

UNIVERSIDAD DE SEVILLA



DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y COMERCIALIZACIÓN E
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS (MARKETING)

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA CREACIÓN DE VALOR

Doctoranda: Carolina Ruiz Moreno

Directora: Dra. Carmen Barroso Castro

SEVILLA, 2006

A Lucía.

AGRADECIMIENTOS

Con las siguientes palabras me gustaría dejar constancia de mi profundo agradecimiento a todas aquellas personas que, de una manera u otra, han contribuido a que este proyecto se hiciese realidad.

A la directora de la tesis, Carmen Barroso, sin cuyo esfuerzo y dedicación este trabajo de investigación no hubiera sido posible. Quiero, por tanto, agradecerle su paciencia, todas las horas de reuniones y correcciones que ha dedicado a este proyecto y sus valiosos consejos.

A mis compañeros del departamento que me han ayudado con sus palabras de ánimo y sus consejos en momentos de duda. En particular a Concha Rubio, Carlos Rodríguez, Paco Cossío, Julio Vecino, José Luis Roldán, Lourdes Cauzo, David Martín, Marta Domínguez, Ignacio Castro, Francisco Acedo y Gabriel Cepeda.

A Araceli Picón, mi compañera de despacho desde que empezamos a trabajar en la Universidad, y que ha compartido todo este proceso desde sus inicios. Su apoyo y colaboración han tenido un valor inestimable.

A mis alumnas internas, Lidia, Laura y Lidia, que han colaborado en la obtención y estructuración de los datos a lo largo de estos meses. Muchas gracias por vuestro esfuerzo.

Al grupo de investigación del Plan Andaluz de Investigación denominado "Gestión de la Innovación, la Calidad y el Cambio", del que es responsable el Catedrático de la Universidad de Sevilla, D. Emilio P. Díez de Castro, por haber financiado una parte del proceso de recogida de datos.

A los responsables de las empresas entrevistadas, sin cuya inestimable y desinteresada colaboración la investigación empírica no se habría podido realizar.

Finalmente, quisiera agradecer todo el cariño y el apoyo que me ha brindado mi familia a lo largo de este duro proceso. En especial a mi marido, Luis, por su paciencia, cariño y comprensión durante todo este tiempo. Sin su empuje nunca lo hubiera conseguido. Por último, esta tesis es un regalo para ti, Lucía. Aunque sin duda el mejor regalo has sido tú.

ÍNDICE

	Páginas
PARTE 0: INTRODUCCIÓN.	
CAPÍTULO 0: JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DE LA TESIS DOCTORAL.	11
PARTE I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS.	
CAPÍTULO I: LA CREACIÓN DE VALOR Y LA APROPIACIÓN DE VALOR: PRINCIPALES DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE.	21
1. CREACIÓN Y APROPIACIÓN DE VALOR PARA EL CLIENTE.	21
2. LA PERSPECTIVA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.	23
3. LA CONTRIBUCIÓN DEL MARKETING A LA PERSPECTIVA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.	31
4. OTROS ENFOQUES TEÓRICOS RELEVANTES PARA LA CREACIÓN DE VALOR PARA EL CLIENTE.	36
4.1. El Enfoque de la Competencia basada en la Ventaja en Recursos.	36
4.2. El Enfoque de la empresa basado en el Valor para el Cliente.	38
5. RESUMEN DEL CAPÍTULO.	40
CAPÍTULO II: REVISIÓN DEL CONCEPTO DE VALOR PARA EL CLIENTE. COMPONENTES Y RESULTADOS.	45
1. INTRODUCCIÓN.	45
2. LA IMPORTANCIA DEL VALOR PARA EL CLIENTE.	45
3. EL VALOR PARA EL CLIENTE.	49
3.1. El concepto de valor para el cliente.	50
3.2. Características del valor para el cliente.	58
3.3. Componentes del valor para el cliente.	67
3.3.1. Beneficios y sacrificios asociados a un producto o servicio.	72
3.3.2. Beneficios y sacrificios asociados a la relación cliente-proveedor.	79

3.3.3. La medición del valor para el cliente.	86
3.4. Las consecuencias o resultados del valor percibido por el cliente.	95
4. EL PROCESO DE CREACIÓN DE VALOR PARA EL CLIENTE.	100
4.1. El aprendizaje del VC como base de la ventaja competitiva.	101
4.1.1. Aprendizaje del valor para el cliente.	103
4.1.2. Estrategias de creación y desarrollo del valor para el cliente.	108
4.1.3. Conversión de la estrategia en procesos y requisitos internos.	115
4.1.4. Implementación de la prestación de valor para el cliente.	118
4.1.5. Seguimiento de los resultados de la prestación.	121
4.2. Modelos de creación de valor para el cliente.	124
4.2.1. El modelo de la Migración del Valor de Slywotzky (1997).	124
4.2.2. Los modelos de McNaughton et al. (2001) y McNaughton et al. (2002).	127
4.2.3. Modelo de Guddergan y Low (2001).	130
5. RESUMEN DEL CAPÍTULO.	132
CAPÍTULO III: LA ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO BASE PARA LAS CAPACIDADES ORGANIZATIVAS CREADORAS DE VALOR PARA EL CLIENTE.	135
1. INTRODUCCIÓN.	135
2. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO BASE PARA LA CREACIÓN DE UN VALOR SUPERIOR PARA EL CLIENTE.	137
2.1. La OM bajo la Perspectiva de Recursos y Capacidades.	139
2.2. La cultura orientada al mercado.	143
3. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES.	150
3.1. El Enfoque Basado en el Conocimiento.	152
3.2. Concepto, niveles y dimensiones del conocimiento.	155
3.3. La gestión del conocimiento como una capacidad organizativa.	159
3.3.1. Los procesos de la gestión del conocimiento.	161
3.3.2. Infraestructura de la gestión del conocimiento.	182

3.3.3. La relación entre la GC y la OM.	184
4. EL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO DEL MERCADO: LA CAPACIDAD DE PERCEPCIÓN DEL MERCADO.	186
5. LA IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA RELACIONAL: LA CAPACIDAD DE RELACIÓN CON EL MERCADO Y LA COLABORACIÓN CON OTRAS ORGANIZACIONES.	190
5.1. La capacidad de relación con el mercado.	191
5.2. La colaboración con otras entidades.	196
5.2.1. El papel de las alianzas estratégicas en la creación de valor.	198
5.2.2. Las alianzas como mecanismo para crear y transferir conocimiento entre organizaciones.	200
6. LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN.	202
6.1. Concepto y tipologías.	203
6.2. La innovación y la creación de valor para el cliente.	206
6.3. La innovación y sus relaciones con otras variables.	208
7. RESUMEN DEL CAPÍTULO.	213
CAPÍTULO IV: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN: MODELO PROPUESTO Y PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.	219
1. INTRODUCCIÓN.	219
2. MODELO PROPUESTO E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.	220
2.1. Modelo de los directivos.	226
2.2. Modelo de percepción de los clientes.	229
2.3. Modelo conjunto.	232
PARTE II: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA.	
CAPÍTULO V: DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	241
1. INTRODUCCIÓN.	241
2. NATURALEZA DEL ESTUDIO.	241
3. FUNDAMENTACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL SECTOR.	242

4. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO Y MUESTRA.	243
5. FUENTES DE INFORMACIÓN Y RECOGIDA DE DATOS.	245
6. DISEÑO DEL CUESTIONARIO Y ESCALAS DE MEDIDA.	248
6.1. Orientación al mercado.	249
6.2. Capacidades organizativas relacionadas con el mercado.	250
6.3. Capacidad de gestión del conocimiento.	253
6.4. Creación de valor para el cliente.	257
6.5. Resultados.	258
6.6. Valor percibido por el cliente.	259
7. PROCEDIMIENTO Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS.	260
CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS.	267
1. ANÁLISIS DE LAS ESCALAS DE MEDIDA.	267
1.1. Análisis de la escala “Orientación al Mercado”.	268
1.2. Análisis de la escala “Capacidad de Percepción del Mercado”.	271
1.3. Análisis de la escala “Capacidad de Relación con el Mercado”.	273
1.4. Análisis de la escala “Capacidad de Innovación”.	275
1.5. Análisis de la escala “Capacidad de Gestión del Conocimiento”.	278
1.6. Análisis de la escala “Valor Percibido por el Cliente”.	293
2. CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.	295
2.1. Introducción.	295
2.2. Modelo directivo (Modelo 1).	296
2.3. Modelo de percepción de los clientes (Modelo 2).	307
2.4. Modelo conjunto (Modelo 3).	316
2.5. Resumen.	325
PARTE III: CONCLUSIONES.	
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES.	333
1. INTRODUCCIÓN.	333
2. CONCLUSIONES.	334

2.1. Conclusiones de la Revisión Teórica.	334
2.2. Conclusiones de la Investigación Empírica.	335
2.3. Implicaciones para la Gestión.	343
3. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.	345
4. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN.	347
BIBLIOGRAFÍA	353
ANEXOS	377

PARTE 0:

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 0

CAPÍTULO 0. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DE LA TESIS DOCTORAL.

INTRODUCCIÓN.

En un entorno como el actual, con consumidores cada vez más exigentes, más informados y más experimentados, con una mayor intensidad competitiva, un mayor ritmo de cambio tecnológico y unos mercados maduros y globales, la búsqueda y mantenimiento de la ventaja competitiva sigue siendo uno de los temas de mayor interés para las empresas. Bajo estas condiciones, la consecución de un rendimiento superior por parte de las organizaciones estará condicionada a la entrega de un valor superior al cliente.

La cuestión de la “creación de valor” ha estado muy presente en la literatura de la Perspectiva de los Recursos y Capacidades (RBV), en la cual se enmarca nuestro trabajo, si bien es cierto que se ha considerado desde una perspectiva exógena. Así, una de las mayores críticas planteadas a esta perspectiva es la escasa atención prestada a la cuestión sobre cómo los recursos generan valor para el cliente (Srivastava et al., 2001; Zander y Zander, 2005). La “perspectiva de la demanda” ha sido, de este modo, un aspecto olvidado (Adner y Zemsky, 2006), infravalorándose el papel de los clientes de cara al desarrollo de la estrategia de la empresa para generar rentas y asegurar el crecimiento a largo plazo (Zander y Zander, 2005).

En consecuencia, este trabajo se desarrolla dentro de la reciente línea de investigación que apunta la necesidad de analizar la perspectiva de la demanda, es decir, cómo los recursos de la empresa se utilizan para crear valor para el cliente (Srivastava et al., 2001; Adner y Zemsky, 2006). Concretamente, con nuestra investigación trataremos de analizar qué recursos son susceptibles de generar un valor superior para el cliente y, en consecuencia, de lograr una ventaja competitiva sostenible.

Como indican Mocchiari y Battista (2005) la creación de valor supone el desarrollo de un conjunto de capacidades relacionadas con la creación y renovación de los caminos para la ventaja competitiva. Por tanto, supondrán nuevas combinaciones de recursos para desarrollar nuevas competencias y nuevo conocimiento acerca de las necesidades actuales y futuras de los clientes (Mocchiari y Battista; 2005; Zander y Zander, 2005).

Bajo esta perspectiva, serán los recursos y capacidades basados en el mercado los que pueden contribuir a una mayor generación de valor (Hoffmann, 2000; Srivastava et al., 2001). Entre las capacidades distintivas más relevantes, en este sentido, destacamos la orientación al mercado (Fahy y Smithee, 1999; Hoffmann, 2000; Hunt y Lambe, 2000; Hult y Ketchen, 2001; Hooley et al., 2005; Hult et al., 2005).

Si bien es cierto que tradicionalmente la orientación al mercado ha sido un constructo más profusamente analizado desde la perspectiva de Marketing, esta tendencia ha comenzado a cambiar siendo numerosos los trabajos, desde el ámbito de la Organización de Empresas y de la Dirección Estratégica¹, en los que la orientación al mercado se postula como fuente del éxito de las organizaciones y como uno de los recursos “de marketing” con una mayor contribución a la teoría de la firma (Tuominen et al., 2005). De hecho, compartimos la tesis sostenida por Barroso y Martín (1999), que defiende que la orientación al mercado surge a partir de la conjunción de dos corrientes de pensamiento, una fundamentada en el marketing y cuyo núcleo central es la satisfacción de los clientes y otra basada en la dirección estratégica, enfocada en el análisis competitivo. Por tanto, en el presente trabajo adoptamos como punto de partida la consideración de la orientación al mercado como un medio para crear un mayor valor para el cliente y, en consecuencia, una ventaja competitiva sostenible y un rendimiento superior.

Esto nos hace plantear el segundo de los objetivos de nuestra investigación: analizar la relación entre la orientación al mercado de la empresa y el valor para el cliente. Esta relación, aunque se da por supuesta en la literatura (ej. Narver y Slater, 1990; McNaughton et al., 2001), ha sido analizada empíricamente en un escaso número de investigaciones (Tournois, 2004).

En esta investigación vamos a considerar, por tanto, la orientación al mercado bajo la visión de recursos y capacidades. Bajo esta perspectiva, la cultura de orientación al mercado, para que se traduzca finalmente en un mayor valor para el cliente deberá basarse en el desarrollo de una serie de capacidades: la capacidad de percepción o aprendizaje del mercado (Day, 1994a; 2000a), la capacidad de relación con el mercado (Day, 1994b; 2000a; 2000b) y la capacidad de innovación (Slater y Narver, 1999; Matear et al. 2002; Hult et al., 2004). Por tanto, ampliamos el segundo de los objetivos de este trabajo al análisis de la relación entre la orientación al

¹ Ver, por ejemplo, los trabajos de Hult y Ketchen (2001) y Hult et al. (2005).

mercado y la creación de valor para el cliente, a través de este conjunto de capacidades.

En concreto, con este segundo objetivo trataremos de dar respuesta a los siguientes interrogantes: ¿existe una relación directa entre la cultura de orientación al mercado de la empresa y la creación de valor para el cliente o, por el contrario, esta relación se produce de forma indirecta a través de un conjunto de capacidades organizativas?, ¿poseerán las empresas orientadas al mercado una fuerte capacidad de percepción y de relación con el mercado?, ¿serán más innovadoras?, ¿las empresas orientadas al mercado serán capaces de generar, por tanto, una percepción de valor superior?

Sin embargo, nuestra investigación quedaría incompleta si dejáramos al margen una capacidad que subyace en todos los anteriores argumentos: la gestión del conocimiento de la organización. La creación de un valor superior para el cliente se encuentra supeditada al conocimiento que sobre éste se genere. Esto va a suponer la habilidad no sólo de captar la información, sino de transformarla, distribuirla, protegerla y aplicarla a los diferentes productos, servicios o procesos de la empresa de cara a conseguir la satisfacción del cliente (Skyrme y Amidon, 1998; Day, 2000a; Slater y Narver, 2000). Por tanto, plantearemos un tercer objetivo en nuestra investigación: analizar el papel de la gestión del conocimiento de la organización en el despliegue de la orientación al mercado y en el desarrollo del resto de capacidades necesarias para la creación de valor para el cliente. En concreto, en primer lugar, trataremos de determinar si las empresas orientadas al mercado presentan un mayor nivel de gestión del conocimiento; en segundo lugar, al igual que en el caso de la orientación al mercado, trataremos de determinar si la gestión del conocimiento presenta una relación directa con el valor para el cliente o si, por el contrario, esta relación se produce a través del conjunto de capacidades objeto de nuestro estudio.

En cualquier caso, es preciso señalar que las capacidades para la creación de valor para el cliente analizadas en nuestra investigación son las que presentan un mayor sustento en la literatura, si bien, en ningún caso, se ha tratado de generar una lista exhaustiva de todas las capacidades que pueden afectar a la creación de valor. Conscientes de la dificultad que ésto entraña, nuestro objetivo es menos ambicioso y probablemente más realista.

Siguiendo en esta línea, plantearemos un cuarto objetivo consistente en analizar si la generación de un valor superior para el cliente se traducirá, finalmente, en un rendimiento superior. Hemos de tener en cuenta que el objetivo último de la

empresa será la consecución de una ventaja competitiva sostenible y un rendimiento superior. Es decir, las empresas crearán valor para sus clientes siempre y cuando esto les permita obtener mejores resultados.

En el presente trabajo pueden identificarse tres grandes partes o bloques. El primero hace referencia a los fundamentos teóricos y comprende cuatro capítulos. El capítulo uno tiene por objeto enmarcar la investigación y está dedicado al estudio de la creación de valor. El capítulo comienza abordando el concepto de creación de valor para el cliente, analizándose las diferentes aportaciones de la literatura en este sentido. En primer lugar, se recogen las investigaciones dentro de la RBV, que han tratado en unos casos de manera más profunda y en otros, más superficial, el valor para el cliente. Con posterioridad, se amplía el enfoque con las aportaciones realizadas desde el ámbito del Marketing.

En el segundo capítulo, de cara a poder determinar qué recursos y capacidades organizativas son los más importantes para la creación de valor para el cliente, se realiza un profundo análisis del concepto de valor para el cliente, dado que sólo un conocimiento exhaustivo del mismo nos permitirá establecer sus determinantes. Por ello, en este capítulo se analizan el concepto, las características, los componentes y las consecuencias del valor para el cliente. El capítulo termina analizando el proceso de creación de valor desde el punto de vista de la empresa, planteándose algunos de los modelos más relevantes, donde se perfilarán los recursos y capacidades más determinantes a la hora de crear un valor superior.

En el tercer capítulo, analizaremos y justificaremos cada una de las capacidades básicas para la generación de valor desde la perspectiva del cliente, profundizando en sus relaciones. En concreto, comenzaremos planteando la orientación al mercado como aquella cultura que busca sistemática y continuamente la entrega de un valor superior al cliente y, que por tanto, se convierte en el pilar fundamental para la creación de valor. En segundo lugar, se estudia la gestión del conocimiento incidiendo en su relación con la orientación al mercado y con la creación de valor. Por último, se plantean el resto de capacidades (capacidad de percepción, capacidad de relación con el mercado y capacidad de innovación) y sus relaciones, completándose el marco de capacidades para la creación de valor para el cliente y la consecución de una ventaja competitiva sostenible.

El primer bloque concluye con la presentación del modelo adoptado y la definición de las hipótesis de investigación, partiendo, para ello, del marco teórico discutido en los tres capítulos anteriores.

El segundo bloque hace referencia a la investigación empírica desarrollada. En el capítulo cinco se describen las características y la metodología de la investigación. En el capítulo seis se presentan los resultados alcanzados, tanto en relación con el análisis de fiabilidad y validez de las escalas, como en relación al contraste de las hipótesis de trabajo.

Finalmente, el último bloque recoge el capítulo siete, en el que se discuten las principales conclusiones e implicaciones del presente trabajo, así como, las limitaciones del estudio y las futuras líneas de investigación.

PARTE I:

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I. LA CREACIÓN DE VALOR Y LA APROPIACIÓN DE VALOR: PRINCIPALES DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE.

1. CREACIÓN Y APROPIACIÓN DE VALOR PARA EL CLIENTE.

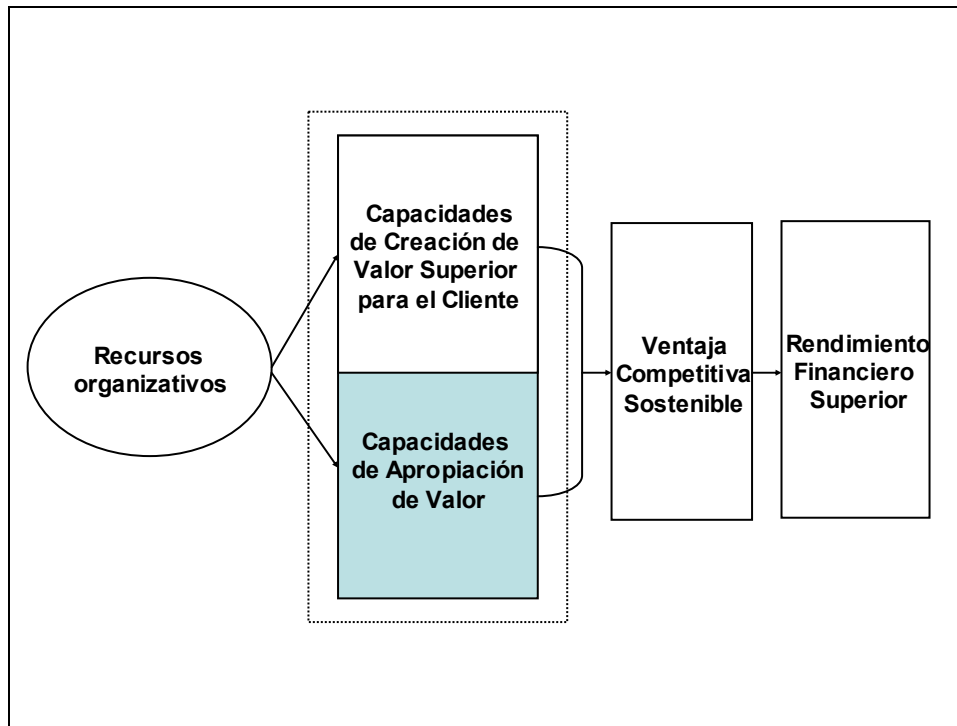
Bajo la visión de la Perspectiva de los Recursos y Capacidades (RBV), la idea de la creación de valor para el cliente (CVC) aflora en gran parte de la literatura, si bien es cierto que ha sido considerada desde una perspectiva exógena, prestando una escasa atención a la cuestión sobre cómo los recursos generan valor para el cliente (Srivastava et al., 2001; Zander y Zander, 2005), también denominada “perspectiva de la demanda” (Adner y Zemsky, 2006). Esto ha supuesto una escasa atención al papel y la importancia de los clientes en la estrategia de la empresa y en su crecimiento, subestimando muchas de las posibles vías de las que disponen las empresas para generar rentas y asegurar el crecimiento a largo plazo (Zander y Zander, 2005).

Desde un punto de vista empresarial, la creación de valor se refiere al papel que juegan las empresas con respecto al sistema económico en el que operan, y conlleva la capacidad para percibir e implantar nuevas combinaciones de recursos para desarrollar nuevas competencias y nuevo conocimiento que sean capaces de incrementar la eficiencia alcanzada en el uso de los recursos presentes en el sistema económico (Mocciaro y Battista, 2005). Dicha eficiencia puede lograrse a través de dos caminos: (1) disponer de los recursos para otros usos, de manera que se reduzcan los costes de oportunidad, o bien, que se produzcan productos o servicios con mayores niveles de rendimiento y (2) nuevas combinaciones de recursos que lleven a producir bienes y servicios que satisfagan deseos y necesidades que no era posible satisfacer o que no habían sido expresados previamente.

Tuominen (2004) considera la creación de valor como una capacidad organizativa que, junto con la capacidad de apropiación de valor, son necesarias para alcanzar una posición de ventaja competitiva en el mercado y unos resultados superiores. La superioridad de una empresa frente a la competencia, esto es, la consecución de una ventaja competitiva sostenible (VCS), no puede basarse únicamente en la creación de valor, sino que la empresa tiene que ser capaz de apropiarse del valor creado a través de la cuota de mercado y los beneficios (Mizik y Jacobson, 2003; Tuominen, 2004). Esto nos va a llevar a la necesidad de diferenciar lo

que es la creación de la apropiación de valor. La relación entre ambos procesos puede observarse en la siguiente figura.

Figura 1.1.1. Procesos de Creación y Apropriación de Valor.



Fuente: Mizik y Jacobson, 2003, p. 64.

La *creación de valor* para el cliente, se basa en la oferta de productos y/o servicios al mercado, bien sean nuevos o modificados. Por tanto, serán importantes todas aquellas capacidades relacionadas con la creación y renovación de los caminos para la Ventaja Competitiva (Mocciaro y Battista, 2005). Así, podemos destacar aquellas capacidades relacionadas con el proceso de producción y entrega de los productos o servicios, o la capacidad de innovación, que se convierten en fundamentales para dicha creación de valor (Mizik y Jacobson, 2003). En el caso de la *apropiación de valor*, supone el desarrollo de una serie de capacidades orientadas a extraer los beneficios derivados de la creación de valor. Por tanto, va a centrarse en la apropiación de las rentas del mercado generadas por la posesión de determinados recursos o capacidades diferenciales (Mocciaro y Battista, 2005). En este caso, para que la apropiación de beneficios se pueda producir, será necesario la existencia de mecanismos de aislamiento que restrinjan las fuerzas competitivas dado que, en ausencia de éstos, no existirán incentivos para crear valor para el cliente (Mizik y

Jacobson, 2003). Entre dichos factores, estos autores señalan los siguientes: los efectos de la reputación y la marca, los costes de cambio, la publicidad, etc.

Desafortunadamente, no siempre se le ha dado la misma importancia en la estrategia de la empresa a cada uno de estos procesos, si bien ambos son necesarios para conseguir una VCS (Mizik y Jacobson, 2003; Mocciaro y Battista, 2005). En el caso específico del valor para el cliente, dicha idea subyace bajo el siguiente argumento (Tuominen, 2004): las empresas crearán valor para sus clientes siempre y cuando puedan obtener beneficios económicos derivados de éste.

De este modo, y basándonos en las definiciones anteriores, podríamos definir lo que vamos a considerar, en nuestro trabajo, como creación de valor para el cliente (CVC): *conjunto de capacidades que poseen las empresas para desarrollar nuevas combinaciones de recursos que se traduzcan en una mayor eficiencia o una mayor prestación para el cliente, a través de los productos y servicios que éstas desarrollan.* Éste va a ser el punto de partida de nuestro trabajo.

Como podemos deducir de lo anterior, la capacidad que posea una empresa de generar un valor superior para sus clientes va a depender de la combinación de recursos que posea. De este modo, debemos pasar a recoger el marco teórico en el que se enmarca nuestro trabajo: la Perspectiva de los Recursos y Capacidades (RBV).

2. LA PERSPECTIVA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.

La Perspectiva de los Recursos y Capacidades (en adelante, RBV) ha tenido una amplia difusión en el ámbito de la dirección estratégica, no carente de críticas en los últimos años (Priem y Butler, 2001a; Zander y Zander, 2005). Según Grant (1996) la RBV es un intento por explicar y predecir por qué las empresas son capaces de establecer posiciones de VCS y, en consecuencia, generar unos ingresos superiores. De este modo, supone la consideración de dos asunciones básicas (Barney, 1991):

- La heterogeneidad respecto a los recursos que controlan las empresas, es decir, cada empresa se concibe como una combinación de recursos y capacidades única.
- La no existencia de una perfecta movilidad de los recursos, lo que supone que, en mayor o menor grado, no son fáciles o posibles de comprar o vender en el mercado.

Como hemos comentado, la RBV ha tendido una amplia y controvertida difusión, tanto en la dirección estratégica como en otras disciplinas (Barney et al., 2001), presentando algunas limitaciones o críticas relevantes, algunas de las cuales pasamos a exponer a continuación.

En primer lugar, una de estas críticas hace referencia a la ambigüedad que presenta el término recurso, ya que muchas veces éste se utiliza indistintamente con otras denominaciones como activo, capacidad o competencia (Fahy y Smithee, 1999; Carmeli y Tishler, 2004). Ésto ha provocado que muchas investigaciones utilicen el término genérico de recurso para referirse a los activos tangibles, los activos intangibles y las capacidades.

Como planteamos al comienzo de la introducción, la posibilidad de alcanzar una VCS dependerá de que la empresa sea capaz de desarrollar una estrategia de creación de valor única para el cliente. Ésto nos lleva a plantear otro término que presenta una gran ambigüedad en la literatura, que no es otro que el concepto de VCS, respecto al cual han proliferado una gran cantidad de definiciones (Hoffmann, 2000; Barney, 2001).

Así, Barney (1991), entiende que existe una ventaja competitiva cuando la empresa “implanta una estrategia de creación de valor que no está siendo implantada de manera simultánea por otro competidor actual o potencial” (p. 102). Es decir, la existencia de una VCS se basa en la existencia de una oferta de valor única por parte de la empresa. Además, este autor considera que esta ventaja será sostenible “si los otros competidores no son capaces de duplicar los objetivos de dicha estrategia” (p. 102). Por lo tanto, el concepto de sostenibilidad se refiere a los resultados de los esfuerzos de la empresa frente a los de la competencia.

En el mismo sentido, Hoffmann (2000) considera la VCS como el beneficio prolongado derivado de implantar una estrategia de creación de valor única y que no esté siendo implantada por algún competidor actual o potencial y que, por tanto, no tenga la habilidad de duplicar los beneficios de dicha estrategia.

Podemos observar cómo estos autores plantean la idea de la creación de valor aunque no desde la perspectiva del cliente, lo que nos lleva a plantear la siguiente crítica o limitación realizada a la RBV. En este sentido, el trabajo de Zander y Zander (2005) recoge algunas de las críticas que se han vertido en relación a dicha cuestión. De este modo, señalan que la RBV supone una perspectiva demasiado restrictiva sobre la generación de rentas y el crecimiento a largo plazo de las empresas, ya que elude el papel del cliente y las relaciones con otras entidades como fuente de ventaja

competitiva, limitándose a un ámbito más interno relativo a los recursos y capacidades controlados por la empresa.

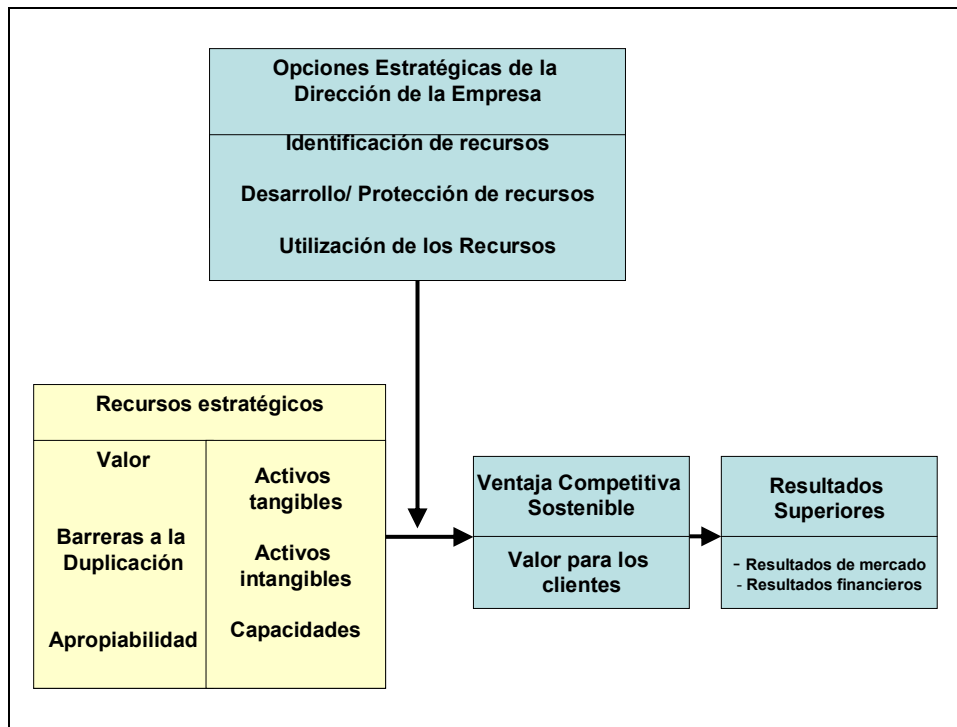
Igualmente, estos autores señalan la existencia de algunos trabajos pioneros como los de Penrose (1959; 1960) en los cuales se hace referencia a dicha estrategia basada en el cliente. En concreto, Penrose mencionaba la estrategia “inside track” relativa a la asimilación de conocimiento sobre las necesidades emergentes de los clientes. Así, señalaba la importancia de alcanzar un equilibrio entre el papel que juegan los recursos y los clientes en el crecimiento de la empresa.

De este modo, desarrollamos el presente trabajo dentro la reciente línea de investigación que apunta la necesidad de analizar la perspectiva de la demanda, es decir, cómo los recursos¹ de la empresa se utilizan para crear valor para el cliente (Srivastava et al., 2001; Adner y Zemsky, 2006). En concreto, en nuestro estudio trataremos de analizar qué recursos son susceptibles de generar un valor superior para el cliente, bajo el marco de la RBV.

Un modelo que recoge la idea fundamental de nuestro trabajo es el desarrollado por Fahy y Smithee (1999). En él, se resume la relación entre la RBV y la creación de valor para el cliente de la siguiente forma (figura 1.2.1): la empresa, a través de la gestión de sus recursos estratégicos, deberá ser capaz de desarrollar estrategias que consigan crear un mayor valor para el cliente y, por tanto, una VCS, que le proporcionará mejores resultados, no sólo de tipo financiero, sino también de mercado (ej. cuota de mercado, satisfacción de los clientes).

¹ Siguiendo la línea de otras investigaciones, utilizaremos el término genérico de recurso para referirnos tanto a los recursos como a las capacidades.

Figura 1.2.1. Modelo de la Ventaja Competitiva Sostenible Basado en los Recursos.



Fuente: Fahy y Smithee, 1999, p. 10.

En este modelo se recoge una “estructura SPP”² (Sources/ Positions/ Performance Outcomes), es decir, un modelo que recoge las fuentes, las posiciones y los resultados de la ventaja competitiva. De este modelo podemos extraer toda una serie de conclusiones relativas a la relación de la RBV con el valor para el cliente:

- ❖ No todos los recursos de la empresa tendrán la misma relación con el valor para el cliente y, por tanto, con la VCS. De este modo, serán aquellos recursos que sean valiosos, escasos, no imitables, no sustituibles y cuyas rentas sean apropiables, en relación con el cliente, los que tendrán una influencia mayor en la ventaja competitiva (Barney, 1991; Fahy y Smithee, 1999).

- ❖ La posición competitiva deriva de una combinación de recursos y capacidades, y no de uno solo. Ésta es una de las limitaciones que han presentado una gran parte de los trabajos empíricos realizados bajo la RBV, al utilizar un único factor para explicar la variación en los resultados de las empresas. En este sentido, podemos señalar el trabajo de Carmeli y Tishler (2004), dado que consigue un objetivo doble: (1) se trata de una aplicación empírica de la RBV dentro de la dirección estratégica, superando las críticas que en este sentido planteaban Priem y Butler

² Este tipo de estructura fue planteada por Day y Wensley en su trabajo de 1988.

(2001a); y (2) la consideración de un conjunto de recursos determinantes del resultado de la empresa.

Respecto a las diferentes formas de combinar los recursos, podemos señalar como Barney, en su artículo de 2001, planteaba como líneas futuras de investigación dentro de la RBV la comprensión de las diferentes alternativas estratégicas que una empresa puede desarrollar, dados los recursos que controla, cuestión que según señala, estará relacionada con las teorías sobre la creatividad y el emprendimiento, así como el análisis sobre la implantación de este tipo de estrategias.

Igualmente, es necesario señalar que dicha fuente de ventaja, además de provenir de una combinación de recursos puede tener su origen en las relaciones o vínculos idiosincrásicos entre empresas en la medida que compartan dichos recursos (Zander y Zander, 2005).

❖ La dirección de la empresa juega un papel fundamental en la consecución de la VCS. Los recursos y capacidades por si mismos no confieren VCS, al requerir del trabajo de la dirección en su identificación, desarrollo, protección y despliegue, de forma que se transformen en productos y/o servicios que valoren los clientes (Fahy y Smithee, 1999). Así, estos autores consideran que esta capacidad es tan compleja que se convierte en si misma en fuente potencial de ventaja.

❖ La influencia de un recurso sobre la ventaja competitiva depende de su capacidad para crear valor para los clientes (Fahy y Smithee, 1999). Por tanto, los recursos y capacidades sólo podrán ser considerados fuentes de ventaja competitiva si ofrecen beneficios deseados por los clientes (Bharadwaj et al., 1993; Fahy y Smithee, 1999). De este modo, el valor para el cliente amplía la perspectiva de la RBV sobre la consecución de la VCS más hacia el exterior de la empresa (Hoffmann, 2000). De hecho, muchas investigaciones señalan que si definimos la ventaja competitiva con un enfoque hacia los clientes, serán los activos intangibles orientados hacia el mercado los que pueden contribuir a una mayor generación de valor. Estos activos se han denominado en la literatura *activos y capacidades basados en el mercado* (Hoffmann, 2000; Srivastava et al., 2001). Con posterioridad los analizaremos con mayor profundidad.

❖ Como señalan Bowman y Ambrosini (2000) dentro de la RBV algunas investigaciones apuntan, de hecho, que la valía de un recurso viene dada por su capacidad para permitir satisfacer las necesidades de los clientes mejor, o a un menor coste, que los competidores, es decir, determinan la valía de un recurso en relación al valor que generan para el cliente. En cualquier caso, estos autores señalan que ha

sido escasa la atención prestada al estudio sobre qué hace a un recurso valioso, prestándose mayor atención a la facilidad con la que un recurso puede ser imitado.

❖ Algunas investigaciones previas a la de Fahy y Smithee (1999) habían señalado dos tipos de ventajas (Day y Wensley, 1988; Bharadwaj et al., 1993): aquella derivada de la entrega al cliente de un valor superior a través de un producto o servicio diferenciado en relación a la competencia, también denominada ventaja en diferenciación; aquella derivada del desempeño de las actividades a un coste menor que los competidores ofreciendo un producto similar, también denominada ventaja en costes. El primer tipo de ventaja es el que está relacionado más directamente con la creación de valor para el cliente, ya que la ventaja en costes sólo repercutiría en el valor si éste percibe un coste inferior, es decir, si la misma se traslada al cliente.

❖ La literatura apunta que la posición de ventaja de una empresa debe evaluarse bajo la perspectiva de la competencia. Esto nos lleva a hablar de competencias o capacidades distintivas³, que se refieren a la superioridad relativa de la empresa en recursos y capacidades (Day y Wensley, 1988). Así, las capacidades distintivas se definen como un conjunto integrado de habilidades complementarias, tecnología y conocimientos que permiten a un equipo o grupo realizar mucho mejor que la competencia uno o más procesos críticos (Day, 2000a, p. 72). Este autor establece las condiciones que debe cumplir una capacidad para que sea considerada como distintiva: (1) importancia para el cliente en dos sentidos: la contribución a la entrega de un valor superior para el cliente, o bien, la contribución a que el negocio entregue valor a los clientes de una forma más rentable; (2) la superioridad frente a la competencia; (3) la dificultad de imitación por parte de los competidores, lo que va a permitir el mantenimiento en el tiempo de dicha superioridad, determinado por las barreras que existan a la imitación de dicha capacidad; y (4) que puedan ser utilizadas para facilitar la adaptación de la empresa al entorno. En términos parecidos, Thompson y Strickland (1983) hablan de *competencias distintivas* refiriéndose a “aquello que una empresa hace especialmente bien en comparación a las empresas competidoras” (p. 89).

De cualquiera de las anteriores definiciones podemos extraer una conclusión importante: la empresa necesita de capacidades distintivas para desarrollar una estrategia de creación de valor para el cliente. Pero, además, debemos señalar que la

³ Algunos autores, como Day (1994b), utilizan indistintamente los términos de competencia y capacidad. Así, este autor define éstas como un conjunto complejo de habilidades y conocimiento acumulado, ejercidos a través de procesos organizacionales, que permiten a las empresas una mayor coordinación de las actividades funcionales y una mejor utilización de los recursos (p. 38).

naturaleza de dichas capacidades va a depender de la estrategia elegida por la empresa (Day y Van den Bulte, 2002), que será la que determine qué capacidades serán distintivas y cuáles no.

❖ La finalidad última que persiguen las empresas con la consecución de una VCS es la obtención de mejores resultados a largo plazo (Bharadwaj et al., 1993). Son muchas las definiciones que apuntan la consideración de resultados basados en el cliente (ej. satisfacción o lealtad de los clientes) adicionalmente a los resultados financieros. En la siguiente tabla recogemos algunas de las principales investigaciones que diferencian los distintos tipos de resultados.

Tabla 1.2.1. Resultados organizacionales.

Trabajo	Tipos de resultados
Day y Wensley (1988)	Satisfacción de los clientes
	Lealtad de los clientes
	Cuota de mercado
	Rentabilidad
Bharadwaj et al. (1993)	Resultado de mercado (ej. cuota de mercado, satisfacción del cliente)
	Resultado financiero (ej. retorno sobre la inversión, creación de riqueza para los accionistas)
Fahy y Smithee (1999)	Resultado de mercado
	Resultado financiero
Srivastava et al. (2001)	Resultado de mercado (ej. cuota de mercado)
	Resultado financiero (ej. márgenes, cash-flow)
Carmeli y Tishler (2004)	Retorno sobre las ventas
	Retorno sobre el valor líquido
	Cambio en la cuota de mercado
	Satisfacción de los clientes
Hooley et al. (2005)	Resultado del cliente (satisfacción, lealtad)
	Resultado de mercado (volumen de ventas, cuota de mercado)
	Resultado financiero (beneficio, márgenes de beneficios y retorno sobre la inversión)

Fuente: Elaboración propia.

En todo caso, la consideración de medidas del resultado relativas al cliente proporciona un beneficio considerable a la hora de reflejar las respuestas de éste a las ventajas posicionales, ya que estos factores preceden a otros como la cuota de mercado y la rentabilidad (Day y Wensley, 1988). Es decir, la cuota de mercado y la rentabilidad de la empresa dependerán de la satisfacción y la lealtad de sus clientes.

❖ En relación con la durabilidad de la ventaja, va a depender tanto de las inversiones que realice la empresa para el mantenimiento y mejora de las fuentes actuales de la ventaja competitiva, como de las inversiones en nuevos recursos y capacidades (Day y Wensley, 1988; Bharadwaj et al., 1993; Srivastava et al., 2001). Así, finalmente, la sostenibilidad de la ventaja dependerá de las barreras a la imitación que existan para el resto de competidores (Day y Wensley, 1988; Bharadwaj et al., 1993). En cualquier caso, para que una empresa disfrute de una VCS en un segmento de mercado determinado, la diferencia entre la empresa y sus competidores debe reflejarse en atributos clave para el cliente, debiendo mantenerse esa diferencia y adaptarla a los cambios que se vayan produciendo.

En este sentido, podemos destacar la estrategia “inside track” o basada en el cliente⁴, que fue definida con anterioridad, ya que la misma supone la asimilación y desarrollo de nuevos recursos y capacidades para responder a las necesidades emergentes o latentes de los clientes, basándose no sólo en la acumulación de conocimiento sobre las necesidades de los clientes, sino también en un interés activo en la profundización y explotación del mismo. Una vez establecidas, las “inside tracks” serán difíciles de imitar por la competencia (Zander y Zander, 2005).

❖ Para finalizar debemos señalar que, aunque existen muchas investigaciones que plantean un marco o modelo teórico similar al de Fahy y Smithee (1999), una de las críticas que ha recibido la RBV es la escasa validación empírica de algunas de sus proposiciones centrales (Fahy y Smithee, 1999; Priem y Butler, 2001a) y en concreto, la escasez de trabajos que, como comentamos previamente, recojan la influencia de un conjunto de recursos y capacidades en la VCS (Carmeli y Tishler, 2004).

Si bien el gran desarrollo de la RBV se debe, sobre todo, a la literatura de la Dirección Estratégica, no podemos finalizar este epígrafe sin señalar que también en la disciplina de Marketing se han producido avances importantes. Sin embargo, hemos de reconocer que en muchos de estos trabajos no existen referencias claras a dicha teoría (Srivastava et al., 2001). Este es el caso, por ejemplo, de los trabajos de Day y Wensley (1988), Bharadwaj et al. (1993), Day (1994a) o Hunt y Morgan (1995, 1996) que utilizan los elementos esenciales de la RBV, como son los recursos y las capacidades de la empresa, aunque la misma no se mencione de forma expresa.

Quizás la contribución más relevante que la disciplina de Marketing ha realizado a la RBV es relativa a los procesos a través de los cuales los recursos son

⁴ Penrose (1959; 1960).

transformados, con la guía de la dirección, en algo valorado por los clientes (Srivastava et al., 2001). A continuación desarrollaremos con más profundidad las diferentes aportaciones que el marketing puede realizar a la RBV, centrándonos principalmente en aquellas más relacionadas con la creación de valor para el cliente.

3. LA CONTRIBUCIÓN DEL MARKETING A LA PERSPECTIVA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.

Las contribuciones al campo de la estrategia han provenido de disciplinas como la Economía, la Dirección Estratégica o el Marketing (Hunt y Lambe, 2000). Sin embargo, como señalan estos autores, la contribución de esta última disciplina ha sido escasa pese a que la misma tiene mucho que ofrecer al ser la más ligada a la evaluación de las necesidades de los clientes y el potencial de la empresa para conseguir la ventaja competitiva. En concreto, Hunt y Lambe (2000) analizan la contribución que el marketing puede hacer a una de las teorías sobre la estrategia de la empresa, esto es, la RBV. En su revisión, estos autores destacan como limitación principal la consideración, sólo de forma parcial, sobre cómo las empresas pueden desarrollar estrategias que les permitan explotar sus recursos, es decir, la ausencia de una conexión clara entre los recursos y la estrategia. De este modo, y según estos autores, una de las mayores contribuciones, aunque no la única que el marketing ha aportado al campo de la estrategia es la orientación al mercado.

La orientación al mercado⁵ de la empresa se refiere a una cultura empresarial que puede guiar la formulación e implantación de la estrategia de negocio, llevando a la consecución de una VCS dado que las empresas que se orientan al mercado entenderán y encontrarán mejor las necesidades del cliente, sin olvidar a las empresas competidoras. De este modo, determinan que la orientación al mercado es un recurso o una competencia de la empresa, que lleva a la misma a entender la importancia de utilizar la información, tanto de los clientes como de los competidores, a la hora de diseñar la estrategia, de forma que se pueda desarrollar una oferta de mercado más eficaz y eficiente que las ofertas de la competencia. Así, podría decirse que la orientación al mercado cumple los requisitos para generar VCS.

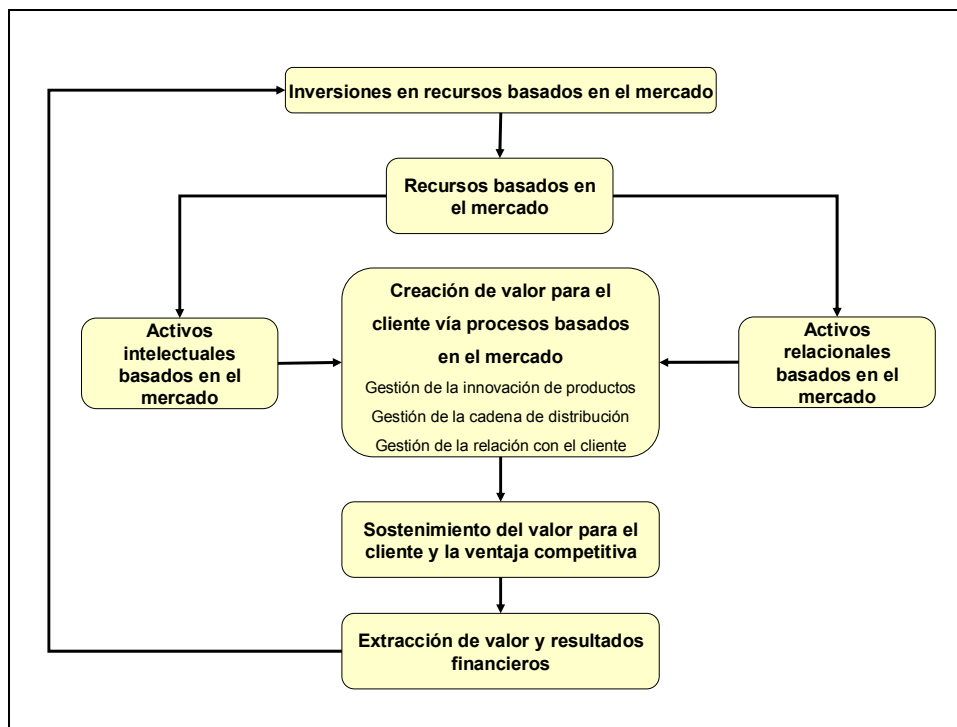
Otro de los trabajos más destacados y relevantes que trata la aportación del marketing a la RBV es el realizado por Srivastava et al. (2001), si bien es cierto que

⁵ En posteriores capítulos trataremos la orientación al mercado con mayor profundidad.

con anterioridad al mismo podemos encontrar algunos esfuerzos en este sentido aunque no con la misma relevancia (ej. Fahy y Smithee, 1999).

Estos autores señalan que, en general, los académicos de marketing han prestado poca atención a la aplicación de la RBV como marco de referencia, si bien son muchas las aportaciones que puede realizar esta disciplina (Srivastava et al., 2001). Una de las aportaciones más importantes que puede realizar es relativa al valor para el cliente, tanto en lo que se refiere a la comprensión del mismo como a los procesos a través de los cuales se crea. Es por esta razón por la cual debemos incluir en nuestro trabajo algunas consideraciones de esta disciplina. Para explicar su contribución vamos a desarrollar el modelo que aparece recogido en la siguiente figura:

Figura 1.3.1. Estructura para el análisis de los recursos basados en el mercado.



Fuente: Srivastava et al., 2001, p. 782.

Basándose en algunos trabajos previos muy recientes, estos autores explican el papel de los denominados activos basados en el mercado para generar ventaja competitiva, integrando, de este modo, el marketing con la RBV. Como señalan Srivastava et al. (2001) la razón por la cual la disciplina de marketing no ha utilizado plenamente la RBV puede deberse a la ausencia de una definición y clasificación de

los recursos en general (Priem y Butler, 2001a), y de los recursos de marketing en particular. Sin embargo, es a través de los recursos basados en el mercado como el marketing puede contribuir de manera clara a esta teoría, ya que se trata de recursos que cumplen los requisitos necesarios para generar una VCS (escasos, difíciles de imitar, etc.). Dado que la consecución y mantenimiento de la ventaja requiere un enfoque externo, hacia el mercado, serán los activos intangibles orientados al exterior de la empresa los que pueden contribuir a una mayor generación de valor y, consecuentemente, a la VCS (Hoffman, 2000). Por tanto, los activos basados en el mercado contribuyen directamente a la creación y mantenimiento de la ventaja competitiva (Hooley et al., 2005), convirtiéndose en una fuerte barrera de entrada para nuevos competidores (McNaughton et al., 2002).

Como podemos ver en la figura 1.3.1, estos autores distinguen en su modelo entre activos, procesos y capacidades basadas en el mercado. Respecto a los primeros, son definidos como “atributos organizativos que una organización puede adquirir, desarrollar, nutrir y potenciar tanto para propósitos internos (organizativos) como para propósitos externos (mercado)” (p. 779). Así, separan dos tipos de activos: los relacionales, relativos a las relaciones de la empresa con su entorno y los intelectuales, relativos a los diferentes tipos de conocimiento que la empresa tiene sobre su entorno competitivo.

Sin embargo, tal como señalamos en el epígrafe anterior, no son los recursos los que proporcionan la ventaja competitiva sino la forma en que éstos se desarrollan a través de las capacidades o competencias. Así, las capacidades basadas en el mercado van a referirse a cómo desempeña la empresa cada uno de los procesos clave que generan valor para el cliente. Precisamente, una aportación relevante de este trabajo reside en la explicación de cómo los recursos pueden convertirse en algo valorado por los clientes, aspecto que hasta ahora no ha sido un punto central en la RBV. Esto ha llevado a que estos autores, y otros como Priem y Butler (2001b) afirmen que la RBV, tal como está constituida en estos momentos supone una teoría sobre la sostenibilidad más que una teoría sobre la ventaja competitiva o sobre la creación de valor.

De este modo, Srivastava et al. (2001) distinguen dos tipos de procesos: procesos orientados al mercado, que se centran en el desarrollo y entrega de productos y soluciones para el cliente (ej. Gestión de la relación con el cliente), y procesos no centrados en el cliente (ej. Gestión de los recursos humanos). Así, el desarrollo de cada uno de estos procesos requiere de los activos basados en el mercado y generará una capacidad específica.

Podemos afirmar, por tanto, que el desarrollo adecuado de los diferentes procesos generará un valor superior para el cliente, es decir, una ventaja basada en el cliente. La misma se refiere al caso en que los clientes o, algún segmento de éstos, prefiera y elija su oferta sobre la de otros rivales. Sin embargo, es en este punto donde la RBV presenta una limitación muy relacionada con nuestro trabajo y en la cual la disciplina de marketing puede prestar una valiosa colaboración. Así, dicha limitación se refiere a la delimitación vaga del concepto de valor para el cliente cuya determinación se considera algo exógeno a la RBV (Srivastava et al., 2001; Adner y Zemsky, 2006), mientras que la creación, identificación, determinación, medición, etc., del valor para el cliente tiene una importancia principal para el marketing que, por definición, está enfocado al exterior de la empresa (Srivastava et al., 2001). De este modo, los intentos por integrar el marketing en la RBV deben centrarse en dos cuestiones interrelacionadas: (1) ¿Dónde se originan las oportunidades de mercado (nuevos productos o soluciones para las necesidades de los clientes)?; y (2) ¿Dónde se originan los recursos necesarios para generar y aprovechar una oportunidad? De hecho, como indican estos autores, la escasa atención prestada en la literatura a ambas cuestiones obstaculiza cualquier intento de desarrollar una teoría de la generación de valor para el cliente, la cual, por otro lado, sería muy deseable de cara a guiar la adquisición, desarrollo y despliegue de recursos.

Otro aspecto importante es relativo a la sostenibilidad del valor para el cliente y, en consecuencia, de la ventaja competitiva, que va a depender de los atributos clásicos que señala la RBV: escasez, no imitabilidad, durabilidad y posibilidad de sustitución. También, en este caso, la disciplina de marketing puede realizar aportaciones importantes de cara a la comprensión de los atributos que deben poseer los recursos para generar un valor para el cliente que sea sostenible.

En primer lugar, en relación al atributo de escasez, siguiendo a Barney (2001), ésta dependerá del número de empresas que posean el recurso. A esto Srivastava et al. (2001) añaden que, bajo la premisa de la ventaja competitiva basada en el valor para el cliente, la escasez se produce cuando el valor para el cliente se genera a través de un activo o una capacidad basada en el mercado que sea totalmente rara o escasa, es decir, que sea única a una empresa. Sin embargo, lo habitual es que, más que un recurso o una capacidad concreta, se trate del resultado de una combinación de activos y capacidades, por lo que el proceso para diseñar dicho recurso escaso resultará más complejo. Por tanto, la escasez también puede venir referida al proceso de desarrollo de dicho recurso con la finalidad de crear un valor superior, lo cual le va a conferir su carácter de único, sobre todo, si éste cambia con el tiempo.

En todo caso, el valor presenta una dificultad añadida: los clientes no tienen por qué percibir y experimentar el valor de la misma forma, con lo que nos encontraremos con diferentes percepciones de valor. Es por ello, que el marketing puede ayudar a responder a tres cuestiones fundamentales para evaluar la escasez de un recurso: (1) ¿Qué valor es percibido y experimentado por los clientes?; (2) ¿Cuáles son las ofertas competidoras que el cliente considera a la hora de realizar la valoración?; y (3) ¿Qué diferencias existen en las percepciones de valor de los diferentes segmentos de clientes?

Si se analiza la *imitabilidad* en relación con el valor para el cliente, cuanto más intangibles sean los elementos más difíciles serán de imitar. En este sentido, el marketing puede prestar apoyo en dos sentidos, relacionados entre si: evaluando la capacidad de imitación de los rivales y mejorando la no imitabilidad de los recursos a través de los elementos más intangibles del valor.

Con respecto a la *durabilidad*, la sostenibilidad de la ventaja va a depender de la capacidad de la empresa para ir aumentando y mejorando continuamente el valor que ofrece a sus clientes. Para sostener un valor para el cliente superior todos los componentes del mismo deben reforzarse mutuamente y mejorarse de forma continua. En este sentido, el marketing puede ayudar a identificar cómo y por qué los recursos se deprecian con el tiempo, por ejemplo, a través de las actividades de investigación de mercados o de la relación estrecha con el cliente.

Con respecto a la *posibilidad de sustitución*, señalan que la RBV no ha prestado una atención adecuada a dos cuestiones fundamentales: (1) ¿De dónde proceden las configuraciones de recursos estratégicamente equivalentes?, y (2) ¿Cómo podrían generar un valor para el cliente comparable o incluso superior? De este modo, el marketing puede ayudar a detectar nuevas formas de competencia, a identificar a otras organizaciones que, con combinaciones distintas de recursos, puedan proporcionar una solución alternativa al cliente, proporcionando un valor similar o incluso diferente.

Finalmente, el último elemento del modelo de Srivastava et al. (2001) supone la extracción de unos mayores resultados de la posición de ventaja de la empresa. Así, establecen que el valor para el cliente se traduce en un mayor resultado a través de las siguientes vías: mayores precios, mayores cuotas de mercado, mayor respuesta a la publicidad y la promoción, mayor lealtad, desviación de las iniciativas de la competencia, etc. En cualquier caso, parte de este valor deberá ser reinvertido en la mejora de los recursos actuales, así como la creación de otros nuevos.

Como conclusión a su trabajo estos autores plantean la necesidad de que los investigadores integren estos elementos de marketing en el marco de la RBV, de forma que se identifique qué recursos son susceptibles de generar un valor superior para el cliente y cómo estos recursos se van a transformar en nuevas combinaciones de valor para los clientes. En el mismo sentido, Fahy y Smithee (1999) plantean el amplio campo de estudio que existe en relación a los recursos que proporcionan más valor a los clientes, destacando, por ejemplo, la orientación al mercado de la empresa. Es en este ámbito en el que se sitúa nuestro trabajo.

Antes de finalizar el marco teórico debemos señalar dos enfoques que parten de los planteamientos de la RBV: el enfoque de la competencia basada en la ventaja en recursos y el enfoque de la empresa basado en el valor para el cliente. Pasamos a recoger brevemente las principales aportaciones de estos enfoques a nuestro objeto de estudio.

4. OTROS ENFOQUES TEÓRICOS RELEVANTES PARA LA CREACIÓN DE VALOR PARA EL CLIENTE.

No podemos, por tanto, finalizar este capítulo sin señalar otros enfoques teóricos por su aportación a la explicación de la creación de valor para el cliente. Pasamos, a continuación, a perfilar cada uno de estos enfoques o perspectivas señalando su relación con el elemento clave de nuestro trabajo: el valor para el cliente.

4.1. El Enfoque de la Competencia basada en la Ventaja en Recursos.

Uno de los enfoques que podemos destacar por sus aportaciones al objeto de nuestro trabajo es el *Enfoque de la Competencia basada en la Ventaja en Recursos*, cuyos principales precursores fueron Hunt y Morgan (1995; 1996). Así, este enfoque se caracteriza por ser de carácter interdisciplinar, en el sentido que ha sido desarrollado a partir de aportaciones de diferentes disciplinas, que incluyen tanto el Marketing, la Dirección Estratégica, la Economía, etc.

Este enfoque supone una ampliación del punto de vista de la RBV hacia los clientes. De este modo, aporta dos ideas adicionales al enfoque de recursos, en aras de explicar las diferencias en los beneficios de las organizaciones, no sólo entre industrias, sino también dentro de la misma (Hunt y Lambe, 2000):

a) la heterogeneidad de la demanda, dado que no todos los segmentos dentro de una industria requieren la misma oferta. De este modo, se define el segmento de mercado como “grupos de consumidores dentro de una industria cuyos gustos y preferencias para el producto de dicha industria son relativamente homogéneos” (Hunt y Lambe, 2000, p. 33).

b) la imperfección de la información de la que disponen empresas y consumidores.

Estas dos consideraciones nos ayudan a explicar por qué, ante una misma oferta competitiva, los clientes realizan una evaluación o percepción diferente del valor que reciben o que esperan recibir de una empresa, debido no sólo a sus diferencias personales, sino también al contexto en el que los mismos se encuentran.

Según este enfoque, la posición de ventaja competitiva sostenible de una empresa depende de la existencia de una ventaja comparativa en recursos, que según Hunt y Morgan (1995), consiste en contar con un conjunto de recursos que permita desarrollar una oferta que, en comparación con los competidores, sea percibida como de mayor valor o pueda producirse con menores costes. Las distintas posiciones competitivas que pueden presentar las organizaciones son las siguientes (figura 1.4.1).

Figura 1.4.1. Matriz de posiciones competitivas.

		VALOR RELATIVO DE LOS RECURSOS		
		Inferior	Similar	Superior
COSTE RELATIVO DE LOS RECURSOS	Inferior	Posición Indeterminada	Ventaja Competitiva	Ventaja Competitiva
	Similar	Desventaja Competitiva	Posición de Equilibrio	Ventaja Competitiva
	Superior	Desventaja Competitiva	Desventaja Competitiva	Posición Indeterminada

Fuente: Hunt y Morgan (1995, 1996).

De este modo, si las empresas desean mantener una posición de ventaja competitiva en el tiempo deberán seguir invirtiendo en los recursos que proporcionan esa ventaja y seguir continuamente innovando (Hunt y Lambe, 2000). Destacan, por otro lado, el papel que juega el pionero o primero en entrar en un sector, que presenta diferencias con relación a la ventaja competitiva, derivadas entre otros factores, de la lealtad de los clientes cuando existen altas barreras al cambio (Day y Wensley, 1988).

De este modo, podemos concluir que la contribución de este enfoque a la creación de valor está orientada a la comprensión del cliente, de sus necesidades y de las diferencias que existen entre los individuos. Es decir, aporta la consideración de la existencia de factores externos a la empresa que influyen en la creación de valor, además de los recursos y capacidades de ésta, sobre los cuales la empresa no tiene control.

4.2. El Enfoque de la empresa basado en el Valor para el Cliente.

La gran relevancia que ha ido adquiriendo el constructo “valor”, ha provocado que en el año 1997 Slater comenzase a perfilar lo que él mismo denominó como la “Teoría de la firma basada en el valor para el cliente”. Hemos de aclarar antes de desarrollar este enfoque que, como consecuencia del desarrollo que ha tenido hasta el momento, no podemos decir que se trate de una teoría sino más bien de un enfoque derivado de la RBV, con la característica distintiva de mencionar de forma más expresa el concepto de valor para el cliente. Por otra parte, han sido escasas las investigaciones que han utilizado sus aportaciones desde su formulación. En cualquier caso, vamos a resumir las aportaciones más relevantes que supone para nuestro trabajo.

Tras un análisis de las diferentes teorías de la empresa, este autor observa que hasta ese momento, aun en las teorías más recientes, como pueden ser el “Enfoque basado en recursos” (ej. Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) y el “Enfoque de la competencia basada en la ventaja en recursos” (ej. Hunt y Morgan, 1995; 1996), el valor para el cliente no había sido tratado con la suficiente atención. Así, establece que la necesidad de este enfoque venía dada por las circunstancias del entorno que se estaba produciendo en aquellos momentos, de creciente turbulencia y complejidad.

Para su construcción argumenta que esta teoría⁶ da respuesta a las tres cuestiones básicas que debe responder cualquier teoría de la firma: por qué existen las empresas y cuál es su propósito principal; por qué existen diferencias en la escala, el alcance y los tipos de actividades entre empresas; y por qué existen diferencias en el rendimiento de las mismas. Así, en relación con la primera cuestión, este autor establece que las empresas tienen como misión fundamental o razón de ser la

⁶ Seguimos la terminología del autor a pesar que consideramos la misma como un enfoque más que como una verdadera teoría.

satisfacción del cliente. Dicha satisfacción se alcanza con la entrega de un valor superior, valor que posteriormente se traducirá en un resultado superior para la empresa. De este modo, las empresas existirán para proporcionar un producto o servicio, al no ser ni efectivo ni eficiente para los compradores intentar satisfacer todas sus necesidades por ellos mismos.

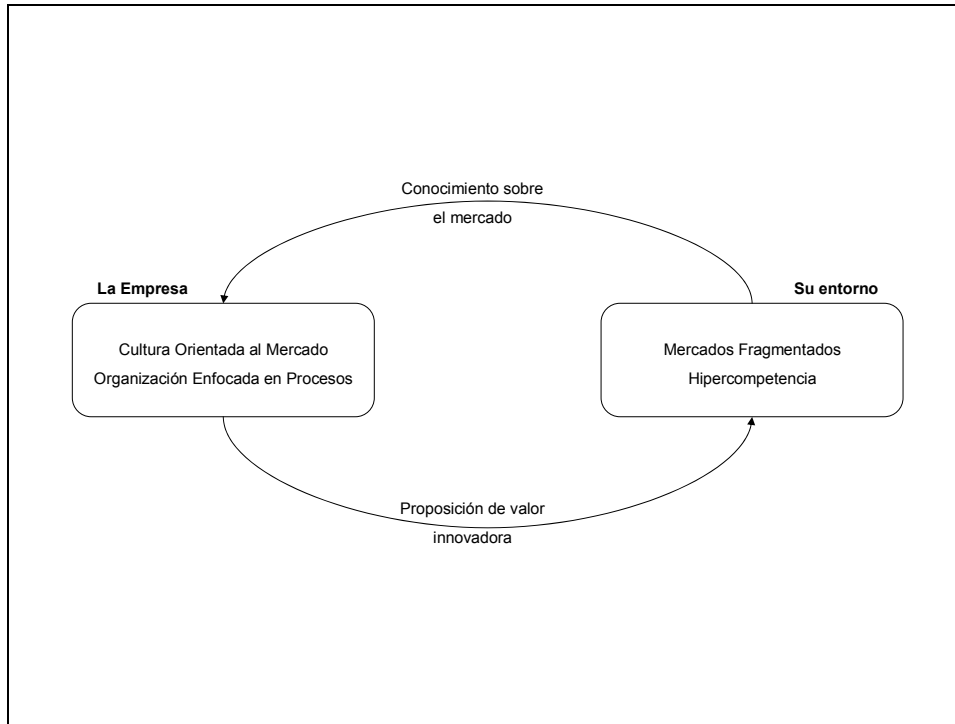
Respecto a las diferencias en escala, alcance y tipos de actividades entre empresas, éstas vendrán determinadas por la estrategia de valor para el cliente, que incluye los siguientes elementos: (1) el establecimiento de objetivos de mercado apropiados; (2) la selección de segmentos de mercado específicos; (3) la creación de una proposición de valor que establezca una posición de ventaja competitiva; y (4) el desarrollo de las capacidades necesarias para entender las necesidades del cliente y entregar el valor prometido.

Por último, en relación a las diferencias en los resultados de las empresas, esta teoría afirma que las organizaciones tendrán un resultado superior si poseen una cultura organizativa basada en el valor para el cliente⁷, complementado con las habilidades para el aprendizaje sobre los clientes y los cambios en sus necesidades, y la dirección del proceso de innovación, de manera que estos elementos se organicen alrededor del proceso de entrega de valor al cliente.

En conclusión, según este autor, para alcanzar un resultado superior las empresas deberán tener una cultura basada en el valor para el cliente, como puede ser, por ejemplo, la orientación al mercado, así como toda una serie de habilidades para aprender de los clientes y sus cambios, para innovar y organizar sus procesos para la entrega de un valor superior (figura 1.4.2).

⁷ Se cita, por ejemplo, la orientación al mercado de la empresa.

Figura 1.4.2. La empresa enfocada en el valor para el cliente y su entorno.



Fuente: Slater, 1997, p. 166.

5. RESUMEN DEL CAPÍTULO.

En el presente capítulo hemos planteado el marco teórico en el que se sitúa nuestro trabajo: la Perspectiva de Recursos y Capacidades (RBV). En él se ha planteado el concepto de “Creación de Valor para el Cliente” (CVC) como una capacidad organizativa que, junto con la capacidad de apropiación de valor, determinan la ventaja competitiva y los resultados empresariales.

Hemos podido comprobar como, bajo el marco de la RBV, la CVC se ha considerado algo exógeno, dejando a un lado la cuestión sobre cómo los recursos generan valor para el cliente, pese a su importancia para la estrategia empresarial. En este sentido, tras analizar las referencias que, bajo la RBV, se han realizado en torno a la CVC, se han recogido las principales aportaciones realizadas en el campo del marketing, y que pueden ayudar a superar dichas limitaciones, dada su vinculación con el cliente y sus necesidades.

En concreto, se plantea la necesidad de integrar algunos elementos tradicionalmente de marketing a la RBV, de forma que se identifique qué recursos son susceptibles de generar un valor superior para el cliente y cómo estos recursos se van a transformar en nuevas combinaciones de valor para los clientes.

Para finalizar, se han planteado de forma breve otros enfoques teóricos que pueden ser relevantes de cara al estudio de la CVC: el enfoque de la competencia basada en la ventaja en recursos y el enfoque de la empresa basado en el valor para el cliente.

En este contexto, con nuestro trabajo pretendemos realizar una doble aportación: una profundización en el concepto y características del valor para el cliente y un análisis de los recursos y capacidades que la empresa puede desarrollar para crear un valor superior para sus clientes.

Para conseguir dicho objetivo hemos escogido la siguiente estructura. Con el objeto de poder determinar qué recursos y capacidades organizativas son los más importantes de cara a la CVC, debemos comenzar profundizando en el concepto de valor para el cliente, dado que sólo conociendo su naturaleza y características fundamentales podremos establecer sus determinantes. Por ello, comenzaremos el capítulo segundo de nuestra tesis analizando en profundidad el concepto, las características, los componentes y las consecuencias del valor para el cliente. Así, terminaremos dicho capítulo estudiando el procesos de creación de valor desde el punto de vista de la empresa, planteando algunos de los modelos más relevantes sobre la CVC, donde se perfilarán los recursos y capacidades más determinantes a la hora de crear un valor superior. A continuación, en el tercer capítulo, analizaremos y justificaremos cada una de las capacidades básicas para la generación de valor desde la perspectiva del cliente, profundizando en sus relaciones. Pasamos a continuación al análisis del concepto de valor para el cliente.

CAPÍTULO II

CAPÍTULO II: REVISIÓN DEL CONCEPTO DE VALOR PARA EL CLIENTE. COMPONENTES Y RESULTADOS.

1. INTRODUCCIÓN.

En el capítulo anterior hemos planteado la CVC como una de las prioridades de nuestro estudio. Sin embargo, la capacidad de una empresa para crear y entregar valor al cliente dependerá de la propia naturaleza de éste. Es por ello, que vamos a dedicar este capítulo al estudio de lo que se considera valor para el cliente. De este modo, tras la justificación de su importancia en el entorno actual, pasaremos a analizar el concepto, sus características principales y sus componentes. A continuación estudiaremos las principales consecuencias del valor que aparecen recogidas en la literatura, para terminar analizando el proceso de creación de valor desde el punto de vista de la empresa.

2. LA IMPORTANCIA DEL VALOR PARA EL CLIENTE.

Es un hecho que la competitividad de las empresas depende de su capacidad para crear ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Actualmente, el entorno al que se enfrentan ha sufrido grandes cambios, fundamentalmente caracterizados por un aumento de la competencia y mayores niveles de exigencia de los mercados. En este escenario, las empresas, además de competir, deben cumplir con su objetivo primordial de satisfacer las necesidades del cliente. Dicha satisfacción se consigue cuando la organización es capaz de ofrecer al consumidor un valor igual o superior al que éste espera (López y Vázquez, 2002). De este modo, en los últimos años, está surgiendo con fuerza un concepto que, si bien no es nuevo, pues ya en los años noventa se vislumbraba como un tema de creciente interés, es en estos momentos cuando está adquiriendo mayor relevancia: nos referimos al concepto de valor para el cliente. Así, dicho concepto ha crecido en interés, desde un punto de vista académico y práctico, así como en diferentes campos: Economía, Dirección de Operaciones, Marketing, etc. (Bititci et al., 2004).

Podemos afirmar que la competitividad de las empresas dependerá, entre otros factores, de la capacidad que tengan éstas para crear un valor superior para los

clientes. Esto, ha provocado que las empresas presten una mayor atención a sus mercados, ya que serán los clientes los verdaderos jueces de la creación de valor. En este sentido, uno de los factores que debe ser analizado en profundidad es la percepción que los clientes tienen sobre el valor de la oferta concreta de una empresa. Las empresas no sólo deben crear valor para sus clientes, sino que además, dicho valor debe ser percibido como tal (López y Vázquez, 2002).

En los últimos años, este interés se ha traducido en un aumento de la investigación, teórica y práctica, relativa al valor (Guddergeran y Low, 2001). Con posterioridad analizaremos las diferencias y similitudes en relación al estudio del valor en diferentes campos.

La mayoría de las investigaciones apuntan que el éxito de la estrategia depende del grado de valor que seamos capaces de entregar a nuestros clientes. Valor que, en cualquier caso, depende de la percepción del cliente, y que posee una dimensión objetiva y otra subjetiva tanto o más importante que la anterior. Por todo ello, resulta evidente que el valor juega un papel de gran relevancia en la estrategia de la organización, de tal forma que debe convertirse en una guía fundamental para la empresa. De este modo, cualquier plan de acción que se desarrolle debe ir encaminado a conseguir ofrecer al cliente el máximo valor. Así, hay autores como Band (1994) y Goodstein y Butz (1998) que señalan una evolución actual hacia una *orientación a la creación de valor*, originada por el entorno turbulento en el que se encuentran inmersas las empresas. Dichos autores señalan que las empresas han cometido el error de confundir los medios con los fines, dado que durante los años ochenta se creó por parte de los directivos una especie de “religión” orientada al servicio y a la calidad, olvidando que éstos simplemente son los medios, pero que es el valor para el cliente el verdadero fin. Así, aquellas empresas que quieran sobrevivir en el entorno actual deben tener muy en cuenta los siguientes aspectos: todas las estrategias que se desarrollen deben estar basadas en la mayor flexibilidad organizativa posible; y además, deben fundamentarse en la creación y entrega de un verdadero valor a los clientes, lo cual conlleva necesariamente, en un entorno tan dinámico como el actual, prestar una atención continua a los posibles cambios que se produzcan en los mercados.

Dicha orientación a la creación de valor presenta tres características clave: debe ser estratégica, porque el núcleo de la estrategia global de la empresa debe ser crear y ofrecer al cliente aquello que valoran; debe ser sistemática, porque, generalmente, implicará un cambio organizacional y de comportamiento; y, por último,

debe ser continua, dada la propia naturaleza cambiante de los clientes y demás elementos del entorno (Band, 1994).

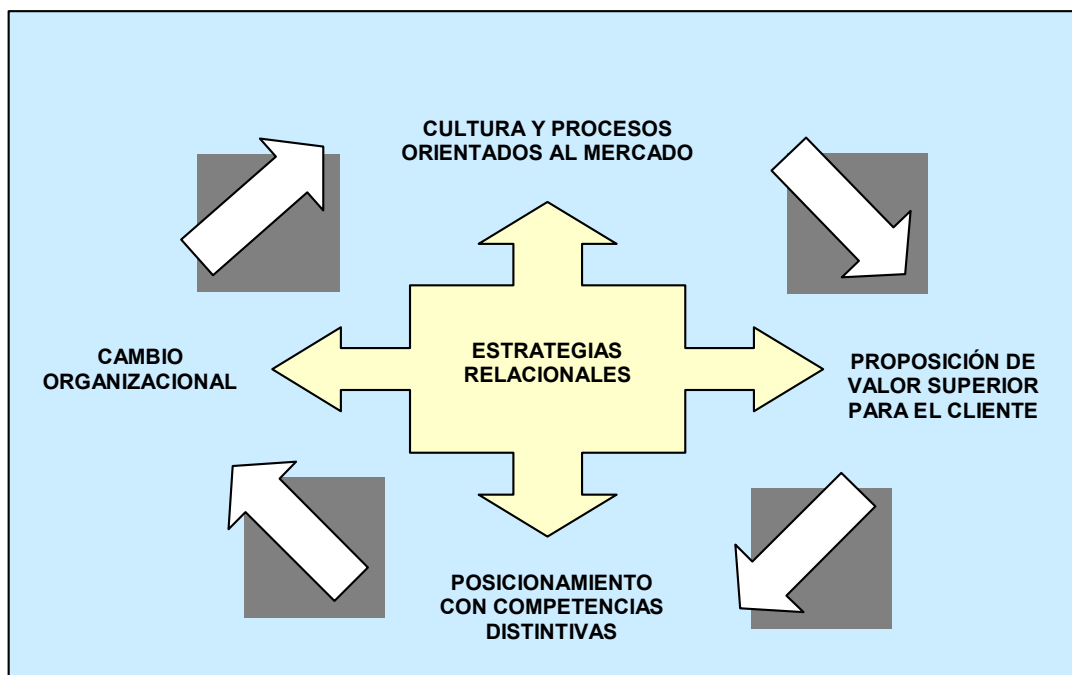
En lo que se refiere al ámbito estratégico, desde finales del siglo pasado el énfasis en el cliente y en la entrega de un valor superior han comenzado a perfilar lo que algunos autores denominan una nueva era estratégica: la “Era de la Estrategia dirigida al Mercado”, cuya premisa fundamental es que la formulación de la estrategia de la empresa comienza en el mercado y en los clientes que componen dicho mercado (Cravens et al., 1998). De este modo, las organizaciones deberán adaptar sus estructuras, sus roles y sus actividades a los cambios en los requerimientos de los clientes. Las características de esta “Era”, son las siguientes:

- Enfoque estratégico de toda la organización hacia la entrega de un valor superior al cliente.
- Aumento de la complejidad, la turbulencia y el cambio en el mercado.
- Mercados interconectados que se extienden más allá de los límites nacionales.
- Énfasis creciente en la cadena de valor y la colaboración con la competencia para mejorar las ofertas de valor al cliente.
- Uso de la estrategia de segmentación y posicionamiento que ajuste las oportunidades de valor con las capacidades organizacionales (Williams, 2002).
- Adopción de diseños de procesos organizativos interfuncionales más flexibles.

Así, cualquier estrategia dirigida al mercado debe preocuparse de dos objetivos primordiales: (1) Proporcionar un valor superior al cliente a través de las competencias distintivas de la organización; (2) Crear un valor económico para los propietarios de la empresa, teniendo en cuenta que este objetivo será la consecuencia del primero de ellos. La creación y entrega de un valor superior para el cliente, en concreto, para aquellos clientes de mayor valor para la empresa, incrementará el valor para la organización (Slywotzky, 1997). La relación entre ambos tipos de valor será tratada con posterioridad con mayor profundidad.

Según Cravens et al. (1998) en una era donde las empresas deben estar orientadas al mercado, el éxito de las estrategias de negocio se encuentra en la consecución de un equilibrio entre las oportunidades del entorno, derivadas de proporcionar un valor superior al cliente, por un lado, y la estrategia y las capacidades organizativas, por el otro (figura 2.2.1).

Figura 2.2.1. "Trazando el camino para el liderazgo del mercado".



Fuente: Cravens et al. (1998).

Sin embargo, el valor para el cliente y su medición no ha tenido un peso similar en el ámbito estratégico, como el que se produce en el área de marketing. Una de las razones podría ser que la mayoría o, al menos, una gran parte de los estudios que miden los resultados de las empresas o el *performance*, suelen utilizar medidas financieras del mismo, olvidando que, tan importantes como éstas, son las medidas relacionadas con el cliente, como pueden ser la satisfacción y la lealtad, en aras de valorar la ventaja competitiva sostenible de una empresa (Hoffmann, 2000). En este sentido es en el que Santos et al. (2001) apuntan que la Ventaja Competitiva de una empresa se refiere a la habilidad para obtener un rendimiento superior al de los rivales, si bien dicho rendimiento superior puede expresarse en términos de valor para los clientes.

Como conclusión podemos decir que resulta patente la importancia de proporcionar al cliente un valor superior, factor del cual va a depender la competitividad de las empresas. Además, hemos apuntado cómo, pese a su importancia, el peso de la investigación en este sentido no es muy elevado, sobre todo en lo que se refiere a la creación de valor por parte de las empresas. Así, como se ha comentado a lo largo de este epígrafe, esta carencia es mayor en el ámbito estratégico donde el valor percibido por el cliente se ha demostrado como factor clave para el éxito, pese a ser pocas las investigaciones que lo desarrollan en profundidad. De este

modo, uno de los objetivos primordiales del presente trabajo va a consistir en el estudio de la naturaleza y factores determinantes de la creación de valor para el cliente.

Pasamos en primer lugar, a estudiar el concepto de valor, su origen, su evolución y sus principales tipologías.

3. EL VALOR PARA EL CLIENTE.

El objetivo que se persigue con este epígrafe no es otro que estudiar la naturaleza y principales determinantes del valor para el cliente. Para ello debemos comenzar señalando la existencia de una gran cantidad de investigaciones relativas al valor, si bien no existe una definición generalmente aceptada del mismo. Aunque existen áreas de consenso, también se producen una serie de divergencias entre las diferentes investigaciones (Woodruff, 1997). En primer lugar, existen diferencias entre las distintas definiciones en la forma en la que se construyen y los términos en los que se basan (utilidad, valía, beneficios, calidad...), conceptos que, en si mismos, también carecen de una definición clara. De hecho, como veremos con posterioridad, cada una de las definiciones se centra en conceptos diferentes (calidad, vínculo emocional, metas,...), lo cual dificulta la comparación y la generalización de los resultados alcanzados en las diferentes investigaciones. Podemos ver como, incluso a veces, se confunde el valor con otros conceptos como la calidad o la satisfacción (Day y Crask, 2000). Por otro lado, otra diferencia se refiere a las distintas clasificaciones o tipologías de valor que se generan, lo cual aumenta aún más la dificultad de comparación.

Podemos concluir, por tanto, afirmando que no existe un cuerpo teórico claro y afianzado relativo al valor para el cliente¹. Este aspecto será ampliamente justificado en el siguiente subepígrafe, en el que trataremos de conseguir tres objetivos: En primer lugar, trataremos de delimitar con profundidad el concepto de valor para el cliente, tratando de matizar el elevado grado de confusión relativo al mismo. En segundo lugar, una vez establecido de forma clara el concepto de valor y sus características fundamentales, analizaremos cuáles son los principales componentes que lo integran, esto es, los factores que el cliente tiene en consideración a la hora de valorar un producto o servicio. Por último, terminaremos este epígrafe reflejando

¹ Esta idea ya fue señalada en el capítulo primero, cuando presentamos lo que pretende erigirse como la Teoría de la Firma basada en el Valor para el Cliente.

cuáles son las principales consecuencias o resultados que genera la entrega de un valor superior al cliente, y que justifican el interés de su estudio de cara a la obtención de una ventaja competitiva sostenible por parte de las empresas.

3.1. El concepto de valor para el cliente.

Antes de comenzar a analizar las diferentes definiciones del valor para el cliente debemos afianzar el concepto separándolo de otros conceptos relacionados con el mismo, aunque con una naturaleza diferente. Fundamentalmente, podemos señalar tres concepciones relativas al valor:

- valor creado para el cliente, es decir, aquel valor creado por la empresa para el cliente, que será el resultado de los diferentes procesos de creación y entrega de valor. Se trata de un concepto relacionado con la proposición de valor, aspecto que será objeto de análisis detallado con posterioridad.

- valor percibido por el cliente, que será el resultado de la percepción que cada cliente haga de la oferta de valor de la empresa. De este modo, pueden surgir diferencias entre lo que la empresa (sus directivos) creen estar ofreciendo a sus clientes y lo que éstos perciben realmente, bien sea por la imagen o bien por otros factores no considerados. Esto es, la oferta de valor que una determinada empresa haga a un cliente tendrá el valor que este último le otorgue, razón por la cual es necesario estudiar la naturaleza y factores determinantes del valor percibido por el cliente. Su estudio nos proporcionará las pautas necesarias para la comprensión de los procesos creadores de valor en la empresa. Para ello, será importante analizar los factores determinantes de la percepción de los clientes.

- valor de vida del cliente, que se entiende como “el valor actual de los ingresos netos aportados cada año de su vida en la empresa, calculados al tipo de interés considerado como necesario para igualar el coste de capital de la empresa” (Alet, 2000, p. 59). Supone considerar al cliente como un activo, siendo el valor de la empresa la suma de los valores de sus clientes. Por tanto, se trata de un valor para la empresa, si bien éste no será el único resultado que la misma reciba del cliente. Desde un punto de vista estratégico, la creación y entrega de un valor superior para aquellos clientes más valiosos para la empresa aumentará simultáneamente el valor de la propia organización (Slywotzky, 1997).

De este modo, en general, cuando hagamos referencia al valor percibido por el cliente hablaremos de *valor para el cliente* (VC), y cuando lo hagamos para el valor entregado desde el punto de vista de la empresa hablaremos de *valor creado para el cliente* (VCC). Por último, todos aquellos resultados que la empresa reciba del cliente se incluirán como *valor para la empresa* (VE).

Una vez delimitada la perspectiva en la que se sitúa nuestro trabajo, pasamos a analizar las diferentes definiciones del concepto de VC.

Un aspecto que debemos señalar sobre el VC es que, pese a que no se trata de un concepto nuevo, pues sus primeros estudios serios datan de los años 80, todavía no existe un consenso claro sobre su naturaleza y medición. Con el objeto de aclarar y sintetizar la literatura relativa al valor, vamos a utilizar dos trabajos de especial relevancia: el estudio de Zeithaml de 1988, que destaca por ser pionero en dicho campo, así como el estudio de Woodall en el año 2003, cuya utilidad proviene de su amplia revisión de trabajos y su clara esquematización de los contenidos clave relativos al VC. Pasamos a resumir brevemente el contenido de dichos trabajos.

En primer lugar, vamos a destacar el trabajo de Zeithaml (1988). Esta autora, tras la realización de una serie de encuestas a consumidores de una categoría de bebidas, encontró que las definiciones de valor percibido dadas por los encuestados podían clasificarse en cuatro grandes grupos (p. 13):

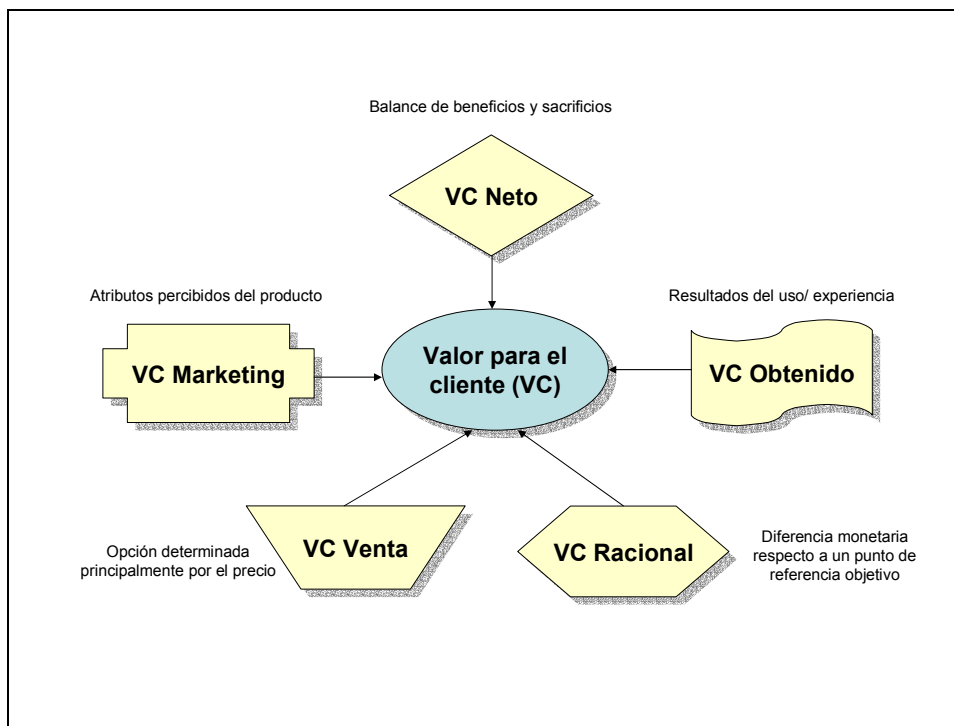
- Un primer grupo de definiciones, cuya idea principal es la siguiente: “El valor significa precio bajo”.
- Un segundo grupo, que identifica el valor como “Cualquier cosa que se desea en un producto”.
- Un tercer grupo en el que incluirían todas aquellas definiciones que giran en torno a la siguiente idea: “El valor es la calidad percibida que se consigue por el precio que se paga”.
- Por último, un cuarto grupo de definiciones, que supone que “El valor es todo lo que recibe el consumidor a cambio de lo que da”.

Estos grupos de definiciones nos servirán para el propósito de delimitación del concepto de VC, si bien debemos complementar todo ello con el estudio realizado por Woodall (2003). Si bien éste trabajo recoge los orígenes de dicho constructo en disciplinas como la Economía o la Filosofía, partiremos en nuestro estudio del valor para el cliente como un concepto relativo a la empresa.

En este contexto, uno de los hechos que este autor contrastó en su trabajo fue existencia de una gran cantidad y variedad de investigaciones que, en los últimos años, tratan de recoger el valor. Esto ha provocado como resultado que en la literatura existan una gran cantidad de definiciones relativas al mismo. Uno de los principales inconvenientes que nos encontramos, es la ausencia de una conceptualización clara (McNaughton et al., 2001; Woodall, 2003). Así, los términos más utilizados en la literatura anglosajona han sido *customer value*, *perceived value* o *value*, no coincidiendo siempre el significado de los mismos en los diferentes estudios (Woodall, 2003).

Sin embargo, no sólo se recogen en la literatura estos tres términos, sino que existe una gran variedad adicional. En este sentido, podemos destacar la clasificación de Woodall (2003), que aparece recogida en la siguiente figura.

Figura 2.3.1. Formas de valor para el cliente



Fuente: Woodall, 2003, p. 7.

El primero de los conceptos, el *VC Neto*, supone que el valor es un balance de beneficios y sacrificios. En esta forma de valor se incluyen todas aquellas investigaciones que resaltan el enfoque utilitarista y que suponen que los consumidores evalúan o comparan beneficios y sacrificios. Sin embargo, dentro de este grupo de investigaciones existen tres puntos de discordancia: (1) el modo en el

que el consumidor calcula el valor (ratio, sustracción, o balance intuitivo); (2) la naturaleza de los beneficios (atributos, resultados o ambos); y (3) la naturaleza de los sacrificios (cognitivos, afectivos o ambos).

En relación al *VC Obtenido*, podemos resaltar que el mismo hace referencia a los resultados que el cliente obtiene de la utilización o experiencia con el producto o servicio en cuestión. Esta forma de valor, supone centrarse en los beneficios derivados de la experiencia de consumo con independencia de los sacrificios asociados a la misma.

Otro enfoque diferente es el que se adopta bajo la forma *VC de Marketing*, que supone un énfasis, en este caso, en los atributos percibidos del producto. En este grupo incluiríamos a todas aquellas investigaciones más centradas en la forma en la que las organizaciones se dirigen al mercado y, por tanto, en su proposición de valor. Esto implica que se trate de una perspectiva más orientada al proveedor.

Por otro lado, el cuarto de los grupos es el que hace referencia al *VC de Venta*, muy centrado en la vertiente monetaria del valor. Esta corriente también se ha dado a conocer con el nombre de “valor por dinero”, y concibe que el valor viene determinado por el sacrificio, fundamentalmente el precio, siendo el mejor valor aquel que representa el precio más bajo.

Finalmente, podemos señalar la existencia de un cuarto enfoque que es el *VC Racional*. Si bien se considera el precio como elemento fundamental, la lógica implícita es diferente: el cliente, en función de los beneficios o atributos que percibe en un producto, establece una banda de precio tolerable. Por tanto, el valor se determinaría como la diferencia existente con el punto de referencia objetivo.

En cualquier caso, Woodall (2003), establece que en realidad todas estas formas de valor deben combinarse para formar una única, que es lo que este autor denomina *VC Agregado* y que para él es el verdadero valor para el cliente (VC). Así, lo define como “cualquier percepción personal de ventaja, desde el lado de la demanda, más allá de la asociación de un cliente con una organización oferente, y que puede darse como (1) una reducción de los sacrificios, (2) la existencia de beneficios (atributos o resultados), (3) el resultado de cualquier combinación de sacrificios y beneficios (determinados y expresados racional o intuitivamente), o (4) una agregación, a lo largo del tiempo, de cualquiera o de todos estos” (p. 21).

Sin embargo, estos no son los únicos trabajos que han recogido el concepto de VC. Como comentamos anteriormente, existen en la literatura una gran cantidad de

definiciones sobre el concepto de VC, si bien no todas ellas hablan de valor percibido, aunque dejan ver implícitamente la influencia de la percepción del cliente.

De este modo, basándonos en los trabajos de Zeithaml (1988) y Woodall (2003), trataremos de clasificar u ordenar las diferentes definiciones en cuatro grupos: aquellas que identifican el valor únicamente con los sacrificios, fundamentalmente el precio (grupo 1); aquellas que identifican el valor como el grado de satisfacción de las necesidades (grupo 2); aquellas definiciones que conciben el valor como una comparación o valoración de todo lo que recibe el consumidor a cambio de lo que da o entrega a cambio (grupo 3); por último, presentaremos aquellas definiciones que ligan el valor a las consecuencias del uso o la experiencia con el producto o servicio (grupo 4).

Tabla 2.3.1. Grupo 1

AUTOR	DEFINICIONES
Anderson et al. (1993; p. 5)	“El valor percibido en unidades monetarias, entendidas éstas como los sacrificios económicos, técnicos, de servicios y sociales recibidos por la organización cliente, de un precio pagado por el producto”.
Grewal et al. (1998; p. 48)	Valor de transacción: “la percepción psicológica de la satisfacción obtenida de la ventaja, en términos financieros, que supone el precio del trato”

Fuente: elaboración propia.

Dentro del primer grupo de definiciones podemos encontrar dos tipos: aquellas que relacionan el valor únicamente con la vertiente monetaria de los sacrificios, corriente que también se ha venido a llamar de “valor por dinero”; por otro lado, aquellas otras definiciones que incluyen todo tipo de sacrificios que puede soportar un cliente, monetarios y no monetarios.

Tabla 2.3.2. Grupo 2

AUTOR	DEFINICIONES
Kotler et al. (1995; p. 8)	“El valor supone la estimación por parte del consumidor de la capacidad de los productos para satisfacer sus necesidades”
Goodstein y Butz (1998, p.22)	“El valor para el cliente son las percepciones que tiene dicho cliente acerca de lo bien que han sido satisfechas sus necesidades”

Fuente: elaboración propia.

El segundo grupo de definiciones se caracteriza por el hecho de vincular el VC a otro concepto como es la satisfacción, relación que pasaremos a analizar con posterioridad.

Tabla 2.3.3. Grupo 3

AUTOR	DEFINICIONES
Zeithaml (1988; p.14)	"El valor percibido es la valoración global que hace el consumidor de la utilidad de un producto basada en las percepciones de lo que recibe y lo que da"
Monroe (1990; p. 46)	"Las percepciones de valor de los compradores representan un intercambio entre la calidad o beneficios que perciben del producto en comparación con el sacrificio que perciben pagando el precio"
Lovelock (1991; p. 363)	"El valor neto es la suma de todos los beneficios percibidos, menos la suma de todos los costes percibidos"
Carr (1992; p. 26)	"El valor es el beneficio que un cliente obtiene de un producto o servicio, menos el coste que le supone obtenerlo"
Gale (1994; p. 14)	"El valor del cliente es la calidad percibida en el mercado ajustada al precio relativo de su producto"
Butz y Goodstein (1996, p.63)	"El vínculo emocional establecido entre un cliente y su productor después de que el cliente haya utilizado uno de los más notables productos o servicios proporcionados por el productor y haya encontrado que ese producto le proporciona valor añadido"
Berry y Yadav (1997; p. 29)	"El valor son las ventajas que se perciben a cambio de las cargas que se soportan"
Anderson y Narus (1998, p. 54)	"El valor es la valía en términos monetarios de los beneficios técnicos, económicos, de servicio y sociales que el cliente de una compañía recibe a cambio del precio que paga por una oferta del mercado"
Bigné et al. (1998, p. 50)	"El valor percibido es la valoración global que hace el consumidor de la utilidad de una relación de intercambio basada en las percepciones de lo que recibe y lo que da"
Grewal et al. (1998; p. 48)	Valor de adquisición: "la ganancia neta asociada con los productos o servicios adquiridos"
Goodwin y Ball (1999; p. 27)	"El valor es la valía percibida de un producto o servicio comparado con lo que se ha pagado y los costes de oportunidad en los que se ha incurrido"
Keeney (1999; p. 533)	"El valor neto de los beneficios y los costes tanto del producto como de los procesos de encontrar, ordenar y recibirlo"
Teas y Agarwal (2000, p. 278)	"Las percepciones de valor del consumidor se basan en la compensación entre los beneficios del producto y el sacrificio monetario"
Walter et al. (2001, p. 366)	"El valor es el intercambio percibido entre los múltiples beneficios y sacrificios generados a través de la relación con el cliente por aquellos que toman las decisiones claves en las organizaciones proveedoras"

AUTOR	DEFINICIONES
Martín (2001, p. 76)	"El valor es una respuesta cognitiva que se compone de varias dimensiones básicas, donde los beneficios recibidos y los sacrificios soportados son procesados conjuntamente".
Woodall (2003, p. 21)	"El valor para el cliente (VC) es cualquier percepción personal de ventaja desde el lado de la demanda más allá de la asociación de un cliente con una organización oferente y que puede darse como (1) una reducción de los sacrificios, (2) la existencia de beneficios (atributos o resultados), (3) el resultado de cualquier combinación de sacrificios y beneficios (determinados y expresados racional o intuitivamente), o (4) una agregación, a lo largo del tiempo, de cualquiera o de todos estos"
Martín et al. (2004, p. 10)	"Es el juicio del cliente sobre el servicio recibido, donde todos los beneficios y sacrificios percibidos respecto al mismo son procesados simultáneamente en la mente del cliente, lo cual conduce a una evaluación global del proveedor del servicio. Este juicio afecta a la respuesta y al comportamiento actual y futuro del cliente respecto al proveedor del servicio"
Ulaga y Eggert (2005, p. 83)	"El valor relacional es la comparación entre los beneficios obtenidos por el producto, el servicio (calidad de servicio), el saber-hacer del proveedor, la oportunidad en la entrega y beneficios sociales, por un lado, y el precio y los costes asociados a la relación proveedor-comprador, por el otro, teniendo en cuenta las relaciones con proveedores alternativos existentes"
Callarisa et al. (2006, p. 173)	"El valor percibido es un constructo complejo y multidimensional, integrado por elementos de carácter funcional, emocional y social, donde los elementos de carácter positivo y negativo acontecen simultáneamente, siendo el propio individuo, o los individuos con capacidad de decisión en la empresa cliente, quienes realizan la valoración pertinente" (p. 173)

Fuente: elaboración propia.

Como podemos ver en la tabla 2.3.3 relativa al grupo 3, la gran mayoría de las definiciones desarrollan el valor en términos globales, es decir, como resultado de comparar una vertiente positiva con otra negativa. Sin embargo, podemos destacar una de las definiciones, por su gran diferenciación con la demás, que no es otra que la aportada por Butz y Goodstein (1996). Estos autores, entienden el valor para el cliente como "el vínculo emocional establecido entre un cliente y su productor después de que el cliente haya utilizado uno de los más notables productos o servicios proporcionados por el productor y haya encontrado que ese producto le proporciona valor añadido". Como resultado de este vínculo el cliente llegará a ser fiel a la empresa, transmitiendo información positiva a sus familiares y amigos acerca de la empresa y resistirá a las

proposiciones de la competencia, siendo este vínculo el que proporciona a la empresa una ventaja competitiva. Sin embargo, aunque esta definición no lo establezca de forma explícita, en su trabajo estos autores señalan que, para que se establezca un vínculo entre la empresa y el cliente es necesario que lo que reciba este último exceda sus expectativas, definiendo también el “valor neto” como una comparación entre los beneficios recibidos y los sacrificios soportados, siendo muy importante que ese valor percibido sea mayor que el que ofrece la competencia. En cualquier caso, estos autores hacen una diferenciación entre la satisfacción del cliente y el valor para el cliente. Así, mientras que el primero de estos conceptos está más relacionado con actitudes del cliente, con cómo se siente el cliente respecto a ciertos productos o servicios, el valor, sin embargo, se refiere más a comportamientos, a cómo actuará el cliente, a qué comportamiento de compra tendrá.

Tabla 2.3.4. Grupo 4

AUTOR	DEFINICIONES
Woodruff y Gardial (1996; p. 54)	“El valor para el cliente es la percepción de los clientes sobre lo que ellos quieren que suceda (i.e. las consecuencias) en una situación de uso específica, con la ayuda de la oferta de un producto o servicio, en orden a conseguir una meta o propósito deseado”
Woodruff (1997; p. 142)	“El valor para el cliente es una preferencia y evaluación percibida por el cliente de aquellos atributos del producto, del resultado y de las consecuencias derivadas del uso que facilita alcanzar los objetivos y propósitos del cliente cuando los utiliza”

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, el último grupo de definiciones destaca la existencia de una jerarquía de fines-medios relativa al valor. Es decir, señalan cómo los atributos que posea un producto o servicio, al utilizarse generarán unas consecuencias que ayudarán al cliente a satisfacer sus metas o propósitos. En todo caso, en el siguiente apartado trataremos de delimitar esta jerarquía con mayor precisión.

Vamos a pasar a sintetizar las principales características del VC, algunas de las cuales ya han sido perfiladas previamente.

3.2. Características del valor para el cliente.

El estudio del concepto de VC, nos ha permitido delimitar su naturaleza y características fundamentales, las cuales se exponen a continuación:

❖ **El valor está ligado a un producto, un servicio o una relación** (Spiteri y Dion, 2004). Así, en este último caso, hablamos de valor relacional, en cuyo caso el cliente no valora un producto concreto o la prestación de un servicio, sino la relación continuada con un determinado proveedor, lo cual implica la inclusión de otro tipo de beneficios y sacrificios denominados relacionales, como pueden ser los beneficios psicológicos y los costes de cambio, respectivamente.

En este sentido, podemos encontrar distintos subniveles relativos al valor que puede proporcionar un producto o servicio (Band, 1994; Butz y Goodstein, 1996; Woodall, 2003):

1. Valor esperado, derivado de una oferta que reúne las características mínimas para entrar en el mercado, es decir, representa el nivel normal para dicho tipo de negocio. El inconveniente principal que se produce cuando la empresa se limita a ofrecer este nivel es que resulta fácilmente imitable.

2. Valor deseado, referido a aquella oferta de un producto o servicio perfeccionado, es decir, al que se añaden características adicionales que, aunque no se esperan por parte del cliente, son deseables dado que pueden facilitar la vida de éste. Si la empresa consigue aumentar el valor que ofrece a sus clientes conseguirá una ventaja competitiva en diferenciación.

3. Valor inesperado, derivado de la oferta de un producto o servicio superexcelente, esto es, aquel que añade características impensables por parte del cliente y que suponen todo aquello necesario para atraerlo y mantenerlo. Evidentemente, este es el nivel que genera un vínculo de mayor fuerza con el cliente. Se trata de que la empresa ofrece un nivel de valor que va más allá de las expectativas o deseos conscientes del cliente (ej. rapidez inusual en el servicio, servicios adicionales no cargados al cliente, preocupación por los problemas del cliente,...). Este tipo de valor es el que puede crear un vínculo más fuerte entre ambos actores, la empresa y el cliente.

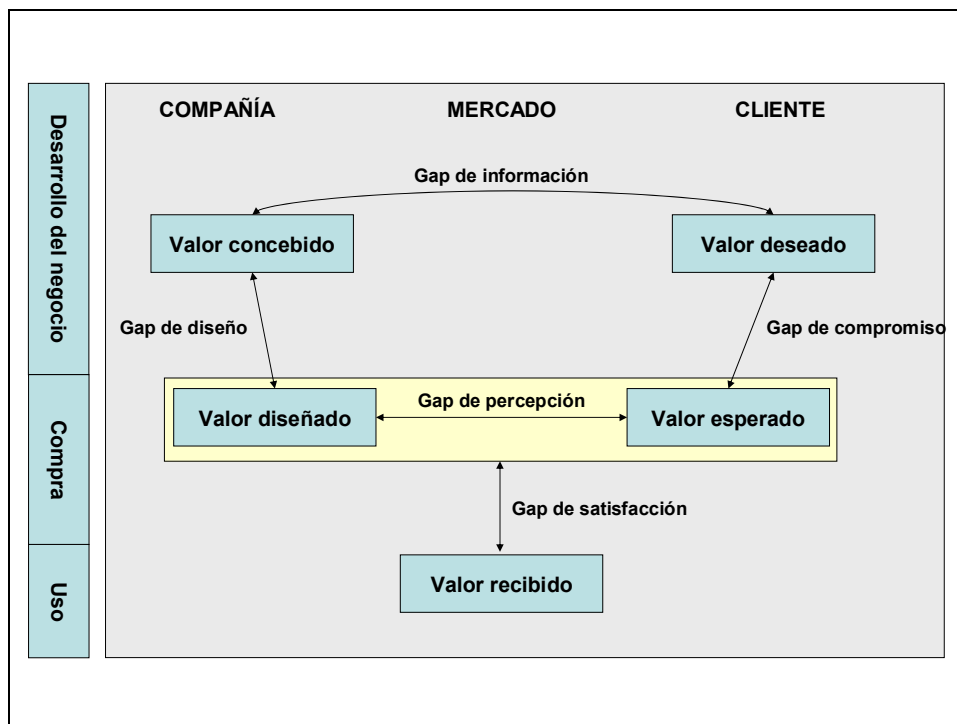
❖ En segundo lugar, se trata de un **concepto de elevada subjetividad, ya que depende del juicio del cliente**. De este modo, quien determina si un producto o servicio tiene valor es el cliente, no el proveedor, dependiendo por tanto, de la

percepción del primero (Rodríguez, 1995; Butz y Goodstein, 1996; Cravens et al., 1998; Day y Crask, 2000; Eggert y Ulaga, 2002; Spiteri y Dion, 2004). Esta es una de las razones que le confieren una mayor complejidad a su análisis (Barroso y Martín, 1999). Uno de los principales errores que cometen la mayor parte de las organizaciones es que suponen conocer lo que valora el cliente y, por tanto, lo que éste adquirirá (Butz y Goodstein, 1996).

Además, tenemos que puntualizar que no todos los clientes son iguales ni tienen las mismas necesidades. Cada cliente puede percibir y reaccionar de manera diferente al conjunto de atributos de la oferta, esto es, a la proposición de valor de la empresa. Esto implicará, para esta última, la necesidad de segmentar el mercado, centrándose en aquellos clientes cuyos requerimientos conecten mejor con las capacidades únicas de nuestra organización (Cravens et al., 1998), suponiendo la creación de una proposición de valor genérica.

Para reflejar las diferencias o “gaps” en las percepciones de la empresa y el cliente podemos analizar el modelo de Van der Haar et al. (2001) que aparece en la figura 2.3.2.

Figura 2.3.2. Modelo del VC.



Fuente: Van der Haar et al., 2001, p. 630.

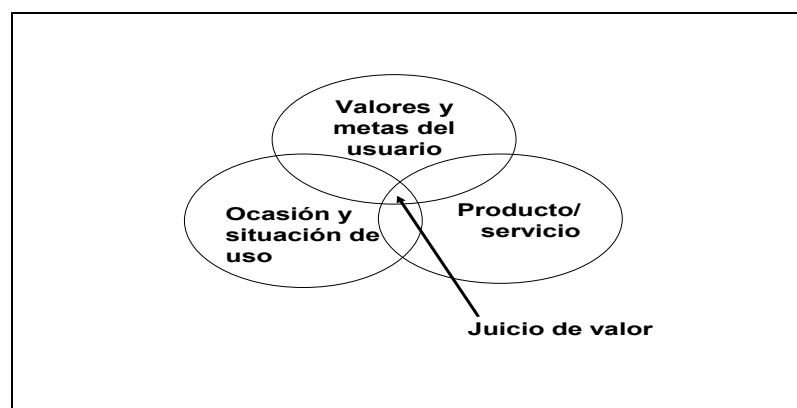
Fundamentalmente, el modelo separa la figura del cliente y la empresa. Por otro lado, se divide la dimensión temporal en tres fases: desarrollo del negocio, compra y uso del producto. En la primera fase, por el lado de la empresa, existe un *valor concebido*, que hace referencia al valor que la empresa pretende ofrecer al mercado, y qué se determina en función de lo que ésta percibe que desea el cliente, así como de la estrategia, los recursos y las capacidades de la empresa. Por el lado del cliente, se da el *valor deseado*, esto es, lo que el cliente espera conseguir en cuanto a beneficios y sacrificios. Entre estos dos elementos puede existir un *gap de información*, que se produce cuando la compañía cuenta con una información insuficiente sobre los deseos del cliente.

En una segunda fase, cuando se realiza la compra del producto, el valor concebido se convierte en *valor diseñado*. Aunque, en teoría, ambos deberían coincidir, siempre existe la posibilidad de que se produzca un *gap de diseño*, derivado de algún tipo de restricción técnica y/o de algún problema de comunicación entre marketing y desarrollo del producto. En lo que respecta al cliente, cuando éste adquiere el producto también se crea su propia percepción sobre el rendimiento del mismo, apareciendo lo que se denomina *valor esperado*. Este valor puede no coincidir con el deseado por el *gap de compromiso*, que recoge la diferencia que puede producirse cuando el cliente no ha encontrado en el mercado un producto que satisfaga exactamente sus deseos. Si relacionamos el valor diseñado por la empresa y el valor esperado por el cliente surge el *gap de percepción*, que hace referencia a la diferencia entre lo que el cliente espera recibir y lo que la empresa ha diseñado para él. Por último, una vez que el cliente ha adquirido y usado el producto aparece el *valor recibido*, pudiendo darse en este último caso el *gap de satisfacción*, que recoge la diferencia entre el valor esperado y el recibido. Si el valor recibido es, al menos, igual al valor deseado el cliente estará satisfecho (Woodruff, 1997).

López y Vázquez (2002) señalan los factores que deben ser desarrollados para evitar las desviaciones entre el valor creado por la empresa y el percibido por el cliente: (1) en primer lugar, un conocimiento exhaustivo de los mercados y el público objetivo; (2) además, deberá darse una formación continua del personal sobre la mejor forma de relacionarse con los clientes; (3) en tercer lugar, una integración y coordinación de todas las funciones de la empresa, buscando una utilización conjunta de los recursos y capacidades; y (4) por último, no debe olvidarse la búsqueda continua de nuevas formas de aumentar el valor percibido por los clientes.

❖ **El valor depende de la situación o el contexto en el que éste se produzca** (Anderson y Narus, 1998; Day y Crask, 2000; Spiteri y Dion, 2004). Si bien hemos comentado que el valor es relativo a un producto o servicio, no se trata de algo inherente al mismo, esto es, el valor deberá ser experimentado por los clientes como una consecuencia de la utilización de los productos o servicios ofrecidos por el proveedor en sus propios propósitos (Woodruff y Gardial, 1996). Es decir, en el juicio del cliente influye la situación de uso del producto (figura 2.3.3). Así, un mismo producto o servicio en diferentes situaciones puede ser valorado de manera distinta por el mismo cliente.

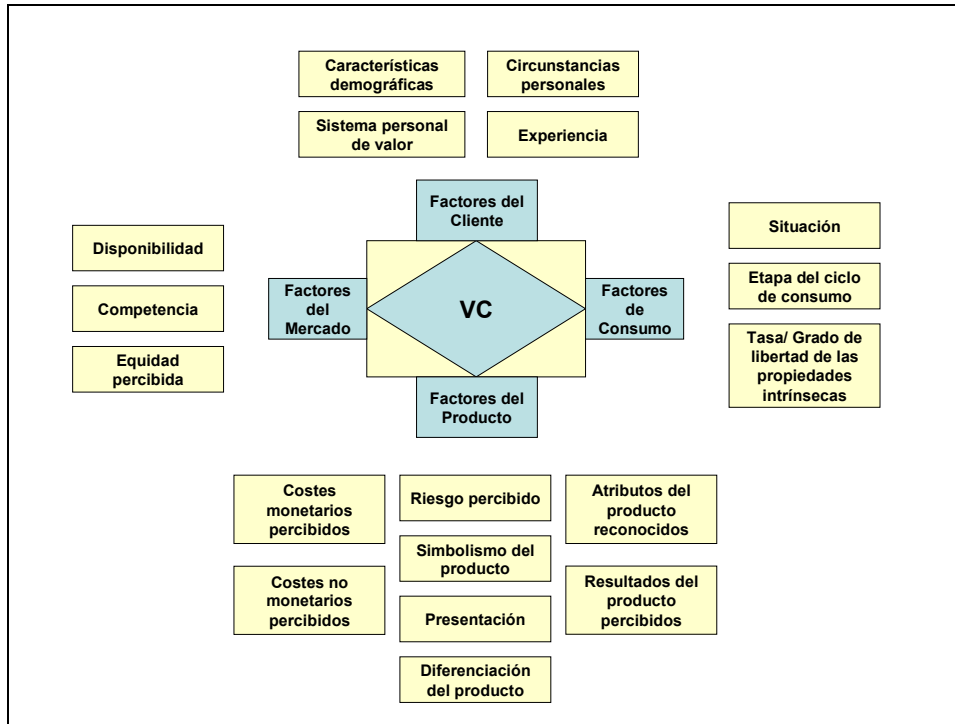
Figura 2.3.3. Juicios de valor.



Fuente: Woodruff y Gardial, 1996, p. 60.

Del trabajo realizado por Woodall (2003), hemos podido extraer un modelo explicativo que refleja los distintos factores que influyen en el proceso de evaluación del cliente (figura 2.3.4), algunos de los cuales son derivados del contexto y otros del propio cliente.

Figura 2.3.4. Factores que influyen en el proceso de evaluación de los clientes



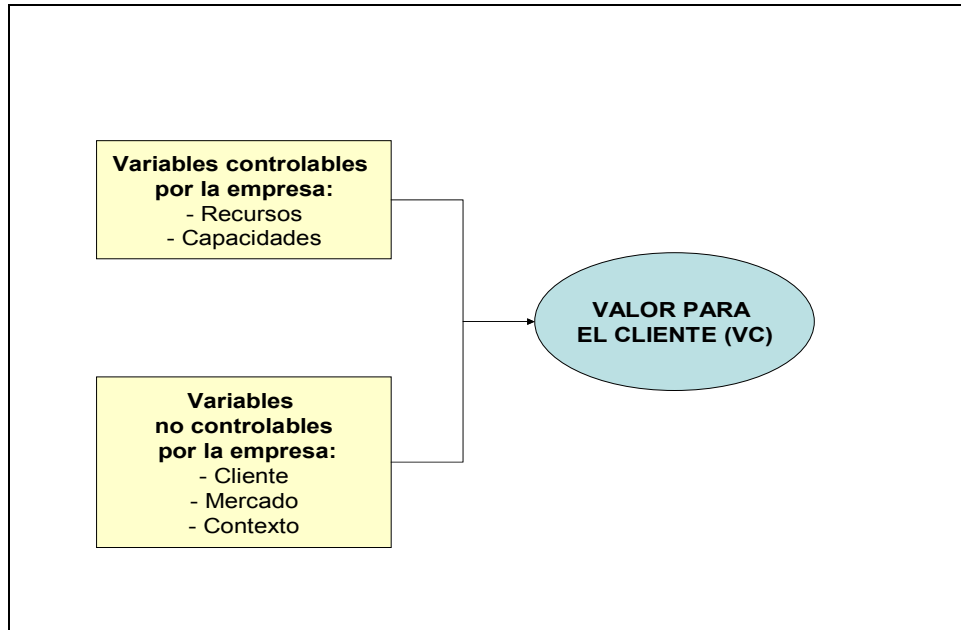
Fuente: Woodall, 2003, p. 15.

Como aparece reflejado en la figura 2.3.4, esta autora, tras una revisión bastante completa de la literatura del valor, concluye la existencia de cuatro grupos de factores que afectan al valor: (1) relativos al producto, en concreto a los beneficios que éste reporta al cliente y a los sacrificios o costes que el mismo le supone; (2) relativos al cliente, es decir, a sus características demográficas, experiencias previas, etc.; (3) relativos a las características del mercado; y (4) referentes a la situación y el contexto de consumo.

Ante esta gran cantidad de determinantes debemos admitir que las posibles combinaciones que podrán generarse para cada cliente provocarán la existencia de heterogeneidad en el mercado no sólo entre los diferentes segmentos del mismo, sino también dentro de los mismos.

Por tanto, como conclusión podemos decir que el valor para el cliente vendrá determinado por dos grandes grupos de variables: aquellas sobre las que puede actuar la empresa y que influyen en el proceso de creación de valor, que se derivan de las características propias del producto y/o servicio que ésta ofrece, y aquellas otras que escapan a su control, y que se derivan de factores propios del cliente y del contexto en el que éste se encuentra (figura 2.3.5).

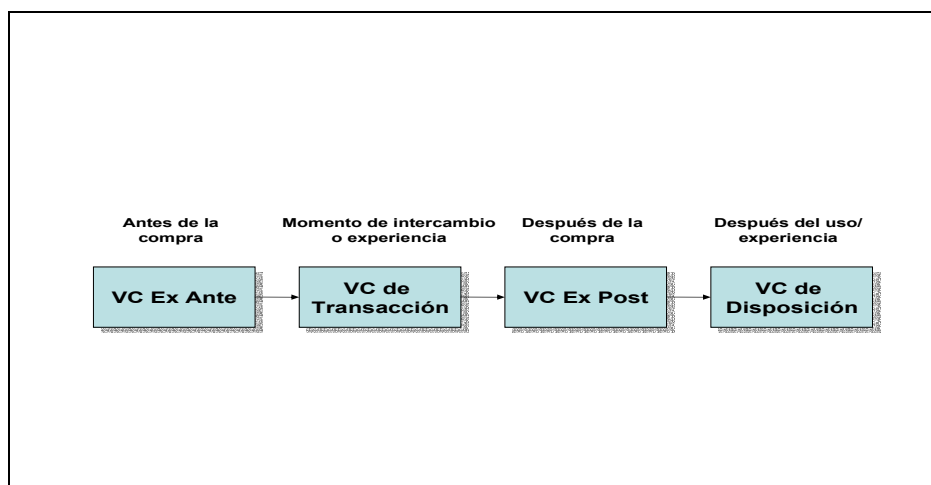
Figura 2.3.5. Determinantes de la creación de valor para el cliente.



Fuente: elaboración propia.

❖ **El valor es un concepto dinámico**, dado que depende del momento en el que el cliente realice la valoración. A lo largo del tiempo, tanto el cliente como la situación, van cambiando (Woodruff y Gardial, 1996; Day y Crask, 2000; Spiteri y Dion, 2004) pudiendo valorarse antes, durante o después de la compra, e incluso se podría valorar, en el caso de la existencia de una relación entre la empresa y el cliente, el valor que se percibe después de la experiencia continuada. En la figura 2.3.6 se puede observar una perspectiva longitudinal del VC.

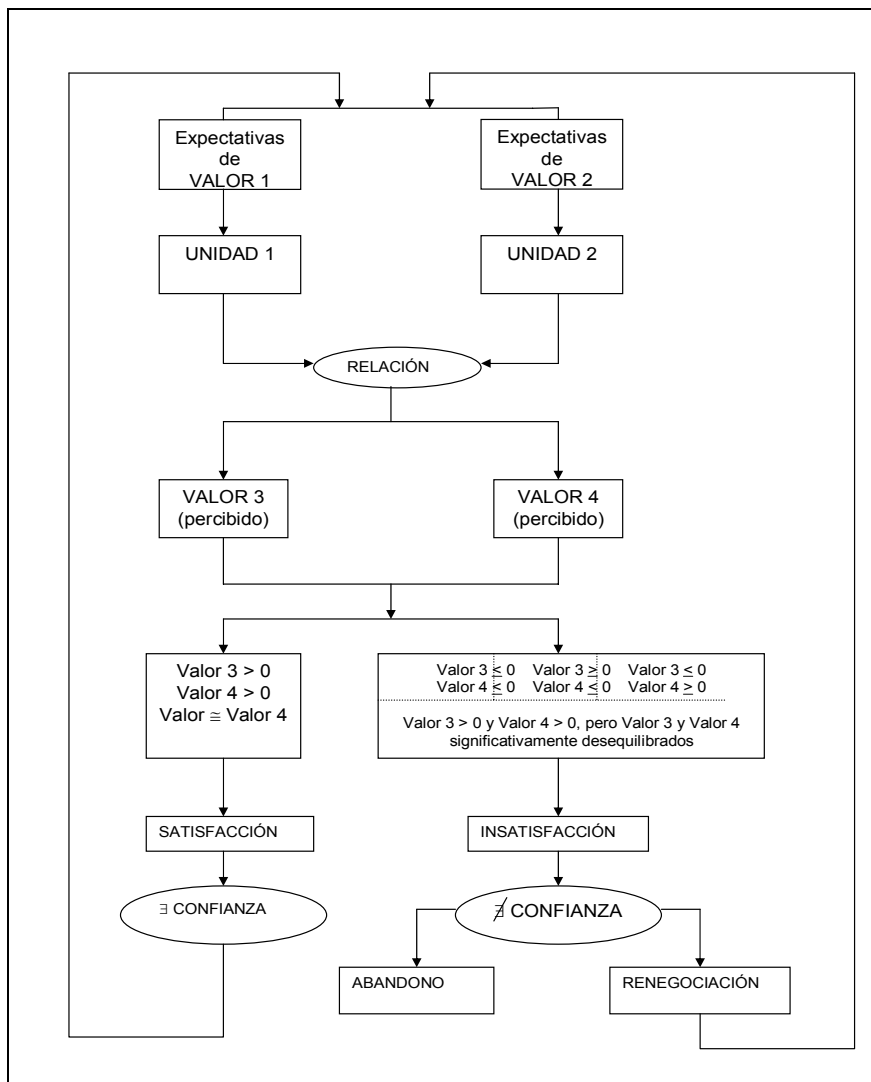
Figura 2.3.6. Una perspectiva longitudinal sobre el VC



Fuente: Woodall, 2003, p.10.

En el caso de la valoración antes de la compra podemos hablar de expectativas de valor, ya que, antes de la compra o la prestación del servicio el cliente no sabe realmente lo que va a recibir, si bien es capaz de formarse una idea sobre lo que espera obtener con dicho producto, servicio o relación. En este sentido, podemos destacar el modelo dinámico de valor de Bigné et al. (1998), que se muestra en la siguiente figura, y que refleja un modelo de comportamiento relacional basado en el concepto de valor.

Figura 2.3.7. Modelo dinámico de valor percibido



Fuente: Bigné et al., 1998, pag. 48.

Estos autores resaltan la naturaleza dinámica que presenta el valor, esto es, que la valoración que realice el cliente puede cambiar según el momento del tiempo en el que la misma se produzca (antes de la compra, durante la compra y después de la compra), como se comentó con anterioridad.

Según estos autores, cada una de las partes en la relación -empresa y cliente- tendrá unas expectativas de valor antes de iniciar una relación. Por tanto, serán las expectativas de valor que tengan los clientes las que expliquen su comportamiento a la hora de elegir entre varios competidores. Al no haber consumido el producto o servicio el cliente no sabe cuál va a ser su valor real y elige conforme a las expectativas que se ha formado a través de la información de la que dispone. Una vez que se inicia la relación, cada una de las partes tendrá una percepción del valor recibido. Así, el valor percibido será positivo si la parte de beneficios supera a la parte de sacrificios.

Si el valor percibido por ambas partes es positivo se llegará a una situación de satisfacción, que es un sentimiento posterior a la compra, que llevará a una situación de confianza entre las partes. Hay que tener en cuenta, además, que el valor percibido debe ser superior a las expectativas de valor para que las partes estén satisfechas, en caso contrario, se producirá una situación de insatisfacción inicial o satisfacción parcial, que siempre estará sujeta a la renegociación entre las partes. Sin embargo, si el valor percibido por alguna de las partes es negativo o, aun siendo ambos valores positivos, existe la posibilidad de que se produzca un gran desequilibrio entre los valores percibidos por ambas partes, se dará una situación de insatisfacción, donde no va a existir confianza. En este caso, puede que se abandone definitivamente la relación o que se produzca una renegociación. En este modelo se considera, por tanto, que la satisfacción es un resultado o consecuencia del valor percibido, que sirve de mediador en la relación entre el valor y la lealtad.

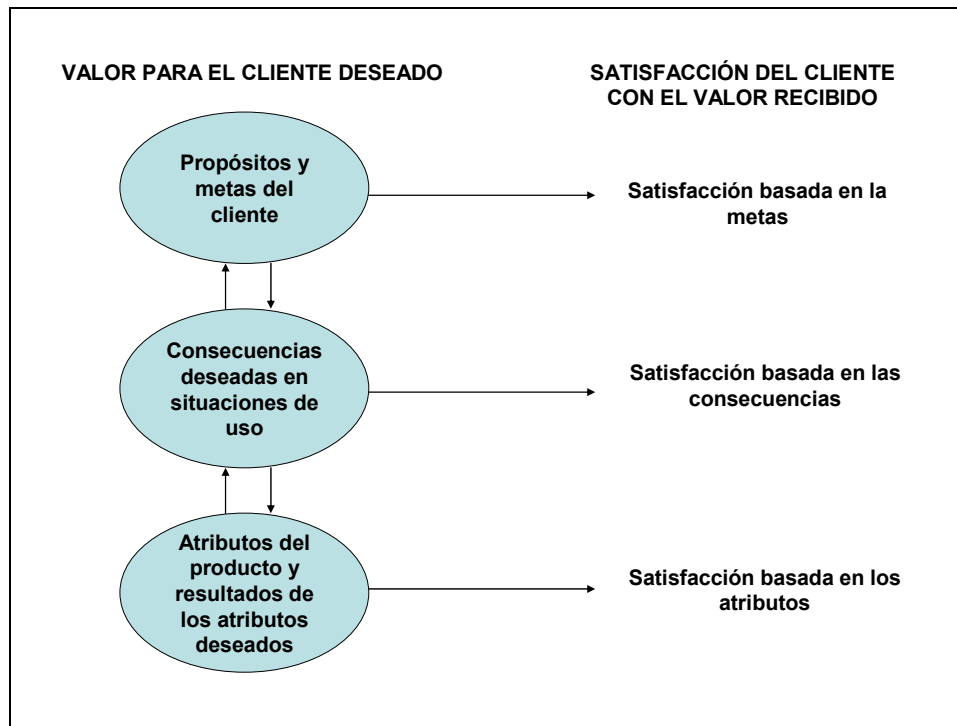
Siguiendo con el modelo de Bigné et al., en el caso de que el cliente no estuviese satisfecho no podríamos afirmar que los dos únicos comportamientos posibles sean el abandono de la relación o la negociación, ya que, en ocasiones, el cliente se siente cautivo en una relación debido a las barreras de salida existentes o los denominados costes de cambio y permanece en ella en espera de que dicha situación cambie en un futuro. En estas circunstancias la otra parte estaría en una situación más favorable.

❖ ***El valor es un concepto relativo***, ya que viene determinado por la competencia (McNaughton et al, 2001; Eggert y Ulaga, 2002; Spiteri y Dion, 2004). Cuando un cliente valora un producto/ servicio/ relación lo hace teniendo en cuenta las otras alternativas disponibles, en el caso de que las mismas existan o sean conocidas por el mismo. De este modo, para que el cliente elija el producto de la empresa es necesario que dicho producto le proporcione un valor superior al de la competencia. Así, tendrá la característica de superior cuando los beneficios netos de la oferta excedan a los de la oferta de los competidores (Cravens et al., 1998). De este modo,

el hecho de llevar un producto al mercado con un alto potencial de valor no es suficiente para garantizar una alta cuota de mercado o de beneficios, dado que la decisión de compra del cliente vendrá determinada por la elección entre las diferentes ofertas competitivas del mercado (Van del Haar et al., 2001).

❖ **El valor es un concepto jerárquico**, relativo a la capacidad para satisfacer al individuo. Los clientes conciben el valor deseado en términos de fines-medios (figura 2.3.8). De este modo, cuando un cliente adquiere y usa un producto, se forma unas preferencias sobre los atributos, derivados de las consecuencias que se desean obtener del mismo. Así, dichas consecuencias serán las que le van a ayudar a conseguir sus metas y propósitos. Igualmente ocurre en el caso del valor recibido donde se evalúa la satisfacción en los diferentes niveles.

Figura 2.3.8. Jerarquía de Valor para el Cliente.



Fuente: Woodruff, 1997, p. 142.

Lo anterior va a suponer la existencia tres niveles o tres formas de valor (Flint et al., 1997):

- nivel valores; creencias centrales duraderas, fines deseados o metas de orden superior de un cliente individual u organizacional que pueden guiar su comportamiento.

- nivel valor deseado; percepción del cliente de lo que él quiere que ocurra (las consecuencias) en un tipo específico de situación de uso, con la ayuda de una oferta de un producto o servicio, en aras de lograr un propósito o meta deseada.

- nivel juicio de valor; evaluación por parte del cliente del valor que ha sido creado para él, por un suministrador dado, a través del intercambio entre los beneficios relevantes y los sacrificios de una situación de uso específica.

3.3. Componentes del valor para el cliente.

Al igual que ocurre con las definiciones de VC, también son numerosos los estudios que recogen clasificaciones de los componentes o dimensiones del valor percibido. Para intentar condensar las más importantes se ha elaborado la siguiente tabla (2.3.5), donde se recogen las clasificaciones, en términos de beneficios y sacrificios, propuestas por los autores de mayor relevancia en el campo del valor.

Tras la revisión de estos trabajos podemos concluir que la gran mayoría de los trabajos de investigación coinciden en señalar el valor como una comparación por parte del cliente de lo que recibe y lo que entrega a cambio. Fundamentalmente, la mayoría de las investigaciones señalan la existencia de dos grandes componentes, por un lado, los beneficios que recibe el cliente cuando adquiere un producto o servicio y, por otro, los sacrificios que ello le supone (ver por ejemplo, Cravens et al., 1998; Day y Crask, 2000; McNaughton et al., 2001; Eggert y Ulaga, 2002; Spiteri y Dion, 2004). Sin embargo, las investigaciones también difieren en los elementos considerados dentro de cada uno de ellos (Spiteri y Dion, 2004), si bien existe una tendencia generalizada a considerar dentro de los beneficios a la calidad y, dentro de los sacrificios, al precio del producto o servicio. Además, en relación a estas componentes o dimensiones, existen posturas diferenciadas: aquella que considera que se trataría de antecedentes del valor percibido, pudiendo medirse dicho constructo de manera directa; una segunda postura, que las considera como dimensiones del propio constructo; y, por último, la consideración de éstas como componentes del valor percibido que, por tanto, forman parte del propio constructo. Los resultados en la práctica muestran la validez de todas estas posibilidades, lo cual dificulta su estudio².

² En nuestro caso, como veremos con posterioridad, consideraremos cada uno de estos elementos como componentes del valor percibido por el cliente, al entender el valor como una evaluación conjunta o global de beneficios y sacrificios. De esta forma, optaremos por utilizar una escala unidimensional de valor.

En cualquier caso, el valor para el cliente se produce cuando los beneficios son superiores a los sacrificios (Cravens et al., 1998).

Tabla 2.3.5. Componentes o dimensiones del valor percibido

AUTOR	CONTEXTO	COMPONENTES O DIMENSIONES	
Zeithaml (1988; p.14)	Percepciones de consumidores de bebidas	Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Atributos intrínsecos • Atributos extrínsecos • Calidad percibida • Otros beneficios
		Sacrificios	<ul style="list-style-type: none"> • Precio monetario • Precio no monetario
Monroe (1990; p. 46)	Estrategias de precios	Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad
		Sacrificios	<ul style="list-style-type: none"> • Precio
Carr (1992; p. 26)	Servicio al cliente	Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Esperados • Asumidos • Añadidos
		Sacrificios	<ul style="list-style-type: none"> • Precio • Tiempo • Esfuerzo
Anderson et al. (1993; p. 5)	Mercado organizacional (B2B)	Sacrificios	<ul style="list-style-type: none"> • Económicos • Técnicos • De Servicios • Sociales
Gale (1994; p. 14)	Dirección y gestión de empresas	Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad
		Sacrificios	<ul style="list-style-type: none"> • Precio
Kotler et al. (1995; p. 8)	Marketing	Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad esperada
Berry y Yadav (1997; p. 29)	Empresas de servicios	Beneficios	* (No especificados)
		Sacrificios	<ul style="list-style-type: none"> • Costes monetarios (precio) • Costes no monetarios (tiempo, esfuerzo,...)
Woodruff (1997; p. 142)	Dirección Estratégica.	Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Atributos del producto • Atributos de resultado • Atributos de las consecuencias de uso
Goodstein y Butz (1998, p.22)	Cambio organizacional	Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Esperados • Deseados • Inesperados

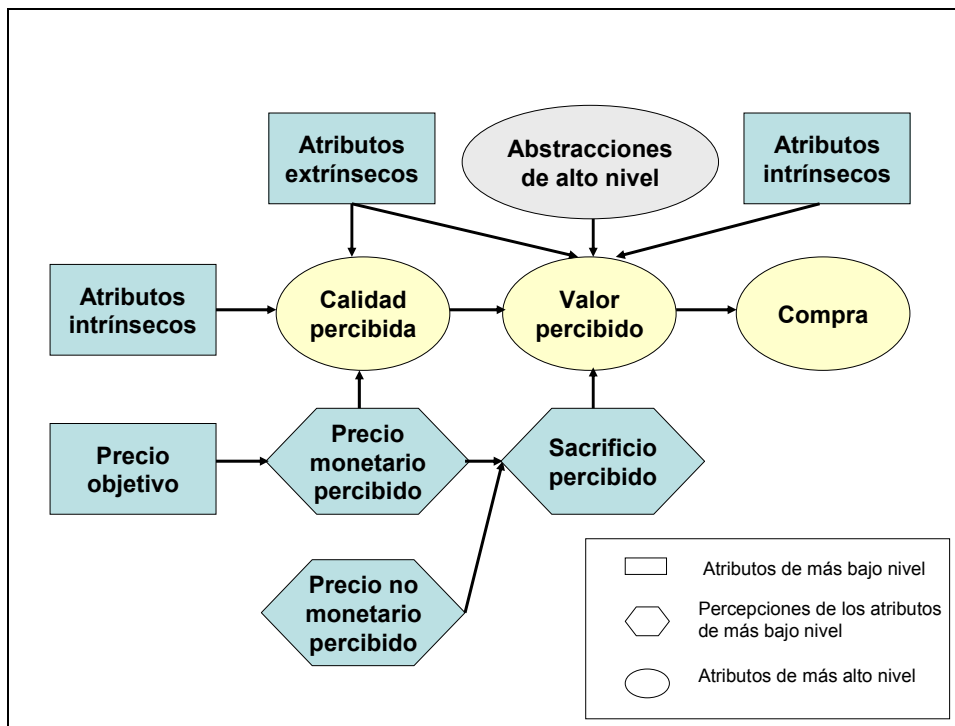
AUTOR	CONTEXTO	COMPONENTES O DIMENSIONES	
Anderson y Narus (1998, p. 54)	Marketing	Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicos • Económicos • De servicios • Sociales
		Sacrificios	<ul style="list-style-type: none"> • Precio
Bigné et al. (1998, p. 50)	Marketing Relacional	Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Esperado • Percibido
		Sacrificios	<ul style="list-style-type: none"> • Económicos • Tiempo • Esfuerzo • Psicológicos • Oportunidad • Sociales • Afectivo-comportamental • Cambio • Estructurales
Grewal et al. (1998; p. 48)	Publicidad	Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad percibida
		Sacrificios	<ul style="list-style-type: none"> • Precio
Higgins (1998)	Marketing	Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Valores del producto • Valores del servicio • Valores técnicos • Valores de compromiso
		Sacrificios	<ul style="list-style-type: none"> • Pago al suministrador • Costes internos
Goodwin y Ball (1999; p. 27)	Lealtad del cliente	Sacrificios	<ul style="list-style-type: none"> • Costes de oportunidad • Precio
Teas y Agarwal (2000, p. 278)	Percepciones de los clientes	Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad percibida
		Sacrificios	<ul style="list-style-type: none"> • Precio
McNaughton et al. (2001, p. 6)	Marketing de Servicios	Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Atributos físicos del producto • Atributos del servicio • Calidad de la oferta
		Sacrificios	<ul style="list-style-type: none"> • Costes de adquisición • Costes de búsqueda • Riesgo • Costes de oportunidad
Sweeney y Soutar (2001, p. 216)	Bienes duraderos	Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Valor emocional • Valor social • Rendimiento/ calidad
		Sacrificios	<ul style="list-style-type: none"> • Precio

AUTOR	CONTEXTO	COMPONENTES O DIMENSIONES	
Woodall (2003, p.21)	Marketing	Beneficios	Atributos: <ul style="list-style-type: none"> • Calidad del producto • Características del producto • Características de los servicios añadidos • Calidad del servicio • Clientización Resultados: <ul style="list-style-type: none"> • Beneficios estratégicos • Beneficios personales • Beneficios sociales • Beneficios prácticos • Beneficios financieros
		Sacrificios	Monetarios: <ul style="list-style-type: none"> • Precio • Costes de búsqueda • Costes de adquisición • Costes de oportunidad • Costes de distribución • Costes de aprendizaje • Costes de uso • Costes de mantenimiento • Costes de disposición No monetarios: <ul style="list-style-type: none"> • Costes relacionales • Costes psicológicos • Tiempo • Esfuerzo
Martín et al. (2004, p. 15)	Percepciones de los clientes de telefonía móvil	Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de producto • Calidad de servicio • Imagen de marca • Beneficios Relacionales
		Sacrificios	<ul style="list-style-type: none"> • Sacrificios percibidos
Wang et al. (2004, p. 171)	Percepciones de clientes de empresas de seguridad	Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Valor funcional • Valor social • Valor emocional
		Sacrificios	<ul style="list-style-type: none"> • Sacrificio percibido
Lin et al. (2005, p.327)	Percepciones de compradores a través de internet	Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del portal Web • Fiabilidad/ Compromiso • Seguridad/ Privacidad • Servicio al cliente
		Sacrificios	<ul style="list-style-type: none"> • Sacrificios monetarios

Fuente: elaboración propia

Antes de profundizar en cada uno de estos componentes del valor vamos a recoger un modelo de VC por su importancia, derivada de su carácter pionero y de su claridad en la explicación de la naturaleza de dicho constructo. Este modelo es el elaborado por Zeithaml (1988), que fue mencionado con anterioridad y que aparece recogido en la siguiente figura:

Figura 2.3.9. Modelo de valor percibido.



Fuente: Zeithaml, 1988, pag. 4.

Según Zeithaml (1988), los beneficios que recibe el cliente se clasifican en atributos intrínsecos, atributos extrínsecos, calidad percibida y otros beneficios personales o psicológicos. Por la parte de los sacrificios, los componentes que señala esta autora son los precios, monetarios y no monetarios.

Según este estudio el valor tiene dos componentes: uno positivo (lo que recibe) y otro negativo (lo que da) y lo que hace el consumidor es comparar estos dos componentes. Para que el cliente perciba que dicha oferta tiene valor, es necesario que el componente positivo se perciba como superior al negativo.

Si bien otros modelos posteriores han añadido o matizado las dimensiones del VC, de este modelo pionero podemos extraer una serie de conclusiones: en primer lugar, la existencia de dos grandes dimensiones o componentes del valor, esto es, los

beneficios que recibe el cliente y los sacrificios que éste soporta para su adquisición, conclusión con la que coinciden la gran mayoría de las investigaciones; en segundo lugar, en relación con los beneficios que percibe el cliente podemos destacar la imagen y la calidad, así como otros beneficios que se denominan relacionales, es decir, aquellos beneficios que recibe y percibe el cliente por el hecho de mantener una relación estable y estrecha con su proveedor, de tal manera que éstos pueden mejorar el valor que dicho cliente percibe en una relación; por último, en lo que respecta a los sacrificios, la mayoría de las investigaciones se centran en considerar el coste monetario, o precio pagado por el servicio o producto, y el sacrificio no monetario, derivado del riesgo percibido y otros costes de perturbación, como son el tiempo, el esfuerzo, los costes de oportunidad, etc.

Comenzaremos, a continuación, a comentar cada uno de estos componentes, si bien éstos se van a clasificar en dos grandes grupos atendiendo al criterio de si se encuentran asociados, en general, a los productos y/o servicios o, por el contrario, si se trata de beneficios específicamente vinculados a la relación entre el cliente y la empresa.

3.3.1. Beneficios y sacrificios asociados a un producto o servicio.

Comenzaremos explicando los beneficios que recibe o puede recibir un cliente en relación con un producto y/o servicio, para continuar analizando la componente negativa del valor, es decir, los sacrificios en los que incurre o puede incurrir un cliente.

El análisis de la literatura nos ha permitido clasificar los beneficios que integran el VC en dos categorías: los atributos del producto o servicio y las consecuencias, esto es, los resultados que son experimentados por el cliente como consecuencia del uso de un producto (Woodruff y Gardial, 1996). Por tanto, como indican estos autores, dichos beneficios pueden ser objetivos o subjetivos en grado relativo.

Aunque existen muchos tipos de beneficios que el cliente puede percibir, nos vamos a centrar en tres de ellos: la calidad, la imagen o la marca y otros beneficios psicológicos, sociales, etc. Lógicamente, la relación de todos ellos con el VC será de signo positivo.

Siguiendo a Rodríguez (1995) los atributos del producto pueden dividirse a su vez en dos: las funciones del producto y las características de calidad de estas

funciones. Esto nos lleva a hablar de uno de los beneficios que mayor peso ha tenido en la literatura, que no es otro que la calidad. Ésta se ha erigido como uno de los principales antecedentes³ del valor percibido, en concreto la calidad percibida que es definida como “el juicio del consumidor acerca de la superioridad o excelencia de un producto” (Zeithaml, 1988; p. 5). Si analizamos el modelo de esta autora, recogido en la figura 2.3.9, podemos ver como dicha calidad percibida depende de los atributos intrínsecos y atributos extrínsecos del producto o servicio. Los primeros hacen referencia a la composición física del producto y no pueden modificarse sin alterar la naturaleza del mismo y, los segundos están fuera de lo que es el producto en sí mismo aunque están relacionados con él (ej. precio, marca, nivel de publicidad, garantía). Es importante para una empresa identificar qué atributos son los más importantes para los clientes, de tal manera que los directivos puedan optimizar sus inversiones dependiendo de la importancia otorgada a estos atributos (Gould-Williams, 1999). En este sentido, Zeithaml proporciona una guía de situaciones en las que cada uno de estos atributos se hace primordial y se convierten en señales de valor para el cliente. Esta autora, considera que los consumidores se basan más en los atributos intrínsecos que en los extrínsecos para evaluar la calidad en tres situaciones: (a) En el momento de consumo; (b) En las situaciones precompra, cuando los atributos intrínsecos son atributos de búsqueda (en lugar de atributos de experiencia); y (c) Cuando los atributos intrínsecos tienen un alto valor predictivo. Por el contrario, los atributos extrínsecos son más influyentes: (a) En las situaciones iniciales de compra cuando los atributos intrínsecos no están disponibles; (b) Cuando la evaluación de los atributos intrínsecos requiere más esfuerzo y tiempo que lo que merece la pena para el consumidor; (c) Cuando la calidad es difícil de evaluar (bienes de experiencia y de credibilidad).

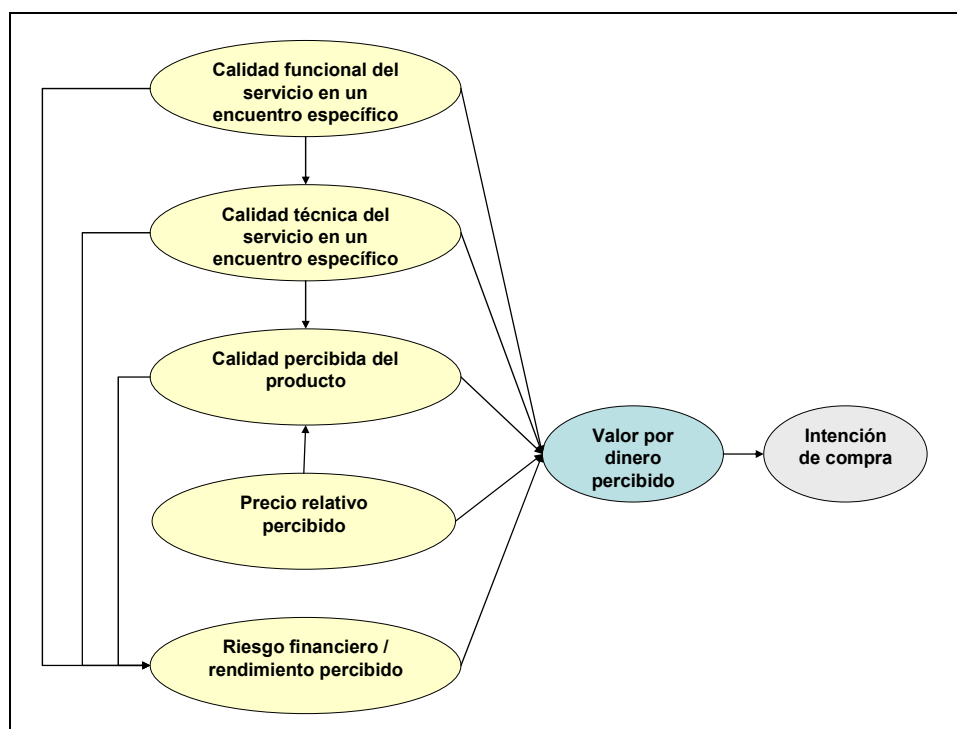
Según esta autora, los atributos que indican calidad cambiarán a lo largo del tiempo debido a los esfuerzos de la competencia que pueden llevar al desarrollo de

³ Debemos señalar que existen en la literatura dos posturas relativas a la consideración de estos elementos: bien como componentes o dimensiones del valor para el cliente, cuando se considera que estos forman parte del propio constructo, independientemente de que éste pueda medirse directamente o a través de una combinación de sus dimensiones, o bien como antecedentes del valor para el cliente, cuando no forman parte del mismo aunque determinan su valor. Con posterioridad, en el apartado relativo a la medición del valor, analizaremos esta cuestión en profundidad. En todo caso, en nuestro trabajo optamos por la consideración de dichos elementos como componentes del valor, considerando, así mismo, que éstos son evaluados de forma conjunta por el cliente a la hora de valorar un producto o servicio.

productos técnicamente mejores, los esfuerzos en promoción de las compañías, los cambios en los gustos y la disponibilidad de información.

Sweeney et al. (1999) separan los efectos que puede tener la calidad en dos: calidad del producto y calidad del servicio, dividida a su vez en calidad técnica y calidad funcional (figura 2.3.10). Con respecto a la calidad, plantean una relación positiva de cada uno de sus componentes con el valor percibido. Además, en su modelo sobre el VC, podemos ver que la relación entre la calidad y el valor percibido está mediatizada por el riesgo percibido.

Figura 2.3.10. Modelo de riesgo percibido



Fuente: Sweeney et al., 1999, p. 82.

En un sentido similar, Parasuraman y Grewal (2000), dividen la calidad en dos tipos: calidad del producto y calidad del servicio. Así, según estos autores, la mejora del valor debe realizarse a través de la calidad de servicio, ya que es más difícil de imitar por los competidores que otros factores como el precio o la calidad del producto. Por otra parte, determinan que las dimensiones genéricas que usan los clientes para evaluar la calidad del servicio, recogidas de la literatura, son las siguientes: fiabilidad, definida como la capacidad para realizar el servicio prometido seriamente y con exactitud; sensibilidad, referida a la voluntad para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido; garantía, entendido como el conocimiento y garantía de los

empleados y su capacidad para inspirar confianza; empatía, que no es más que el cuidado y la atención personalizada que la empresa proporciona a los clientes; y, por último, tangibilidad, referida a la apariencia física de las instalaciones, equipamiento, personal y materiales de comunicación. De todas estas dimensiones señalan que la más importante es la fiabilidad.

En cualquier caso, según Rodrigálvarez (1995), lo que se debe buscar es que el producto tenga calidad de diseño (que el producto tenga las características que desea el cliente) y calidad de conformidad (que se realice sin errores). Por tanto, para este autor la calidad es un determinante fundamental del valor.

Hemos de destacar, igualmente, el importante papel que juegan factores como la marca o la imagen de la empresa, dado que al tratarse de un proceso de percepción ésta puede influir en el valor que percibe el cliente. Esto va a suponer que la proposición de la empresa no puede olvidar factores tan importantes como el posicionamiento, la presentación y la comunicación (McNaughton et al., 2001).

Así, autores como Teas y Agarwal (2000), determinan el nombre de la marca como uno de los antecedentes de la calidad. De hecho, son diversos los estudios realizados que demuestran que los consumidores no siempre valoran la calidad de un producto basándose en la información sobre sus atributos, sino que simplifican sus decisiones y se basan en sus propios juicios acerca de la marca.

Por último, podríamos destacar otro tipo de beneficios o lo que Zeithaml (1988) denomina “otras abstracciones de alto nivel” relativas a beneficios personales, sociales, psicológicos, etc. (Zeithaml, 1988; Anderson et al., 1993; Higgins, 1998; Woodall, 2003). Algunos de estos beneficios se generarán por el mantenimiento de una relación estable y duradera con la empresa, los cuales analizaremos con posterioridad.

Pasamos a analizar los sacrificios más importantes que destaca la literatura relativa al valor. Los sacrificios que soporta o puede soportar un cliente pueden ser de dos grandes tipos: monetarios y no monetarios. Entre todos aquellos que destaca la literatura vamos a centrarnos, dada su importancia, en los siguientes: el precio, en su componente monetaria (dinero) como no monetaria (tiempo y esfuerzo), el riesgo percibido y los sacrificios relacionales, que trataremos con posterioridad junto a los beneficios relacionales.

El principal sacrificio que se destaca en la literatura es el precio. Éste puede definirse como “lo que se ha entregado o sacrificado para obtener un producto”

(Zeithaml, 1988; p. 10) y, como hemos dicho, éste puede ser un precio en términos monetarios o no monetarios (ej. tiempo, esfuerzo, etc.).

En cuanto a su relación con el valor, en general, podemos afirmar que se trata de un componente de signo negativo. Si bien, como expondremos a continuación, ésta no es la única relación posible entre precio y valor.

Un factor que debe tenerse en consideración es el hecho de que el precio puede convertirse en un indicador del valor y de la calidad de un producto o servicio. En relación con esto, Berry y Yadav (1997) determinaron que las distintas estrategias de precios que las empresas pueden desarrollar, sirven para captar y comunicar el valor de un producto⁴, pero, sobre todo, de los servicios⁵. De este modo, elementos como las garantías relativas a la reducción de los precios en caso de insatisfacción o incluso el reembolso, el establecimiento de precios a tanto alzado o las reducciones de precio para iniciar la relación con el cliente, son algunos ejemplos que pueden desarrollarse para comunicar valor a los clientes.

Sin embargo, como pudimos ver en el modelo de Zeithaml (1988) y en tantos otros⁶, el precio ejerce una influencia indirecta y positiva sobre el valor a través de su relación con la calidad. Según se afirma en las diferentes investigaciones, el precio es utilizado muy comúnmente por los clientes como indicador alternativo de calidad. Es decir, los consumidores consideran que aquellos productos con un precio alto también tienen una calidad elevada (Berry y Yadav, 1997; Teas y Agarwal, 2000). Este último efecto se da porque los productos de alta calidad tienen mayores costes de producción que los de baja calidad y, además, la competencia limita las oportunidades de la empresa para cargar precios elevados a productos de baja calidad. Sin embargo, el efecto negativo es mucho mayor que el positivo (Sweeney et al., 1999).

En cualquier caso, para algunos autores como Zeithaml (1988), la relación entre el precio y la calidad percibida es relativa, dependiendo de las siguientes circunstancias:

- Si existen o están disponibles para el cliente otros atributos de calidad. Así, la relación precio-calidad se da, sobre todo, si el precio es la única información disponible (Monroe, 1990). Por tanto, va a depender de la familiaridad con el producto, es decir, cuando los compradores se familiarizan con un producto es más probable que

⁴ Actuando, por tanto, como “señales de valor”.

⁵ En el caso de los servicios, el precio puede convertirse en un indicador importante de valor.

⁶ Ver, por ejemplo, Monroe (1990), Sweeney et al. (1999) o Teas y Agarwal (2000).

se basen en los atributos intrínsecos, y no en el precio u otras señales externas como indicadores de la calidad del mismo (Monroe, 1990).

- Si existe o no variación del precio dentro de una clase de productos. De este modo, cuanto mayor sea esta variación más se da la relación precio-calidad.
- Si se produce variación de la calidad del producto dentro de una categoría de productos. Además es necesario que exista la posibilidad, por parte del cliente, de detectar variaciones de calidad en un grupo de productos.
- El nivel de conciencia de precio de los consumidores.

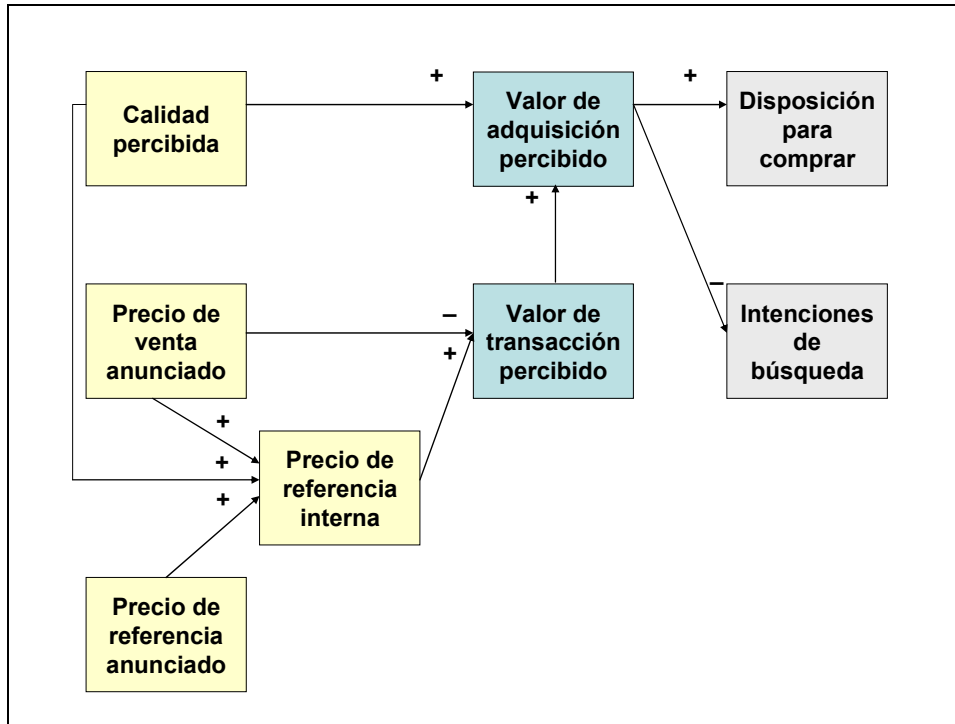
Una característica importante que debemos señalar en relación al precio es que los clientes juzgan los precios de forma comparativa, es decir, utilizando precios de referencia. Un precio de referencia, puede ser un precio anunciado o el precio de otro producto, un precio interno que recuerdan los compradores de la última compra que hicieron, un precio esperado o el precio de un producto similar (Monroe, 1990).

Un modelo que analiza el valor percibido por el cliente y la influencia que tiene sobre dicho valor la comparación de la publicidad de precios es el elaborado por Grewal et al. (1998), que aparece reflejado en la figura 2.3.11. Estos autores diferencian el valor de adquisición percibido del valor de transacción percibido, cuyas definiciones aparecían recogidas en las tablas 2.3.1 y 2.3.3.

En el caso de los precios, estos autores afirman que el precio de referencia interno viene determinado por el precio de venta anunciado y el precio de referencia anunciado. De tal manera que, el precio de referencia interno, se forma a través de estos dos componentes de precio, pero también se encuentra influido positivamente por la calidad.

En los estudios que realizan estos autores con una muestra de estudiantes universitarios, contrastan la hipótesis de que el precio de venta influye negativamente en el valor percibido, pero la influencia de las posibles promociones de precios viene mediatizada por el valor de transacción que percibe el cliente.

Figura 2.3.11. Modelo de valor basado en la publicidad de precios.



Fuente: Grewal et al. 1998, p. 49.

Estos autores definían el valor de transacción como “la percepción psicológica de la satisfacción obtenida de la ventaja, en términos financieros, que supone el precio del trato”. De este modo, consideran que los clientes comparan el precio de venta con su precio de referencia, concluyendo si ha sido un buen trato o no.

Por otro lado, el valor de adquisición lo definían como una ganancia neta (beneficios-sacrificios). Es decir, el valor de adquisición percibido se verá influido positivamente por la calidad percibida y por el valor de transacción percibido, esto es, que el cliente piense que ha conseguido un buen trato.

En cualquier caso, estos autores señalan que la importancia del valor de adquisición y del valor de transacción puede variar según los segmentos, de tal manera que la empresa deberá identificar qué estrategia es más adecuada en cada caso (Grewal et al., 1998).

Aunque en la mayoría de las investigaciones revisadas hemos observado que el precio es considerado como un antecedente o componente del valor, también existen investigaciones que lo consideran una consecuencia. Así, el precio podría ser considerado como un resultado del valor, es decir, cuando los clientes perciben que un producto tiene un elevado valor, estarán dispuestos a pagar un precio mayor (Monroe, 1990; Matanovich et al., 1999). En cualquier caso, la consideración del precio como un

antecedente o componente o como una consecuencia dependerá de la dimensión temporal en la que analicemos el valor (antes, durante o después de la compra).

Otro sacrificio que se recoge en la literatura es el riesgo percibido. Sweeney et al. (1999) lo definen como “la expectativa subjetiva de una pérdida”, señalando la existencia de dos dimensiones dentro del constructo riesgo: riesgo financiero y riesgo de resultado. Ambos pueden verse como la expectativa de un futuro coste. Así, según estos autores, cuanto mayor sea el riesgo percibido, menor será el valor percibido del producto o servicio, señalando una relación en sentido negativo.

Sin embargo, estos autores también destacan el papel relevante que juega el riesgo en la relación calidad-valor (ver figura 2.3.10, página 74). En su modelo para bienes de consumo duraderos hablan de “valor por dinero”, ya que se acogen a la cuarta de las definiciones dada por Zeithaml (1988). Ellos proponen que los consumidores lo que hacen es crearse unas expectativas acerca de los beneficios futuros que van a recibir y los sacrificios que van a tener que realizar, y aquí juega un papel muy importante el riesgo percibido, ya que nos puede ayudar a evaluar el valor percibido por parte del cliente. Esto refleja cómo el proceso de valoración del individuo no es más que una toma de decisiones en condiciones de riesgo (Day y Crask, 2000).

Si bien hasta aquí se han recogido los principales beneficios y sacrificios que componen el valor para el cliente, queda pendiente un importante grupo de ellos: los beneficios y sacrificios relacionales. Así, en los últimos años su peso está siendo cada vez mayor debido a un mayor interés por parte de las empresas en el establecimiento de relaciones duraderas y estables con el cliente. Es decir, la búsqueda de la lealtad o fidelidad de los clientes bajo la idea de que ésta les será más beneficiosa que la mera captación de clientes. Pasamos a analizar dichos elementos a continuación.

3.3.2. Beneficios y sacrificios asociados a la relación cliente-proveedor.

Como se comentó anteriormente, una de las características que presenta el VC es su carácter dinámico. Éste hacía referencia a la posibilidad de medir el valor en diferentes momentos del tiempo: antes de la compra o el consumo, durante la compra o el consumo y después de la compra o consumo del producto. Sin embargo, en el último caso, la valoración no tiene que ser igual en el momento de la primera compra o prestación del servicio que cuando el cliente va acumulando experiencias de consumo con la misma empresa. Es decir, cuando existe una relación más o menos continuada de una empresa con un cliente, pueden surgir nuevos elementos o componentes a

tener en cuenta para evaluar el valor recibido. En este caso se suele hablar de “valor relacional” (ej. Ulaga y Eggert, 2005).

Las relaciones pueden actuar sobre el VC en dos sentidos: (1) mejorando o añadiendo beneficios a la oferta que se hace al cliente y que éste no posee en el caso de las transacciones aisladas, y (2) creando sacrificios en términos de costes reales o de oportunidad para que los clientes no cambien de proveedor, es decir, construyendo barreras al cambio.

De este modo será necesario, en primer lugar, determinar la naturaleza de las relaciones de manera que esto nos permita delimitar los posibles beneficios y sacrificios que las mismas pueden generar a los clientes.

Las relaciones han sido analizadas y justificadas tanto en el ámbito estratégico, concretamente en lo que se refiere a las redes y las alianzas estratégicas, como en el ámbito del marketing. En relación con el área de marketing, donde el estudio del VC ha tenido un mayor peso, podemos afirmar que se ha producido un cambio, en los últimos años, que algunos investigadores apuntan como un cambio de paradigma desde el marketing transaccional al marketing relacional (Grönroos, 2000). El marketing relacional se basa en el establecimiento de relaciones duraderas con el cliente, en lugar de centrarse en las transacciones aisladas, es decir, pasar de un enfoque a corto plazo donde lo importante es conseguir nuevos clientes, a un enfoque más a largo plazo donde lo fundamental es mantener una relación estable. La justificación o la fuente de beneficios para la empresa se encuentra en el hecho de que mantener o retener a un cliente es más sencillo y menos costoso, y además puede contribuir a la captación de nuevos clientes (Grönroos, 1995). De este modo, el objetivo fundamental que se busca es la fidelidad de los clientes. Según diversos estudios realizados, la lealtad es una fuente directa de beneficios y, por tanto, de rentabilidad (Goodwin y Ball, 1999; Anderson y Mittal, 2000). En este sentido, aquellas empresas que consigan desarrollar una oferta con un valor superior aumentarán la lealtad de sus clientes y sus beneficios, de ahí la importancia de la gestión de las relaciones desde el punto de vista del VC.

Una vez expuestas las razones por las cuales el comportamiento relacional resulta beneficioso para las empresas, hemos de cambiar a la perspectiva que nos interesa, el cliente. De este modo, vamos a analizar las razones por las que un cliente inicia, mantiene o finaliza una relación con un proveedor, de forma que esto nos permita delimitar claramente los factores valorados por éste.

Las razones que llevan a los clientes a iniciar y mantener una relación estable han sido estudiadas por muchos investigadores. Una de las investigaciones claves en este tema es la de los autores Sheth y Parvatiyar (1995). Éstos señalan, como axioma fundamental, que los clientes son reticentes al cambio, buscando mantener una relación estable con una empresa para reducir la elección. Además, señalan que las razones que llevan a un consumidor a iniciar una relación se pueden clasificar en tres tipos: factores personales, relacionados con el aprendizaje del cliente; influencias sociales, relacionadas con los grupos de referencia y otros grupos en los que se integra el individuo; e influencias institucionales, de tipo gubernamental, religioso, etc.

En relación con dicho trabajo, Bagozzi (1995) argumenta que la reducción de alternativas de elección no es un motivo “per se” para entrar en una relación, sino que existe una variedad de razones para su establecimiento. Este autor afirma que, realmente, la reducción de la elección no es un antecedente del comportamiento relacional, sino que más bien se trata de una consecuencia. Entre las causas por las que los consumidores entran en una relación diferencia dos: que el establecimiento de una relación sea un medio necesario para satisfacer las metas del individuo, o bien, que se trate de un fin en sí mismo, es decir, que lo que realmente desee el cliente es estar presente en dicha relación.

Una vez analizadas, las razones fundamentales que nos llevan al inicio de una relación, debemos estudiar de qué depende su mantenimiento. Vamos a resumir las principales investigaciones que han establecido los factores explicativos del éxito de las relaciones.

Berry (1995) señala que, en el caso de los servicios, existen cuatro características que determinan la continuidad de una relación: (a) la importancia que tenga dicho servicios para el cliente; (b) el grado de heterogeneidad de dicho servicio; (c) el grado de compromiso que exista entre las partes; y (d) la complejidad que presente el servicio. Cuando estas características se dan en mayor grado en un servicio, menor es la intención del cliente de cambiar de proveedor (Barroso y Martín, 1999). Debido a que en los servicios es difícil hacer una valoración previa a la adquisición, si el cliente está satisfecho, no cambiará de proveedor, sobre todo si el servicio que le presta el proveedor no se encuentra estandarizado.

Por otro lado, Morgan y Hunt (1994) señalan como elementos clave para el éxito de las relaciones a largo plazo el compromiso y la confianza, de tal manera que proponen un modelo considerando estos elementos como variables mediadoras clave. Estos autores definen el compromiso como “la creencia de una de las partes de que la

relación en curso con la otra parte es tan importante como para garantizar el máximo esfuerzo en su mantenimiento” (1994, p. 23). Volvemos de nuevo a ver cómo el concepto que nos ocupa, el valor, vuelve a estar presente, en este caso, para el compromiso de las partes dentro de una relación, ya que para que una relación sea importante debe ofrecer valor para cada una de ellas. Por otro lado, afirman que existe confianza “cuando una parte tiene seguridad en la fiabilidad e integridad de la otra”. Tal y como afirman estos autores, cuando el compromiso y la confianza están presentes en una relación, se producen resultados que nos llevan a mejorar la eficiencia, la productividad y la eficacia.

Debemos tener en cuenta, en todo caso, que pueden darse una serie de condiciones que provoquen el fracaso de una relación y que lleven a su extinción, si bien todas ellas se centran en una idea: el producto o servicio ya no es el más valorado por el cliente.

En concreto, las circunstancias que pueden llevar a los consumidores a finalizar una relación son (Sheth y Parvatiyar, 1995): (1) la saciedad, es decir, que el cliente ya no desee o no necesite el producto, (2) la insatisfacción, como consecuencia de experiencias previas, (3) la existencia de alternativas que tengan un valor superior, (4) la existencia de un conflicto con el proveedor actual o (5) una revolución como reacción a la existencia de altas barreras de salida que les hagan sentirse atrapados en la relación. De este modo, las empresas deben tener en cuenta que, en la medida que se den estas circunstancias, pueden fracasar dichas relaciones.

En conclusión, podemos deducir que el sostenimiento de las relaciones puede mejorar o disminuir el valor que percibe el cliente. Dicha mejora/decremento puede tener su origen en los beneficios que recibe el cliente (reducción del riesgo, refuerzos positivos por parte de grupo al que pertenecen, descuentos,...) o bien proceder de los sacrificios que tiene que realizar el cliente (esfuerzo y tiempo por tener que buscar nuevos proveedores, existencia de barreras de salida, etc.). Esto nos lleva a delimitar los beneficios o sacrificios específicos del comportamiento relacional.

Comenzando con los beneficios relacionales, vamos a resumir algunas de las principales investigaciones y las conclusiones alcanzadas en la siguiente tabla.

Tabla 2.3.6. Beneficios relacionales.

Autor / Año	Ámbito	Beneficios relacionales identificados	Conclusiones más relevantes
Bitner (1995)	Relaciones a largo plazo Empresa-Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción del estrés. • Evitar necesidad de cambio. • Simplificación de la toma de decisiones. • Beneficios sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los beneficios derivados de la confianza se dan sobre todo en servicios complejos, en servicios en los que existe una alta participación del cliente y en servicios que requieren grandes inversiones.
Gwinner et al. (1998)	Estudio realizado a 300 consumidores	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios basados en la confianza. • Beneficios sociales. • Beneficios derivados de un tratamiento especial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los beneficios relacionales más importantes para los clientes son los beneficios derivados de la confianza, seguidos por los beneficios sociales. • Los beneficios sociales y de tratamiento especial se dan, sobre todo, en aquellos servicios caracterizados por un elevado contacto entre el cliente y los empleados de la empresa.
Esteban et al. (2000)	Clientes entidad financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios sociales. • Beneficios de trato especial o preferente. • Cualificación. • Confianza. • Personalización. • Comodidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • De todos los beneficios sociales identificados los más valorados por los clientes bancarios, son la cualificación y la personalización.
Parvatiyar (2001)	Sistemas CRM	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios económicos. • Beneficios condicionales. • Beneficios de servicio. • Beneficios de información. • Beneficios de apoyo al desarrollo. • Beneficios sociales y emocionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica la existencia de seis categorías de beneficios del cliente cuando se aplica un sistema CRM (Gestión de las relaciones con el cliente)

Fuente: elaboración propia.

Como conclusión, podemos afirmar que existen cuatro grandes tipos de beneficios identificados en la mayoría de las investigaciones: los beneficios de tipo económico, derivados de la posibilidad de obtener descuentos, ahorros de tiempo, etc.; los beneficios de tipo psicológico, derivados de la confianza, la reducción del estrés y el evitar la necesidad de cambio; los beneficios de tipo social, derivados de un reconocimiento personal, un trato preferente, etc.; y, por último, los beneficios referidos a la personalización o clientización, es decir, derivados de la adaptación de los productos y servicios a las necesidades particulares de los clientes.

En lo que respecta a los sacrificios que se derivan del comportamiento relacional, los que presentan mayor relevancia son los denominados costes de cambio. Una de las definiciones pioneras es la de Porter (1980), que define los costes de cambio como “aquellos que están asociados con el paso de un proveedor a otro”. Sin ánimo de ser exhaustivos, en la tabla 2.3.7 podemos ver algunas de las definiciones más relevantes.

Tabla 2.3.7. Definiciones de costes de cambio.

AUTOR	DEFINICIÓN
Morgan y Hunt (1994)	“Precursores de la dependencia del proveedor y facilitadores del desarrollo del compromiso hacia la relación”
Bitner (1995)	“Costes monetarios, psicológicos y el tiempo que se emplea en cambiar al proveedor habitual por otro alternativo”
Heide y Weiss (1995)	“Los costes de cambio constituyen una forma de dependencia que puede motivar a los compradores a tener en cuenta o no a proveedores alternativos”
Crutchfield (1998)	“Son los costes psicológicos, financieros o relacionados con el tiempo, que hacen que el cliente desarrolle un profundo interés en mantener la relación”
Jones et al. (2000)	“Consisten en la percepción del cliente del tiempo, dinero y esfuerzo asociados con el cambio de proveedor de servicio”

Fuente: Picón y Ruiz, 2003.

Del análisis de las anteriores definiciones podemos destacar los siguientes aspectos: (1) en primer lugar, la naturaleza subjetiva de dicho constructo, que al igual que el valor, depende de la percepción del cliente; (2) en segundo lugar, su aparición en el caso de la existencia de un comportamiento relacional, ya que, en esencia, éstos se producen por el cambio de un proveedor a otro alternativo; (3) en tercer lugar,

suponen barreras al cambio de tipo monetario (costes contractuales, costes de oportunidad, etc.) o no monetario (tiempo, esfuerzo, costes psicológicos, etc.).

Aunque en la actualidad no podemos decir que exista un acuerdo en relación a las dimensiones que se pueden diferenciar en los costes de cambio, podemos destacar aquellas posturas que distinguen entre los costes asociados a la finalización de la relación actual (costes de liberación) y los costes asociados al inicio y establecimiento de la nueva relación con un proveedor alternativo (costes de reemplazo).

Como veremos a continuación, dichos costes de cambio pueden mediatizar la relación entre el VC y la lealtad, en la medida en que dichos costes erigen una barrera al cambio de proveedor (Lam et al., 2004; Yang y Peterson, 2004). En cualquier caso, las empresas, en la búsqueda de la fidelidad de sus clientes no deben centrarse, exclusivamente, en la creación, activación y mantenimiento de barreras al cambio, sino que la lealtad deberá construirse sobre la entrega de un valor superior para el cliente⁷.

En conclusión, como resumen de los beneficios y sacrificios que forman parte del valor podemos afirmar lo siguiente:

- Por parte de los beneficios que percibe el cliente podemos destacar la imagen y la calidad (fundamentalmente la calidad percibida, tanto del producto como del servicio). En el caso que la valoración se refiera a una relación aparecen otros beneficios que se denominan relacionales, es decir, aquellos beneficios que recibe y percibe el cliente por el hecho de mantener una relación estable y estrecha con su proveedor, de tal manera, que éstos, pueden mejorar el valor que dicho cliente percibe en la relación. Los beneficios relacionales más mencionados son los sociales, los psicológicos, los económicos y los de clientización.

- Por parte de los sacrificios, la mayoría de las investigaciones se centran en considerar el coste monetario o precio pagado por el producto o servicio, el riesgo percibido y otros costes de perturbación, como son el tiempo, el esfuerzo, los costes de oportunidad, etc. Es en este punto donde Bigné et al. (1998; 2000) incluyen a los costes de cambio.

Una vez analizados los componentes del VC, pasamos a continuación a abordar la cuestión relativa a su medición.

⁷ Para ampliar el análisis relativo a la relación entre las variables, valor percibido y costes de cambio, se pueden ver los trabajos de Lam et al. (2004); Yang y Peterson (2004), García et al. (2006), entre otros.

3.3.3. La medición del valor para el cliente.

La medición del VC es un tema de bastante complejidad y discrepancia en la literatura. Sin embargo, antes de abordarlo debemos hacer una distinción muy importante y que resulta de lo expuesto con anterioridad. Debido a la propia naturaleza subjetiva del constructo, el valor siempre es *percibido* desde el punto de vista del cliente. Si bien es cierto que la medición de las actitudes y percepciones del cliente no es la única perspectiva para medir el valor. De hecho, existirá un valor *creado* por la empresa y para el cliente (VCC)⁸, que ésta será capaz de identificar a través de una serie de indicadores relativos al comportamiento del cliente. Así, mientras que, en el primer caso, la fuente de información es el propio cliente, en el segundo caso, la fuente de información pueden ser los resultados de la empresa, como veremos a continuación.

En primer lugar, vamos a centrarnos en el VCC, esto es, la consideración de la perspectiva de la empresa. Debemos señalar la escasez de escalas estructuradas y validadas relativas al valor creado por la empresa⁹. En cualquier caso, existe la posibilidad de que éstas midan el valor creado a través de indicadores que, en su mayoría, recogen resultados del VC. En concreto, los indicadores más defendidos en la literatura son los siguientes: la satisfacción, la lealtad, la innovación o éxito de nuevos productos y toda una serie de resultados de mercado y financieros (cuota de mercado, volumen de ventas, etc.).

Uno de los indicadores con mayor respaldo en la literatura es la satisfacción. Ésta se ha señalado como un buen indicador del VC en numerosas investigaciones (Woodruff y Gardial, 1996; Vorhies et al., 1999; Slater y Narver, 2000; López y Vázquez, 2002; Tuominen, 2004; Hooley et al., 2005; Tuominen et al., 2006), dado que supone la reacción del cliente al valor recibido. En cualquier caso, debemos hacer dos aclaraciones: en primer lugar, que la propia satisfacción supone una medida subjetiva, al ser el resultado de la evaluación del cliente; en segundo lugar, hemos de asumir que la medición del VC a través de la satisfacción supone una simplificación que genera una pérdida de información que, según el objetivo buscado, puede ser más o menos importante. Algo similar ocurre en el caso de la lealtad o fidelidad del cliente, también

⁸ Este valor creado para el cliente (VCC) fue identificado en el epígrafe 3.1 del presente capítulo.

⁹ Dado que en los trabajos donde ha sido analizado este constructo normalmente se habla de creación de valor para el cliente (CVC), con posterioridad, en el modelo de nuestro trabajo, optaremos también por seguir la misma denominación.

señalada en otros tantos trabajos como indicador del VC (Butz y Goodstein, 1996; López y Vázquez, 2002; Tuominen, 2004; Hooley et al., 2005; Tuominen et al., 2006). Sin embargo, al existir diferentes perspectivas de la lealtad (actitudinal, comportamental y cognitiva)¹⁰ podemos encontrarnos con medidas de la lealtad más objetivas (ej. número de compras repetidas) y otras más subjetivas (ej. intenciones de comportamiento o de compra). Esto ha provocado que algunos autores señalen la lealtad como una interfaz entre las medidas objetivas -derivadas del comportamiento de los clientes- y subjetivas -derivadas de las actitudes del cliente- del resultado de la empresa (Spiteri y Dion, 2004).

Una propuesta de medida del VC que combina algunos de estos indicadores es la de Butz y Goodstein (1996, p. 75). Según afirman estos autores, para medir dicho valor es necesario considerar dos elementos: la selección inicial (corto plazo) y la vinculación (largo plazo). La selección de un suministrador por parte del cliente depende de lo bien que aquel proporcione el valor actual para el cliente, y se puede medir a través de la cuota de mercado, las ventas, las órdenes de servicio, etc. La vinculación se refiere a la profundidad de la relación de la empresa con el cliente y al comportamiento de selección futura de este último. Según estos autores se pueden identificar cinco niveles de vinculación (figura 2.3.12), de tal forma que, a medida que subimos de nivel, aumentan los niveles de compromiso y confianza.

Figura 2.3.12. Niveles de vinculación.



Fuente: Elaboración propia. Basado en Butz y Goodstein, 1996.

En el nivel preferencial existe un nivel mínimo de confianza, dado que el cliente normalmente está buscando un proveedor para iniciar una relación. Al pasar al

¹⁰ Estas perspectivas serán analizadas en el epígrafe 3.4.

segundo nivel de favoritismo, comienza a aumentar la confianza y el compromiso aunque en un ritmo moderado, llegándose de una manera continuada a un cierto nivel de compromiso. El nivel referencial supone un paso más, al implicar que el cliente pasa a recomendar los productos o servicios de la empresa a otras personas, llegando así a un último nivel, el nivel exclusivo, en el que existe una preferencia absoluta por la empresa, si bien es cierto, como señalan estos autores, que alcanzar este nivel es prácticamente imposible hoy en día.

Respecto a la medición de la vinculación del cliente, Butz y Goodstein (1996) señalan los siguientes instrumentos: la importancia del gasto o presupuesto gastado en la empresa en comparación con la competencia, las referencias y el comportamiento de lealtad.

Más reciente en el tiempo, nos encontramos el trabajo de Tuominen et al. (2006) que, bajo la perspectiva de los recursos basados en el mercado, mide el valor para el cliente en función de los niveles de satisfacción y de lealtad alcanzados por la empresa en relación con la competencia.

Por último, no debemos olvidar el papel de la innovación que, como veremos en los siguientes capítulos, también se ha considerado en la literatura como uno de los mejores indicadores de la creación de valor por parte de las empresas (Molina y Martínez, 2004). En general, el indicador más utilizado es el que se refiere a la tasa de éxito de nuevos productos.

En segundo lugar, vamos a analizar aquellas propuestas que tratan de medir el valor de forma directa y dirigida a los clientes. Hablamos en este caso de medir el “valor percibido por el cliente”. Uno de los aspectos más importantes que debemos abordar en este punto es la dimensionalidad del valor para el cliente.

Cada vez son más los trabajos cuyo objetivo prioritario es el análisis empírico y práctico de las diferentes propuestas de medición del VC (ej. Martín et al., 2004; Lin et al., 2005). Una de las mayores controversias existente en este sentido es la relativa a si es más adecuado medir el valor como un constructo unidimensional o, por el contrario, resulta más correcto medirlo a través de una escala multidimensional¹¹. Vamos a explicar cada una de las dos posturas anteriores.

El análisis de la literatura precedente puso de manifiesto que cuando un cliente valora un producto, un servicio o bien una relación con un proveedor, se realiza una

¹¹ En el apartado 3.3 del presente capítulo ya fueron planteadas las diferentes posturas que consideraban los elementos determinantes del VC, bien como antecedentes, bien como componentes o dimensiones.

comparación entre los beneficios que le proporciona y los sacrificios en los que ha tenido que incurrir para conseguir dichos beneficios. De este modo, existe toda una corriente de la literatura que defiende la conceptualización del valor de forma unidimensional y directa (Grewal et al., 1998; Sweeney et al., 1999; Cronin et al., 2000; Teas y Agarwal, 2000; García et al., 2006). Así, según esta corriente el valor percibido por el cliente puede estimarse a través de una escala de medida donde los beneficios y sacrificios son evaluados conjuntamente (Martín et al., 2004). Este tipo de escalas tienen la ventaja de que son fáciles de implantar y sirven para medir la eficacia organizacional. Sin embargo, dado que estas escalas no recogen toda la riqueza del constructo, sólo son adecuadas cuando el objetivo es medir la valoración global del individuo (Lin et al., 2005).

Una segunda corriente de autores defiende la multidimensionalidad del constructo (Sweeney y Soutar, 2001; Spiteri y Dion, 2004; Martín et al., 2004; Wang et al., 2004; Lin et al., 2005; Martín et al., 2006), bien a través de escalas formativas o bien a través de escalas reflectivas. Como ejemplo, podemos citar la escala PERVAL de Sweeney y Soutar (2001), la cual señala cuatro dimensiones básicas del valor percibido: valor emocional, valor social, precio y calidad. Otro ejemplo es la escala de "Valor Percibido" de Martín et al. (2004), la cual diferencia cinco dimensiones: calidad de producto, calidad de servicio, imagen de marca, beneficios relacionales y sacrificios. Más recientemente, podemos citar el trabajo de Callarisa et al. (2006) que señala el valor percibido "como un constructo complejo y multidimensional, integrado por elementos de carácter funcional, emocional y social, donde los elementos de carácter positivo y negativo acontecen simultáneamente, siendo el propio individuo, o los individuos con capacidad de decisión en la empresa cliente, quienes realizan la valoración pertinente" (p. 173).

De este modo, las propuestas multidimensionales se convierten en la opción más válida cuando se pretende estudiar las relaciones con otros constructos como pueden ser la satisfacción o las intenciones de comportamiento (Lin et al., 2005). Por otro lado, las medidas multidimensionales permitirán que la gestión de la empresa pueda concentrarse en la mejora de cada uno de sus elementos de cara a la entrega de un valor superior (Martín et al., 2004; Spiteri y Dion, 2004).

Sin embargo, aunque la medición a través de escalas de medida es lo más frecuente en las investigaciones sobre el valor, finalizaremos recogiendo otras propuestas de tipo analítico relativas al VC. En concreto, vamos a analizar seis modelos:

1) *Modelo analítico de Monroe (1990).*

Se trata de un modelo muy sencillo. Según Monroe el valor percibido es la comparación de los beneficios recibidos con los sacrificios soportados. Dicha comparación se plantea como un cociente entre ambos.

$$\text{Valor percibido} = \frac{\text{Beneficio percibido}}{\text{Sacrificio percibido}}$$

Así, para este autor los beneficios percibidos son una función de la calidad percibida. Sin embargo, el sacrificio es una función del precio pudiendo tener dicho precio atributos de atracción o de rechazo.

2) *Ecuación de valor por esfuerzo de Huete (1997).*

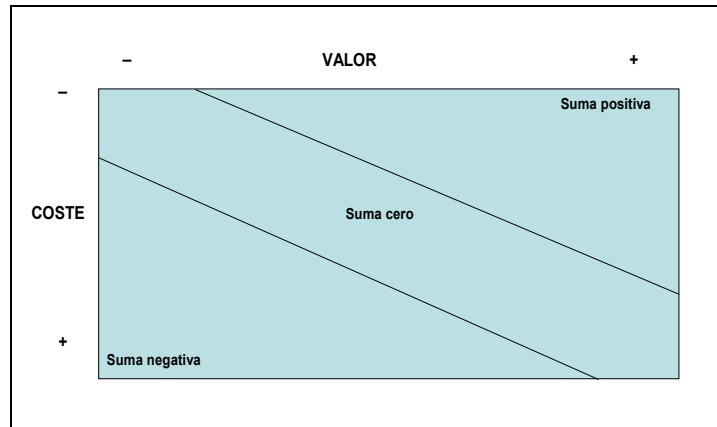
Dicho autor afirma que “el cliente toma sus decisiones en función del valor que le proporciona una empresa y el esfuerzo que ha de realizar para conseguir ese valor” (p. 113), de tal manera que desarrolla lo que él denomina la “ecuación de valor por esfuerzo”.

$$\text{Valor por esfuerzo} = \frac{\text{Valor percibido}}{\text{Precio} + \text{Incomodidades} + \text{Inseguridades}}$$

Según este autor, el atractivo de un servicio para un cliente es directamente proporcional al valor percibido por dicho cliente que, según estos autores, se crea a través de prestaciones tangibles e intangibles, y es inversamente proporcional al precio y las incomodidades e inseguridades sufridas a lo largo del proceso. De este modo, las empresas deberán tomar como estrategia ofrecer el mejor valor por esfuerzo a cada uno de los segmentos objetivo. Se trata, por tanto, de dar más valor y de exigir menos esfuerzo, siendo un enfoque adecuado para incrementar la

satisfacción y la vinculación de clientes. Además, Huete afirma que mejorar la ecuación no supone necesariamente más dinero.

Figura 2.3.13. Valor por esfuerzo de Huete.



Fuente: Huete, 1997, p.116.

Según este autor, los elementos de la ecuación de valor por esfuerzo se pueden agrupar en tres grandes grupos:

- Elementos de suma cero, que son aquellos en los que la ganancia de una de las partes se hace a costa de lo que pierde la otra parte. Aquí nos encontramos con las prestaciones tangibles y el precio. En el caso del precio, por ejemplo, aunque al cliente le interesaría que éste fuera lo menor posible, dicha reducción perjudicaría a la empresa en sus márgenes.

- Elementos de suma positiva, en los que la ganancia de una de las partes no tiene por qué hacerse a costa de la pérdida de la otra parte. Aquí nos encontramos con los elementos intangibles, las incomodidades y las inseguridades. Un intangible por ejemplo, puede ser el “feeling” entre la empresa y el cliente, cuya mejora no perjudica a ninguna de las partes, pudiendo obtener el cliente un valor superior.

- Elementos de suma negativa, donde no se beneficiarían ninguna de las partes y que por tanto, deben ser evitados.

De lo que se trata, en definitiva, es de ofrecer más por menos. Esto se consigue mejorando las prestaciones, mejorando los intangibles y reduciendo las incomodidades e inseguridades que sufre el cliente.

3) Modelo de Laitamäki y Kordupleski (1997).

Otro método alternativo de medición del valor es el denominado ratio CVA (Valor añadido para el cliente), que se muestra a continuación:

$$\text{CVA} = \frac{\text{Valor percibido de la oferta de la empresa}}{\text{Valor percibido de las ofertas competidoras}}$$

El factor diferenciador de este método consiste en la consideración de la competencia, factor muy importante a tener en cuenta dado que las percepciones de los clientes relativas al valor se conforman en función de la actuación de los competidores. Así, cualquier cliente, a la hora de decantarse por una oferta concreta realiza con anterioridad una valoración de las ofertas existentes para quedarse con aquélla que le proporciona mayor valor. Por tanto, la ventaja competitiva de una empresa estará en función de su capacidad para proporcionar una oferta de mayor valor que la de sus competidores buscando, además, que sea percibida como tal.

4) Modelo de Anderson y Narus (1998).

Estos autores proponen el siguiente modelo analítico para la toma de decisiones de compra por parte del cliente, el cual parte de la definición que dan sobre el concepto de valor.

$$(\text{Valor}_s - \text{Precio}_s) > (\text{Valor}_a - \text{Precio}_a)$$

a: próxima mejor alternativa.
s: oferta del suministrador.

La diferencia entre el valor y el precio nos da lo que llamamos “incentivos de compra del cliente”. Se trata de comparar los incentivos de compra que conlleva la oferta del suministrador, con los incentivos de compra que presenta la mejor alternativa más próxima. Esta ecuación nos lleva a afirmar que el primer término debe ser mayor que el segundo para que se continúe con dicho suministrador.

En el modelo no se tiene en cuenta el precio para determinar el valor para el cliente. Por el contrario lo que se hace es sacarlo fuera del constructo valor. Es decir, estos autores consideran que el valor sólo son los beneficios recibidos por el cliente.

De esta forma, es la comparación de dichos beneficios con el precio lo que origina un incentivo de compra para el cliente.

5) Modelo analítico de Keeney (1999).

El siguiente modelo se propuso para ser aplicado al comercio electrónico. Se basa en preguntar al cliente qué es lo que valora de un servicio o producto en concreto. De aquí se obtendrán una serie de objetivos que busca dicho cliente (O_1, \dots, O_n). Por otro lado, tenemos las X_i que no son más que la medida que describe ese producto o servicio con respecto al objetivo O_i , siendo x_i la descripción específica. Por ejemplo, O_1 es minimizar los costes, siendo X_1 pesetas y x_1 puede ser 1.500 pesetas. De tal manera que el vector $x = (x_1, x_2, \dots, x_n)$ representará una descripción del producto o servicio y de su proceso de obtención.

La priorización de los objetivos por parte del cliente permitirá que este modelo nos indique la conveniencia global de un producto. Así, este modelo representa el valor como una función aditiva, donde K_i es el peso que indica la prioridad relativa del objetivo O_i , que viene dada por las entrevistas realizadas a los consumidores, y v_i es una escala de la conveniencia relativa de los diferentes valores de O_i .

$$V(x_1, x_2, \dots, x_n) = \sum_{i=1}^n K_i \cdot v_i(x_i)$$

Los objetivos concretos que buscaban los consumidores fueron identificados a través de entrevistas realizadas a una muestra de 100 individuos, resultando los siguientes objetivos generales, todos ellos referidos al comercio por internet:

OBJETIVOS DE VALOR DEL COMERCIO POR INTERNET	Maximizar la satisfacción del cliente
	Maximizar la calidad del producto
	Minimizar los costes
	Minimizar el tiempo para recibir el producto
	Maximizar la comodidad
	Minimizar el tiempo empleado
	Maximizar la intimidad
	Maximizar el placer de comprar
	Maximizar la seguridad
	Minimizar el impacto medioambiental

Lo que diferencia el valor que tiene el producto o servicio para los distintos clientes son los diferentes pesos que se dan a los objetivos. De tal manera que para que un cliente elija una determinada oferta es necesario que el valor de dicha oferta sea positivo y mayor que el de los competidores.

6) Modelo de Grönroos (2000).

Este autor señala que la entrega de valor al cliente es un proceso que se desarrolla a lo largo de la relación entre las partes. Los componentes del valor señalados por Grönroos son los que aparecen en las siguientes ecuaciones:

$$\text{Valor percibido por el cliente} = \frac{\text{Núcleo del servicio} + \text{Servicios adicionales}}{\text{Precio} + \text{Costes relacionales}}$$

$$\text{Valor percibido por el cliente} = \text{Núcleo del Valor} \pm \text{Valor añadido}$$

En este modelo el valor no resulta de la diferencia entre los beneficios recibidos y los sacrificios realizados, sino que se trata de un cociente entre ambos. Con respecto a lo que recibe el cliente, este autor señala que para crear valor no sólo hay que proporcionar al cliente el producto o servicio central de la oferta, sino que a veces es necesario que el cliente reciba otros servicios adicionales que añadan valor al producto o servicio principal. Por ello, señala que existe un núcleo de valor y un valor añadido que es creado a lo largo del desarrollo de la relación. En cualquier caso, el valor añadido por estos servicios adicionales podría ser negativo, y esto es algo que debe evitar la empresa. Por el lado de los sacrificios, se diferencia entre el precio y los denominados costes relacionales, en los que incurre el cliente a lo largo de este proceso.

En conclusión, nuestra postura en relación a la medición del valor va a suponer varias consideraciones. En primer lugar, dado que el valor que una empresa crea para sus clientes es difícil de medir de una forma indirecta (sin preguntar al cliente) nos basaremos en los principales indicadores que señala la literatura para tal fin, como

pueden ser la satisfacción, la lealtad o el éxito de las innovaciones, que si pueden ser medidos de una forma más o menos “objetiva”¹² por parte de la empresa. En segundo lugar, si bien la elaboración de un instrumento para medir el VC de manera “objetiva” puede resultar muy útil a la hora de medir los resultados que generan las posibles estrategias empresariales, no podemos olvidar que, quien finalmente valora un producto, servicio o relación, es el cliente. En relación al valor que percibe el cliente, nuestra postura supone la consideración del mismo como una “valoración global”, es decir, una evaluación conjunta de los componentes de beneficios y sacrificios por parte del cliente. Dado que nuestro objetivo va a ser medir la valoración global del individuo y que, por otro lado, en esta investigación no se van a analizar las relaciones con otros constructos relativos al cliente, como pueden ser las intenciones de comportamiento, optaremos, como veremos más adelante, por el uso de la escala unidimensional.

Pasamos a continuación al estudio de las consecuencias o resultados que presenta el valor percibido. Debemos señalar que las mismas se van a analizar de forma breve, dado que no se trata del objetivo de este estudio.

3.4. Las consecuencias o resultados del valor percibido por el cliente.

Una idea que debe quedar clara es que el VC no se considera como la finalidad última o meta para las organizaciones, sino aquellos resultados o consecuencias que del mismo pueden derivarse. De ellas, la lealtad o fidelidad es la que ocupa un puesto más destacado en la medida que presenta una clara vinculación con los beneficios para las organizaciones. En cualquier caso, analizaremos todo el conjunto de estas consecuencias centrándonos básicamente en las dos principales: la satisfacción (Bigné et al., 1998; Anderson y Mittal, 2000; Cronin et al., 2000; Woodall, 2003; Lam et al., 2004; Yang y Peterson, 2004; Lin et al., 2005) y la lealtad (Zeithaml, 1988; Anderson y Narus, 1998; Goodwin y Ball, 1999; Sweeney et al., 1999; Cronin et al., 2000; García, 2000; Parasuraman y Grewal, 2000; Woodall, 2003; Lam et al., 2004; Yang y Peterson, 2004; Lin et al., 2005). Comenzaremos analizando la primera de ellas.

¹² En realidad no se trata de medidas puramente objetivas ya que, en primer lugar, pueden estar basadas en las opiniones de los directivos de la empresa que, a su vez, se basan en la información de la que disponen sobre encuestas de satisfacción, resultados de los nuevos productos, tasas de recompra, etc. Dicho calificativo de “objetivo” ha sido adoptado en nuestro trabajo para diferenciar estas medidas derivadas del comportamiento del cliente de aquellas basadas directamente en sus opiniones y juicios.

Según Neal (1999), “la satisfacción es la actitud resultante de lo que los consumidores pensaban que sucedería (expectativas) en relación con lo que piensan que sucedió (percepción del resultado)”. Por tanto, supone comparar el valor percibido con las expectativas previas del cliente (García, 2000), de tal manera que se puede hablar de tres niveles de satisfacción:

- Cuando el valor percibido es inferior a las expectativas, el cliente estará insatisfecho.
- Cuando el valor percibido es igual a las expectativas, el cliente estará satisfecho.
- Cuando el valor percibido es superior a las expectativas, el cliente estará muy satisfecho.

Una idea que ha sido objeto de discusión es si, verdaderamente, ambos constructos, valor y satisfacción, son dos variables diferentes e independientes. En este sentido, algunos autores como Eggert y Ulaga (2002), plantearon la disyuntiva sobre si, realmente, se trataba de dos variables independientes o si, por el contrario, al medir una de ellas estábamos midiendo implícitamente la otra. Como conclusión, tanto en el campo teórico como empírico, determinaron que se trataba de dos variables diferentes pero complementarias. Además, afirmaron que ambos constructos apuntaban a diferentes direcciones (tabla 2.3.8):

Tabla 2.3.8. Diferencias conceptuales entre satisfacción y valor

Satisfacción	Valor percibido por el cliente
Constructo afectivo	Constructo cognitivo
Perspectiva post-compra	Perspectiva pre-/post-compra
Orientación táctica	Orientación estratégica
Clientes actuales	Clientes actuales y potenciales
Ofertas del proveedor	Ofertas del proveedor y competidores

Fuente: Eggert y Ulaga, 2002, p.110.

Por un lado, la satisfacción mide cómo de bien se ha desarrollado la oferta de un proveedor en el mercado bajo la percepción del cliente siendo, por tanto, una orientación táctica que sirve de guía para la acción orientada a la mejora de los productos y servicios actuales. Por otro, el valor se refiere a una orientación estratégica que apunta al futuro, relativa a cómo puede crearse el VC y a través de qué medios, de modo que se satisfagan las necesidades y requerimientos de los clientes a través de la oferta de un proveedor.

El segundo de los resultados que genera el valor es la lealtad. De este modo, podríamos distinguir tres perspectivas en relación con la lealtad (Gremler y Brown, 1996): la *actitudinal*, relativa al deseo o la intención de continuar la relación con el proveedor actual, la *comportamental*, referida al comportamiento de compra del individuo que normalmente se mide en relación con el número de compras repetidas y, por último, la *cognitiva* referida a la consideración de la empresa como la primera opción que surge en la mente del cliente cuando piensa qué o dónde comprar un determinado producto o servicio. Hemos de señalar que la intención no siempre va a llevar a la acción, y que el comportamiento de lealtad no siempre va a reflejar las intenciones. Esto provoca que la lealtad se haya señalado como una interfaz entre las medidas objetivas (derivadas del comportamiento de los clientes) y subjetivas (derivadas de las actitudes del cliente) del resultado de la empresa (Spiteri y Dion, 2004).

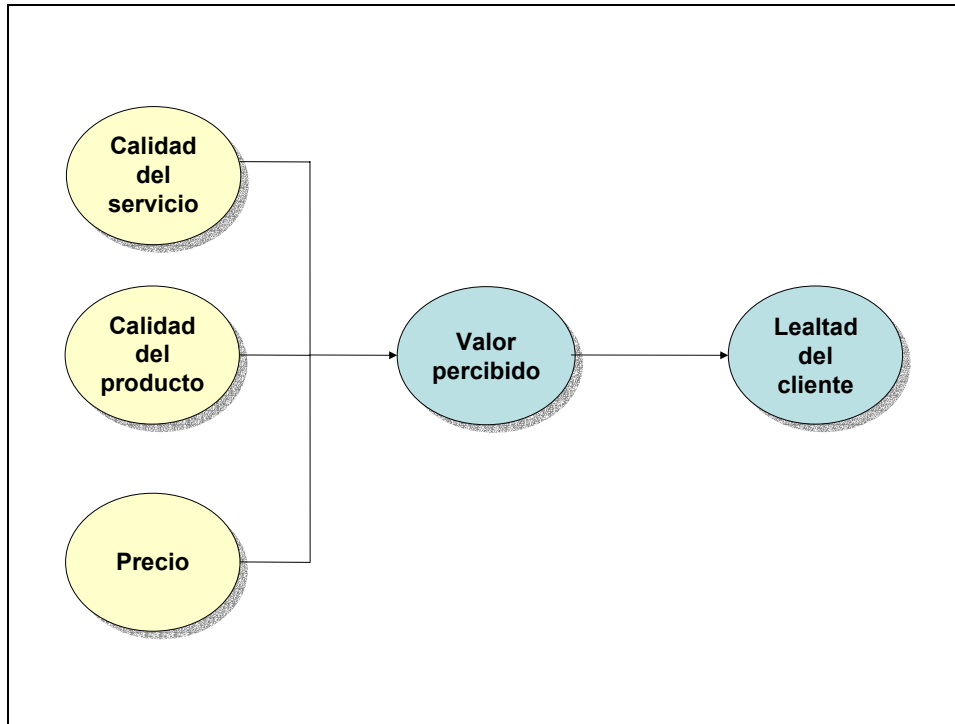
Aunque existen muchas definiciones diferentes de lealtad tomaremos la de Gremler y Brown (1996) por aglutinar muchas de ellas. Así, estos autores definen la lealtad¹³ como “el grado en el cual un cliente manifiesta un comportamiento de compra repetido hacia un proveedor de servicio, posee una disposición actitudinal hacia dicho proveedor, y considera utilizar únicamente a ese proveedor cuando surge la necesidad de servicios de ese tipo”.

De este modo, podemos encontrar en la literatura diferentes constructos que hacen referencia a la lealtad: intenciones de comportamiento, compra (como comportamiento), intención de compra, etc. En la mayoría de estos modelos, la lealtad aparece como resultado del valor, bien de forma directa o bien de forma indirecta a través de la satisfacción (Zeithaml, 1988; Anderson y Narus, 1998; Goodwin y Ball, 1999; Sweeney et al., 1999; Cronin et al., 2000).

Un modelo que refleja la relación valor-lealtad de forma directa es el de Parasuraman y Grewal (2000) que analiza lo que ellos denominan como la “Cadena Calidad-Valor-Lealtad”. Dicha cadena aparece reflejada en la siguiente figura:

¹³ Ellos hablan de lealtad en el caso de los servicios.

Figura 2.3.14. La Cadena Calidad-Valor-Lealtad

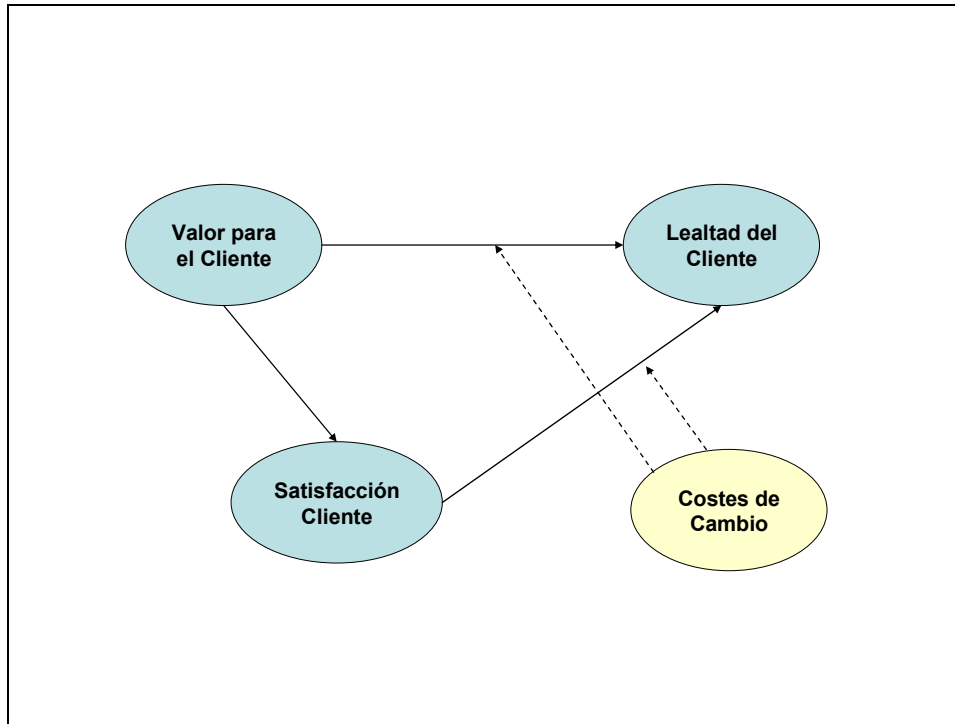


Fuente: Parasuraman y Grewal, 2000, p. 169.

Según estos autores, el valor percibido es un determinante de la lealtad, es decir, la base de la fidelidad del cliente es la oferta por parte de la empresa de un producto valorado por el cliente. Sin embargo, aunque existen autores e investigaciones que apoyan la existencia de una relación directa entre valor y lealtad, también existen otros trabajos que apuntan la idea de la existencia de variables mediadoras entre ambas, como pueden ser la satisfacción o los costes de cambio.

A principios de esta década, podemos encontrar investigaciones que analizan las relaciones entre los constructos: valor, satisfacción, lealtad y costes de cambio (ej. Lam et al, 2004; Yang y Peterson, 2004; García et al., 2006). La relación que, en general, se presenta en este tipo de estudios es la que aparece reflejada en la figura 2.3.15.

Figura 2.3.15. Relación entre las variables valor, satisfacción, lealtad y costes de cambio.



Fuente: basado en Lam et al. (2004) y Yang y Peterson (2004).

En numerosas investigaciones se ha señalado el valor percibido como un antecedente de la satisfacción global del cliente y de la lealtad. Además se plantea que la relación entre VC y lealtad puede ser directa o bien a través de la satisfacción; y que, por otro lado, dichas relaciones se encuentran mediatizadas por la existencia de costes o barreras al cambio. Estos últimos pueden provocar que, aunque la intención de comportamiento del individuo sea relativa a la finalización de la relación con el proveedor actual, la existencia de dichas barreras mantenga a éste “cautivo” en la relación, con lo que su comportamiento de compra diferiría de su intención.

En definitiva, podemos resumir las principales conclusiones relativas a las consecuencias del VC. En primer lugar, la consideración del valor como un medio para conseguir otros objetivos. En segundo lugar, el destacado papel que juega una de las consecuencias del valor: la lealtad, gracias a su relación con la generación de resultados o beneficios para la empresa. Por último, la existencia de una serie de variables que pueden influir en la relación valor-lealtad.

Para finalizar tenemos que sintetizar una idea clave que se ha desarrollado a lo largo de este capítulo: existen dos grupos de determinantes del VC, uno sobre los cuáles no es posible actuar dado que no se encuentran bajo el control de la empresa, derivados del cliente y otros factores de la situación y, un segundo grupo sobre el que

la empresa puede actuar a través de su estrategia. Lógicamente, será en este grupo de variables en las que nos centraremos en nuestro estudio.

Vamos a pasar a continuación al análisis detallado del VC desde el punto de vista de la empresa u organización que crea dicho valor.

4. EL PROCESO DE CREACIÓN DE VALOR PARA EL CLIENTE.

Una vez planteado con una mayor claridad el concepto de VC y enumerados los distintos factores de los que depende, debemos pasar a analizar el proceso de creación de valor, determinando cuáles son las diferentes formas que tiene la empresa para crear valor para el cliente. Es decir, debemos tratar de delimitar las fuentes de valor, como por ejemplo, la calidad de producto o bien la habilidad para el desarrollo de nuevos productos (Slater y Narver, 2000). La correcta gestión y desarrollo de dichas fuentes será la que permita conseguir resultados positivos para la empresa, algunos de los cuales ya se han mencionado con anterioridad (ej. la satisfacción del cliente o el superior crecimiento de las ventas).

Como comentamos en el capítulo de introducción, nuestro trabajo se enfoca dentro de la RBV. De este modo, lo que pretendemos es determinar qué recursos y capacidades se erigen como las principales fuentes creadoras de valor. La premisa básica que debemos tener en consideración es la siguiente: para que un recurso sea fuente potencial de VC deberá actuar (1) aumentando o mejorando los beneficios que percibe el cliente, en términos de atributos del producto/servicio o bien en consecuencias para el cliente derivadas del mismo, (2) reduciendo los sacrificios monetarios o no monetarios que el cliente percibe y soporta en la adquisición de dicho producto/servicio o (3) ambas opciones simultáneamente. Así, de todos aquellos recursos y capacidades que recoge la literatura, vamos a seleccionar aquellos cuya influencia sobre el VC es más directa.

Aunque la identificación de los determinantes, también denominados en la literatura como medios, fuentes o conductores de valor para el cliente, es uno de los aspectos de mayor relevancia en relación al estudio del valor, presenta una elevada dificultad, ya que supone trasladar las demandas del mercado en competencias o capacidades de la organización (Harmsen y Jensen, 2004). En cualquier caso, hemos de señalar que las competencias necesarias y, más aún su gestión, pueden ser diferentes según el mercado, el segmento y el sector del que estemos hablando. De hecho, si analizamos la literatura podemos observar que son pocos los trabajos que se

han centrado en el estudio de la traslación de los requerimientos del mercado en competencias, lo cual lo convierte en una oportunidad de investigación (Harmsen y Jensen, 2004).

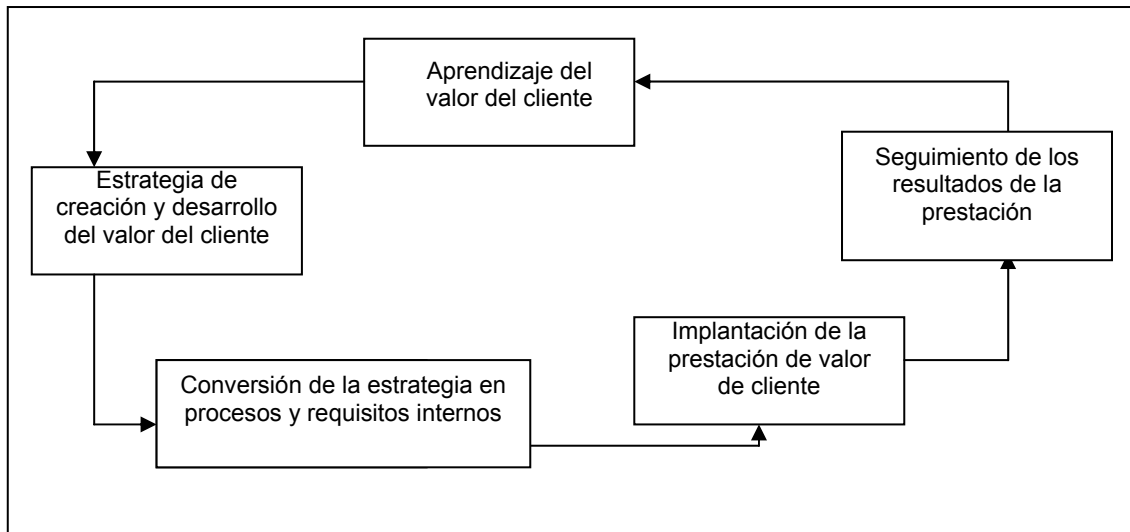
Comenzaremos recogiendo de forma genérica cuál es el **proceso de creación de valor para el cliente**, y a través de qué fases se desarrolla éste dentro de la empresa. Además, trataremos de recoger de forma resumida los principales modelos que se han desarrollado en la literatura relativos a la CVC. De dichos modelos se extraerán las conclusiones más importantes que nos permitan delimitar los principales recursos y capacidades de los que depende la creación y entrega de un valor superior al cliente.

4.1. El aprendizaje del VC como base de la ventaja competitiva.

Como hemos comentado a lo largo del capítulo, si las organizaciones desean obtener una posición de ventaja en sus mercados, deberán desarrollar ofertas competitivas que supongan un valor superior para el cliente. Es en este sentido en el que autores como Woodruff (1997) han desarrollado un modelo de aprendizaje del valor como base para conseguir una ventaja competitiva sostenible. Este autor y sus trabajos, individuales o en co-autoría¹⁴, podrían destacarse por su peso en el ámbito de la CVC. El proceso y sus fases aparecen reflejados en la siguiente figura:

¹⁴ Ver también Woodruff y Gardial (1996) y Flint et al. (1997).

Figura 2.4.1. Del aprendizaje a la ventaja competitiva



Fuente: Woodruff, 1997, p.147.

Cualquier proceso que busque la entrega de un valor superior para el cliente debe basarse en una comprensión clara y exacta sobre aquello que desean los clientes (Slater y Narver, 1994; Woodruff y Gardial, 1996). Una vez que dicho valor se comprende, deberá elegirse la estrategia a desarrollar para entregar dicho valor, lo cual vendrá determinado por la relación que exista entre las capacidades organizativas, el mercado y la competencia. Sin embargo, para que dicho valor sea realmente experimentado como tal, será necesario trasladarlo a los distintos procesos organizativos, determinando cómo va a realizarse el despliegue completo de la oferta de la empresa para, posteriormente, llevarlo a la práctica. Finalmente, este proceso deberá culminar con una valoración del proceso de implantación, relativa al grado de satisfacción de los clientes con el valor ofrecido, al grado de superioridad de éste respecto a la competencia, etc. Así, algunas medidas que recogen el resultado de la entrega de valor pueden ser las ventas, la cuota de mercado, los beneficios y, sobre todo, la satisfacción. Estas y otras medidas serán comentadas con posterioridad.

Debemos señalar que dicho aprendizaje no siempre se realiza de una manera formal, esto es, a través de investigaciones de mercado, tales como las encuestas, los experimentos o la investigación cualitativa. Así, puede existir un aprendizaje de tipo informal derivado de la experiencia con decisiones pasadas relativas al cliente, el feedback derivado del personal de contacto con el cliente y la observación de los directivos (Woodruff, 1997).

Además, es importante, como apunta Slater (1997), que se produzca un aprendizaje “sobre los clientes” en lugar de ser “de los clientes”. Esto supone que

éstos no serán la única fuente conocimiento, sino que deberán utilizarse otras vías u organizaciones, como pueden ser consultoras, universidades, socios de alianzas, proveedores, etc., que ayuden a la empresa a determinar las necesidades latentes de los clientes y las tecnologías para satisfacer dichas necesidades.

Podemos destacar, en este sentido, el trabajo de Zander y Zander (2005) sobre el “inside track”. Recordemos que, como vimos en el capítulo precedente, se trataba de una estrategia basada en cliente consistente en un conocimiento exhaustivo de las necesidades del cliente y una relación continuada con el mismo. Destacan el papel de los clientes como fuente de nuevas ideas, de forma que mejoran la capacidad para resolver problemas y la flexibilidad de la empresa a la hora de asimilar y desarrollar nuevos recursos y capacidades necesarios para generar valor para el cliente y responder a sus necesidades latentes o emergentes. En cualquier caso, el despliegue de dicha estrategia supondrá, no sólo acumular conocimiento sobre las necesidades de los clientes, sino también explotarlo y profundizar en él.

Siguiendo con el modelo de Woodruff (1997), las razones que nos han llevado a elegir dicho modelo son las siguientes: en primer lugar, por resultar un proceso comprensivo de la CVC que recoge casi todos los aspectos y perspectivas que deben tenerse en cuenta en la misma, no sólo a nivel estratégico, sino también operativo, cultural, organizativo, etc; en segundo lugar, este modelo destaca por el importante papel que le otorga al aprendizaje del valor para el cliente, que deberá ser la base de cualquier estrategia de CVC.

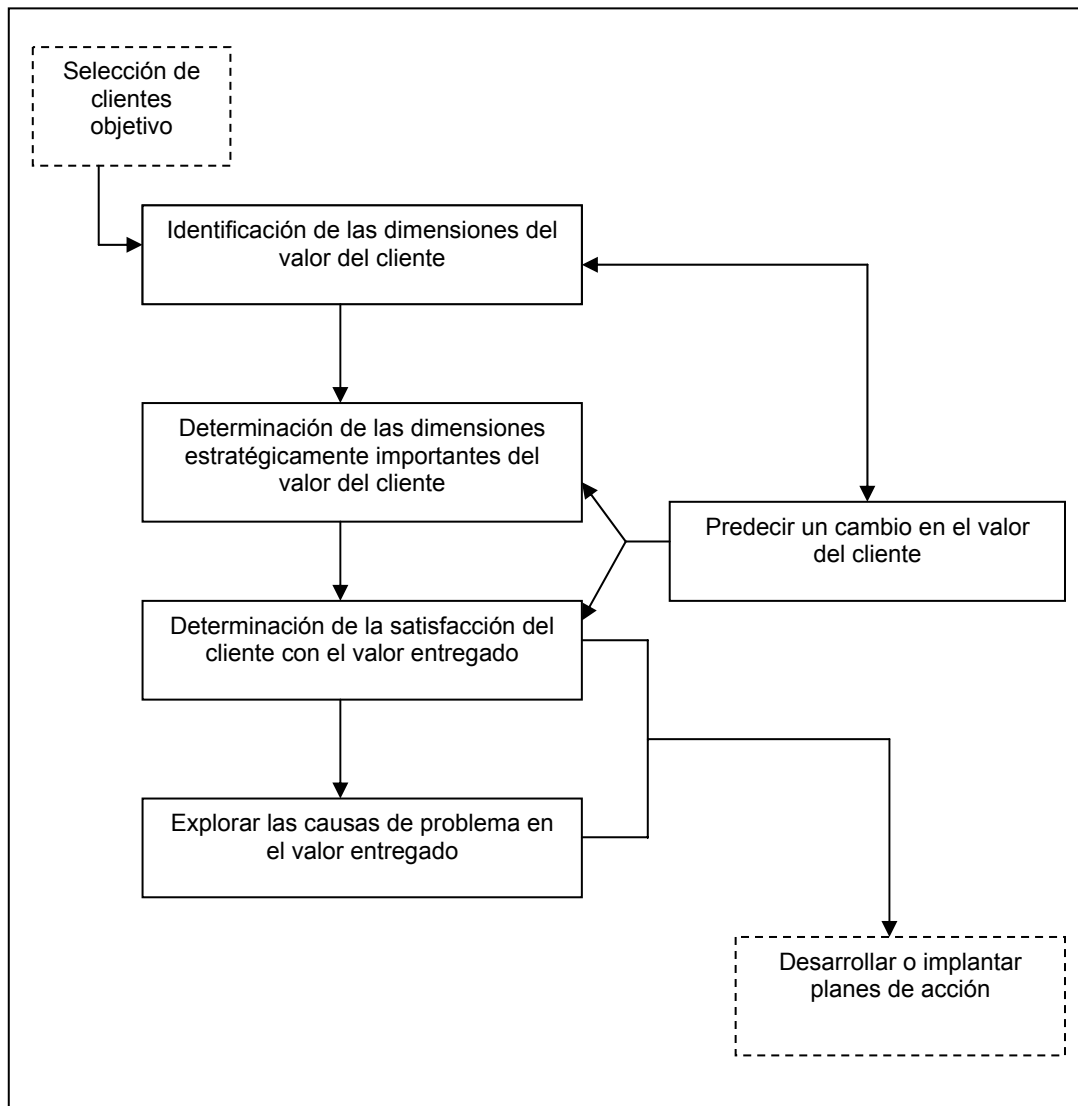
A continuación vamos a desarrollar cada una de las fases que componen este proceso, el cual deberá ser entendido como una escalera cuyos peldaños deben superarse de forma progresiva.

4.1.1. Aprendizaje del valor para el cliente.

Lógicamente, el primer paso que se debe dar en aras de crear un VC superior al de la competencia, es el aprendizaje sobre dicho valor. Se trata de conocer aquello que valora el cliente, con el objeto de ofrecérselo y conseguir satisfacer sus necesidades, deseos y expectativas. Al comienzo de este capítulo expusimos cómo el VC venía determinado por el propio cliente y sus circunstancias personales y contextuales. Esto provocaba que la importancia de todos los posibles sacrificios y beneficios que el cliente era susceptible de considerar en su valoración variase entre los diferentes clientes.

Para tratar de solventar dicho obstáculo, los investigadores han desarrollado diferentes procesos y sistemas que sirven como herramientas para la empresa en el conocimiento del valor para el cliente. Uno de ellos es el propuesto por Woodruff y Gardial en el año 1996, denominado *Determinación del Valor para el Cliente* (CVD, Customer Value Determination). Como podemos ver en la figura 2.4.2, se trata de un proceso compuesto por una serie de fases.

Figura 2.4.2. El proceso de determinación del valor del cliente.



Fuente: Woodruff y Gardial, 1996, p. 14.

En cuanto a la primera de las fases, relativa a la identificación de las dimensiones que valora el cliente, este autor y otros como Band (1994), proponen una serie de técnicas cualitativas que facilitan el desarrollo de dicho proceso, como pueden ser las entrevistas en profundidad, las encuestas, las tarjetas de comentarios de

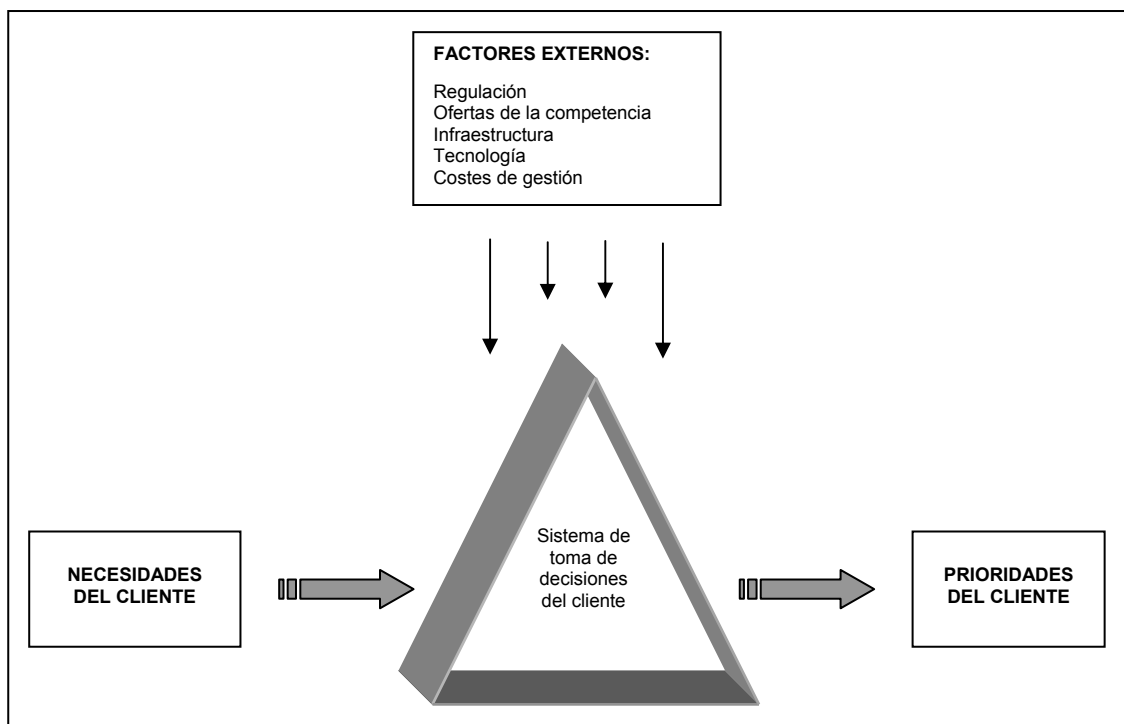
clientes, los grupos de enfoque, la observación o una combinación de éstas. Aquí, el personal de contacto con el cliente juega un papel muy importante, ya que éste puede obtener mucha información adicional (Woodruff, 1997). Sin embargo, lo difícil del proceso es identificar cuáles de estas dimensiones son las más importantes en aras de un mayor y mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa, sobre todo porque no todos los clientes son iguales. En este sentido, habría que determinar dos cosas: en función de qué se va a medir la importancia y cómo se va a medir. Como indican Kaye y Dyason (1999), la pregunta clave en este punto es la siguiente: ¿En qué dimensiones del producto o servicio quiere el cliente que fijemos nuestra atención?

Lo anterior es coincidente con lo señalado por Slater y Narver (1994), que establecen que para conseguir la lealtad de los clientes es necesario que la empresa se comprometa a largo plazo a comprender las expectativas de dichos clientes, a motivar a los empleados para que satisfagan sus necesidades, a controlar el grado de satisfacción alcanzado y a estar en contacto con el cliente después de la compra.

Laitamäki y Kordupleski (1997) señalan algo similar pero relativo a los procesos de negocio más importantes para el cliente. Para ello, consideran necesario desarrollar lo que se denomina *catarata de los procesos de un negocio*, donde se recogen aquellos procesos más importantes para la empresa y cuáles son los atributos de calidad y precio que conducen a la satisfacción del cliente. Se utilizan como variables la calidad y el precio porque se consideran las dos dimensiones clave del valor. Un instrumento que estos autores apuntan para realizar dicha investigación de mercado son los sistemas de investigación de calidad total (TQR systems), que proporcionan una información relevante sobre el mercado, los empleados y los procesos de negocio, en aras de proporcionar valor a sus clientes. Todo ello, debe buscar que la empresa se centre en proporcionar aquella proposición de valor que le permita aprovechar las oportunidades del entorno y los puntos fuertes de la empresa.

Sin embargo, comprender al cliente es algo bastante complejo que pasa por conocer su sistema de toma de decisiones. Como se puede observar en la figura 2.4.3, no se trata, exclusivamente, de conocer las necesidades del cliente.

Figura 2.4.3. El sistema de toma de decisiones del cliente.



Fuente: Basado en Slywotzky, 1997, p. 30.

Así, la empresa, en su búsqueda del máximo valor debe analizar tres aspectos fundamentales del cliente:

- En primer lugar, cuáles son sus necesidades, es decir, qué características o utilidades deben tener los productos o servicios que el cliente desea adquirir. Éste es el objeto de la mayoría de las investigaciones de mercado que realizan las compañías. Por tanto, como resultado de este análisis, obtendremos información acerca de qué productos o servicios quiere el cliente y con qué características.

- Un segundo aspecto que debe complementar al anterior, es el análisis del sistema de toma de decisiones del individuo. Éste nos va a permitir determinar aquellos aspectos que el consumidor no expresa explícitamente, y que le hacen decidirse finalmente por una determinada oferta. Es en este análisis en el que hemos de tener en cuenta la influencia de toda una serie de factores externos. En este caso, la información que la empresa debe obtener es relativa a cómo toma sus decisiones el cliente, pudiendo esto servir para comprender cuáles serán sus necesidades futuras.

- Por último, mediante el análisis de las prioridades del cliente se podrá conocer qué modelo de negocio es el que más se adecua a dicho cliente y que, por tanto, proporcionará más beneficio a la empresa.

Finalmente, todo esto debe ir acompañado de una medición de la satisfacción del cliente para comprobar cómo ha sido el desempeño de la empresa, es decir, lo bien o lo mal que ésta lo ha hecho, sirviendo este resultado como indicio de los posibles problemas detectados por el cliente respecto al valor que le ha sido entregado, problemas que deberá solventar para evitar perder competitividad y, por otro lado, de los puntos fuertes del valor entregado. Sin embargo, según estos autores, la ventaja competitiva en lo que reside es en la posibilidad de anticiparse a los cambios futuros en el valor del cliente, para lo cual la empresa deberá basarse en la información recopilada en las fases anteriores. En este sentido, se propone la creación de un Sistema de Información de Marketing Orientado al Valor para el Cliente (CVOMIS).

Por último, como factores importantes para el éxito de este proceso, estos autores resaltan los siguientes: que se realice de una manera continua, en aras de que la ventaja sea sostenible en el tiempo; por otro lado, la consideración como cliente no sólo a los externos a la empresa sino también a los denominados clientes internos o empleados; y, finalmente, la participación de toda la empresa.

Así, aunque el tipo de información obtenida y el método varíen en función de la empresa, un requisito indispensable es recabar la información tanto de dentro de la empresa, esto es, empleados de primera línea con el cliente, como de fuera, clientes externos (Band, 1994).

Frente a este nuevo enfoque de aprendizaje del valor, se encuentra el tradicional análisis de la cadena de valor de la empresa propuesto por Porter (2002), cuya lógica reside en la identificación de las actividades clave para el cliente. Tal como señalan gran parte de los autores (Band, 1994; Slater y Narver, 1994), este análisis de la cadena de valor es importante en dos sentidos: en primer lugar, para conocer la fortaleza o debilidad de los eslabones de la cadena de la propia empresa, determinando en base a cuál de ellos va a desarrollarse una ventaja competitiva frente a la competencia; y, en segundo lugar, para conocer la cadena del cliente analizando qué puede aportar la empresa para mejorarla.

En cuanto a la información concreta que debe ser recabada, es fundamental comprobar si la empresa mide actualmente las necesidades, deseos y expectativas y la forma en que esta información se utiliza (Band, 1994). Es necesario que se recoja información de todos los aspectos operativos de la empresa: comunicación preventiva, calidad y diseño del producto, presentación de ventas, entrega, políticas de crédito y facturación, servicio postventa, seguimiento y solución de problemas... En concreto,

deberá recopilarse información específica sobre los siguientes aspectos: los niveles de uso, los niveles de preferencia, el nivel global de satisfacción, los niveles de satisfacción con departamentos o unidades operativas específicas de la empresa, la medición de las prestaciones respecto a los competidores, la intención futura de compra, o la predisposición para recomendar la empresa a otras personas.

Otro modelo específico de aprendizaje del valor es el propuesto por Ulaga y Chacour (2001), que abogan por la utilidad del *Análisis del Valor del Cliente* (CVA), como herramienta para realizar una auditoría de valor. Según dichos autores, el CVA presenta tres utilidades fundamentales: (a) Comprensión de las necesidades del cliente; (b) Posicionamiento de la empresa frente a la competencia; (c) Reducción de las diferencias entre las percepciones del proveedor y el cliente.

En cuanto al proceso de medición de valor, dichos autores lo dividen en tres fases fundamentales, si bien dicho proceso también está referido al mercado organizacional:

Arranque: Se trata de generar, por parte de los proveedores, una lista de criterios y su importancia. En base a esto, se prepara un cuestionario para los clientes, no sin antes segmentar el mercado y elegir una muestra.

Encuesta: Se realizan una serie de entrevistas, cara a cara, con los representantes de las distintas áreas funcionales de la empresa cliente que se encuentran implicadas en el proceso de compra. En ella, se pregunta a éstos sobre los criterios, su importancia y la valoración que otorgan, en cada uno de ellos, a sus principales proveedores. Dicha información es útil para elaborar los mapas de valor¹⁵.

Formulación de estrategias: Se determinan, utilizando los mapas, las opciones estratégicas más relevantes, buscándose las posibilidades de mejora utilizando la simulación.

4.1.2. Estrategias de creación y desarrollo del valor para el cliente.

Una vez que el proceso de aprendizaje sobre el cliente se ha completado y se conoce qué valora éste, el siguiente paso para conseguir la ventaja en el mercado consistirá en trasladar el esquema mental del cliente a decisiones estratégicas. De este modo, cualquier estrategia de creación de valor deberá incluir los siguientes elementos (Slater, 1997):

¹⁵ Los mapas de valor serán objeto de estudio con posterioridad.

- Establecimiento de unos objetivos de mercado apropiados.
- Selección de segmentos específicos del mercado.
- Creación de una proposición de valor que permita una posición de ventaja competitiva.
- Desarrollo de las capacidades que son necesarias para entender las necesidades del cliente y entregar el valor prometido.

Por tanto, la creación y entrega de un valor superior al cliente requerirá, por un lado, determinar lo que quiere realmente el mercado y, con posterioridad, establecer qué competencias se requieren para satisfacer esas demandas¹⁶ (Harmsen y Jensen, 2004). Así, el desarrollo de la estrategia de cualquier empresa debe comenzar con un profundo entendimiento sobre qué valoran los clientes hoy y cómo podría cambiar esto en el futuro (Goodstein y Butz, 1998), para pasar, a continuación, a adaptar la oferta a lo que quieren los clientes.

Esto nos lleva a definir un concepto relacionado con la oferta de productos y servicios al cliente, como es la proposición de valor. La *proposición de valor* especifica cómo la organización se propone entregar un valor superior a los clientes (Williams, 2002). Algunos autores como Martínez y Bititci (2002, p. 385), definen la proposición de valor como “una promesa implícita que una compañía hace a sus clientes para entregar una combinación de valores particular”. De este modo, cada empresa diseña su propia proposición, que supondrá un valor único dirigido a un mercado o segmento específico del mismo. Dicha proposición deberá estar compuesta por los siguientes aspectos (Band, 1994): 1) Clientes o consumidores objetivos; 2) Beneficios y niveles de precios que ofrecerá la empresa en comparación con la competencia; y 3) Estructura de costes necesaria para que la entrega de valor sea rentable para la empresa.

De este modo, podríamos afirmar que existen seis proposiciones de valor genéricas (figura 2.4.4).

¹⁶ En su estudio empírico utilizan el método de la entrevista a directivos, junto con otros métodos, para vincular las características del mercado con competencias concretas a desarrollar por la empresa, basándose en los mapas mentales de los mismos.

Figura 2.4.4. La matriz de valor.

		Nuevas Dimensiones de Valor	
		Dura	Blanda
Proposiciones de Valor Originales	Liderazgo de Producto	Innovadora	Gestora de Marca
	Excelencia Operativa	Minimizador a de precio	Simplificadora
	Intimidad con el cliente	Integradora de Tecnología	Socializadora

Fuente: Bititci et al., 2004, p. 253.

Según Bititci et al. (2004) las compañías de mayor éxito son aquellas que tienen una proposición de valor clara y sin ambigüedad, la cual determina la base de su estrategia de negocios y de operaciones. Esta proposición deberá determinarse en función de las competencias y capacidades clave de cada empresa, las cuales le permitirán entregar dicha proposición de valor a sus clientes de forma eficaz y eficiente asegurando el valor interno (ej. accionistas) y la satisfacción de las expectativas (Bititci et al., 2004).

El desarrollo de cada una de las anteriores proposiciones de valor supondrá unas exigencias para la empresa, tanto desde un punto de vista estratégico como operativo y, por otro lado, supondrá para el cliente una oferta con unas características determinadas (ver tablas 2.4.1 y 2.4.2).

Tabla 2.4.1. Necesidades desde el punto de vista de la empresa

Proposición de valor	Objetivos estratégicos	Objetivos operativos
Innovadora	Corriente continua de diseños innovadores y productos con características nuevas y únicas. A menudo orientados tecnológicamente.	Visión a largo plazo, capacidad de I+D y desarrollo de productos fuerte. Capacidad para innovar dentro de ciclos de vida de productos cortos.
Gestora de marca	Reconocimiento de la marca global. Reforzamiento de una sólida imagen de marca del producto y/o de la compañía.	Enfoque en el mercado del sector. Control superior sobre estilos de productos, calidad y promoción.
Minimizadora de precio	Producción altamente eficaz y capacidad logística con altos niveles de calidad y bajo desperdicio.	Procesos eficaces y eficientes, acompañados de una estandarización y automatización.
Simplificadora	Construcción de procesos racionalizados para hacer la vida simple, no complicada, para los clientes de una manera novedosa y beneficiosa.	Disponibilidad y accesibilidad. Cumplimiento de órdenes y distribución efectivos.
Integradora de Tecnología	Desarrollar soluciones específicas y continuas para los clientes seleccionados sobre la base de relaciones permanentes.	Comprensión de los negocios de los clientes, mercados, productos y operaciones. Capacidad para configurar productos y servicios. Habilidad para adoptar la estrategia de los clientes.
Socializadora	Construir confianza y compromiso con los clientes a través de la comprensión de sus necesidades.	Satisfacción de las necesidades de los clientes a través de una cuidadosa entrega, fiabilidad y honestidad. Excelente servicio personal.

Fuente: Bititci et al., 2004, p. 254.

Tabla 2.4.2. Resultados para el cliente

Proposición de valor	¿Qué consiguen los clientes?
Innovadora	Nuevos diseños y productos innovadores.
Gestora de marca	Estatus del producto, estilo de vida. Sentimiento de superioridad.
Minimizadora de precio	Productos y servicios normales y fiables a precios bajos.
Simplificadora	Conveniencia y disponibilidad de los productos.
Integradora de Tecnología	Productos y servicios a medida. Soluciones totales.
Socializadora	Servicios flexibles, relaciones interpersonales y confianza.

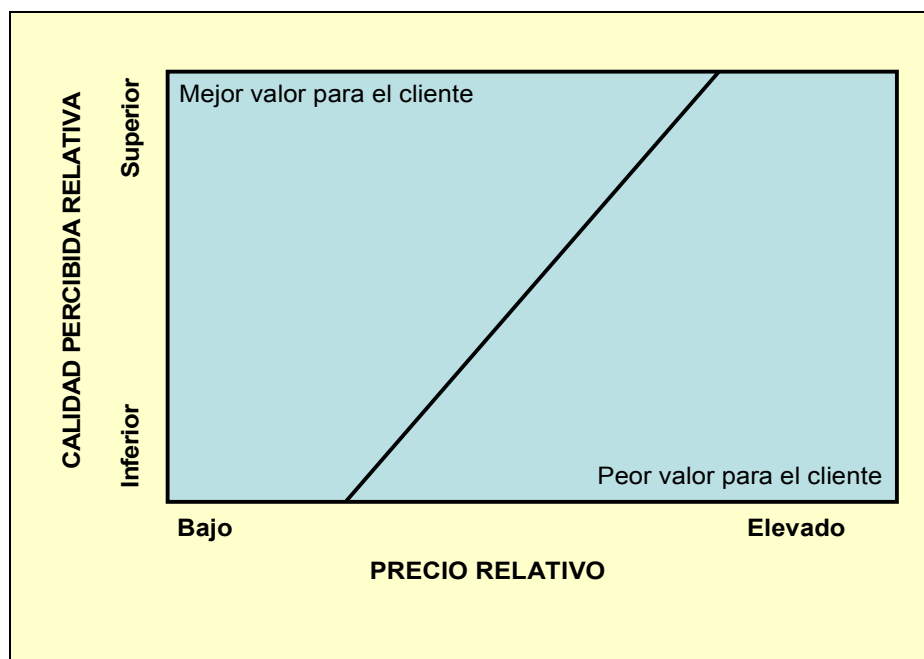
Fuente: Bititci et al., 2004, p. 254.

De este modo, cada empresa elegirá una o varias proposiciones de valor en función de sus capacidades y de los resultados que se deseen obtener para los clientes. Por tanto, la proposición de valor une la oferta de la empresa con las expectativas de los clientes, siendo dicha proposición una función de un conjunto de competencias y capacidades de la firma que son claves para permitir entregar un valor que satisfaga las expectativas de los clientes (Bititci et al., 2004).

Continuando con lo que concierne al desarrollo de las estrategias de CVC, debemos recordar que existen, en líneas generales, dos grandes vías de creación de valor para el cliente, bien proporcionando más beneficios o bien reduciendo el sacrificio percibido por el cliente. En muchos casos, dichas alternativas se encuentran muy relacionadas, ya que en general, si se aumentan los beneficios vía calidad, es muy normal que se perciba una reducción simultánea de los sacrificios. El problema fundamental es cómo mejorar el VC de forma que sea rentable para la empresa (Ravald y Grönroos, 1996). Estos autores señalan la posibilidad de desarrollar estrategias óptimas que sean una combinación de liderazgo en costes y en diferenciación, dado que ambas son igualmente importantes, siempre que se dirijan a los clientes adecuados, es decir, aquellos que puedan resultar beneficiosos para la empresa.

Una de las herramientas más conocidas para diseñar estrategias adecuadas son los denominados *mapas de valor*, cuyo principal creador fue Gale (1994). Éstos mapas, tratan de medir la calidad percibida de las ofertas competidoras en relación con su precio relativo, ambos antecedentes o componentes clásicos del valor (figura 2.4.5).

Figura 2.4.5. Mapas de valor para el cliente.



Fuente: Higgins, 1998, p. 40.

De este modo, en un mismo mapa de valor podrán situarse las distintas empresas u ofertas competitivas, e incluso los diferentes negocios de una misma compañía. La situación que tengan cada una de ellas en este mapa dependerá de las valoraciones realizadas por los consumidores en dos puntos: (1) Por un lado, en cuanto a los atributos de calidad del producto y/o servicio, atributos que han sido determinados por los propios clientes. En este sentido, a éstos se les debe preguntar previamente sobre aquellos atributos más valorados con respecto a dicho producto o servicio, con lo que se obtendrá información no sólo de los atributos en sí, sino también de su ponderación relativa. Como resultado obtendremos un *ratio de calidad percibida relativa*. (2) Por otro lado, se mide la satisfacción actual con el precio, por parte del cliente, en comparación con las otras ofertas competidoras. En este caso, este valor también irá ponderado por el peso relativo que tenga el precio sobre el total del valor para el cliente. Como resultado de multiplicar la puntuación otorgada por el cliente y el peso de éste, obtendremos el *ratio de precio relativo*.

La situación o posición que tengan cada una de las ofertas competidoras en este mapa dependerá de las valoraciones realizadas por los consumidores sobre aquellos atributos o dimensiones que hayan resultado claves en la entrega de valor, según el juicio de los propios clientes, con respecto a ese producto o servicio. De este modo, en la representación gráfica, la pendiente mostrará el ratio entre el peso del precio y el del resto de atributos (Gale, 1994; Laitamäki y Kordupleski, 1997).

De este modo, los productos de mejor VC serán aquellos que se sitúen en torno a la esquina superior izquierda (calidad superior-precio bajo), mientras que aquéllos de peor valor serán los que se sitúen en torno a la esquina inferior derecha (calidad inferior-precio elevado). En cualquier caso, podemos afirmar como, aquellos productos situados sobre la línea o cercanos a ella, se consideran que tienen un valor justo en relación a su precio (Gale, 1994; Laitamäki y Kordupleski, 1997).

Este sería el planteamiento fundamental de los mapas de valor, sobre el cual se han hecho posteriores modificaciones. Por ejemplo, autores como Laitamäki y Kordupleski (1997), cambiaron algunas de las variables como, la satisfacción con el precio actual, que fue sustituida por la satisfacción relativa no sólo con el precio sino también con los costes actuales, es decir, incluyendo otros sacrificios que puede percibir el cliente.

Como se comentó con anterioridad, la línea central supone una posición de valor justa para el cliente, siendo el resto de posiciones posibles las que determinan la estrategia actual y futura de la empresa. Así, la selección de estrategias de crecimiento basadas en estas herramientas, van a depender de cuatro factores (Laitamäki y Kordupleski, 1997): (a) la posición actual de la empresa; (b) la posición actual de la competencia; (c) la excelencia de cada uno de los procesos de la empresa; y (d) las oportunidades que presentan los espacios en blanco dentro del mapa. De este modo, aquélla empresa que logre un VC superior conseguirá atraer más clientes y una mayor lealtad por parte de los mismos que los competidores.

Por tanto, una de las principales ventajas que ofrece esta herramienta es la posibilidad de obtener una visión clara de la situación competitiva, permitiendo determinar un camino para la mejora de la posición de la empresa o de un negocio determinado (Laitamäki y Kordupleski, 1997; Matanovich et al., 1999).

Con posterioridad se han desarrollado otros métodos para el análisis del VC relacionados con los mapas de valor, como pueden ser el análisis conjunto y el modelo discreto de elección. Ambos métodos se basan en las preferencias de los consumidores sobre una serie de opciones. Se diferencian en que, en el análisis conjunto, el cliente tiene que valorar distintos productos alternativos considerando sus atributos; en cambio, en el modelo discreto de elección se presentan al consumidor una serie de alternativas y se le pide que determine cuál elegiría¹⁷.

¹⁷ Para ampliar la información en relación con estas herramientas ver, por ejemplo, Matanovich et al. (1999).

En cualquier caso, la utilidad de los mapas, en este sentido, vendrá determinada por la información que proporcionan sobre la posición de la empresa y de la competencia, lo cual ayudará a la determinación de las estrategias competitivas adecuadas.

4.1.3. Conversión de la estrategia en procesos y requisitos internos.

El siguiente paso consistiría en identificar los procesos organizativos internos específicamente diseñados para entregar valor al cliente. Así, toda empresa debe considerarse como un sistema formado por diferentes procesos, que deben buscar la entrega de un valor superior al cliente de forma coordinada (Band, 1994).

Como primera idea, debe quedar claro que la orientación centrada en el VC supone un cambio organizacional de cierta envergadura implicando un rediseño del negocio (Goodstein y Butz, 1998). En este sentido, son necesarios tanto los cambios en lo que se refiere a su conceptualización como también a su implantación. Dicho rediseño se basa en la consideración de la voz del cliente como guía, de manera que ésto nos permita determinar aquellas actividades menos necesarias. Rediseñar el negocio implica rediseñar los siguientes aspectos (Goodstein y Butz, 1998):

- *Estructura organizativa.* Uno de los cambios fundamentales que debe producirse es el paso a una estructura horizontal basada en los procesos, abandonándose las típicas estructuras centradas en las funciones, y derribándose las separaciones entre las distintas áreas funcionales (Band, 1994). Si bien hemos de tener claro que pueden producirse resistencias en la organización al romperse la estructura de poder tradicional, que pasa de ser vertical a ser horizontal.

En este punto, la tarea fundamental consistiría en una mejora de todos aquellos procesos relevantes para el cliente, que fueron identificados en la primera de las fases de aprendizaje. Como indica Band (1994) cualquier proceso está integrado por una serie de factores causales: outputs, actividades, inputs y estándares de actuación. La mejora de dichos procesos puede hacerse en cada uno de estos factores. De hecho, hoy día, dada la gran importancia que presentan los inputs para lograr el producto final deseado, se ha intensificado la preocupación por una gestión más eficaz de la relación de la empresa con sus proveedores (B2B), por lo que dicha parte del proceso se ha vuelto crítica.

En cualquier caso, trasladar el lenguaje del cliente en requisitos internos puede suponer dificultades. Estos autores proponen, para ello, la utilización de técnicas como el QFD (desarrollo de la función de calidad), y otras como el Brainstorming, la Simulación y la Técnica de los Escenarios. De esta forma, una vez formuladas las ideas relativas a los procesos, es necesario probar cuál sería su impacto en la prestación para el cliente.

Como hemos comentado, el QFD o despliegue de la función de calidad, es una de las herramientas clave para el análisis de procesos, de manera que permite incorporar la voz del cliente a través de todos los procesos de desarrollo de productos. Dicho QFD presenta una serie de condiciones para su utilización, como son la existencia de un equipo interfuncional con una serie de destrezas determinadas, un conocimiento profundo del cliente, etc. Una de las consecuencias fundamentales de esta técnica es un cambio desde un enfoque reactivo en el desarrollo de productos, a un enfoque proactivo, basado en el consenso, en la planificación rigurosa y en la prevención de los problemas, de manera que se pierda menos tiempo en los problemas de producción y los productos se lleven más rápidamente al mercado.

Además, deberá constituirse una empresa basada en la flexibilidad e innovación, con estructuras más planas (downsizing), y basada en la utilización de equipos multifuncionales y autogestionados (Band, 1994).

- *Fuerza de trabajo orientada al cliente.* Supone un cambio en los roles y las responsabilidades de los miembros de la organización, en las mediciones e incentivos, y en las destrezas o capacidades necesarias. Esto deberá trasladarse al reclutamiento y selección, buscando a aquellos empleados que compartan las actitudes de la empresa, tengan habilidad para trabajar en equipo y estén orientados al cliente; a la descripción de los puestos de trabajo, que ha de ser clara en relación a esto; a la formación, que además debe ser continua y abarcar a todos los empleados incluso a los directivos; al tipo de liderazgo que, sin olvidar la tarea, debe presentar una alta preocupación por el empleado; al sistema de recompensas, que deberá reconocer el trabajo en relación a la creación de valor y la satisfacción del cliente, de forma que ésto motive al empleado.

- *Cultura de la organización,* es decir, los valores compartidos. En lo que se refiere a la cultura organizativa, se debe evaluar la cultura actual que tenga la empresa, para comprobar si cumple o no los siguientes requisitos (Band, 1994):

- Orientación hacia el mercado y el cliente (externo), concretamente, a la entrega de un VC superior y a la satisfacción de sus necesidades.

- Enfoque claramente estratégico, de forma que los empleados sepan bien cuáles son las metas y objetivos de la organización.
- Comunicación interna buena, tanto en sentido ascendente como descendente.
- Solución de conflictos tanto internos (empleados y unidades) como externos (clientes), siempre por la vía de la cooperación y teniendo claro que el objetivo prioritario es satisfacer al cliente.
- Actitud de mejora continua y positiva hacia el cambio. En este sentido, Butz y Goodstein (1996), apuntan los cambios necesarios para convertir a la creación de valor en la guía de empresa:

Tabla 2.4.3. La creación de valor como guía de la empresa.

No sólo	Sino también
Satisfacción del cliente	Valor para el cliente
Actitudes	Comportamientos
Atributos	Consecuencias
Límites cliente/suministrador	Soluciones a problemas
Competencia	Alianzas estratégicas
Calidad	Mejor valor neto para el cliente
Investigación de mercado	Comprensión del cliente
Negociación	Vinculación con el cliente

Fuente: Butz y Goodstein (1996).

Hemos de señalar, de nuevo, la necesidad de que exista una implicación de toda la empresa y un compromiso y apoyo por parte de la alta dirección. Uno de los aspectos que debería tenerse presente es que todas las áreas (marketing, operaciones, recursos humanos,...) deben contribuir a la creación de valor de una forma integrada y, en ésto puede jugar un papel importante la cultura organizativa. Por otro lado, en lo que se refiere a la alta dirección, su papel deberá estar fundamentalmente orientado al desarrollo y comunicación de la visión de la empresa orientada al valor, al estímulo de la innovación y al reforzamiento con sus propias conductas de los comportamientos deseables (Band, 1994).

- *Tecnología de la información.* Dicha tecnología de la información debe permitir un mejor servicio al cliente, de forma más rápida y efectiva. Según estos autores, las innovaciones actuales en estas tecnologías de la información pueden incrementar el valor para los clientes. La justificación se encuentra en el hecho de que

una organización basada en los procesos requiere un continuo acceso a la información en cualquier momento o lugar. Así, dichas tecnologías nos permitirán, entre otras cosas, medir con qué rapidez y cómo de bien servimos a nuestros clientes.

4.1.4. Implantación de la prestación de valor para el cliente.

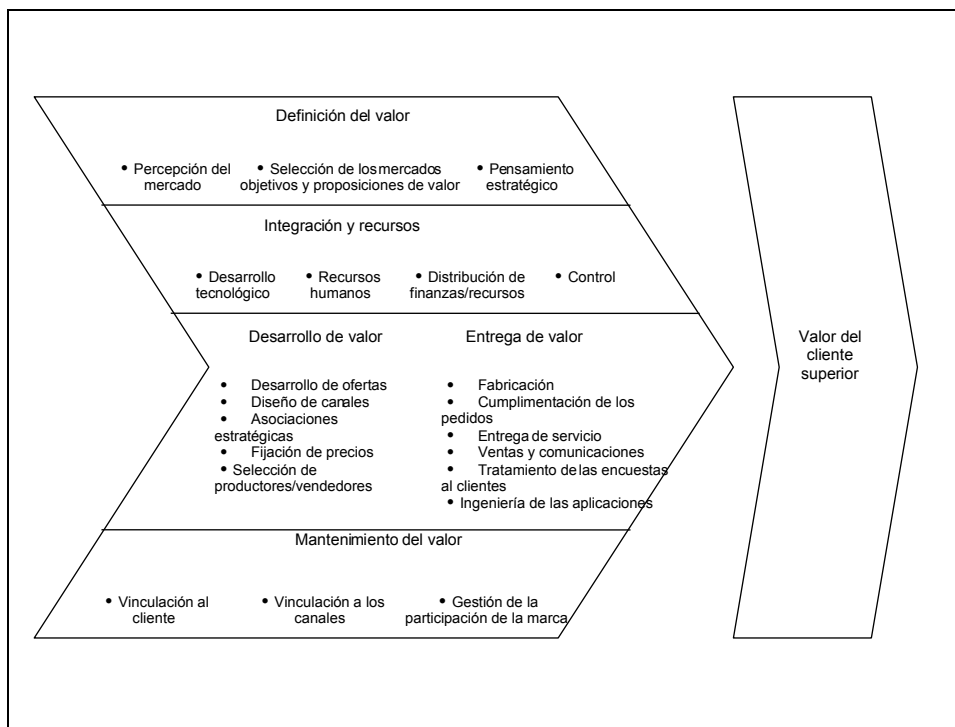
Todo este proceso analizando previamente no finaliza con la creación de VC, sino que éste debe ser entregado al cliente. Podría darse el caso que la estrategia de creación de valor de la empresa estuviera correctamente diseñada y que, sin embargo, la traslación al cliente no tuviera el desempeño deseado¹⁸. Esto provoca la necesidad de prestar una gran atención a la implantación de la prestación de un VC superior.

La entrega de un valor superior al cliente, requiere una estructura enfocada en los procesos, ya que ésta es la más adecuada para maximizar la eficacia de las actividades de la empresa (Slater, 1997). De todos los procesos que existen en una empresa, sólo algunos de ellos serán centrales o nucleares, en función no sólo de la etapa de la cadena de valor en la que se sitúe el negocio, sino también de cuáles sean los factores clave de éxito en el mercado.

Así, los procesos pueden ser clasificados en función de su contribución a la creación de un valor superior al cliente (Day, 2000a). De este modo, este autor clasifica los procesos de una organización en cuatro categorías, que pueden observarse en la figura 2.4.6 de un modo genérico: definición, desarrollo, entrega y mantenimiento del valor.

¹⁸ Podemos recordar la existencia de diferentes tipos de gaps o desviaciones en la CVC, señalados por Van der Haar et al. (2001).

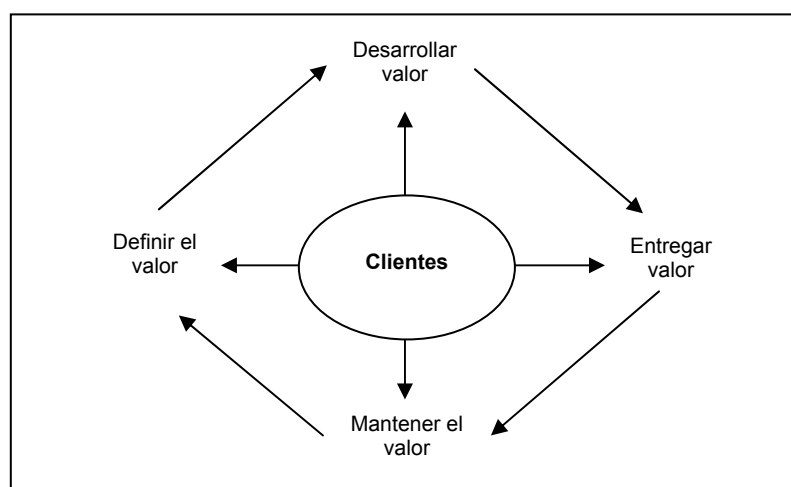
Figura 2.4.6. Organización alrededor de los procesos: una perspectiva de entrega de valor.



Fuente: Day, 2000a, p. 78.

Por tanto, la entrega de un valor superior al cliente estará basada en dichos procesos donde el cliente es el elemento central que interactuará continuamente con la empresa. De hecho, según este autor, se pasaría de la concepción lineal que supone la cadena de valor a una concepción más cíclica, que trata de poner en relieve el papel del cliente como centro o núcleo de todos los procesos (figura 2.4.7).

Figura 2.4.7. Ciclo de valor.



Fuente: Day, 2000a, p. 79.

Como podemos observar, el cambio radica en la consideración de la creación y entrega de valor como un conjunto de procesos interactivos con el cliente, en lugar de una progresión continua. Se trata fundamentalmente de ir obteniendo un feedback en cada una de las fases, utilizando la información que da el cliente en lugar de, únicamente, la información sobre el cliente (Day, 2000a).

En cualquier caso, la empresa puede encontrarse con una serie de barreras a la hora de implantar la estrategia de CVC (Band, 1994; Woodruff, 1997) que pueden ser de varios tipos: en primer lugar, *barreras de tipo cultural* provocadas especialmente por la no existencia de mediciones del desempeño y sistemas de recompensas vinculados a ellas. Estas barreras son mayores cuando los directivos no recompensan este aprendizaje del valor del cliente al no entender que se encuentra vinculado con el resultado. En segundo lugar, también pueden existir *barreras en los procedimientos organizativos*, dada la inercia y la resistencia al cambio, la cual provoca que las empresas utilicen determinados procedimientos, aunque éstos no sean los más adecuados en relación al VC. Por último, también pueden existir *barreras relacionadas con el aprendizaje* directivo y del resto de empleados, al requerir nuevas habilidades y suponer la necesidad de tiempo, que resulta bastante escaso. En conclusión, dichas barreras son las que se dan en cualquier proceso típico de cambio organizacional.

En cualquier caso, para superar todas estas barreras, la implantación debe basarse en una serie de elementos fundamentales como son los siguientes (Band, 1994):

- ❖ Traslación de las estrategias de creación de valor a planes operativos que permitan adaptar la oferta de valor de la empresa.
- ❖ Fomento de la participación de los empleados en el proceso de planificación del cambio, con el objeto de vencer la resistencia al mismo.
- ❖ Comunicación clara y frecuente de las metas tanto para el proceso de cambio, como para después del mismo (estándares y expectativas). Es importante también que, en el desglose del plan en pasos, éstos sean fáciles de gestionar y comprender. Por otro lado, ésto deberá acompañarse de sistemas de motivación y recompensa que apoyen dicha creación de valor.
- ❖ Formación y apoyo continuo a los empleados durante el aprendizaje. En este sentido, deberá darse un plazo de tiempo suficiente para el cambio, de modo que se puedan adquirir las habilidades necesarias y lograr que los empleados se sientan cómodos y comprometidos.

❖ Coordinación e implicación de todos los departamentos de la organización. Todo proceso de cambio debe basarse en un liderazgo sólido que comunique la visión de futuro más eficiente para la organización y haga ver al resto del personal de la empresa la importancia de adoptar como meta principal la creación de valor y satisfacción para el cliente (Band, 1994).

4.1.5. Seguimiento de los resultados de la prestación.

Resulta ya un tópico en el ámbito gerencial la afirmación de que aquello que no se puede medir no se puede gestionar. Ésto resulta igualmente válido para las estrategias de creación de valor. Así, una adecuada gestión de la CVC requerirá los siguientes aspectos:

1º Cambio en la mentalidad de las empresas, en el sentido que deben abandonar sus actuales mediciones del resultado financiero y hacer un seguimiento del resultado de la prestación de valor por parte de la empresa. Esto es lo que va a permitirle conseguir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

2º Los resultados de esta retroalimentación deberán comunicarse a los empleados con el objeto de que éstos conozcan hasta qué punto alcanzan o no sus metas individuales o departamentales, teniendo un fuerte poder motivador (Band, 1994).

Toda esta información deberá estar recogida, como se comentó, en sistemas de información sobre el valor para el cliente (CVOMIS), de forma que éstos permitan identificar los cambios futuros en los mercados (Woodruff y Gardial, 1996). Así mismo, dicha información deberá estar integrada, recogiendo información de toda la organización.

Por otro lado, la gestión eficaz de las estrategias y programas de creación de valor requieren la utilización de mediciones tanto internas como externas (Davidow y Uttal, 1990; Band, 1994). En lo que respecta a las mediciones internas, éstas se centran fundamentalmente en la calidad, mientras que en relación a las medidas externas, uno de los principales indicadores es la satisfacción del cliente. Algunos autores como Band (1994), mencionan la necesidad de realizar una auditoría anual de satisfacción, en la que clientes, empleados y dirección realicen una revisión pormenorizada de las fortalezas y debilidades del proceso, para todas las áreas operativas. Como señala este autor, resulta muy importante conocer la imagen que

tienen los clientes sobre la empresa para que, en caso de no ser la correcta, se desarrollen las medidas necesarias. En segundo lugar, otro factor relevante que deberían conocer las empresas son las quejas de los clientes. A menudo, los clientes insatisfechos no se quejan, lo cual elimina la oportunidad de la empresa para volver a captarlos y conocer algunos aspectos que pueden ser importantes para responder a sus necesidades y expectativas futuras.

En todo caso, Woodruff (1997) propone la sustitución de estos sistemas tradicionales de gestión de la satisfacción del cliente (CSM), por los nuevos sistemas de determinación del valor del cliente (CVD), que integran a toda la organización y todo tipo de información.

En relación con las mediciones internas de calidad, Band (1994) señala la posibilidad de evaluar el sistema por medio del cual se entrega el valor a través de una auditoría o revisión del sistema de calidad, con métodos como el que propone el premio Malcolm Baldrige.

Otra herramienta de medición de los resultados, que combina medidas internas y externas, es la *evaluación comparada de la calidad* con los competidores más importantes o los que han conseguido los mejores resultados del sector, *benchmark* (Band, 1994). Los resultados de dicha comparación le deben permitir explotar las debilidades de sus competidores y crear fortalezas propias. Entre los beneficios de esta técnica, señalados por dicho autor, podemos encontrar los siguientes: (1) Perfeccionamiento de las habilidades relacionadas con el cliente al conocer lo bien o lo mal que lo hace la empresa en comparación con la competencia; (2) Seguridad de que las metas de la empresa reflejan las realidades externas, en lugar de basarse en estándares desarrollados internamente; (3) Perfeccionamiento de las mediciones de la productividad, al permitirle analizar los principales problemas operativos de la empresa; (4) Mejora de la situación competitiva, al contar con información de la competencia; (5) Mayor conocimiento de las mejores prácticas del sector.

Normalmente, la evaluación comparada suele hacerse para las siguientes categorías (Band, 1994): evaluación comparada estratégica, evaluación comparada operativa y evaluación comparada de la gestión.

En cuanto a la primera de ellas, la *evaluación comparada estratégica* (*benchmarking estratégico*), implicaría una investigación de las diferentes estrategias empresariales y el éxito alcanzado con ellas. Autores como Pryor (1989) han señalado algunos aspectos que han de tratarse en cualquier estudio de evaluación comparada estratégica:

- ¿En qué segmentos del mercado se centra la competencia?
- ¿Siguen los competidores una estrategia de diferenciación o de liderazgo en costes?
- ¿Cuál es el nivel de inversión que realizan los competidores y, en qué áreas?
- ¿En qué áreas operativas obtienen los competidores sus verdaderas fortalezas y ventajas competitivas?

La evaluación de los anteriores aspectos puede servir a la empresa para identificar los factores clave para el éxito en el sector en el que operan.

Una vez realizada la comparación en nivel estratégico, es necesario pasar al nivel funcional u operativo (*benchmarking operativo*). Para ello, en primer lugar, se ha de determinar la función o funciones con una mayor influencia estratégica en el sector (Band, 1994), para tratar con posterioridad de comprender o analizar dicha función y a aquellos competidores “mejores en su clase”, con la intención de superarlos. Dicha superación podrá ser en dos ámbitos, en coste o en diferenciación.

En último lugar, hemos de realizar un análisis de las funciones de apoyo (recursos humanos, I+D, gestión de la información,...), comparándolas con las de los mejores competidores (*benchmarking de gestión*). Fundamentalmente se busca una mayor claridad sobre quiénes son los clientes dentro de la empresa y cómo satisfacerlos en mayor medida.

Finalmente recogeremos algunas de las condiciones que deben darse para que el programa de medición sea eficaz y aceptado por los miembros de la organización (Band, 1994): apoyo de la alta dirección; compromiso de los empleados en el establecimiento de las mediciones; interés de las mediciones para los empleados; y retroalimentación entre la medición de la satisfacción de los clientes y la evaluación de los directivos y empleados.

Como conclusiones a este modelo podemos destacar las siguientes: (1) la importancia que tiene conocer al cliente, sus deseos, necesidades, etc., como base para la CVC; (2) la necesidad de medir los resultados que está obteniendo la empresa, no sólo en términos de beneficios económicos sino relativos a la satisfacción o a la lealtad, de forma que esta información permita conocer a las empresas en qué deben mejorar; (3) la importancia de desarrollar una cultura que permita la creación y entrega de un valor superior al cliente.

4.2. Modelos de creación de valor para el cliente.

Para finalizar este capítulo vamos a recoger algunos de los modelos más relevantes relativos a la CVC. Previamente debemos manifestar que la mayoría de los modelos de creación de valor son muy genéricos y teóricos, existiendo un número reducido de ellos que contengan un desarrollo empírico.

Por otro lado, también debemos aclarar que en el apartado anterior ya se recogían algunos modelos de CVC, si bien se trataba de modelos más parciales. En este epígrafe, vamos a analizar cuatro modelos genéricos que serán presentados de forma cronológica.

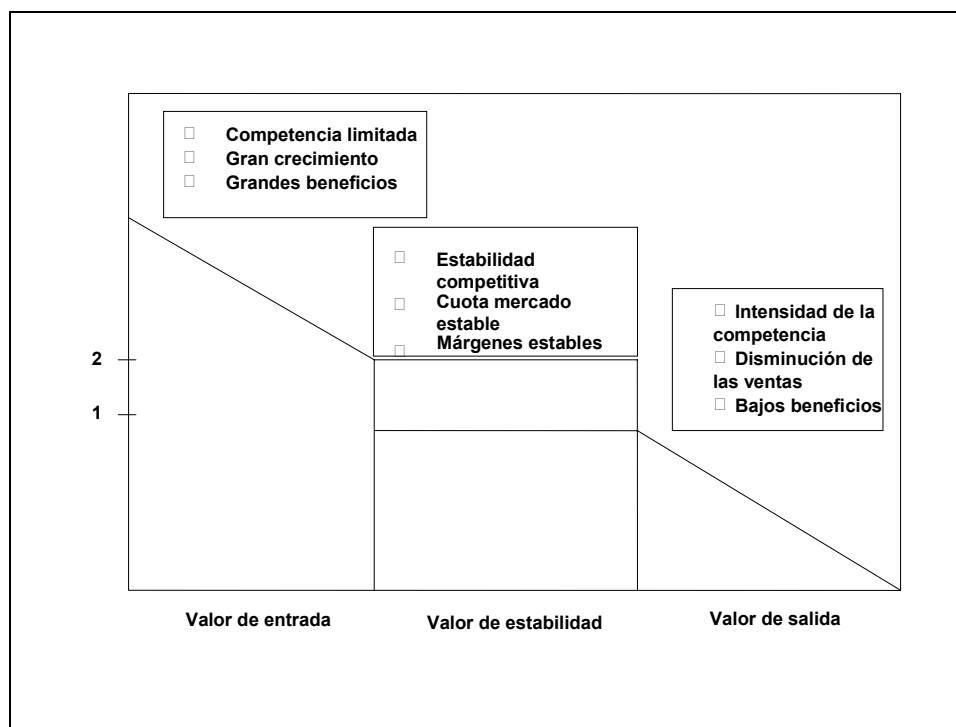
El primero de los modelos que vamos a desarrollar es el “Modelo de Migración del Valor” de Slywotzky (1997), que destaca en dos aspectos: uno, en el establecimiento de la relación entre el valor para la empresa y el valor para el cliente y, en segundo lugar, por reflejar la naturaleza cambiante del cliente y del mercado. En segundo lugar, recogeremos otro modelo de CVC desarrollado por McNaughton et al. (2001), al igual que en el caso anterior, por su explicación clara de la relación entre el valor para el cliente y el valor para la empresa, detallando además los eslabones en los que se basa dicha relación. Además existe un motivo adicional por el que destacamos dicho modelo, que se refiere al papel destacado que concede a la Orientación al Mercado de la empresa como base para la CVC. Este modelo fue reformulado, con posterioridad, por éstos y otros autores (McNaughton et al., 2002). Por último, recogeremos un modelo basado en la teoría de Slater (1997) sobre el VC, elaborado por Guddergan y Low (2001), por recoger algunos aspectos de la CVC no reflejados en otros modelos.

4.2.1. El modelo de la Migración del Valor de Slywotzky (1997).

Uno de los modelos que ha tenido un peso importante en la literatura es el que recoge lo que Slywotzky (1997) ha venido a llamar como el modelo de la *Migración del Valor* (figura 2.4.8). Este autor trata de relacionar el valor desde dos puntos de vista: el de la empresa (valor de mercado) y el del cliente. Así, según este modelo el valor emigra desde unas formas de negocio, pasadas de moda, hacia otras nuevas y más capaces de satisfacer las máximas prioridades de los clientes y de proporcionar un

mayor beneficio a las empresas. Dicho proceso se produce en tres fases, que van a suponer los posibles estados en los que se puede encontrar un negocio:

Figura 2.4.8. Las tres fases de la migración del valor.



Fuente: Slywotzky, 1997, p.67.

Entrada de valor. Es un estado muy común cuando se produce la entrada de nuevos competidores en el mercado. El modelo de negocio de la empresa se ve superior al de los competidores, consiguiendo una satisfacción mejor de las necesidades de los consumidores. Suele producirse cuando el resto de empresas no innovan o se dejan llevar por la inercia de sus actuales modelos de negocio. En definitiva, podemos resumir este estado como aquel en el que la empresa consigue hacer algo diferente a lo que actualmente están haciendo sus competidores. Dicha fase podría asimilarse a una situación de competencia limitada.

Estabilidad. La característica fundamental de este estado es la armonía o estabilidad que existe entre los competidores. El modelo de negocio es moderadamente rentable y el incremento de esta última sólo es posible si surgen nuevos modelos de negocio que sepan satisfacer con mayor exactitud las necesidades del cliente. Sin embargo, el problema que plantea esta fase es la velocidad con la que se producen los cambios en las preferencias y en las necesidades del cliente. Podríamos considerar que en esta fase se da una situación de estabilidad competitiva entre las empresas.

Salida de valor. Esta fase se encuentra caracterizada por un trasvase del valor desde los modelos de negocio actuales hasta nuevos modelos más eficaces y que satisfagan al cliente de forma más adecuada. La velocidad de dicha salida depende del grado de aceptación de los nuevos modelos.

Uno de los indicadores que se pueden utilizar para saber la fase en la que se encuentra una empresa es la relación entre el valor de mercado¹⁹ y los ingresos. Tal como podemos ver en el gráfico siguiente, cuando esta relación es alta (normalmente superior a 2), podemos decir que la empresa está experimentando una entrada de valor. Cuando la empresa entra en la fase de estabilidad este indicador se sitúa entre 0,8 y el 2. Por último, cuando el valor de esta relación cae por debajo de 0,8 la empresa debe reconocer que ha entrado en una etapa de salida del valor.

En este sentido, la empresa deberá conocer en qué fase se encuentra la industria, como contexto para evaluar los negocios individuales. En segundo lugar, deberá conocer dónde está su propio negocio, teniendo en cuenta que las empresas con multinegocios pueden tener cada uno de ellos posicionados en fases diferentes.

Por tanto, según este modelo, el valor de la empresa dependerá de la proposición de valor para el cliente y la medida en que ésta sea capaz de satisfacerlo mejor que los competidores. De este modo, si la proposición de valor para el cliente cambia hacia otros modelos de negocio, el valor de mercado también emigra hacia esos otros modelos. Todo ello recalca la importancia del aprendizaje continuo del mercado, analizado previamente, para conocer siempre, con la mayor exactitud posible, los elementos que determinan el valor para el cliente y cómo estos van cambiando a lo largo del tiempo, de manera que podamos conectar la estrategia de la empresa al mercado (Cravens et al., 1998). Por tanto, no se trata de un modelo alternativo al anterior, sino complementario.

Por último, Slywotzky (1997) establece cuáles son las principales claves para seguir el proceso de migración del valor. La clave de todo este proceso está en identificar a tiempo las señales de la migración del valor y anticiparse a ellas. Esta perspectiva se basa en dos factores fundamentales:

- La comprensión del usuario. Si lo que se busca es conocer cómo varían sus prioridades, hemos de controlar o conocer tres aspectos fundamentales: la riqueza, el poder y la madurez de las necesidades del usuario.

¹⁹ Beneficios futuros previstos.

- La ampliación del campo visual competitivo. Uno de los puntos clave de este modelo de migración del valor es el análisis de la competencia. La justificación de dicho análisis es que las prioridades del cliente no sólo se conforman en función de sus necesidades, si no también de las ofertas de productos y/o servicios que realizan las empresas proveedoras.

Como resumen, podemos decir que este modelo recoge principalmente la naturaleza cambiante del cliente, así como la necesidad por parte de las empresas de estar pendientes de dichos cambios, incluso antes que los mismos se produzcan. Sólo la anticipación a los cambios en las necesidades de los clientes permitirá a la empresa ofrecer productos y servicios con un valor superior.

4.2.2. Los modelos de McNaughton et al. (2001) y McNaughton et al. (2002).

El modelo de McNaughton et al. (2001) podemos destacarlo por el hecho de que, además de conectar las dos grandes perspectivas sobre el valor -valor para el cliente (VC) y valor para la empresa (VE)- se justifica de una manera específica el camino para lograr el VE a través del VC por medio de los recursos y capacidades de la empresa.

Una de las principales razones que justifican el estudio del VC es su potencial para generar ventaja competitiva y, por tanto, mayor valor para la empresa. De este modo, uno de los eslabones intermedios en la cadena que con mayor intensidad se ha señalado ha sido la Orientación al Mercado (OM)²⁰. Muchos han sido los estudios que han tratado de relacionar la OM con diversas medidas del rendimiento, como pueden ser las medidas financieras relacionadas con los beneficios y lo que no son medidas financieras o el éxito de nuevos productos y la innovación (McNaughton et al., 2001). Es cierto, que a veces la relación entre ellas no había resultado estadísticamente significativa. Estos autores consideran que dichos estudios han sido incompletos en un sentido: mientras la teoría existente se centra en el proceso por el cual la OM crea VC, existe una laguna en la relación entre el valor para el cliente y la creación de valor para la empresa (vía aumento de los beneficios y los ingresos, por ejemplo), tratándose los procesos que implica dicha relación como una caja negra.

²⁰ Estos autores utilizan un enfoque de la OM como cultura organizacional. De este modo, será dicha cultura la que guíe el desarrollo de activos basados en el mercado que pueden ayudar a la creación de VC.

Así, la presencia de la OM en las organizaciones favorecerá: (1) el aprendizaje de lo que quieren los clientes; (2) la creación de modelos de negocio que entreguen a los clientes el valor que desean; (3) la vigilancia y reacción a los competidores actuales y potenciales; y (4) la adaptación del proceso de creación de valor al cambio de las condiciones del mercado (McNaughton et al., 2001). Por tanto, se trata de un modelo que apoya las ideas principales de los anteriores, profundizando en uno de los recursos que puede utilizar la empresa para crear VC, esto es, la OM.

Figura 2.4.9. Un modelo de Creación de Valor.



Fuente: McNaughton et al., 2001, p. 31.

La lógica que recoge este modelo (figura 2.4.9) es la siguiente: la OM de la empresa proporciona la base para concebir una estrategia de VC, la cual, a su vez, será el pilar para la consecución de una ventaja competitiva sostenible que finalmente contribuirá a los resultados financieros (McNaughton et al., 2001).

Como se puede observar en la figura 2.4.9, la CVC se basará en lo que se denominan activos basados en el mercado, clasificándose en dos tipos: los intelectuales, que son aquellos relacionados con el conocimiento sobre el mercado, y los relacionales, derivados de la relación con todos los grupos de interés (miembros del canal, clientes, y otros). De este modo, se señala la gestión del conocimiento y la gestión de las relaciones con los clientes como dos de las capacidades fundamentales que deben potenciarse para la creación de valor. Además, dichos activos podrán crear valor para la empresa de dos formas: de forma directa (1) bien construyendo barreras de entrada que desvíen a los competidores hacia mayores costes o estrategias menos efectivas, (2) bien explotando o utilizando dichos recursos; de forma indirecta a través de la creación de un VC superior.

En lo que se refiere a esta última posibilidad, los activos basados en el mercado pueden generar valor para los clientes: reduciendo los costes de búsqueda, cumpliendo mejor los requerimientos de precio y rendimiento, mejorando el servicio, fomentando la confianza, innovando con nuevos productos o reduciendo el riesgo (McNaughton et al., 2001).

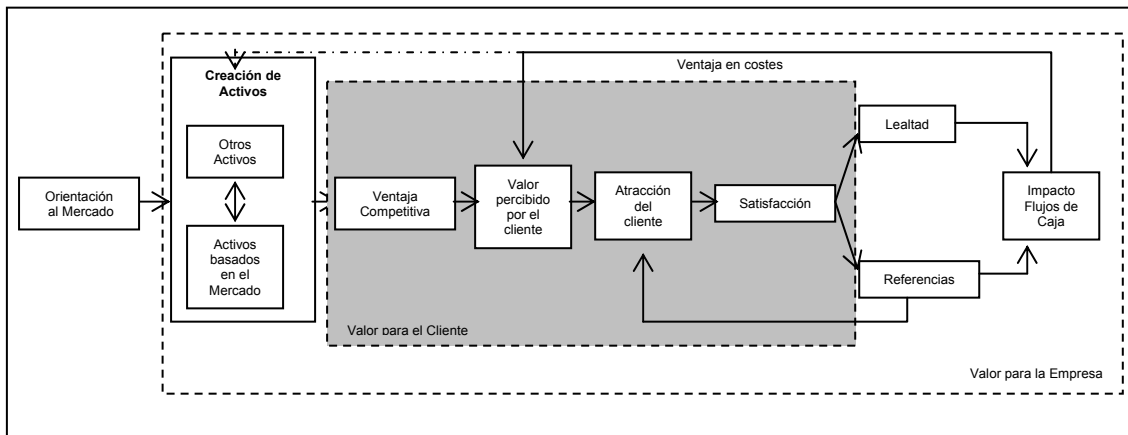
Los eslabones finales que unen el VC con el VE son la satisfacción y la lealtad de los clientes. Así, aquellos clientes que perciban un mayor valor estarán más satisfechos y, por tanto, mostrarán una mayor lealtad. Será dicha lealtad la que provoque un aumento de los ingresos y un decremento de los gastos²¹ (Alet, 2000; McNaughton et al., 2001; Wimmer y Mandják, 2002). Esto, en definitiva, se traducirá en clientes más receptivos a las iniciativas de marketing y con menores costes de servicio. Autores como Desarbo et al. (2001) señalan que el valor, a través de la lealtad²², genera un incremento de las ventas, un incremento de las referencias y menores devoluciones.

²¹ Por ejemplo, señalan que los clientes leales tienen menos probabilidad de cambiar a otro proveedor, con lo que el esfuerzo o gasto de marketing empleado para su retención será menor. Además, a través de las referencias que hacen de la empresa, se convierten en agentes de marketing ayudando a la captación de nuevos clientes (McNaughton et al., 2001). Los restantes efectos sobre el cash-flow aparecen recogidos en la figura.

²² Como vimos con anterioridad, la lealtad se erige como uno de los resultados más importantes del valor.

Con posterioridad McNaughton y otros autores (2002) desarrollaron un modelo similar de CVC pero adaptado a las empresas de servicios (figura 2.4.10). De nuevo, la característica diferenciadora es que la unión del valor para el cliente (VC) con el valor para la empresa (VE), se realiza a través de los recursos y capacidades de la empresa.

Figura 2.4.10. Modelo de creación de valor orientado al mercado.



Fuente: McNaughton et al., 2002, p. 994.

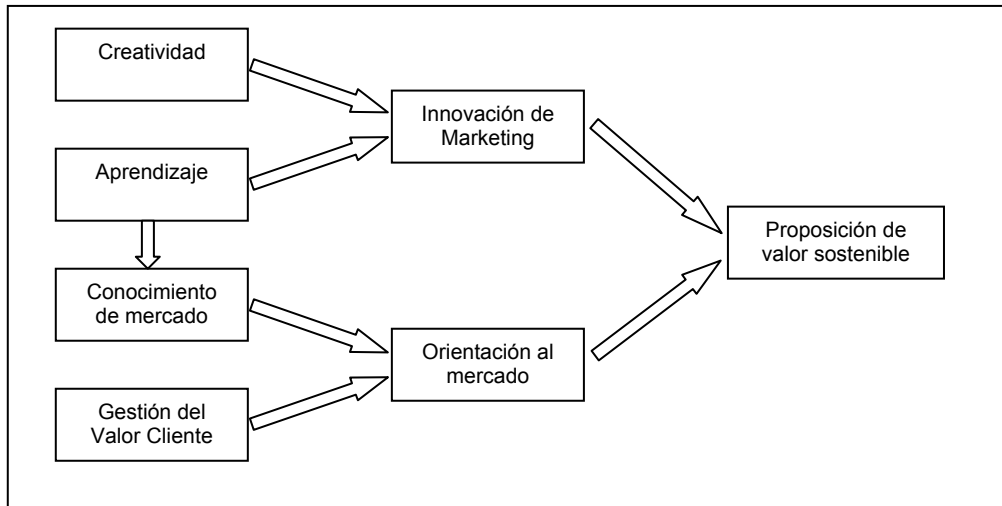
La parte sombreada recoge todas aquellas variables relacionadas con el valor para el cliente, mientras que el resto de variables lo están con el valor para la empresa. Según este modelo, la orientación al mercado contribuye a la creación de valor a través de una doble vía: desarrollado los activos basados en el mercado y guiando las inversiones en el resto de activos, es decir, en aquellos que puedan afectar positivamente a la oferta de la empresa bajo los ojos del cliente. De este modo, serán dichos activos los que permitan a la empresa generar una ventaja desde el punto de vista del cliente, el cuál al percibir un valor superior al de otras ofertas, generará unos sentimientos y comportamientos de satisfacción y lealtad. Así, dicha lealtad supondrá unos mayores flujos de caja y mejores resultados para la empresa.

4.2.3. Modelo de Guddergan y Low (2001).

Guddergan y Low (2001) construyen su modelo basándose en la teoría de la firma basada en el valor para cliente desarrollada por Slater (1997), que brevemente hemos analizado en el capítulo anterior. En dicho modelo, se recogen las variables

que inciden el establecimiento de una proposición de valor sostenible y que aparecen recogidas en la figura 2.4.11.

Figura 2.4.11. Estructura de la Gestión de la Proposición de Valor.



Fuente: Guddergan y Low, 2001, p. 2.

Lo que ellos denominan como “Proposición de valor sostenible” podría asimilarse, en cierto modo, a la creación de un valor superior al cliente. Estos autores consideran a la innovación y la OM como factores determinantes de la creación de valor. A su vez, dado que la innovación la definen como la generación e implantación de nuevas ideas, procesos, productos o servicios por una organización, ésta vendrá determinada por otras dos variables: el aprendizaje y la creatividad. La primera de ellas, el aprendizaje organizacional, puede definirse según Huber (1991) como el desarrollo de conocimiento o nuevas concepciones que influyen en el comportamiento de la organización; mientras que la segunda, la creatividad, se refiere al proceso de generar nuevas ideas sin implicar la implantación de las mismas, como diferencia principal con la innovación. En cuanto a los determinantes de la OM, estos autores señalan principalmente dos: el conocimiento de mercado en cuya importancia coinciden todos los enfoques de OM y la gestión del valor del cliente, que se define como “el desarrollo y empleo de estructuras y procesos que dirigen las actividades de una organización hacia la creación de valor para el cliente” (Guddergan y Low, 2001, p. 4).

La aportación de este trabajo a nuestro modelo es el apoyo a la relación entre orientación al mercado de la empresa y valor. Sin embargo, hemos de tener en cuenta que estos autores no validaron empíricamente este modelo.

5. RESUMEN DEL CAPÍTULO.

Para finalizar este capítulo resumiremos las principales aportaciones que han surgido del mismo.

En primer lugar, se ha señalado la importancia que presenta la creación de un valor superior para el cliente de cara a la consecución de una ventaja competitiva sostenible. De hecho, se ha planteado cómo la competitividad de las empresas depende, entre otros factores, del grado en que éstas sean capaces de satisfacer las necesidades de sus clientes mejor que la competencia.

En segundo lugar, tras señalar la confusión terminológica y conceptual relativa al VC, profundizamos en su concepto y naturaleza, determinando sus principales características, componentes y consecuencias. Éstas últimas, en especial la lealtad que se deriva de la entrega de un VC superior, justifican su importancia para las empresas, dado que dicha fidelidad se convertirá en fuente de beneficios para éstas.

En tercer lugar, una vez perfilado el VC y su naturaleza, hemos recogido el proceso de creación de VC desde el punto de vista de la empresa. De este modo, establecimos los pasos y elementos que deben ser desarrollados de cara a la CVC. Destacamos el aprendizaje del valor como uno de los elementos fundamentales de los que depende dicho proceso.

Finalmente, analizamos algunos de los modelos más generales de creación de valor, basados en los recursos y capacidades de la empresa. Una de las conclusiones más importantes a la que llegamos fue el destacado papel de la orientación al mercado de la empresa que, junto con otros recursos y capacidades, se convierte en uno de los determinantes fundamentales de la creación de valor. Todos ellos serán objeto de análisis en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO III

CAPÍTULO III. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO BASE PARA LAS CAPACIDADES ORGANIZATIVAS CREADORAS DE VALOR PARA EL CLIENTE.

1. INTRODUCCIÓN.

En los capítulos anteriores hemos conseguido dos de los objetivos de este trabajo: por un lado, justificar la importancia que tiene la CVC desde un punto de vista empresarial y, por otro, profundizar en el estudio del VC y sus características fundamentales. Por tanto, queda pendiente en esta investigación el análisis de una serie de interrogantes: ¿Cómo se puede crear valor para el cliente? ¿Qué recursos y capacidades puede y debe desplegar la empresa para la creación de dicho valor? ¿Cuál es la relación entre dichos recursos y capacidades? La respuesta a estas preguntas, como puede imaginarse, no es fácil, dada la propia naturaleza del cliente, la heterogeneidad que presenta y las posibles diferencias en la percepción de la proposición de valor. Esto provoca que los factores determinantes del VC sean diferentes según el sector, el segmento e incluso según el propio cliente. Teniendo en cuenta las limitaciones de un estudio de este tipo, lo que pretendemos en este capítulo es determinar los recursos y capacidades, que tras la revisión de la literatura, se han demostrado como los principales determinantes de la creación de valor.

La determinación de cuáles de estos recursos y capacidades son los que tienen una mayor vinculación con el valor para el cliente y, sobre todo, cómo deben ser gestionados, es una tarea de elevada complejidad. Se trataría de identificar los determinantes, también denominados en la literatura como medios o conductores del VC. Esto supone trasladar las demandas del mercado en competencias o capacidades de la organización (Harmsen y Jensen, 2004). Por tanto, el éxito de las empresas depende de la medida en que éstas sepan encajar las oportunidades relacionadas con el valor, con aquellas capacidades o competencias que *hacen mejor* (capacidades distintivas), de manera que dichas capacidades le permitan distinguirse de la competencia y atraer a aquellos segmentos de clientes donde mejor se ajusten las competencias y las expectativas de valor (Cravens et al., 1998). Hemos de señalar que las competencias necesarias y, más aún, su gestión, pueden ser diferentes según el mercado, el segmento y el sector del que estemos hablando. De hecho, si analizamos la literatura, podemos observar que son pocos los trabajos que se han centrado en el estudio de la traslación de los requerimientos del mercado en

competencias, lo cual se convierte en una oportunidad de investigación (Harmsen y Jensen, 2004).

Como punto de partida, debemos hacer la siguiente consideración. Dado que, normalmente, los resultados que obtienen las empresas son la consecuencia de un conjunto de fuentes de ventaja que se interrelacionan entre si (Matear et al., 2002), en la creación de valor también habrá que estudiar qué conjunto de recursos son los generadores de la misma. Así, en el capítulo anterior, pudimos observar cómo se perfilaban algunos de estos recursos y capacidades en los modelos de creación de valor.

En todo caso, la premisa básica que debemos tener en consideración es la siguiente: para que un recurso sea fuente potencial de ventaja deberá actuar (1) aumentando o mejorando los beneficios que percibe el cliente, en términos de atributos del producto/servicio o bien consecuencias para el cliente derivadas del mismo, o (2) reduciendo los sacrificios monetarios o no monetarios que el cliente percibe y soporta en la adquisición de dicho producto/servicio. Así, de todos aquellos recursos/ capacidades que recoge la literatura, vamos a seleccionar aquéllos cuya influencia sobre el VC es más directa.

Una de las conclusiones que alcanzamos en el primer capítulo fue la importancia que jugaba un recurso específico en la CVC. Este recurso era la Orientación al Mercado (en adelante, OM) de la empresa. En nuestro trabajo, y en consonancia con la gran mayoría de la literatura, vamos a considerar la OM como la base para que las empresas creen valor para sus clientes, ya que, ésta se caracteriza como la cultura que produce comportamientos que crean un VC superior (Narver y Slater, 1990). Por otro lado, la OM se basa en el aprendizaje del cliente, identificando sus necesidades y deseos. Coincidiendo con las ideas de McNaughton et al. (2001), la CVC debe comenzar en la cultura organizacional, siendo la OM la cultura que cumple con los requisitos para dicha creación y entrega de un valor superior. Iremos desarrollando todos los argumentos esgrimidos anteriormente a lo largo del capítulo.

La estructura que vamos a seguir es la siguiente: comenzaremos profundizando en la OM, analizando las diferentes capacidades que la empresa deberá desarrollar para llevar a la práctica la cultura de OM. Previamente al desarrollo teórico de dichas capacidades, analizaremos la gestión del conocimiento dada su importancia en el correcto despliegue de la OM.

2. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO BASE PARA LA CREACIÓN DE UN VALOR SUPERIOR PARA EL CLIENTE.

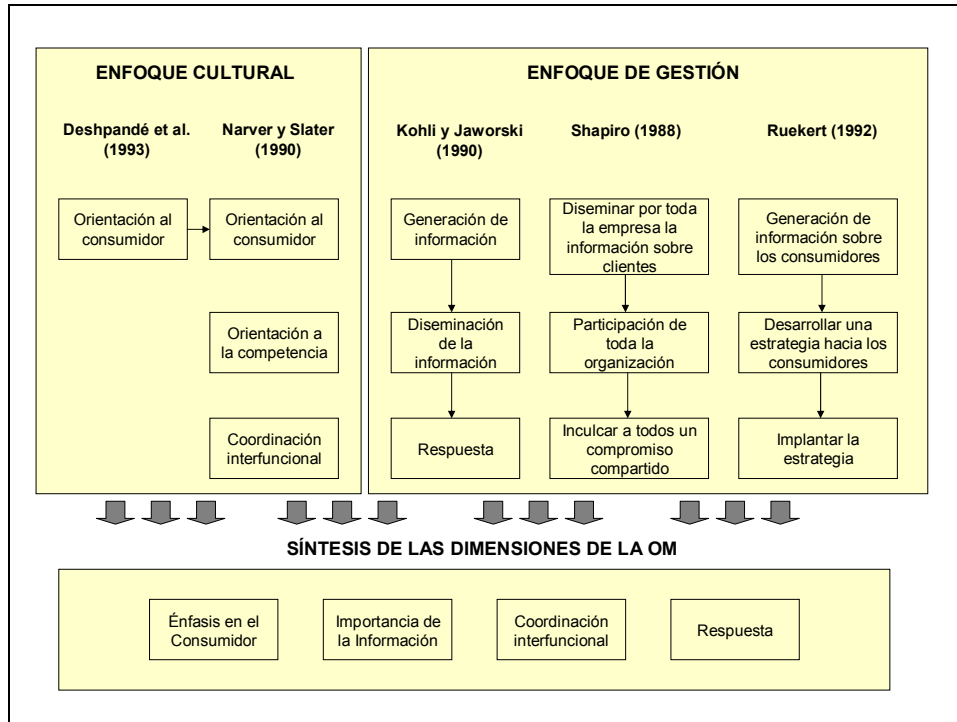
El tópico de la orientación al mercado ha sido abordado en numerosas investigaciones y tesis doctorales bajo diferentes perspectivas, entre las que destacamos las siguientes: como filosofía o cultura organizativa, como comportamiento o procesamiento de la información, como una estrategia competitiva y como recurso o capacidad organizativa. De hecho, ésto ha provocado la existencia de diferentes escalas de medida e incluso diferentes definiciones del constructo, no existiendo un consenso claro sobre cuál es la mejor opción (Touminen et al., 2005). Bajo cualquiera de estas perspectivas, el contenido de las investigaciones se ha centrado, en su gran mayoría, en conocer cuáles son los antecedentes, los resultados y los moderadores de la orientación al mercado y sus relaciones.

En un trabajo con un claro objetivo integrador, Lafferty y Hult (2001), tratan de resumir las características comunes que presentan todas las perspectivas o enfoques de la OM, y que son las siguientes (figura 3.2.1):

- El énfasis en los clientes, en aquello que valoran.
- La importancia del conocimiento compartido¹ sobre el mercado.
- La coordinación interfuncional o diseminación de la información por toda la organización.
- La respuesta al mercado en aras de entregar un valor superior al cliente, es decir, la implantación de las estrategias que se requieren para orientarse al mercado y satisfacer al cliente.

¹ Algunos autores hablan de información indistintamente, si bien se trata de conceptos diferentes.

Figura 3.2.1. Distintas perspectivas del la OM.



Fuente: Lafferty y Hult, 2001, p. 100.

Por tanto, independientemente del enfoque, el estudio de la OM siempre se sustenta sobre una idea o pilar fundamental: cualquier empresa que quiera ofrecer al cliente aquello que valora debe conocerlo, es decir, es necesario identificar cuáles son sus necesidades, orientarse al mercado, a la satisfacción del cliente. Así, destacamos como elemento central de la OM el desarrollo y la entrega de un valor superior al cliente.

El incremento de la competencia y del nivel de exigencia de los clientes, hacen más importante que las empresas traten de diferenciarse. Para que una empresa pueda conseguir esta diferenciación deberá ofrecer un producto o servicio que tenga características distintivas, siempre teniendo en cuenta que deben ser características valoradas por los clientes. De este modo, la OM permitirá conocer dichas características y adaptar la oferta de la empresa a ellas, consiguiendo crear y entregar un valor superior al cliente. De hecho, una gran cantidad de trabajos defienden la relación entre la OM y el VC, si bien es cierto que son escasos los trabajos que relacionan empíricamente ambos constructos (Tournois, 2004).

Vamos a pasar a analizar en profundidad la OM bajo la RBV, enfoque estudiado con mayor fuerza en los últimos años, al ajustarse más al objeto de nuestra

investigación²: el análisis de los recursos y capacidades susceptibles de generar un valor superior para el cliente.

2.1. La OM bajo la Perspectiva de Recursos y Capacidades.

Este enfoque se sustenta bajo la concepción básica de la OM como un recurso o bien como una capacidad organizativa (Day, 1994b; Hunt y Lambe, 2000; Santos et al., 2001). Esto aporta una gran relevancia, dado que las organizaciones que estén mejor equipadas para responder a los requerimientos del mercado, tanto actuales como futuros, serán las que obtendrán un ventaja más a largo plazo y unos resultados superiores (Day, 1994b).

Una característica fundamental que presenta este enfoque es que recoge e integra, como veremos con posterioridad, muchos de los conceptos e ideas desarrollados bajo otros enfoques de la OM, como puede ser el cultural y el de procesamiento de la información. De hecho, algunos autores señalan la necesidad de aunar ambas perspectivas: la cognitiva y la comportamental (Day, 2000a; Santos et al., 2001).

Bajo esta concepción se puede definir una **organización orientada o dirigida al mercado** como aquella organización que se distingue por su habilidad para percibir los eventos y oportunidades en sus mercados por encima de sus competidores (Day, 1994b). Así, se considera que la OM, al permitir el aprendizaje organizativo, en concreto, el aprendizaje sobre el mercado, provoca que las ofertas competitivas se adapten a lo que desean los clientes. Se convierte, por tanto, en fuente de ventaja competitiva para las organizaciones al permitir entregar un mayor valor al cliente, siempre que éste sea superior al que ofrece la competencia. Por tanto, podemos decir que la OM cumple las condiciones de valor, escasez y no imitabilidad o imitabilidad imperfecta (Hunt y Morgan, 1995; Hunt y Lambe, 2000; Quintana, 2001; Santos et al., 2001). Esto se debe fundamentalmente a su carácter idiosincrásico a la empresa, a la

² La razón por la que elegimos la aproximación de la OM como recurso o capacidad organizativa se deriva de los propios objetivos de la presente investigación. De este modo, aunque las perspectivas cultural y comportamental se centran en el estudio sobre cómo crear valor en el mercado, siendo la segunda perspectiva más clara en cuanto a las acciones o procesos a desarrollar, según algunos autores (Harmsen y Jensen, 2004), no responden a la pregunta de cómo crear valor en el mercado dentro de un contexto específico. De hecho, bajo el punto de vista de estos autores, la teoría de la competencia y el enfoque basado en recursos proporcionan una mejor explicación, centrándose en los factores internos que contribuyen a la creación de un valor superior.

construcción sobre un conjunto de habilidades y conocimiento tácito y a las complejas interrelaciones con otros recursos (Hooley et al., 2005). Además, se tratará de una ventaja sostenible en el tiempo por sus características propias, permitiendo la adaptación a los cambios en el entorno. Por tanto, bajo el enfoque de teoría de recursos y capacidades, la orientación al mercado, al permitir acercarse al valor para el cliente, se convierte en uno de los caminos para obtener y mantener la ventaja competitiva (Fahy y Simthee, 1999; Hoffmann, 2000).

Más explícitamente, en algunas investigaciones³, la OM ha sido considerada como un recurso de marketing, esto es, como “un recurso que crea valor en el mercado”. De hecho, tras revisar la literatura es el recurso de marketing al que se ha prestado una mayor atención (Hooley et al., 2005), influyendo no sólo en las actividades de marketing sino también en las funciones directivas.

Actualmente, la orientación al mercado constituye una fuente de ventaja competitiva por varias razones (Day, 1994b; Hunt y Morgan, 1995; Slater y Narver, 1995; Cravens et al., 1998; McNaughton et al. 2001; Simpson et al., 2001), dado que permite:

- a) El aprendizaje sobre lo que quieren los clientes, esto es, qué actividades o procesos son los que generan más valor a los clientes.
- b) La creación de modelos de negocio que entreguen a los clientes el valor que desean. En este sentido, la OM se considera como uno de los principales determinantes de la CVC superior.
- c) Controlar y reaccionar a los competidores actuales y potenciales.
- d) Adaptar el valor a los cambios que se producen en el mercado.

Si analizamos la literatura relativa a la OM podemos comprobar cómo la gran mayoría de los estudios estaban centrados en el ámbito del marketing. Esta tendencia ha comenzado a cambiar, al incluirse dicho constructo en estudios enmarcados en ámbitos diferentes como puede ser la Dirección Estratégica. De hecho, en los últimos años, están apareciendo trabajos relativos a la misma en revistas como la *Strategic Management Journal*, en los que la OM se señala como fuente del éxito de las organizaciones (ej. Hult y Ketchen, 2001; Hult et al., 2005).

Uno de estos trabajos, reciente en el tiempo, es el de Hult y Ketchen (2001) que apuntan a la OM como una de las capacidades organizativas susceptible de generar ventaja, pero señalando que debe hacerlo en conjunto con otras capacidades

³ Ver, por ejemplo, Hooley et al. (2005).

como pueden ser la de innovación o la de aprendizaje organizacional. De hecho, y basándose en la RBV, consideran que la ventaja, más que provenir de un recurso o una capacidad individual, procede de una combinación de los mismos que se convierte en única e inimitable. Por tanto, cada recurso por separado sería una condición necesaria para la ventaja, aunque no suficiente.

De este modo, la OM ha llegado a considerarse como un punto de encuentro entre el marketing y la dirección estratégica, convirtiéndose en uno de los constructos considerado tradicionalmente de marketing con una mayor contribución en la teoría de la firma (Tuominen et al., 2005). Al mismo tiempo, también podríamos afirmar que las teorías estratégicas, sobre todo, la RBV, han supuesto una gran aportación a la explicación de la superioridad competitiva de la empresa (Tuominen et al., 2005).

Aunque con algunas excepciones anteriores, no es hasta principios del siglo XXI cuando se comienza a estudiar en profundidad la OM bajo la perspectiva de los recursos⁴ (Srivastava et al., 2001). De hecho, si analizamos los estudios más recientes e incluso las tesis doctorales de los últimos años (Rodríguez- Bobada, 2001; Quintana, 2001; Sanchez del Rio, 2001; Hernández, 2002; Mazaira, 2002; y Vega, 2004, entre otras) en las que se utiliza la OM como tópico, podremos observar que, en la gran mayoría de ellas, aparece recogido, al menos en un pequeño apartado, la perspectiva de la Perspectiva de Recursos y Capacidades y la Teoría del Aprendizaje Organizativo.

Una de las razones que ha podido motivar el creciente interés del estudio de la OM bajo una perspectiva estratégica puede ser la relación entre ésta y los resultados o el rendimiento. De hecho, han sido muchos los trabajos que han relacionado positivamente la OM con los resultados de las empresas⁵, analizando incluso alguno de ellos su influencia en la implantación de la estrategia de la empresa (Dobni y Luffman, 2003). Además, hemos de recordar que la generación de valor para el cliente supone el desarrollo de procesos relativos a todas las áreas de la empresa y, no sólo del área del marketing, lo que también ha podido motivar su estudio bajo una perspectiva más genérica (Mazaira, 2002).

Uno de los autores fundamentales en el estudio de la OM como recurso es Day, cuyos trabajos sucesivos han supuesto grandes aportaciones. De este modo,

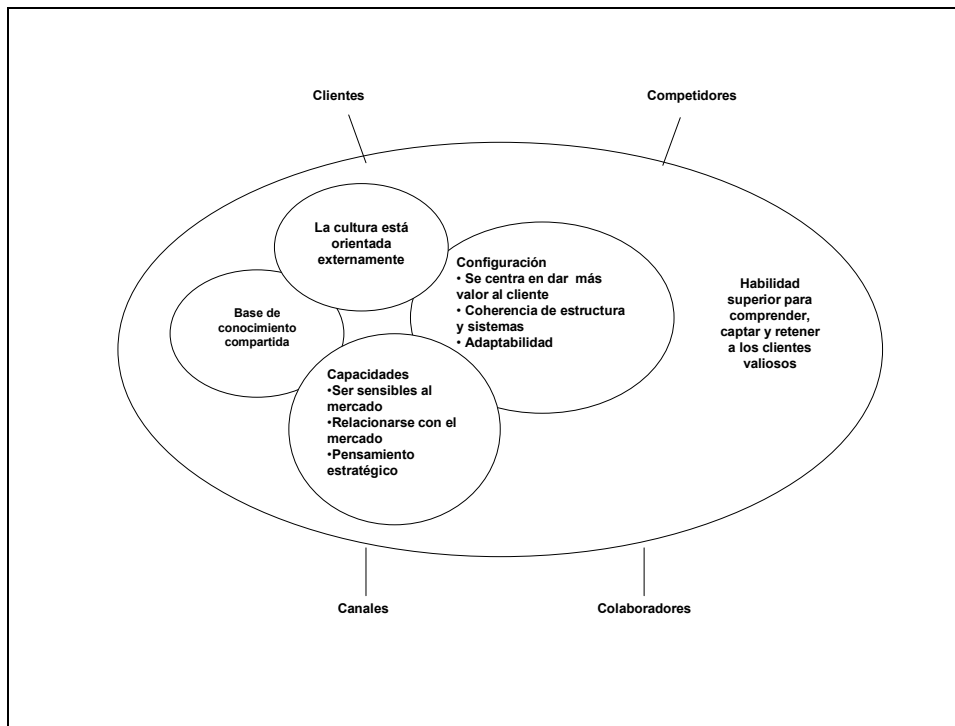
⁴ Esta tendencia también es generalizable al resto de los constructos de marketing, y no sólo implica a los estudios sobre la OM. En general se observa la escasa atención que, hasta los últimos años, se había prestado al marketing bajo el enfoque estratégico, pese al importante papel que juega aquel en el ámbito estratégico (Hunt y Lambe, 2000).

⁵ Para un análisis más completo ver, por ejemplo, la revisión de Lafferty y Hult (2001).

este autor, en sus trabajos sobre lo que él denomina *Market Driven Organization* define una organización orientada al mercado como aquella que posee la habilidad superior para comprender, captar y retener a sus clientes más valiosos (Day, 2000a, p. 15). El término superior indica lo importante que es, no sólo ofrecer valor al cliente, sino también que dicho valor sea superior al de la competencia, característica que, como vimos en el capítulo anterior, tiene una gran influencia en la valoración del cliente.

Como resultado de sus diferentes trabajos en el área de la OM (Day, 1994a; Day, 1994b; Day, 2000a; etc), este autor desarrolla un modelo explicativo de los pilares fundamentales para que una organización orientada al mercado tenga éxito (figura 3.2.2)

Figura 3.2.2. Los tres elementos de la orientación al mercado.



Fuente: Day, 2000a, p. 16.

Este modelo se basa en cuatro elementos fundamentales: la cultura orientada al mercado, la base de conocimiento compartido, las capacidades relacionadas con el mercado y la configuración organizativa (Day, 2000a). Pasamos a comentar brevemente cada uno de ellos.

El primero de los elementos es la *cultura organizativa*, una cultura que deberá estar claramente orientada al exterior, a la entrega de un valor superior para el cliente

y a la búsqueda de nuevas fuentes de ventaja. Sin embargo, dicha cultura, por si sola, no es suficiente para conseguir un valor superior para el cliente, dado que deberá estar acompañada por una serie de capacidades y habilidades que la desarrollen, que es otro de los elementos del modelo.

Respecto a las capacidades relacionadas con el mercado podemos destacar la existencia de tres fundamentalmente: *capacidad de percepción del mercado*, es decir de comprender el mercado, *capacidad de relación con el mercado*, creando y manteniendo las relaciones con el cliente, y *capacidad de pensamiento estratégico*, lo que permitirá a las organizaciones alinear su estrategia al mercado, anticipándose a los cambios futuros.

Otro elemento del modelo es la *configuración organizativa*, que deberá alinearse con la entrega de un valor superior al cliente, permitiendo anticiparse y responder a los cambios del mercado. En dicha configuración se engloban aspectos que van desde el diseño del producto hasta su entrega al cliente, así como las políticas, sistemas, estructuras, etc. de la organización. En cualquier caso, dicha estructura deberá estar enfocada al mercado, ser coherente y flexible (Day, 2000a)

Estos tres elementos forman la *base de conocimiento compartido* en la cual la organización recoge y transmite sus percepciones sobre el mercado. En este punto, podemos destacar el papel fundamental que juegan las tecnologías de la información y de la comunicación (TICs). Esta base es la que va a permitir establecer relaciones con los clientes, informar de la estrategia de la empresa e incrementar la atención de los empleados a las necesidades del mercado (Day, 2000a).

Vamos a utilizar este trabajo como base para el desarrollo de nuestro modelo. De él vamos a recoger la estructura de recursos y capacidades que potenciarán la creación de valor. Así, el primer elemento que vamos a desarrollar, por ser la base para la creación y entrega de un valor superior, es la cultura orientada al mercado.

2.2. La cultura orientada al mercado.

Aunque no todos los investigadores coinciden en señalar lo que se considera como cultura organizativa, si podemos afirmar que la misma recoge “el conjunto de creencias y valores compartidos que ayudan a los individuos a comprender el funcionamiento de la organización, proporcionándoles las normas de comportamiento

dentro de la misma”⁶ (Deshpandé y Webster, 1989, p. 4). Otros autores apuntan además la dirección de dichos comportamientos, indicando que la cultura refleja normas, valores y creencias que refuerzan los comportamientos, relacionados en última instancia con el resultado de la empresa (Hult et al., 2004).

Teniendo todo ello en consideración se puede afirmar que las organizaciones orientadas al mercado se caracterizan por tener una cultura que está orientada al exterior y que persigue entregar un valor superior al cliente, lo que le permite tener una ventaja competitiva sobre los rivales (Day, 2000a). De esta forma, dicha cultura se convertirá en el patrón de comportamiento para los empleados de la organización, de forma que cada uno de ellos considere como meta fundamental la satisfacción de las necesidades actuales y futuras del cliente, influyendo tanto en su forma de pensar cómo en su forma de actuar (Dobni y Luffman, 2003).

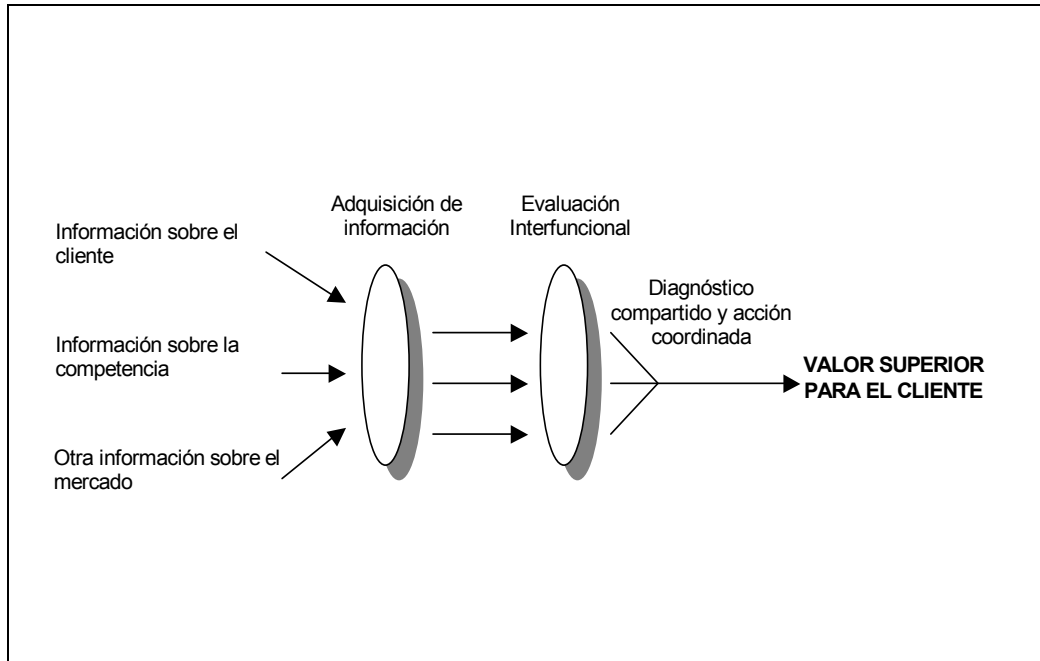
Entre los autores más destacados dentro del enfoque cultural de la OM podemos destacar a Slater y Narver (1994; 1995; 1999; 2000). Según estos autores “una empresa estará orientada al mercado cuando su cultura esté sistemáticamente y completamente comprometida con la creación continua de un valor superior para el cliente” (Slater y Narver, 1994, p. 22). De este modo, la cultura orientada al mercado se convierte en la base donde se apoya la construcción y el mantenimiento de las capacidades principales necesarias para crear continuamente un valor superior para el cliente (Slater y Narver, 1994; Day, 1994b). Así, podemos considerar que la entrega de un valor superior al cliente sólo será posible si se desarrollan un conjunto de capacidades que permitan poner en consonancia la cultura organizativa y los deseos del cliente (Mazaira, 2002; Mazaira et al., 2004). Entre otras capacidades, la CVC va implicar la necesidad de recoger y coordinar toda la información sobre los clientes, competidores, así como otros elementos del mercado. Por tanto, debe ser una cultura que maximice el aprendizaje organizacional (Slater y Narver, 1995). De hecho, la literatura recoge la idea de que las organizaciones que combinan altos niveles de ambos enfoques, orientación al mercado y orientación al aprendizaje, tienen más posibilidades de conseguir una VCS (Slater y Narver, 1995; Baker y Sinkula, 1999).

Los tres principios básicos de la filosofía de orientación al mercado bajo el enfoque de Slater y Narver (1994) son: orientación hacia el cliente, orientación hacia la competencia y coordinación interfuncional. Orientarse al cliente no es más que ofrecerle continuamente un valor superior, factor que deberá estar acompañado de

⁶ Dicha definición fue el resultado de una exhaustiva revisión de la literatura sobre comportamiento organizativo, sociología y antropología (Deshpandé et al., 1993)

una vigilancia de la competencia. En esta línea, Slater y Narver (1994) proponen un modelo de creación de un valor superior para el cliente.

Figura 3.2.3. Modelo de creación de un valor superior para el cliente de Slater y Narver.



Fuente: Slater y Narver, 1994, p. 23.

Según estos autores, para conseguir dicho valor es necesario obtener información respecto a los siguientes aspectos clave:

- Información sobre el cliente. Es necesario conocer sus necesidades y deseos para saber cuál es el valor que debe ofrecerle la empresa. En definitiva, se trata de que el cliente perciba que el producto o servicio que le ofrece la empresa tiene un buen valor.
- Información sobre la competencia. No sólo debe ofrecerse al cliente algo que valore, sino que ese valor debe ser superior al que ofrece la competencia. Es decir, el valor ofrecido debe ser el mejor entre todas las alternativas competidoras.
- Otra información del mercado. También es necesaria información del resto de agentes que operan en dicho mercado, como pueden ser centros de investigación, proveedores, socios, etc., que puedan colaborar en la mejora de la oferta de la empresa.

Toda esta información debe ser recolectada y, tras un análisis compartido, se deberá actuar de forma conjunta y coordinada para ofrecer al cliente un valor superior.

Por lo tanto, el desarrollo de un análisis compartido requiere que toda la empresa se involucre en la percepción del mercado y que no sólo sea el departamento de marketing el que se centre en la generación de dicho valor (Slater y Narver, 1994; Cravens et al., 1998). En este sentido, la OM determinará que todas las funciones contribuyan a la creación de un valor superior al cliente afectando a la gestión de dichas funciones y a la determinación de prioridades (Hooley et al., 2005). Esto señala la importancia que tienen los empleados y directivos en la entrega de VC, lo que va a suponer que la empresa ponga una mayor atención en el reclutamiento y formación de dicho personal.

Entre los factores diferenciadores que se dan en las organizaciones con una cultura orientada al mercado se encuentra la búsqueda constante del aprendizaje y la innovación, de manera que se consiga perfeccionar la percepción del mercado y la visión de futuro (Cravens et al., 1998). Todo ello se concreta en las siguientes características específicas que presentan las culturas orientadas al mercado (Day, 2000a):

a. *Las decisiones empiezan en el cliente*, en sus exigencias y deseos e incluso en los cambios de éstos. Es necesario comprender cuáles son las prioridades del cliente y cómo van cambiando con el tiempo. Esto es lo que se conoce como el proceso de migración del valor hacia otros lugares de la cadena de valor, cambiando la proposición de valor para el cliente (Day, 2000a)⁷.

b. *Escuchar al cliente para aprender de él*, utilizando la investigación de mercados como apoyo a la toma de decisiones. De este modo, es el cliente quien define la calidad y quien genera normalmente las mejores ideas. En este sentido, debe quedar claro que el aprendizaje supondrá una inversión a largo plazo.

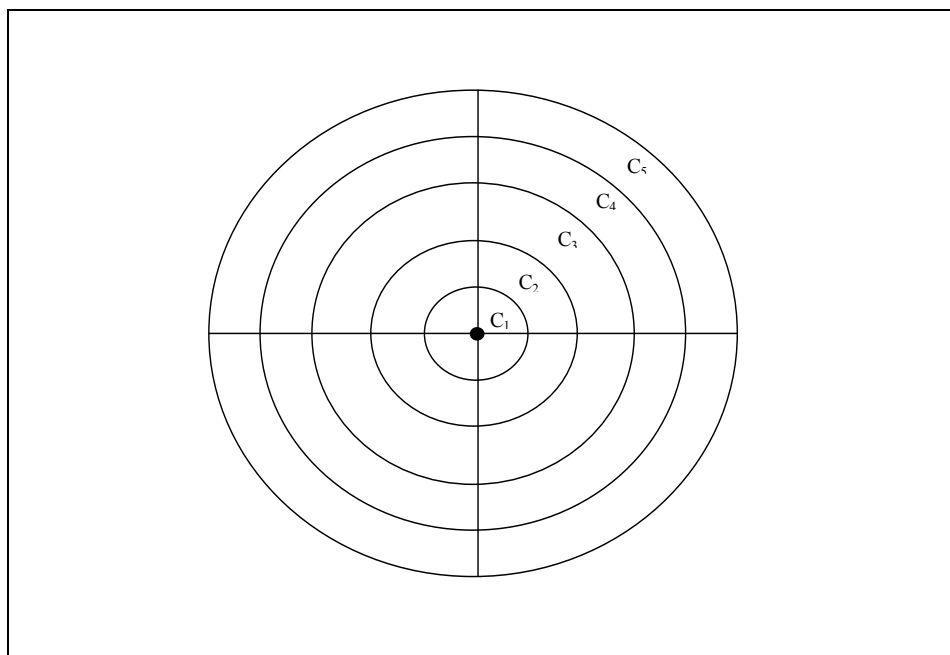
c. *Consideración del conocimiento del cliente como un bien muy importante*. Así, la cultura ejerce tres tipos de influencia: qué conocimientos son importantes y útiles y cuál debe ser su interpretación; quiénes deben poseer los conocimientos, así como, si deben ser compartidos éstos; a través de los sistemas de recompensa y sanciones sobre la utilización del conocimiento.

d. *Realizar una vigilancia sobre los competidores*. Es necesario conocer los puntos fuertes y débiles de los competidores, así como sus

⁷ En este sentido resulta muy interesante el trabajo de Slywotzky (1997) sobre la migración del valor, que fue comentado en el capítulo previo.

capacidades y estrategias (Slater y Narver, 1994). En este sentido volvemos a destacar el trabajo de Slywotzky (1997), quien apuesta por una definición clara y completa del campo competitivo. Así, este autor afirma que uno de los errores más comunes que cometen las empresas hoy en día es la consideración únicamente de los competidores directos; esto se denomina, según este autor, *visión de túnel*. La proposición que este autor hace es pasar a lo que denomina *pantalla de radar*, es decir, supone la consideración de diferentes tipos de competidores que representa, tal como se puede observar en la figura 3.2.4, a través de círculos concéntricos.

Figura 3.2.4. Pantalla de radar.



Fuente: adaptado de Slywotzky, 1997.

Como se puede ver en el gráfico, existen varios niveles o tipos de competencia que deben estar bajo la vigilancia de la empresa. Teniendo en cuenta que el punto central representa nuestro propio modelo de negocio, en un primer nivel, situaríamos a los competidores directos (C_1). En un segundo nivel, se situarían los competidores indirectos (C_2). En el tercer nivel, nos encontramos con lo que denomina competidores remotos (C_3), es decir, aquellos que “en cierto modo” compiten con mi empresa. En un cuarto nivel (C_4), encontraríamos a aquellos competidores remotos de escasa importancia, pero que podrían arrebatar algunos clientes importantes a nuestra empresa. Por último, en el quinto nivel de la pantalla, hemos de situar a aquellas

empresas que todavía no son competidoras pero que pueden llegar a serlo, es decir, competidores potenciales (C₅).

Tal como afirma Slywotzky (1997), la mayoría de las caídas de los modelos de negocio de las empresas no se producen a consecuencia de los competidores tradicionales, sino que se producen por la aparición de nuevos modelos de negocio que están más capacitados para satisfacer las necesidades del cliente. Así, afirma que existen dos tendencias principales que favorecen la aparición de nuevos modelos de negocio en la mayoría de los sectores:

I. Globalización. Esta tendencia actual de la economía ha favorecido la competencia entre empresas de muchos países, por lo que resulta fundamental ampliar el campo de visión de la empresa.

II. Actitud empresarial. En los últimos cincuenta años han aumentado considerablemente los ataques de otras empresas del sector a los líderes tradicionales. Además, según este autor hay que resaltar varias tendencias que se dan en relación a este factor:

- i. Una proliferación de las alianzas entre empresas, normalmente, entre un líder del sector y una empresa innovadora.
- ii. Una redefinición de las actividades de I+D. En los últimos años, los departamentos de I+D propios de las empresas han pasado de una búsqueda de nuevos productos o nuevas tecnologías a otra búsqueda de nuevas posibles combinaciones de capacidades para generar más utilidad o mayores beneficios a los clientes.

Para terminar con el análisis de la competencia es necesario elaborar el *mapa de valor* de un sector determinado⁸. Se trataría básicamente de describir, por un lado, nuestro propio modelo de negocio y, por otro, los modelos de los competidores, todo ello en base a una serie de dimensiones estratégicas, realizando comparaciones en la capacidad para crear utilidad para el usuario o la economía para el mismo, en definitiva, mayor valor (Slywotzky, 1997).

f. Utilizar los errores para aprender de ellos, en lugar de considerarlos como algo negativo que debe ser evitado a toda costa. De este modo, elementos como las quejas y reclamaciones en las empresas se convertirían en una fuente clave de conocimiento.

⁸ Los mapas de valor fueron desarrollados en el capítulo anterior.

g. Los altos directivos deben convertirse en los modelos a imitar por el resto de la organización. Así, como señalan Slater y Narver (1994) un liderazgo adecuado se convierte en la clave para el desarrollo de una orientación al mercado.

Utilizando la tipología de cultura establecida por Day⁹ (2000a), el perfil cultural que mejor se adapta a la orientación al mercado sería el denominado “adhocracia”, dado que combina su atención hacia el exterior de la empresa con una fuerte importancia de la flexibilidad y adaptabilidad. En cualquier caso, no debe olvidarse que la cultura para estas organizaciones debe enfocarse tanto al cliente externo como al cliente interno que es quien, en definitiva, define y entrega valor al cliente.

Figura 3.2.5. Tipos culturales

PROCESOS ORGÁNICOS (flexibilidad, espontaneidad)			
MANTENIMIENTO INTERNO (actividades uniformes, integración)	CLAN	ADHOCRACIA	POSICIONAMIENTO EXTERNO (competencia, diferenciación)
	Valores dominantes: coherencia, participación, trabajo en equipo, consideración, justicia, sinceridad Estilo de líder: mentor, facilitador, figura paterna Manera de procesar la información: discusión, consenso participativo Énfasis estratégico: desarrollar los recursos humanos, compromiso, ética	Valores dominantes: espíritu emprendedor, creatividad, adaptabilidad, autonomía, experimentación Estilo de líder: emprendedor, innovador, asume riesgos Manera de procesar la información: perspicacia, invención, flexibilidad Énfasis estratégico: innovación, crecimiento, recursos nuevos	
	JERARQUÍA	MERCADO	
	Valores dominantes: prudencia, lógica, obediencia, economía Estilo de líder: coordinador, administrador Manera de procesar la información: medición, documentación, cálculo Énfasis estratégico: estabilidad, previsibilidad, operaciones uniformes	Valores dominantes: competitividad, consecución de objetivos, iniciativa, diligencia Estilo de líder: decidido, orientado a la consecución de objetivos Manera de procesar la información: clarificación de objetivos, juicio individual, decisión Énfasis estratégico: ventaja competitiva, superioridad de mercado	
PROCESOS MECÁNICOS (control, orden, estabilidad)			

Fuente: Day, 2000a, p. 64.

⁹ Para la elaboración de dicha tipología, Day se basa en otros estudios previos como el de Deshpandé et al. (1993).

Como podemos observar, en este tipo de organizaciones el énfasis de la estrategia va a centrarse en elementos como la innovación o el desarrollo de nuevos recursos, por lo que otros factores como la creatividad o el espíritu emprendedor van a tener una gran importancia.

Una vez analizadas las características que debe poseer la cultura organizacional para la creación y entrega de un valor superior para el cliente, debemos desarrollar las diferentes capacidades y condiciones que permitan que la OM de la empresa se traduzca en VC. Dichas capacidades relacionadas concretamente con el conocimiento sobre el mercado, el establecimiento de relaciones con el cliente o la mejora de los productos y servicios, no se desarrollarán correctamente si no existe un elemento que funcione como base de las mismas (Hooley et al., 2005). Si bien la cultura de OM es la base para la creación de un VC superior, ésta por si sola no resulta suficiente. Requerirá, además de la predisposición para crear VC, la existencia de unos procesos de gestión del conocimiento mejores que los de la competencia. Así, como se recogía en el primer capítulo al hablar de capacidades, serán los procesos organizativos los que permitirán el desarrollo de las capacidades. Por ello, antes de comenzar con el estudio de las capacidades creadoras de valor, analizaremos el papel de la gestión del conocimiento de la organización en el desarrollo de dichas capacidades. Por tanto, desarrollaremos el resto del capítulo siguiendo dicho orden.

3. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES.

Numerosos autores coinciden en señalar la importancia que presenta el conocimiento para la ventaja competitiva de las organizaciones, teniendo así un destacado papel como input y output de las actividades de las empresas en la actual economía que ha venido a llamarse la *Economía del Conocimiento* (Slater y Narver, 1995; Teece, 1998; Von Krogh et al., 2001; Nonaka y Toyama, 2002; Darroch y McNaughton, 2003). De hecho, muchos de estos autores señalan al conocimiento como uno de los principales activos de la empresa (Nonaka y Toyama, 2002), lo que supuso la necesidad de una nueva teoría de la empresa centrada en el conocimiento.

El conocimiento organizacional es vital para el éxito de las empresas y, en concreto para la CVC, ya que cuanto más conozcan éstas sobre sus clientes, competidores, proveedores, socios, e incluso sobre ellos mismos, mayor será la posibilidad de desarrollar ventajas competitivas más sostenibles (Grant, 1996; Ireland

et al., 2002). En este sentido, algunas de las principales razones esgrimidas por los autores, relativas a la relación de este recurso con la CVC son las siguientes:

❖ Grant (1996) señalaba al conocimiento como el camino principal de valor, ya que indicaba que toda actividad productiva humana depende del conocimiento. Así, esta nueva *Economía del Conocimiento*, supone la consolidación e integración de los activos de conocimiento de las empresas para buscar una ventaja competitiva que sea más sostenible en el tiempo, creando así valor no sólo de “lo que producen” sino también de “lo que conocen” (Cepeda, 2003).

❖ Según Skyrme y Amidon (1998) el conocimiento genera valor para el cliente en varios sentidos: (1) a través de la innovación en nuevos productos y procesos, con lo que sitúan la innovación como variable mediadora en la relación de la gestión del conocimiento con el valor; (2) la mejora del servicio al cliente a través de la transferencia de conocimiento y de las mejores prácticas; y (3) la construcción de una relación íntima con el cliente a través del conocimiento específico sobre éste, facilitándose la colaboración entre ambos, empresa y cliente, para conseguir el éxito.

❖ Autores como Day (2000a) o Slater y Narver (2000), establecen la importancia que supone para las empresas disponer de una habilidad o capacidad para generar inteligencia¹⁰ sobre las necesidades, bien expresadas o bien latentes de los clientes, así como sobre la forma de satisfacer dichas necesidades, para crear de una manera continua un valor superior para el cliente. Por tanto, se establece la base de conocimiento de la organización como el principal medio para crear valor.

❖ Otros autores como Quintana (2001) hablan de aprendizaje organizativo del mercado, considerando éste como un recurso intangible que genera VCS, dado que cumple las condiciones para ello. Así, el aprendizaje organizativo del mercado será valioso para la empresa porque le permite tener un conocimiento de las demandas actuales y futuras de los clientes, permitiendo adaptarse a ellas, así como, un mayor conocimiento de los competidores y otros agentes del entorno (Quintana, 2001). Esto, por tanto, le va a permitir conocer de una manera más exacta la percepción que tiene el cliente, no sólo de su oferta competitiva, sino también de las competidoras.

Hemos comprobado cómo el conocimiento de la organización surgía bien de forma explícita o, en otros casos, más implícita, como determinante de la CVC. Su importancia se produce, sobre todo, en relación a los clientes, la competencia y otros agentes del entorno, siendo la gestión de dicho conocimiento uno de los determinantes

¹⁰ Estos autores lo igualan al conocimiento.

del VC y, por tanto, de un rendimiento organizativo superior (Bruning et al., 2004). Dado el objetivo que se pretende con el presente trabajo, lo más interesante será analizar cómo se puede gestionar dicho conocimiento para crear valor y qué características debe tener éste para tal fin. Esto tiene su justificación en el hecho de que la utilidad del conocimiento se localiza en la capacidad que tiene la empresa de crearlo y aplicarlo, de manera que se traslade a la producción de los bienes y servicios que ofrece a sus clientes. Así, los procesos de gestión del conocimiento deben ir orientados a posibilitar la innovación y la mejora de los productos y servicios de la empresa, ofreciendo una nueva combinación de recursos distintiva (Sanguino, 2003; Sharkie, 2003). Es esto último, lo que generará un mayor VC y, en consecuencia, una ventaja competitiva o unos mejores resultados para la organización. Por tanto, serán los distintos procesos del conocimiento los que le permitan desarrollar capacidades difíciles de imitar por sus rivales, que reportarán un mayor éxito a la organización (Sharkie, 2003).

En consecuencia, si lo que nos interesa es medir cómo el conocimiento crea o ayuda a crear valor, debemos centrarnos en los procesos de gestión del conocimiento. Con posterioridad, analizaremos qué incidencia tienen cada uno de estos procesos sobre la creación de valor.

Antes de comenzar, hemos de recordar que el conocimiento ha sido analizado desde diferentes enfoques: la Perspectiva de Recursos y Capacidades; la Teoría del Aprendizaje Organizativo; la Teoría del Capital Social; la Teoría de los Costes de Transacción; y el Enfoque Basado en el Conocimiento. Cada uno de estos enfoques se ha centrado en diferentes aspectos del conocimiento (naturaleza, dimensiones, procesos, etc.), lo cual ha provocado la existencia de una gran cantidad de trabajos. De este modo, comenzaremos con una profundización en el Enfoque Basado en el Conocimiento, por acercarse más nuestro objeto de estudio, y continuaremos analizando las principales dimensiones y procesos relacionados con la gestión del conocimiento que poseen las organizaciones.

3.1. El enfoque basado en el conocimiento.

En sus inicios, el Enfoque Basado en el Conocimiento (EBC) surge como una extensión de la RBV (Alavi y Leidner, 2001; Mocciaro y Battista, 2005). Sin embargo, según Mocciaro y Battista (2005) el EBC cada vez ha ido evolucionando hacia una perspectiva más dinámica, donde tienen un destacado papel los trabajos realizados

por Nonaka. Comenzaremos explicando la primera de las perspectivas, lo que se ha denominado **enfoque estático** (Mocciaro y Battista, 2005).

Uno de los primeros autores que realizaron aportaciones relevantes en el EBC como teoría de la firma fue Grant (1996). Según este autor, el EBC es un resultado del enfoque basado en los recursos que considera al conocimiento como el recurso más importante de las empresas. Una de las concepciones básicas de este enfoque es la consideración de la empresa como una integración del conocimiento que reside en los individuos para la producción de bienes y servicios. Así, el resultado principal de dicha integración es considerado como una capacidad organizacional (Grant, 1996).

El EBC se diferencia de otros enfoques, según Grant (1996), en la consideración de dos cuestiones:

- La creación de conocimiento es una actividad individual. Por lo tanto, el conocimiento es propiedad de sus miembros y, además, es tácito e inherente a éstos. Esto hace que el conocimiento sea uno de los recursos más difíciles de gestionar, dado que se origina y se aplica en la mente de las personas (Grover y Davenport, 2001).

- El rol principal que deben cumplir las empresas es la aplicación del conocimiento existente a la producción de bienes y servicios.

Dentro de esta misma perspectiva podemos situar el trabajo de realizado por Porter Liebeskind (1996) que considera a las empresas como “instituciones que juegan un rol crítico en la creación y sostenimiento de la ventaja competitiva: la protección del conocimiento valioso”. En este caso, el papel principal de las organizaciones no se atribuye a la aplicación sino la protección del conocimiento.

Como hemos señalado al comienzo, existe otra perspectiva dentro del EBC, el **enfoque dinámico**. Las principales diferencias entre ambas perspectivas aparecen recogidas en la tabla 3.3.1.

Tabla 3.3.1. Diferencias entre las diferentes perspectivas del EBC.

Perspectivas Estratégicas	Estructura básica	Ventaja competitiva	Mercado	Rentas
EBC1	Estática / Estructural	Protección, aplicación e integración de conocimiento ¿Cómo se puede proteger el conocimiento?	Conocimiento	Ricardinas
EBC2	Dinámica / Procesos	Creación de nuevo conocimiento ¿Cómo se puede crear conocimiento?		Schumpeterianas

Fuente: Adaptado de Mocciaro y Battista (2005).

Como afirman Mocciaro y Battista (2005), mientras la primera corriente teórica dentro de esta teoría se encuentra ligada a la apropiación del valor de los recursos, la segunda de ellas lo está más a la creación de valor por parte de los mismos¹¹. Es por ello que en la primera perspectiva la organización basa su Ventaja Competitiva en la protección, aplicación e integración del conocimiento, como hemos podido observar en la literatura mencionada previamente.

Hemos de tener en cuenta que resulta difícil establecer el valor del conocimiento, como activo intangible que es, dada las particulares características de los mercados de conocimiento, sobre todo, en las etapas iniciales de generación. De hecho, son escasos los sistemas y herramientas para evaluar y gestionar de manera efectiva los activos de conocimiento (Nonaka y Toyama, 2002). En este sentido, cuando el conocimiento se hace más explícito y se codifica, cuando se materializa o se conoce su materialización en productos o servicios, su valor es más tangible, ya que se basa en el valor de dichos productos y servicios (Grover y Davenport, 2001).

Respecto a la segunda perspectiva, el enfoque dinámico, podemos afirmar que la clave de la Ventaja Competitiva se centra en la creación de conocimiento. Esto hace que las rentas generadas por el conocimiento se deriven de la innovación que representan. En este enfoque podemos destacar los diferentes trabajos de Nonaka¹² (1995; 1998; 2002).

Las principales aportaciones que supone esta perspectiva son las siguientes:

1. La empresa es vista como “una colección de activos de conocimiento”, conocimiento que a menudo es intangible (Nonaka y Toyama, 2002).

¹¹ Ambos procesos de creación y apropiación de valor fueron analizados en los capítulos previos.

¹² En coautoría con otros investigadores.

2. La creación de conocimiento es un proceso dinámico. De este modo, más importante que el stock de conocimientos que posea la empresa en un momento determinado del tiempo, es la capacidad de la empresa de crear continuamente nuevo conocimiento (Barney, 1991; Nonaka y Toyama, 2002).

3. La creación de conocimiento es un proceso dialéctico o basado en contradicciones (Nonaka y Toyama, 2002). Así, en el contexto actual en el que se encuentran inmersas las empresas, en el cual se dan fenómenos contradictorios (ej. integración-desintegración, competencia-cooperación, creatividad-eficiencia) una de las capacidades fundamentales de las empresas es la capacidad para sintetizar dichas contradicciones. Dicha capacidad dependerá de determinados factores organizativos como puede ser la visión, sus rutinas creativas, sus sistemas de incentivos y su liderazgo.

Una vez analizadas las dos perspectivas estamos en condiciones de afirmar que el enfoque a seguir debe ser un resultado de la combinación de ambas, como indican Mocchiari y Battista (2005), que definen a la firma como “un sistema dinámico de recursos y competencias cuya razón de ser es la creación de conocimiento” (p. 6).

A continuación vamos a profundizar en aquellos aspectos que determinan la naturaleza del conocimiento. Comenzaremos determinando las principales dimensiones y niveles desde los que se puede analizar el mismo.

3.2. Concepto, niveles y dimensiones del conocimiento.

Aunque el conocimiento puede ser visto desde diferentes perspectivas, lo cual genera la existencia de numerosas definiciones, vamos a adoptar la definición de Cepeda (2003) al recoger las principales ideas de las definiciones de mayor relevancia. Según este autor “el conocimiento consiste en la familiaridad con algo o la comprensión de un fenómeno”. Esto va a suponer que el mismo puede estar contenido tanto en individuos como en grupos, organizaciones, sistemas, productos, procesos, etc.

Uno de los aspectos más analizados del conocimiento ha sido el nivel o la unidad de análisis. Así, las diferentes teorías y trabajos sobre el conocimiento se han centrado en diferentes niveles de análisis, fundamentalmente en los niveles individual y organizacional. En este sentido Kogut y Zander (1992) distinguen cuatro niveles: personal, grupal, organizacional e interorganizacional o de red, siendo estos tres

últimos caracterizados como *conocimiento social o colectivo* frente al primero de ellos que sería *conocimiento personal o individual*. Ésto ha originado que numerosas investigaciones se centren en analizar cómo el conocimiento individual se integra en conocimiento social o colectivo (Grant, 1996; Nonaka et al., 1995, 1998, 2002).

Una situación similar se da en relación a las dimensiones del conocimiento existiendo una gran cantidad de clasificaciones, siendo la que clasifica el conocimiento en tácito y explícito, la más conocida y utilizada. El **conocimiento explícito** se caracteriza por ser fácilmente codificable, sistemático, fácil de comunicar en forma de datos o procedimientos codificados y se revela a través de su comunicación (Grant, 1996; Inkpen, 1996; Grover y Davenport, 2001). Por otro lado, el **conocimiento tácito** se refiere a aquel conocimiento que se produce a través de la aplicación, es decir, de la práctica, es difícil de formalizar, de articular, de comunicar y compartir con otros y está inmerso en la mente de los individuos (Inkpen, 1996; Teece, 1998; Grover y Davenport, 2001). Si bien, como indica Inkpen (1996), incluso cuando se trata de conocimiento explícito a menudo suele haber una fuerte dimensión tácita asociada con cómo usar o implementar dicho conocimiento explícito.

Ambos tipos de conocimiento se diferencian con respecto a la apropiación del valor (Grant, 1996)¹³: en primer lugar, porque el conocimiento tácito no es directamente apropiable, ya que sólo es posible en la medida que se aplique a la actividad productiva; en segundo lugar, para que la apropiabilidad del conocimiento explícito sea posible debe basarse en derechos de propiedad legalmente establecidos. Ésto se debe a las dos características que presenta el conocimiento explícito: el que lo transmite no lo pierde y, además, su puesta en el mercado lo hace disponible a los potenciales compradores. Por último, señalar que a veces la apropiabilidad se ve dificultada por la propia naturaleza del conocimiento que, en muchos casos, es creado dentro de la empresa y, por tanto, es específico a ésta (Grant, 1996).

En todo caso, como señalan algunos autores en realidad no se trata de una dicotomía, sino más bien de un continuo (Inkpen y Dinur, 1998; Leonard y Sensiper, 1998; Alavi y Leidner, 2001). En un extremo situaremos el conocimiento explícito personificado en productos y procesos específicos y, en el extremo contrario, el conocimiento tácito que se adquiere a través de la experiencia y el uso y que se personaliza en el sistema cognitivo de los individuos y en las rutinas organizativas (Inkpen y Dinur, 1998).

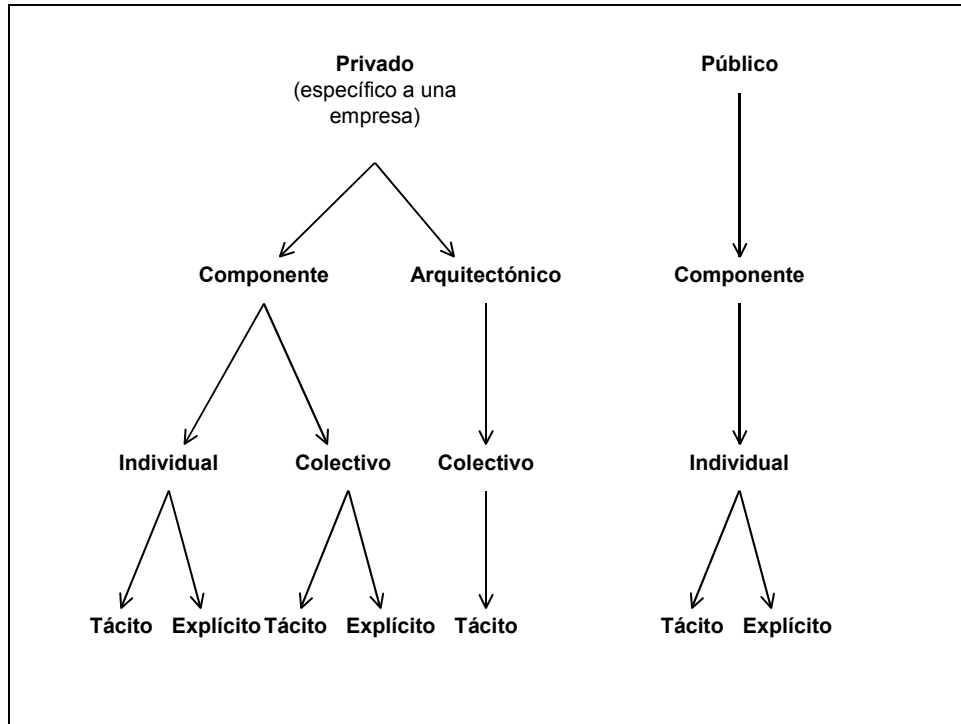
¹³ Este autor habla de apropiabilidad refiriéndose a la habilidad del propietario de un recurso para recibir un rendimiento igual al valor creado por dicho recurso (Grant, 1996).

A pesar que las dimensiones individual-colectivo, tácito-explicito son las más comúnmente utilizadas podemos añadir algunas otras:

1. **Conocimiento privado versus conocimiento público** (Matusik y Hill, 1998). Según estos autores el conocimiento privado es único a la firma, por tanto, puede ser fuente de ventaja competitiva. Sin embargo, el conocimiento público al ser de dominio de otras empresas no tiene capacidad para generar dicha ventaja, si bien es cierto que un fallo en su aplicación puede ser una fuente de desventaja para la empresa. Ésto quiere decir que el conocimiento público es una condición necesaria pero no suficiente para garantizar la ventaja competitiva, lo que requeriría del conocimiento privado (Matusik y Hill, 1998; Nonaka et al., 1998).

2. **Conocimiento componente versus conocimiento arquitectónico** (Matusik y Hill, 1998). Según estos autores el conocimiento componente “es el conocimiento que se relaciona con una subrutina o aspecto discreto de las operaciones de una organización, es decir, se relaciona con partes o componentes en lugar de la totalidad” (p. 684). Respecto al segundo, el conocimiento arquitectónico, se puede definir como “aquél que se relaciona con la totalidad, es decir, aquellas rutinas y planes a nivel de la organización para coordinar los distintos componentes de la organización y ponerlos en un uso productivo” (p. 684). Es por esto que, dicho conocimiento, siempre debe ser colectivo, ya que una sola persona no es capaz de comprender y articular la totalidad del conocimiento arquitectónico. Además, por ello, tiende a ser un conocimiento de tipo tácito. Para ver más claramente las dimensiones de conocimiento y sus relaciones analizaremos la siguiente figura.

Figura 3.3.1. Componentes del conocimiento organizacional



Fuente: Matusik y Hill, 1998, p. 684.

Respecto a las dos últimas dimensiones, el conocimiento componente puede ser fuente de ventaja competitiva cuando es, además, privado. En el caso del conocimiento arquitectónico, al ser siempre tácito o privado puede ser fuente de ventaja, a más largo plazo que el anterior.

3. **Conocimiento observable o no observable** (Teece, 1998). Se refiere al grado en que determinados conocimientos se pueden observar una vez que el producto sale al mercado, por ejemplo, a través de reingeniería inversa.

4. Otras clasificaciones que recogen la **fuentes o el objeto del conocimiento** (Alavi y Leidner, 2001). Aquí se distingue entre conocimiento declarativo, procedimental, causal, condicional, relacional y pragmático. Estas clasificaciones y sus definiciones quedan recogidas en la siguiente tabla.

Tabla 3.3.2. Diferentes tipos de conocimiento.

Tipos de Conocimiento	Definiciones	Ejemplos
Declarativo	Saber-sobre	Saber qué medicamento es apropiado para una enfermedad
Procedimental	Saber-cómo	Saber cómo administrar un medicamento específico
Causal	Saber-por qué	Saber por qué funciona un medicamento
Condiciona	Saber-cuándo	Saber cuándo prescribir un medicamento
Relacional	Saber- con	Saber cómo un medicamento interactúa con otros medicamentos
Pragmático	Conocimiento útil para una organización	Mejores prácticas, estructuras de negocios, experiencias de proyectos, informes del mercado, etc

Fuente: Alavi y Leidner (2001), p. 113.

Podemos enlazar las dimensiones del conocimiento con los cuatro atributos que debe poseer un recurso para que tenga el potencial de crear una VCS, establecidos por Barney (1991). Como se comentó cuanto más valioso, más escaso, menos imitable y menos sustituible sea el conocimiento mayor será su potencial para crear una VCS. Así, cuanto más tácito, privado, arquitectónico y no observable sea el conocimiento mayor será su potencial para crear ventaja.

3.3. La gestión del conocimiento como una capacidad organizativa.

La importancia de la gestión del conocimiento (a partir de aquí, GC) se basa en una idea fundamental: los recursos por si mismos no confieren VCS, ya que para ello requieren una gestión adecuada de cara a su identificación, desarrollo y despliegue. De hecho, se ha señalado la GC como una de las principales fuentes de ventaja competitiva para las organizaciones (Darroch, 2003; Chuang, 2004). Además, dado que las fuentes externas de conocimiento son más fácilmente imitables, la ventaja resultará de las fuentes internas o de las capacidades propias de la organización (Chuang, 2004).

En este sentido Darroch y McNaughton (2003) consideran la GC como una *capacidad distintiva*, ya que comprende toda una serie de rutinas organizativas, que mejoran la posición competitiva y el resultado financiero de una empresa. Además, consideran que, aunque el acceso a determinados recursos es crítico para las empresas, éste debe ir acompañado por una GC que asegure la extracción del

máximo nivel de servicio de todos los recursos de la empresa, sean tangibles o intangibles.

Bajo esta consideración, se podría definir la *Capacidad de Gestión del Conocimiento* como “la habilidad de una organización para movilizar y desarrollar los recursos basados en la gestión del conocimiento en combinación con otros recursos y capacidades” (Chuang, 2004, p. 460). En nuestro caso, éstas se referirán al resto de capacidades que participan en la CVC.

Es cierto, que el desarrollo teórico y práctico de la GC en la literatura se encuentra limitado por la falta de una definición clara. Ésto dificulta la determinación de su importancia real y específica sobre los resultados empresariales (Darroch y McNaughton, 2003). En este sentido, Darroch (2003) define la GC como “los procesos que crean o localizan conocimiento y dirigen la diseminación y la utilización del conocimiento dentro y entre organizaciones” (p. 41). De dicha definición se pueden obtener dos conclusiones: la primera, la consideración de la GC bajo un enfoque de procesos y, la segunda, derivada de la anterior, la consideración de tres procesos clave en la misma: la adquisición, la diseminación y la utilización o respuesta generada por dicho conocimiento. Según esta autora, aquellas organizaciones que desarrollen mejor sus rutinas en gestión del conocimiento tendrán una capacidad distintiva en este sentido.

La utilidad de la GC bajo un enfoque de creación de valor es clara: aquellas empresas que gestionen el conocimiento de una forma adecuada tienen una mayor probabilidad de desarrollar productos o servicios que recojan las necesidades y expectativas de los clientes de una forma única, más difícil de imitar por la competencia (Darroch y McNaughton, 2003). Por tanto, las organizaciones tendrán la necesidad de desarrollar toda una serie de capacidades orientadas a gestionar eficaz y eficientemente dichos activos de conocimiento.

Gold et al. (2001) establecen la existencia de dos tipos de capacidades organizativas en la gestión del conocimiento: las capacidades de infraestructuras y las capacidades de procesos. En el presente trabajo, se adopta una perspectiva de las organizaciones como sistemas de conocimiento, lo cual implica que la GC va a consistir en un conjunto de procesos y prácticas dinámicos, continuos e interdependientes, inmersos en los individuos, los grupos y en las estructuras físicas (Alavi y Leidner, 2001). Ésto nos lleva a adoptar un enfoque de procesos, si bien dicha capacidad deberá apoyarse en los denominados recursos de la GC, como pueden ser la cultura, la tecnología, la estructura organizativa y los recursos humanos, que supondrán la infraestructura necesaria para el desarrollo de una capacidad de gestión

del conocimiento global. De este modo, las organizaciones deberán combinar de una manera efectiva dichos recursos si pretenden desarrollar una capacidad en GC (Chuang, 2004).

Pasamos, en primer lugar, a comentar cada uno de los procesos que integran la GC, para continuar determinando la infraestructura que debe apoyar dichos procesos.

3.3.1. Los procesos de la gestión del conocimiento.

Los procesos de la GC han acaparado una gran cantidad de literatura. Como señalan Grover y Davenport (2001), los procesos pueden ser deliberados, es decir, ser el resultado de las iniciativas de la organización en GC, o ser emergentes, es decir, ligados a los propios procesos de trabajo sin establecer visiblemente el papel del conocimiento.

Los procesos que recoge la literatura relativa a la GC son diferentes en cada investigación. Los que han aparecido en los trabajos más relevantes se recogen en la siguiente tabla:

Tabla 3.3.3. Los procesos de la GC.

INVESTIGACIONES	PROCESOS SEÑALADOS
Kogut y Zander (1992; 1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Creación • Transferencia
Davenport y Klahr (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Captación • Integración • Utilización
Davenport y Prusak (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Generación • Codificación • Transferencia
Alavi y Leidner (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Creación • Almacenamiento/Recuperación • Transferencia • Aplicación
Gold et al. (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición • Conversión • Aplicación • Protección
Grover y Davenport (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Generación • Codificación • Transferencia
Von Krogh et al. (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Creación • Transferencia
Darroch (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición • Diseminación • Respuesta
Darroch y McNaughton (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición • Diseminación • Respuesta

Fuente: elaboración propia.

De todos los estudios que existen en relación a los procesos de GC, en nuestra tesis hemos optado por la clasificación elaborada por Gold et al. (2001), dado que su trabajo es el resultado de la condensación de un amplio número de estudios. Dicha investigación recoge cuatro dimensiones de procesos: (1) Adquisición, (2) Conversión, (3) Aplicación y (4) Protección.

Debido a la gran diversidad de estudios existentes sobre los procesos de conocimiento y las diferencias en sus dimensiones, tenemos que apuntar algunas consideraciones importantes (Alavi y Leidner, 2001):

a) Aunque hemos optado por la división de procesos anteriormente citada, dichos procesos serán susceptibles de ser divididos en subprocesos diferentes: creación interna de conocimiento, adquisición externa de conocimiento, almacenamiento de conocimiento en documentos o en rutinas, actualización del conocimiento, recuperación y puesta en común del conocimiento, tanto interna como externa, etc.

b) Además, deben tenerse en cuenta los distintos niveles en los que se da el conocimiento (individual, grupal, intergrupal), dado que lo que un determinado nivel puede ser transferencia de conocimiento en otro puede suponer creación del mismo. Así, los procesos que se van a dar en una organización serán la suma de los procesos que se den en los distintos niveles dentro de la organización.

c) Estos procesos no implican necesariamente la existencia de una secuencia lineal. De hecho, al estar íntimamente relacionados, en determinados momentos dichos procesos se mezclan entre sí.

Una vez establecidas las anteriores consideraciones, pasamos a continuación a comentar los aspectos más destacados de cada uno de estos procesos.

❖ **Adquisición de conocimiento.**

El proceso de adquisición o creación de conocimiento es uno de los procesos más analizados en la literatura relativa a la gestión del conocimiento. Dicho proceso comprenderá todos aquellos subprocesos orientados a la **obtención y desarrollo de conocimiento**: adquirir, buscar, generar, crear, capturar, transferir y colaborar (Gold et al., 2001; Grover y Davenport, 2001; Darroch, 2003). De todos estos subprocesos que forman parte de la adquisición de conocimiento se pueden destacar dos por su importancia: la creación de conocimiento en el interior de la organización y la transferencia de conocimiento desde otras entidades externas a la propia organización. Analizaremos cada uno de ellos con mayor detenimiento.

La investigación sobre la creación de conocimiento se ha centrado fundamentalmente en dos aspectos: el origen y el proceso de la creación de conocimiento. Vamos a comentar cada uno de ellos.

a) *Origen de la creación de conocimiento.* Existen investigaciones que recogen el origen de la creación de conocimiento centrándose bien en el individuo o bien en la

organización (aprendizaje organizativo), siendo uno de los autores que más ha trabajado sobre este tema Nonaka (1995, 1998, 2002).

En este sentido, existen varias formas de adquirir conocimiento (Nonaka et al., 1998; Inkpen y Dinur, 1998; Gold et al., 2001; Grover y Davenport, 2001; Darroch, 2003):

1. Creación de conocimiento nuevo dentro de la organización. Dado que el conocimiento que nos interesa en el presente trabajo es el organizativo, éste puede tener su origen en el aprendizaje a través de los miembros de la organización, a través de la interacción o colaboración entre ellos, teniendo en cuenta las diferentes experiencias y características de los individuos.

2. Adquirir o generar nuevo conocimiento procedente de fuentes externas a la organización. Esto puede producirse a partir de la colaboración entre la organización y su red de empresas socias o colaboradoras, a través de la relación con los clientes en particular y los mercados en general. Aquí juega un papel fundamental la capacidad de absorción de la empresa, que veremos con posterioridad. En lo que se refiere a la creación de conocimiento a través de relaciones con agentes externos a la empresa, podemos destacar los trabajos de Inkpen (1996) que estudia la creación de conocimiento en el ámbito de las alianzas estratégicas. Así, este autor señala las alianzas como el medio para acceder a las capacidades y habilidades del socio e incorporarlo a nuestros sistemas y estructuras. Esto provoca que la colaboración se convierta en una fuente de conocimiento muy importante, dado que normalmente las habilidades necesarias para la innovación no suelen estar localizadas en una única organización (Gold et al., 2001, p. 191). En todo caso, dicho mecanismo de creación de conocimiento se encuentra íntimamente relacionado con la transferencia de conocimiento, como veremos con posterioridad.

3. Procesos de adquisición mixtos, como puede ser el Benchmarking (Gold et al., 2001) que puede ser tanto interno como externo. Dichos procesos mixtos, como se comentó en los capítulos anteriores, resultan muy positivos para la creación de valor para el cliente.

Por tanto, existirán diferentes fuentes de conocimiento y éste podrá ser relativo a diferentes aspectos: estado financiero, competencia, tendencias del sector, desarrollos tecnológicos, etc. (Darroch, 2003).

Hemos de tener en cuenta que los procesos de adquisición y retención del conocimiento suponen costes, tanto para aquellas actividades creadoras de conocimiento que se dan en el interior de la empresa como otras derivadas de su adquisición fuera de ésta (Nonaka y Toyama, 2002). En cualquier caso, puede darse la circunstancia de que determinados conocimientos no puedan transferirse o bien no se le pueda poner un precio debido a la dificultad para medir su valor de una manera objetiva. Incluso, podría ocurrir que determinados tipos de conocimientos tengan un coste menor si se producen por la empresa que si se adquieren fuera, en el mercado. Por todo ello, podemos afirmar que el coste del conocimiento como input puede variar entre empresas, e incluso en algunos casos puede no estar disponible para algunas de ellas (Nonaka y Toyama, 2002).

b) Proceso de creación de conocimiento. Una de las principales aportaciones ha sido la **espiral de creación de conocimiento**, denominada **SECI** (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) que fue señalada en diversos estudios (Nonaka y Takeuchi, 1995; Nonaka et al., 1998; Nonaka y Toyama, 2002). Dicha espiral implica un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene una naturaleza dinámica y continua (Inkpen y Dinur, 1998). Así, según estos autores, para que se cree conocimiento organizacional es necesario que exista una base de conocimiento tácito de los miembros de la organización que será movilizado y ampliado para crear dicho conocimiento organizacional. A la integración entre el conocimiento tácito y el explícito es a lo que ellos denominan conversión de conocimiento, es decir, conversión del conocimiento individual en conocimiento organizacional, siendo el primero la base para crear conocimiento. Esto ha originado que algunas investigaciones como la de Darroch (2003) hablen del SECI dentro del siguiente proceso de la GC, la conversión de conocimiento. En cualquier caso, la inclusión de algún subproceso en un proceso determinado dependerá, como comentamos anteriormente, de muchos factores entre ellos del nivel de conocimiento del que estemos hablando: individual, grupal u organizacional.

Como se puede ver en los trabajos de Nonaka y Takeuchi (1995) y Nonaka et al. (1998) existen cuatro formas de conversión del conocimiento:

- **Socialización** (conversión de conocimiento tácito en tácito). Consiste en compartir el conocimiento tácito de los individuos. Como ejemplo, podrían citarse el aprendizaje tomando como modelos otros individuos.
- **Externalización** (conversión de conocimiento tácito en explícito). Consiste en articular el conocimiento tácito y trasladarlo a formas que puedan ser entendidas por otros. El conocimiento que es tácito y muy personal tiene

poco valor para la organización hasta que se convierte en conocimiento explícito que pueda ser compartido con otros miembros de la organización (Inkpen y Dinur, 1998), aunque esto suponga la posibilidad de que otras empresas imiten dicho conocimiento (Zander y Kogut, 1995). Un ejemplo, podría ser la difusión de las mejores prácticas en la empresa.

- **Combinación** (conversión de conocimiento explícito en explícito). Consiste en sistematizar y editar conocimientos fragmentados. Esto puede producirse cuando se sintetizan o se clasifican informaciones, por ejemplo.

- **Internalización** (conversión de conocimiento explícito en tácito). Consiste fundamentalmente en el aprendizaje del individuo. Un ejemplo podría ser el caso de un aprendizaje utilizando como medio para ello un material bibliográfico.

Inkpen y Dinur (1998) también apuntan la idea de que la creación de conocimiento organizacional tiene su origen en el conocimiento de los individuos y que requiere además compartir ese conocimiento entre individuos o grupos, coincidiendo así con los trabajos de Nonaka et al. Es importante que el conocimiento, además de ser adquirido, sea asimilado, diseminado y compartido por los individuos, por lo que debe ser el resultado de un proceso de internalización por parte de estos para convertirse en conocimiento organizativo (Inkpen, 1996; Gold et al. 2001). Esto enlaza con la idea de Grover y Davenport (2001) cuando afirman que las organizaciones son mercados de conocimiento, en los cuales, para hacer participar a un individuo o empleado en sus procesos, es necesario que se le ofrezca algo a cambio, bien factores de tipo monetario o factores relacionados con el respeto al empleado y la promoción.

Por otro lado, es necesario señalar que el proceso de transformación o conversión del conocimiento individual en conocimiento organizacional ocurre en varios niveles: individual, grupal y organizacional. Una organización no es más que un depósito de varios tipos de conocimiento en distintos lugares de la organización (Inkpen y Dinur, 1998). De este modo, lo importante será que el conocimiento pueda transferirse hacia los lugares en los que sea necesario y pueda hacerse uso del mismo (Alavi y Leidner, 2001).

En cualquier caso, para que la integración de conocimiento se pueda producir de una manera eficaz, es necesario tener en cuenta varios aspectos (Gold et al., 2001, 187): la eficiencia de dicha integración, la variedad de conocimiento que se integra y la

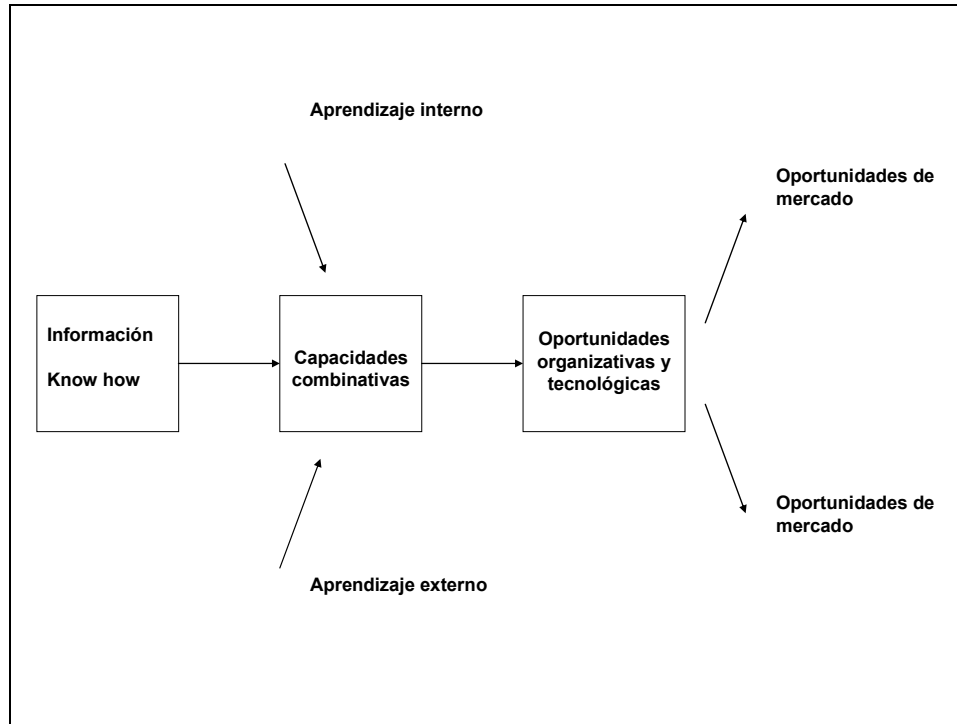
flexibilidad en cuanto a las diferentes formas en que la organización puede combinar el conocimiento.

Otro aspecto relevante en relación a la espiral de creación de conocimiento es qué tipo de contexto debe darse para que el mismo pueda producirse. En este sentido, Nonaka et al. (1998) afirman que cada una de estas fases requiere de un contexto o lo que ellos denominan un *ba* diferente. De este modo, el *ba* se define como “un contexto, de espacio y tiempo, en el que se dan las interacciones o relaciones entre individuos” (Nonaka y Toyama, 2002, p. 1001). Es el contexto en el que el conocimiento se crea y se utiliza, tanto a nivel individual como colectivo. Dicho espacio puede ser físico, virtual o mental (Nonaka et al., 1998). De este modo, según estos autores la firma puede ser considerada como una configuración orgánica de varios *ba*, donde las personas interactúan unos con otros, basándose en el conocimiento que tienen y el significado que ellos crean.

Según Nonaka et al. (1998) las empresas japonesas son muy diferentes al resto en lo que se refiere a la creación de conocimiento. De hecho, dichas empresas ponen un mayor énfasis en el conocimiento tácito y en el proceso de *socialización* de dicho conocimiento, mientras que el resto lo hace más en el conocimiento explícito y en el proceso de *combinación* de éste. Esto va a implicar una serie de fortalezas y debilidades para cada una de ellas.

Otro modelo que trata de explicar el proceso de creación de conocimiento es el propuesto por Kogut y Zander (1992). Según estos autores la creación de conocimiento se realiza a partir del conocimiento existente y es resultado de lo que ellos denominan como “capacidades combinativas”. El modelo es el que aparece recogido en la figura 3.3.2.

Figura 3.3.2. Modelo de creación de conocimiento.



Fuente: Kogut y Zander, 1992, p. 385.

El modelo desarrollado por estos autores parte de la premisa que la creación de conocimiento nuevo es el resultado de la combinación del conocimiento existente, bien procedente del interior de la organización o bien procedente del exterior, a través de alianzas, joint ventures, adquisiciones o la incorporación de nuevo personal a la organización.

De este modo, establecen que las capacidades combinativas son necesarias tanto para la creación de conocimiento como para la innovación. Ellos definen dichas capacidades como “la intersección entre la capacidad de una empresa para explotar su conocimiento y el potencial tecnológico” (p. 391).

Como comentamos previamente, aunque la adquisición de conocimiento puede realizarse por la creación del mismo, también puede ser el resultado de una transferencia de conocimiento. En realidad, el proceso de transferencia ha sido señalado en algunos trabajos como un proceso de la GC independiente¹⁴. De hecho, según Alavi y Leidner (2001), la transferencia puede ocurrir en diferentes niveles: transferencia de conocimiento entre individuos, de los individuos a fuentes explícitas de conocimiento, de los individuos a los grupos, entre grupos, del grupo a la organización y entre organizaciones. Esto va a suponer que bajo nuestra clasificación

¹⁴ Ver tabla 3.3.3 en página 162.

de los procesos, la transferencia pueda quedar incluida en varios de los mismos, sobre todo en la adquisición y en la conversión.

Como hemos comentado anteriormente, la adquisición de conocimiento puede ser el resultado de la captación de un conocimiento que es transferido por otras organizaciones, bien como resultado de una búsqueda consciente o bien de una forma más espontánea. Este conocimiento puede provenir de cualquier entidad externa a la empresa: socios, clientes, proveedores,... En este sentido, podemos señalar la existencia de dos posibles fuentes externas de conocimiento (Inkpen, 1996; Powell, 1998):

1. *Acuerdos o relaciones formales o contractuales*, como por ejemplo, una joint venture o un acuerdo de I+D. Así, las alianzas estratégicas o acuerdos de colaboración con otras compañías o instituciones (ej. Universidades o centros de investigación) nos permiten acceder al conocimiento de éstas (Von Krogh et al., 2001).

2. *Relaciones informales*, como, por ejemplo, las comunidades tecnológicas.

En su trabajo, Grant (1996) hablaba de la *transferibilidad* como una de las características que debe poseer el conocimiento para generar valor y una condición necesaria para su utilización dentro de la organización. De hecho, lo que se debe buscar es que el conocimiento se localice donde se necesita y pueda ser utilizado (Alavi y Leidner, 2001). Pero la transferibilidad no sólo es importante dentro de las empresas sino también entre las mismas (Grant, 1996).

Es necesario destacar la diferencia que existe entre el conocimiento tácito y el explícito, no sólo en lo que se refiere a la transferibilidad, sino también en cuanto a los mecanismos para transferir conocimiento entre individuos, espacio y tiempo. De hecho, a veces puede resultar costoso o difícil transferir determinados activos de conocimiento, debido a su fuerte dimensión tácita, ya que se encuentran inmersos en rutinas o habilidades organizativas (Nonaka y Toyama, 2002).

Por otro lado, cuando hablamos de transferibilidad, tan importante como la habilidad para transferir conocimiento es la *capacidad de absorción* del mismo por parte de la organización receptora, es decir, la capacidad del individuo o la organización para añadir nuevo conocimiento al conocimiento existente (Cohen y Levinthal, 1990), concepto que Grant (1996) denomina como *capacidad de agregación*.

El concepto de capacidad de absorción fue introducido por Cohen y Levinthal (1990) que definen la misma como “la habilidad de una empresa de reconocer el valor de la información nueva y externa, asimilarla y aplicarla a fines comerciales” (p. 128).

Por tanto, dicha característica no sólo se encuentra relacionada con el proceso de adquisición de conocimiento sino que también afecta a otros procesos como son el de conversión y aplicación, que serán analizados con posterioridad.

De este modo, la transferencia de conocimiento dentro de la propia empresa, va a permitir que aunque el conocimiento se cree en grupos de tamaño reducido dentro de una compañía, éste pueda ser compartido a una mayor escala (Von Krogh et al., 2001). Eso sí, estos autores determinan que la transferencia de conocimiento debe ser selectiva ya que “no todo el mundo en la empresa necesita conocer todo en todo momento” (p. 425).

En relación a los mecanismos de transferencia de conocimiento podemos destacar la existencia de dos grandes tipos: mecanismos formales (ej. sesiones de formación) y mecanismos informales (ej. conversaciones o encuentros). Estos deberán facilitar la transferencia del conocimiento existente a las diferentes áreas de la empresa y estimular la creación de nuevo conocimiento (Matusik y Hill, 1998; Alavi y Leidner, 2001). Inkpen y Dinur (1998) establecen cuatro mecanismos de transferencia de conocimiento: transferencias de personal; integración estratégica; compartir tecnología; e interacciones en las Joint Ventures.

En cualquier caso, el mecanismo de transferencia más efectivo en cada situación dependerá del tipo de conocimiento transferido y del contexto en el que tiene lugar la misma (Alavi y Leidner, 2001). Debemos tener en cuenta que para que se pueda transferir conocimiento es necesario que las partes tengan una base común de conocimiento (Alavi y Leidner, 2001).

Otra característica fundamental que tiene la transferencia de conocimiento es su grado de voluntariedad. En este sentido, cuando la transferencia no es voluntaria, sus resultados dependerán de la capacidad de imitación de la otra organización (Zander y Kogut, 1995). Por tanto, estos autores diferencian entre transferencia, cuando es voluntaria e imitación, cuando no lo es.

Otro factor que va a afectar a dicha transferencia es la experiencia que se tenga en dicha actividad o, lo que es lo mismo, la frecuencia de la transferencia, ya que cuanto mayor sea ésta más fácil será comunicar y entender el conocimiento relevante (Zander y Kogut, 1995).

Según Zander y Kogut (1995) la capacidad de transferencia o imitación de una determinada habilidad dependerá de una serie de características propias del conocimiento:

- **Codificable:** recoge el grado en que el conocimiento se puede codificar.
- **Enseñable:** recoge el grado en que se puede entrenar a las personas en dicha capacidad, bien en las escuelas o bien en el trabajo.
- **Complejo:** depende de si es el resultado de una combinación de diferentes competencias.
- **Dependiente del sistema:** hace referencia a si dicha capacidad depende de muchas personas diferentes con experiencia para su producción.
- **Producto observable:** se refiere al grado en el que los competidores competentes pueden copiar dicha capacidad.

Así, cuanto más tácito sea el conocimiento más lenta será la transferencia y más centrada al interior de la empresa en lugar de hacia el mercado (Kogut y Zander, 1996).

Una vez analizado el proceso de adquisición o transferencia de conocimiento organizativo tenemos que plantearnos un aspecto fundamental para la empresa y es la calidad que puede tener el conocimiento transferido. Soo et al. (2004) introducen en su trabajo el concepto de *calidad del conocimiento* y lo definen como “el grado de utilidad e innovación del conocimiento adquirido” (p. 3). Según estos autores, más importante que la frecuencia con la que se produce la transferencia de conocimiento, es el valor que añade éste y su impacto sobre la organización. En este sentido, Soo et al. (2004) establecen como contexto que genera calidad en el conocimiento, las redes sociales y las alianzas formales entre empresas.

Para finalizar con la adquisición de conocimiento, tenemos que señalar los distintos caminos o estrategias que pueden seguir las organizaciones en relación con dicha adquisición. Autores como Von Krogh et al. (2001) definen la **estrategia de conocimiento** como “el empleo de los procesos de conocimiento a un dominio de conocimiento nuevo o existente con el objetivo de conseguir metas estratégicas”. A su vez, el dominio de conocimiento puede definirse como “los datos, la información, el conocimiento articulado relevante, tanto como los libros, manuales o presentaciones, y una lista de personas y grupos clave con conocimiento tácito basado en experiencias de trabajo a largo plazo” (Von Krogh et al., 2001, p. 423).

Figura 3.3.3. Estrategias de conocimiento.

		Procesos de conocimiento	
		Transferencia	Creación
Dominio de conocimiento	Existente	Estrategia de influencia	Estrategia de expansión
	Nuevo	Estrategia de apropiación	Estrategia de investigación

Fuente: Von Krogh et al., 2001, p. 427.

La diferencia entre los diferentes tipos de estrategia se debe a dos características: el proceso de conocimiento que se potencia y el tipo de conocimiento sobre el que versa, nuevo o existente. Esto va a determinar cuatro posibles estrategias. La elección de uno u otro tipo de estrategia dependerá de la industria a la que pertenezca la empresa y el entorno que la rodee. Vamos a explicar resumidamente cada una de ellas (Von Krogh et al., 2001):

Estrategia de influencia. Supone la transferencia del conocimiento existente en diferentes dominios o áreas de la empresa (desarrollo de productos, manufactura, RRHH, etc.) por toda la organización. Se trataría, por tanto, de una transferencia de conocimiento de tipo interno. En este caso, estos autores establecen como herramienta útil el benchmarking interno.

Estrategia de expansión. Supone la creación de conocimiento, a partir del dominio de conocimiento existente en la empresa, utilizando los datos, la información y el conocimiento existentes. Si bien, parte de la experiencia necesaria para la creación de conocimiento puede venir de los socios de la empresa. Puede producirse por procedimientos tanto de socialización como de externalización. Una de las formas de llevar a cabo esta estrategia es a través de la I+D o de la investigación de mercado. Esto liga la creación de conocimiento con la capacidad de percepción del mercado.

Estrategia de apropiación. Se trata de una estrategia predominantemente orientada al exterior, de modo que el conocimiento se transfiere por fuentes externas a la empresa y es nuevo para ésta. Normalmente se produce cuando se realizan acuerdos y alianzas con otras empresas o instituciones. En el caso de que la alianza se de con un competidor actual o potencial no sólo proporciona conocimiento sobre sus estrategias y recursos, sino que también puede generar en la empresa una capacidad interna para predecir sus movimientos estratégicos futuros.

Estrategia de prueba o investigación. Implica crear un nuevo dominio de conocimiento. Esta opción, lógicamente, será más arriesgada a la vez que permitirá crear innovaciones radicales. El inconveniente fundamental que tiene la creación de conocimiento es que su coste es elevado y, además, es difícil predecir los resultados de la creatividad (Von Krogh et al., 2001).

En la tabla 3.3.4 podemos ver los efectos que generan dichas estrategias sobre la eficiencia, la innovación y la gestión del riesgo.

Tabla 3.3.4. Impacto de la estrategia de conocimiento sobre las metas estratégicas.

Estrategia	Efecto sobre la Eficiencia	Efecto sobre la Innovación	Efecto sobre la Gestión del Riesgo
Influencia	Compartir conocimiento en la organización	Compartir conocimiento entre dominios para mejorar el proceso de innovación	Compartir conocimiento para reducir el riesgo de agotar los recursos Compartir conocimiento sobre la competencia y el entorno regulador
Expansión	Expandir el conocimiento relacionado con el proceso existente	Crear nuevas innovaciones de procesos y productos a partir del dominio de conocimiento existente	Desarrollar los dominios de conocimiento para reducir el riesgo de agotar los recursos Desarrollar los dominios de conocimiento para reducir la exposición al riesgo de deterioro Desarrollar los dominios de conocimiento sobre el entorno regulador y competitivo
Apropiación	Transferir nuevo conocimiento de los socios	Transferir nuevo conocimiento de los socios para la innovación futura	Transferir nuevo conocimiento de los socios para reducir el riesgo de agotar los recursos Transferir nuevo conocimiento de los socios para reducir la exposición al riesgo de deterioro del dominio de conocimiento Transferir nuevo conocimiento del entorno regulador y competitivo
Prueba	Crear nuevo conocimiento que puede mejorar el proceso de negocio	Crear nuevo conocimiento para la innovación radical en productos y en procesos y mejor adaptación	Reducir la exposición al riesgo de deterioro del dominio de conocimiento existente

Fuente: Von Krogh et al., 2001.

❖ **Conversión de conocimiento**

Se trata de un proceso orientado a **hacer útil el conocimiento existente** (Gold et al., 2001), es decir, hacerlo accesible y aplicable (Grover y Davenport, 2001). Por ello, va a incluir todos aquellos subprocesos que persigan dicho propósito: organización, integración, combinación, estructuración, codificación, coordinación,

diseminación o distribución del conocimiento (Gold et al., 2001; Grover y Davenport, 2001; Darroch, 2003).

De todos los subprocesos anteriores vamos a destacar algunos elementos por su importancia. En primer lugar, debemos mencionar el subproceso de *estructuración u organización* del conocimiento, dado que si éste no se realiza, difícilmente podremos obtener alguna utilidad del mismo. Según Gold et al. (2001) este subproceso implica establecer una estructura para organizar el conocimiento, ya que éste, normalmente, residirá en diferentes partes o sistemas de la organización. Uno de los elementos fundamentales en la estructuración es el almacenamiento (en bases de datos o similares) de forma que con posterioridad pueda ser reutilizado, en aras de conseguir ser más productivos y que las organizaciones se acerquen más al cliente (Davenport y Klahr, 1998).

Si nos centramos en el conocimiento sobre el cliente, la organización del conocimiento permitirá una gestión adecuada del mismo. Este conocimiento puede ser relativo a: problemas del cliente y soluciones, preguntas del cliente y respuestas, cuestiones sobre el producto y recomendaciones. Para la captación y utilización de dicho conocimiento las empresas desarrollan sistemas que dejan en manos del personal de staff de primera línea el servicio al cliente. Los principales beneficios de estos sistemas son en términos de menores costes, mayor rapidez y mayor satisfacción del cliente (Davenport y Klahr, 1998).

La necesidad de almacenar y, posteriormente, recuperar dicho conocimiento debe basarse en la *memoria organizacional* (Alavi y Leidner, 2001). Ésta incluye el conocimiento recogido de varias formas: documentación escrita, bases de datos, sistemas expertos, procedimientos y procesos, conocimiento tácito en individuos y redes de individuos. Dicha memoria podrá ser de dos tipos (Alavi y Leidner, 2001): semántica (referida al conocimiento general, explícito y articulado) y episódica (referida a conocimiento específico de un contexto).

Un ejemplo de sistemas que pueden afectar a los procesos de almacenamiento, distribución o transmisión dentro de la empresa y a la utilización del conocimiento, en este caso relativo al cliente, son los sistemas CRM (Customer Relationship Management). Dichos sistemas lo que buscan es el almacenamiento, distribución y utilización de una manera eficaz y eficiente del conocimiento sobre el cliente, relacionado con sus necesidades, sus preferencias, su poder adquisitivo, las experiencias con la empresa,... Dichos sistemas pueden mejorar el servicio que se presta al cliente en términos de comodidad, rapidez o coste.

En segundo lugar, tendríamos que señalar el subproceso de *diseminación o distribución* del conocimiento en el interior de la organización, donde se encuadraría la transferencia de tipo interno, analizada en el epígrafe anterior. La diferencia, en este caso, es que dicha transferencia de conocimiento irá orientada a darle utilidad al mismo. El proceso de diseminación del conocimiento por toda la organización ha sido uno de los procesos que ha recibido mayor atención en la literatura (Darroch, 2003). Además, debemos señalar que el mismo se encuentra íntimamente relacionado con la coordinación interfuncional que supone la OM.

Por último, otro de los subprocesos que adquiere relevancia es la *integración o combinación* del conocimiento. Partiendo de la premisa de que el conocimiento organizativo se genera a través del conocimiento que poseen sus miembros, su proceso de integración se vuelve fundamental. Esto se justifica en la existencia de una *especialización en la adquisición de conocimiento* (Grant, 1996; Nonaka y Toyama, 2002). De este modo, basándonos en el principio de racionalidad limitada de Simon, la producción de conocimiento requiere que el individuo se especialice en un área particular de conocimiento. En este sentido, muchas organizaciones suelen implantar almacenes de conocimiento, que recogen tipos específicos de conocimiento relativos a una función o proceso de la empresa (Grover y Davenport, 2001). Si todos estos almacenes individuales se unen en una especie de 'portal interno' al que pueden acceder los empleados se conseguirá compartir y combinar diferentes tipos de conocimientos.

La integración del conocimiento puede realizarse a través de diferentes mecanismos. Grant (1996) señala la existencia de cuatro mecanismos para la integración de los conocimientos especializados de los individuos (p. 114):

- Normas y reglas, esto es, estándares que regulan la interacción entre los individuos. Según este autor proporcionan un medio a través del cual el conocimiento tácito se convierte en conocimiento explícito comprensible.
- Secuencias. Las actividades pueden realizarse de un modo secuencial, si bien es cierto que esto no siempre es posible, dependiendo del producto, de sus inputs físicos y de su tecnología.
- Rutinas, que son capaces de soportar complejos patrones de interacción entre individuos.
- Solución de problemas y toma de decisiones en grupo. Según este autor, dado los altos costes que supone y la dificultad de comunicación

cuando el conocimiento es tácito, este último se reserva sólo para aquellos casos inusuales, complejos o bien que tengan mayor relevancia.

Para que todos estos mecanismos funcionen se señala la necesidad de que exista una base de conocimiento común (Grant, 1996). Además, señala que dicha integración implica que una de las principales tareas de la dirección sea la coordinación, lo cual puede suponer algunos cambios en la estructura organizativa o bien en la localización de la autoridad para la toma de decisiones.

Como se deduce de lo anterior, estos procesos de almacenamiento y transformación del conocimiento requerirán de una determinada tecnología y del apoyo del personal de la empresa (Davenport y Klahr, 1998).

❖ **Aplicación de conocimiento**

Se refiere a todos aquellos procesos orientados hacia el **uso del conocimiento** (Gold et al., 2001). Incluye subprocesos como el almacenamiento, la recuperación, la utilización, la contribución y la puesta en común (Gold et al., 2001, p. 191). Aunque en algunos de estos subprocesos coinciden con los de otros procesos como puede ser la adquisición o la conversión, la diferencia radica de nuevo en la finalidad de los mismos. Así, por ejemplo, los dos primeros son mecanismos permiten acceder al conocimiento rápidamente, de forma que pueda ser utilizado en el lugar donde se necesite. Respecto a la puesta en común esta se hace necesaria en aras de generar más conocimiento, y así permitir mejorar su utilidad.

Según Grant (1996) el proceso principal en el que deben enfocarse las empresas, dentro de la GC, es la aplicación del conocimiento existente en la organización, para producir bienes y servicios, considerando, de hecho a la empresa como “una institución para la aplicación del conocimiento” (p. 113). De este modo, podría considerarse que la fuente de ventaja para las organizaciones reside, más que en el propio conocimiento, en la aplicación del mismo (Alavi y Leidner, 2001). Esto origina que este proceso esté muy vinculado con la innovación en productos y/o servicios.

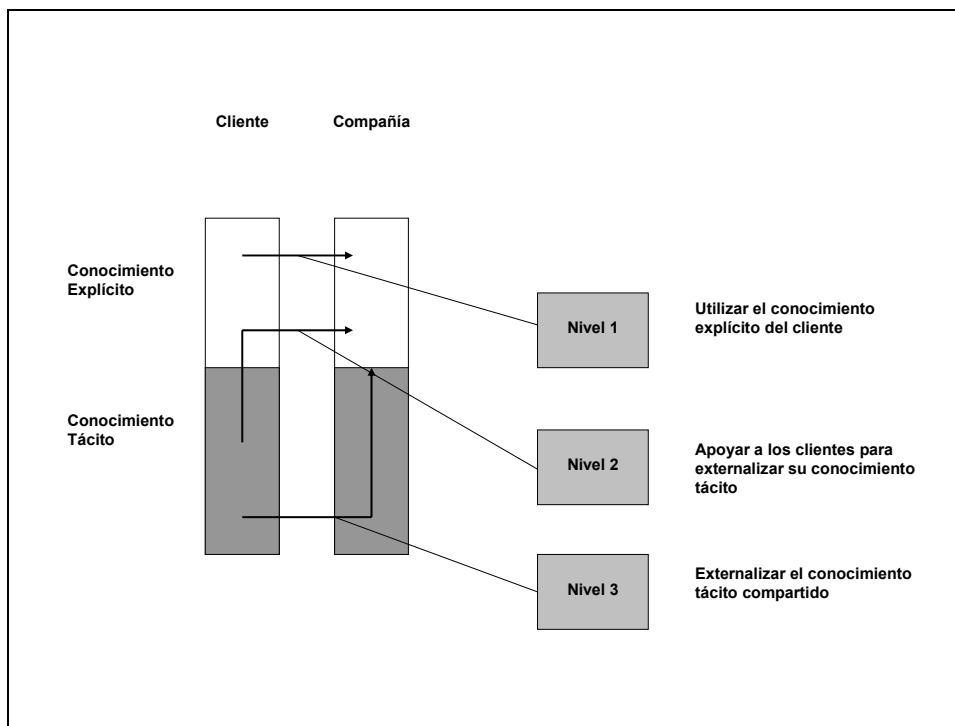
En este sentido, Darroch (2003) habla de *respuesta al conocimiento*, como aquel proceso a través del cual las organizaciones responden a los diferentes tipos de conocimiento a los que tienen acceso, señalando por ejemplo, la importancia de la respuesta en relación a los clientes. En este caso, factores como la velocidad de

respuesta y la calidad de la misma, pueden resultar fundamentales en aras de generar una mayor satisfacción global del cliente.

Debemos señalar además que el conocimiento puede aplicarse a diferentes situaciones o problemas a los que se enfrenta la empresa y, en general, puede ser aplicado para la toma de decisiones (Alavi y Leidner, 2001). Así las organizaciones conseguirán la mejora y evitarán cometer errores pasados.

Sin embargo, pese a la importancia que supone este proceso, ha recibido poca atención en la literatura, quizás debido a que la efectividad en la aplicación es algo supuesto en las organizaciones (Gold et al., 2001). Sí existe algo más de investigación respecto a la aplicación de conocimiento cuando ésta se refiere al conocimiento sobre el cliente. En este sentido, podemos analizar el modelo de utilización del conocimiento del cliente que fue diseñado por Nonaka et al. (1998). Dicho sistema permite aprovechar el conocimiento que la empresa puede desarrollar sobre el mercado, el cual aparece recogido en la figura 3.3.4. Como se puede ver en la misma existen tres niveles diferenciados:

Figura 3.3.4. Tres niveles de utilización del conocimiento del cliente.



Fuente: Nonaka et al., 1998, p. 677.

1. **Utilización del conocimiento explícito del cliente.** Tiene tres pasos: el primero consiste en que los clientes conviertan su conocimiento tácito en conocimiento

explícito; una vez que dicho conocimiento se hace explícito, el segundo paso consiste en acumular o captar conocimiento a través de múltiples canales de comunicación; por último, será necesario integrar y editar dicho conocimiento. Es decir, la empresa se limitaría a captar el conocimiento del cliente para después utilizarlo, con lo que el esfuerzo de la externalización recae exclusivamente en éste. De esta forma, los productos y servicios ofrecidos por la empresa pueden basarse en dicho conocimiento.

2. Apoyo a los clientes para externalizar su conocimiento tácito. Aquí la empresa adquiere un mayor peso, ayudando al cliente en la externalización, lo cual va a requerir un proceso de socialización previo. Esto lógicamente supondrá la necesidad de desarrollar unas capacidades por parte de la organización, en aras de generar el contexto necesario para la externalización del conocimiento del cliente.

3. Externalización del conocimiento tácito compartido. En este caso se requiere, en primer lugar, que la empresa comparta el conocimiento tácito con sus clientes, por ejemplo, a través de experiencias conjuntas, conocimiento que será posteriormente externalizado. Un ejemplo de este caso se podría ver en aquellos productos que requieren un servicio de apoyo posterior a la compra, como pueden ser los equipos informáticos, cualquier otro producto tecnológico o incluso los servicios (Davenport y Klahr, 1998). En este caso, cliente y empresa comparten conocimiento que suele ser a menudo tácito. Por un lado, la experiencia que ha tenido el cliente con el producto y, por otro, la que ha desarrollado la empresa y que normalmente se encuentra en la mente del personal de apoyo. La interacción de ambas partes genera un nuevo conocimiento beneficioso para los dos.

Por tanto, aunque el objetivo de estos sistemas es la aplicación del conocimiento del cliente, también favorecerán otros procesos como la adquisición y la conversión del mismo.

❖ **Protección del conocimiento**

Dentro del proceso de protección, incluimos todos aquellos subprocesos designados para **proteger el conocimiento** de una organización del robo o del uso ilegal o indebido (Gold et al., 2001). Como se comentó con anterioridad, aunque el conocimiento deberá estar distribuido y ser accesible a diferentes partes de la organización, no todos los miembros de la empresa deben conocer todo, mucho más si hablamos de personas externas a la misma. Al igual que ocurre con el proceso de aplicación, también se trata de un proceso que ha recibido poca atención en la

literatura, pese a la relevancia que tiene el mismo, ya que se trata de un proceso fundamental para la apropiación del valor de un recurso (Grant, 1996).

Uno de los autores que ha trabajado en relación a la protección del conocimiento fue Porter Liebeskind (1996). Esta autora considera que la base para la ventaja competitiva de las organizaciones es la protección del conocimiento, considerándose fundamental el papel de las organizaciones en dicha defensa, dada la debilidad de los derechos que establece la ley.

Una de las primeras cosas que hay que determinar sobre la protección del conocimiento es qué conocimiento debe ser protegido. Según esta autora, dado que la protección del conocimiento implica costes, las empresas deben limitarse a proteger el “conocimiento valioso”, es decir, aquel que se prevea que va a permitir recuperar la inversión en su protección. En cualquier caso, según señala, esto no es siempre una tarea fácil, sobre todo, en los orígenes del conocimiento.

Otra cuestión a decidir por la empresa es qué mecanismos o combinación de éstos deben usarse para proteger adecuadamente y, en su justa medida, el conocimiento (Porter Liebeskind, 1996). En este sentido, uno de los instrumentos que se puede utilizar para proteger el conocimiento es la tecnología, que puede restringir el acceso al conocimiento vital (Gold et al., 2001).

Sin embargo, la protección del conocimiento debe hacerse en su justa medida dado que la misma puede inducir las inversiones para la innovación estratégica, debido a que los incentivos para innovar dependen del grado en que el innovador pueda apropiarse de las rentas futuras (Porter Liebeskind, 1996). Así, según esta autora se puede esperar una alta correlación entre el ratio de innovación y el éxito que genera la protección de dicho conocimiento. Sin embargo, la protección también puede generar el efecto contrario, es decir, que limite los flujos de conocimiento necesarios para la innovación en las empresas. Por tanto, va a suponer un intercambio entre protección e innovación que dependerá lógicamente del mecanismo de protección utilizado.

Porter Liebeskind (1996) parte de la asunción de que las empresas pueden proteger su conocimiento de la apropiación e imitación por parte de los competidores, es decir, una empresa puede excluir a otras de la utilización de su conocimiento. En este sentido la imitabilidad depende de que el producto o el proceso pueda ser observado, utilizado o experimentado. En definitiva, todo aquel conocimiento que tenga un alto componente tácito es más fácil de proteger o dicho de otro modo, más difícil de imitar (Teece, 1998).

En cualquier caso, el conocimiento es un activo con una dificultad de protección mayor, sobre todo en relación a los activos tangibles, por varias razones (Porter Liebeskind, 1996):

1. Los derechos de propiedad del conocimiento (patentes, copyrights o el secreto comercial) están definidos por la ley de manera “estrecha”, son costosos de inscribir y mantener y suelen tener una duración limitada. Razones por las cuales no siempre pueden ser utilizados para proteger el conocimiento de una organización.

2. Además el conocimiento suele ser difícil de proteger al resultar difícil detectar su expropiación o la imitación ilegal. Esto es porque el conocimiento puede ser utilizado por varias personas sin perder su productividad, dado que no se consume con el uso.

En relación con esto, Teece (1998) elabora una tipología de “regímenes de apropiabilidad” refiriéndose al grado en que el conocimiento es fácilmente imitable. Establece cuatro regímenes posibles (figura 3.3.5), que dependen de dos factores:

- La facilidad de replicar el conocimiento.
- La eficacia de los derechos de propiedad como barrera a la imitación.

Figura 3.3.5. Regímenes de apropiabilidad para los activos de conocimiento.

		Replicabilidad inherente	
		Fácil	Difícil
Derechos de Propiedad Intelectual	Relajado	Débil	Moderado
	Estricto	Moderado	Fuerte

Fuente: Teece (1998, p. 67).

Estos regímenes pueden relacionarse con las características de no imitabilidad, escasez, valía, etc. de Barney (1991). Así, si no existen procesos orientados a proteger el conocimiento organizativo, éste puede perder sus características de rareza y no imitabilidad, que suponen la fuente de la ventaja competitiva (Gold et al. 2001).

Por último, en relación a la protección del conocimiento debemos señalar que ésta suele implicar varios tipos de costes (Porter Liebeskind, 1996):

1. Costes hundidos, derivados de inversiones específicas. En este caso, de protección de conocimiento específico de la empresa.
2. Costes de administración, derivados de dicha protección.
3. Costes derivados de la pérdida de comunicación. Dicha pérdida se deriva del hecho de que cuanto más comunicación exista del conocimiento, bien dentro o fuera de la empresa (ej. a través de alianzas estratégicas) más probabilidad habrá de que se imite dicho conocimiento. De este modo, el valor del conocimiento dependerá del grado en que éste se comunique al exterior.

3.3.2. Infraestructura de la gestión del conocimiento.

Según Gold et al. (2001), tan importante como los procesos para la gestión del conocimiento, es la infraestructura de la misma. En lo que se refiere a la infraestructura, cuatro elementos serían los fundamentales (Gold et al., 2001; Chuang, 2004): la tecnología, la estructura, la cultura y los recursos humanos.

El papel de la **Tecnología** en la GC ha sido señalado en numerosos trabajos (Nonaka et al. 1998; Gold et al., 2001; Grover y Davenport, 2001; Alavi y Leidner, 2001; Chuang, 2004). De hecho, la mayoría de las iniciativas en GC suelen implicar, al menos en parte, las tecnologías de la información. Entre los principales elementos de las llamadas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs), se destacan aspectos tales como las bases de datos, internet, intranets, buscadores, data warehouses, técnicas de data mining, las plataformas para compartir conocimiento, los sistemas de procesamiento de datos, etc. Las utilidades principales que generan dichos recursos son las siguientes (Gold et al., 2001; Chuang, 2004): favorecen la recogida y la creación de nuevo conocimiento, en algunos casos a través de la colaboración; así mismo, permiten la transferencia, el almacenamiento y el intercambio de conocimiento de una manera más rápida; por último, facilitan la integración de diferentes flujos de conocimiento que existan en la organización. Así, las TICs mejoran los vínculos entre los individuos y los grupos (Alavi y Leidner, 2001). Por contra, también es cierto que pueden permitir el robo o el uso indebido de la información.

Un elemento a destacar que se basa en las TICs son los denominados *sistemas de gestión del conocimiento*, que apoyan y mejoran los procesos

organizacionales relacionados con la GC (Alavi y Leidner, 2001). Algunos de los ejemplos más comunes y conocidos son los sistemas EIS y ESS, de información y apoyo a la toma de decisiones para ejecutivos, los sistemas DSS, como apoyo para la toma de decisiones, etc. De este modo, las aplicaciones más comunes que proporcionan dichos sistemas son las siguientes (Alavi y Leidner, 2001): (1) La codificación y puesta en común de las mejores prácticas. Para ello se puede hacer uso, por ejemplo, de la intranet de la organización; (2) La creación de directorios de conocimiento corporativo. En este caso, las bases datos, con sus correspondientes sistemas gestores, serán un elemento fundamental; (3) La creación de redes de conocimiento.

En lo que respecta a la **Estructura**, los estudios se centran fundamentalmente en las características propias de la estructura organizativa para que incentive la GC y en el establecimiento de un sistema de incentivos, que motive y recompense a los trabajadores para generar nuevo conocimiento y compartirlo con otros empleados, fundamentalmente, el conocimiento tácito de los individuos (Gold et al., 2001; Nonaka y Toyama, 2002). Dichos sistemas de motivación podrán ser tanto de tipo intrínseco como extrínseco. Dado que pueden existir numerosos factores que dificulten o impidan los diferentes procesos de la GC, las organizaciones deberán buscar el sistema de incentivos que, de una manera efectiva, inculque la importancia de los mismos a los miembros de una organización (Alavi y Leidner, 2001).

En referencia a la **Cultura**, ésta se señala como uno de los elementos fundamentales para la gestión del conocimiento (Gold et al., 2001). De hecho, se establece como determinante de la creación de conocimiento, promoviéndola o dificultándola (Alavi y Leidner, 2001). Dimensiones como la interacción, el diálogo, el compromiso, la confianza o la colaboración entre empleados son fundamentales para fomentar los procesos de conocimiento, en concreto, la creación o puesta en común del mismo. Si nos remitimos a lo que se trató previamente en la literatura de OM, podemos ver cómo ésta será un tipo de cultura que fomentará la GC, al menos, aquel conocimiento relativo al cliente, al mercado y a la competencia.

Por último, no podemos finalizar sin señalar el papel de las **Personas**, en todos los procesos de la GC. De este modo, su importancia radica en el conocimiento que los mismos poseen y en su capacidad para relacionarlo con otros conocimientos que existan en la organización (Chuang, 2004). Debemos señalar también el destacado papel que juega el liderazgo. En concreto, se señala la necesidad de un *liderazgo compartido*, siendo uno de los elementos clave para la capacidad de gestionar el conocimiento (Nonaka y Toyama, 2002). En dicho liderazgo se señalan como

característica importante la adaptación al cambio. Así, los líderes serán los responsables de establecer los factores motivacionales y actitudinales necesarios para conseguir que la gente cree, comparta y utilice el conocimiento de una manera efectiva y que usen la tecnología para fomentar las actividades de conocimiento (Grover y Davenport, 2001).

3.3.3. La relación entre la GC y la OM.

Hemos dejado patente la importancia que tiene la orientación al mercado de cara a la CVC. Sin embargo, todos los esfuerzos dirigidos a comprender y ser sensibles al mercado serán inútiles si la organización no puede acceder al conocimiento del mercado cuando lo necesita, si dicho conocimiento no se aplica a productos, servicios o procesos que sean capaces de satisfacer en mayor medida a los clientes. Es por ello, que la capacidad de gestionar el conocimiento en las organizaciones se convierte en una forma de añadir valor al mismo.

Llegados a este punto, se hace necesario aclarar cuál es realmente la relación existente entre la GC y la OM. En este sentido, podemos comprobar cómo son escasos los trabajos que han tratado de recoger y analizar empíricamente las relaciones que existen entre ellos¹⁵ (Bruning et al., 2004).

Entre los trabajos de mayor relevancia, podemos destacar el realizado por Darroch y McNaughton (2003). Según estos autores, la GC está muy relacionada con la OM, sobre todo cuando ésta última se analiza bajo la perspectiva del Procesamiento de la Información del Mercado. En ambos casos, hablamos de un procesamiento de la información o de una gestión del conocimiento con el objetivo de crear valor para el cliente o mejorar los resultados empresariales. Así, dado que la GC se refiere no sólo a aquel conocimiento basado en el mercado, sino que también recoge aquel otro relacionado con factores no relativos al mercado, como puede ser la información interna sobre tecnología, finanzas o recursos humanos, les lleva a señalar la OM como un subconjunto de la GC, aunque señalan que para determinar la relación exacta en cada caso sería necesario ver qué tipo de conocimiento se gestiona dentro de la organización.

¹⁵ No podemos afirmar lo mismo en el caso de la relación de la OM con otro constructo muy relacionado con la GC como es el aprendizaje organizacional dado que, en este caso, como pusimos de manifiesto con anterioridad, si existe una cantidad importante de trabajos.

La información relevante en relación con el mercado es la siguiente (Day, 2000a):

- La estructura del mercado (segmentos, barreras competitivas, etc.)
- Respuestas del mercado (conductores de valor, respuesta de los clientes, tasa de retención,...)
- Economía del mercado (rendimiento, migraciones de valor,...)

En nuestro caso, además de una relación con la OM, señalaríamos la existencia de una relación con la capacidad de percepción, que será analizada a continuación, dado que nuestro enfoque de la OM es cultural.

Otro estudio reciente que analiza la relación existente entre la GC y la OM es el realizado por Bruning et al. (2004). Estos autores, justifican que la escasez de estudios sobre la relación OM-GC quizás pueda deberse a la ausencia de investigación sobre la GC en el área del marketing y a que la OM se analizaba, fundamentalmente, bajo esta disciplina.

La importancia de la relación entre dichos constructos se debe a que ambos tienen una vinculación muy estrecha, que incluso se puede observar en las escalas de medida¹⁶, siendo la GC en cierto modo algo implícito a la OM, si bien no se establece explícitamente el término conocimiento (Bruning et al. 2004). Estos autores, en su estudio realizado a una muestra de 500 empresas canadienses, demostraron que la relación entre OM y la lealtad de los clientes estaba mediada por la gestión que la organización realizaba de dicho conocimiento (Bruning et al. 2004).

En concreto, la GC va a implicar la habilidad para traducir la OM de la empresa en un resultado superior, convirtiendo ese conocimiento en algo útil (Bruning et al. 2004). La necesidad de llevar a la práctica la OM para producir un mayor valor y unos mejores resultados será más importante cuando se adopta una perspectiva cultural de la OM, como es nuestro caso.

¹⁶ Si se analiza la escala MARKOR de OM de Kohli et al. (1993) enfocada al procesamiento de la información de mercado, podemos observar como ésta se solapa con la escala de GC (Bruning et al. 2004).

4. EL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO DEL MERCADO: LA CAPACIDAD DE PERCEPCIÓN DEL MERCADO.

La creación de valor para el cliente supondrá el desarrollo y despliegue de todo el conjunto de recursos y capacidades de la organización. Aunque todos ellos son necesarios y complementarios, algunos se han señalado por la importancia de su influencia (Dobni y Luffman, 2003). Así, muchos han sido los estudios que recogen las llamadas *capacidades de marketing o capacidades basadas en el mercado* entre las que se encuentran las siguientes: la percepción del mercado, la percepción de la competencia, la adaptación al mercado, el servicio al cliente, la innovación, etc. Estas, junto con el resto de capacidades (tecnológicas, financieras, relacionadas con el recurso humano, etc.), serán las que conformarán la estructura de capacidades de la empresa de cara a la creación de un valor superior al cliente. De todas ellas sólo vamos a centrarnos en aquellas relacionadas más directamente con la CVC.

A lo largo de este capítulo, así como del capítulo precedente, hay un concepto que ha quedado ligado estrechamente al VC: el *aprendizaje organizacional*. De hecho, vimos como la OM se erigía como una cultura que debía maximizar dicho aprendizaje. Por otro lado, pudimos observar cómo se trataba de un concepto de estrecha relación con la GC, dado que ambos procesos se centran en el conocimiento¹⁷. Por todo ello, no podemos dejar de aclarar brevemente este concepto.

Si adoptamos la definición de Huber (1991) podemos decir que el aprendizaje organizacional es el proceso de información que posibilita el cambio de comportamientos potenciales. A su vez, este autor considera que el mismo se encuentra integrado por cuatro dimensiones: adquisición de información, distribución de información, interpretación de la información y memoria de la organización. Otros autores definen el aprendizaje organizacional “como una capacidad de las organizaciones para mantener o mejorar el resultado basado en la experiencia” (DiBella et al., 1996, p. 363).

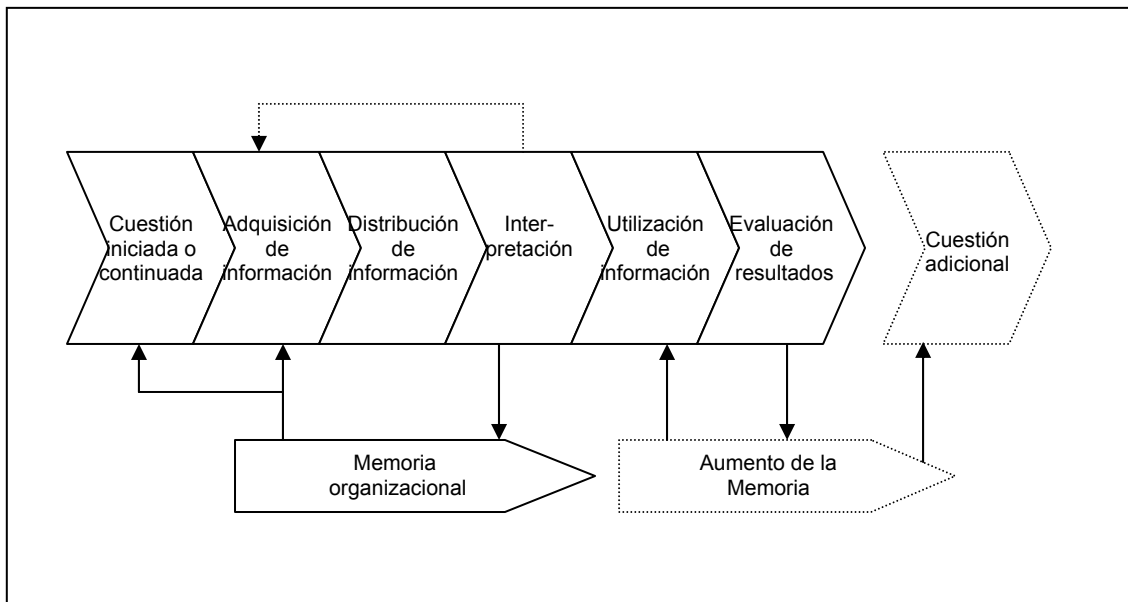
Sin embargo, este concepto, al igual que ocurre en otros casos, se ha integrado en el área del marketing bajo el contexto de la información del mercado. En

¹⁷ La diferencia entre el enfoque del Aprendizaje Organizacional y la Gestión del Conocimiento se fundamenta en la siguiente idea (Vera y Crossan, 2003): mientras que el aprendizaje organizacional se centra en el aprendizaje como un proceso de cambio, la gestión del conocimiento se centra en el conocimiento como un recurso que proporciona ventaja competitiva y estudia los procesos asociados con su gestión.

este sentido, ha surgido un nuevo concepto que es el *aprendizaje organizativo del mercado*, el cual se puede definir como un proceso a través del cual las organizaciones aprenden mediante la interacción con sus entornos. Esto es, se trata de un aprendizaje organizacional limitado a la información del entorno (Sinkula, 1994). Es este tipo de aprendizaje el que más nos interesa de cara a la CVC, dado que permitirá conocer y satisfacer los deseos y necesidades del cliente, así como, conseguir a través del conocimiento de la competencia, mejorar la oferta de la empresa en relación con otras ofertas comerciales.

En la figura 3.4.1 recogemos las diferentes fases o procesos que componen el aprendizaje del mercado, el cual debe tener como base una cultura orientada al mercado.

Figura 3.4.1. Percepción del mercado: procesos para el aprendizaje del mercado.



Fuente: Day, 1994b, p. 43.

El proceso de aprendizaje, en las organizaciones orientadas al mercado, posee las siguientes características (Sinkula, 1994; Day, 1994b; Slater y Narver, 1995):

- Las organizaciones están abiertas a la información tanto del cliente como de la competencia, a través de procesos de aprendizaje, experimentación, benchmarking, alianzas o colaboraciones, etc., caracterizados por una gran flexibilidad. Entre los mecanismos de aprendizaje del cliente podemos destacar los siguientes (Slater, 1997): el diálogo formal o informal con el cliente, los experimentos del mercado, las relaciones con otras

organizaciones y la propia experiencia de la empresa. Todos estos procesos serían mecanismos de adquisición de conocimiento.

- Una distribución o diseminación de la información¹⁸ por toda la organización, de manera que se pueda aprovechar su efecto sinérgico y aumente su valor. De este modo, el aprendizaje del mercado es un aprendizaje colectivo que es el resultado de algo más que el cúmulo de los aprendizajes individuales, estando el conocimiento que deriva del mismo recogido en sistemas, procedimientos, rutinas, archivos y bases de datos (Day, 1994a). Además, como indica Day (2000a), debe tratarse de un proceso continuo dado que la vida media de dicho conocimiento puede verse reducida en función de los ciclos de vida, la fragmentación de los mercados y la proliferación de canales de distribución y medios de comunicación.

- Una interpretación de la información basada en modelos mentales actualizados y compartidos por toda la organización, buscándose un consenso sobre el significado de la información y sus implicaciones para la organización. De este modo, la ruptura de barreras funcionales que impiden los flujos de información repercutirá en una mayor rapidez de la toma y la ejecución de las decisiones (Slater y Narver, 1995).

- Existencia de una memoria organizativa accesible, de manera que el conocimiento de mercado almacenado pueda volver a ser utilizado continuamente. Así, es importante el papel que juega la memoria en las organizaciones en varios sentidos (Day, 2000a): sirve como depósito para las nuevas percepciones colectivas contenidos en políticas, procedimientos, rutinas y reglas, que pueden ser recuperadas cuando se necesiten y se convierte en una fuente para futuras cuestiones. Es por ello que permitirá superar factores como el paso del tiempo y la rotación de los empleados (Slater y Narver, 1995).

La mayoría de las organizaciones desarrollarán habilidades específicamente relacionadas con alguna de las fases de este proceso, dado que es difícil encontrar organizaciones que posean habilidades en todas ellas (Day, 1994a).

Por tanto, si las organizaciones quieren aprender de sus mercados deberán desarrollar lo que se denomina como *capacidad de percepción (CP) o de seguimiento del mercado*. Dado que esta capacidad implica realmente un aprendizaje del mercado,

¹⁸ Volvemos a señalar el uso, por parte de los autores, de forma indistinta de los términos de información y conocimiento.

también se ha denominado en otros trabajos capacidad de aprendizaje del mercado o basado en el mercado (Day, 1994a; Sinkula, 1994), debido a su estrecha relación con el aprendizaje organizativo y con la GC en las organizaciones. De hecho, para un desarrollo eficaz y eficiente de estas capacidades será necesaria la existencia de procesos de GC, como pueden ser la adquisición o la conversión.

Esta capacidad, junto con otras que serán objeto de análisis con posterioridad, suponen el despliegue de la cultura de OM de la empresa. La CP se considera como una de las capacidades esenciales de una empresa orientada al mercado (Hoffmann, 2000). Incluso, en algunos casos, la capacidad de aprender más rápido que la competencia se erige como la fuente casi única de ventaja competitiva (Slater y Narver, 1995).

La importancia de la capacidad de aprender y de generar inteligencia acerca del mercado radica en que ésta puede llevar a la empresa a generar un valor superior para el cliente (Slater y Narver, 2000). Así, las empresas que se orientan al mercado, a la creación de un valor superior al cliente, deben poseer una habilidad superior para comprender los mercados. Esta capacidad implica ser capaz de percibir las oportunidades y mejorar continuamente el servicio que se presta al cliente; anticiparse a los movimientos de los competidores, involucrándose incluso en procesos de benchmarking al compararse con los mejores de su clase; tomar decisiones basadas en los hechos en lugar de hacerlo en los instintos o la investigación cualitativa. De este modo, esta capacidad va a suponer dos grandes tipos de actividades: actividades de percepción, es decir, aquellas orientadas a la percepción o captación de información, y actividades para dar sentido a la información (Day, 2000a).

En lo que se refiere a la percepción, la información recogida sobre el mercado debe ser, no sólo relativa a las necesidades actuales de los clientes, sino que también debe referirse a las necesidades futuras o latentes¹⁹, es decir, debe ayudar a identificar cuáles son los elementos valorados por el cliente dentro de la oferta, cuáles serán las tendencias futuras y si la oferta de la empresa se adapta a esas prioridades mejor que las ofertas de la competencia. Además, implica no sólo aprender de los consumidores o clientes, sino también de los competidores, distribuidores y otras organizaciones, dado que éstos podrían influir en las preferencias y expectativas actuales y futuras de los clientes (Vázquez et al., 2001). En especial, el conocimiento sobre la competencia va resultar fundamental para mejorar la posición de la oferta de la empresa, dado que como se comentó anteriormente, el cliente compara dicha oferta con la de las empresas competidoras. Esto requerirá para las empresas orientadas al

¹⁹ Este punto conecta la OM con la innovación (Slater y Narver, 1995).

mercado disponer de unos procesos de gestión del conocimiento mejores que los de la competencia.

En cuanto al segundo tipo de actividades, las relativas a la interpretación de la información, resulta fundamental para cualquier organización que la información captada sobre el mercado se transforme en conocimiento, y que éste se comparta en toda la organización. Esto vincula de nuevo y de manera clara esta capacidad con la gestión del conocimiento, sobre todo en lo que se refiere a su captación y posterior puesta en común, ampliándose la base de conocimiento compartido de la organización. De este modo, si la empresa no dispone de los mecanismos necesarios para gestionar el conocimiento que “aprende” del mercado, dicho conocimiento no tendrá utilidad para la misma. Por tanto, podríamos concluir que la gestión del conocimiento del mercado sería imprescindible para desarrollar correctamente un enfoque de orientación al mercado, en general, y una capacidad de aprendizaje del mercado en particular.

La OM en su vertiente de procesamiento de la información también se encuentra muy relacionada con el aprendizaje organizativo (Sinkula, 1994). Ambos constructos se utilizan para proporcionar un valor superior al cliente (Hunt y Lambe, 2000). Sin embargo, aunque se trate de conceptos muy ligados, son dos realidades distintas (Hoffmann, 2000; Mazaira, 2002). Es posible observar, incluso, algunas fases o procesos comunes en ambos constructos, como puede ser la adquisición de información, la diseminación o la interpretación compartida (Hunt y Lambe, 2000). De hecho, algunos autores como Slater y Narver (1995) llegan a considerar la OM como una condición necesaria para el aprendizaje organizativo, aunque no suficiente.

Como conclusión podemos afirmar que la CP permite acercarse a las necesidades del cliente, a la forma de satisfacerlas. Sin embargo, esta capacidad deberá venir acompañada por una estrecha relación sobre todo con los clientes. Estas relaciones permitirán que la proposición de valor de la empresa se acerque más a las características deseadas en la oferta competitiva.

5. LA IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA RELACIONAL: LA CAPACIDAD DE RELACIÓN CON EL MERCADO Y LA COLABORACIÓN CON OTRAS ORGANIZACIONES.

A lo largo de nuestro trabajo hemos dejado patente la importancia que tienen para las organizaciones las relaciones con otros agentes del mercado, ya sean estos

clientes, competidores, proveedores, socios, etc. Por ello, en este punto vamos a tratar de profundizar en la estrategia relacional que deben desarrollar las entidades en aras de crear un VC superior. Entre todas las posibles relaciones que una organización puede mantener con su entorno, vamos a separar dos grandes grupos por su importancia: (1) aquéllas que se refieren a las relaciones con los clientes y (2) aquéllas relaciones con otras entidades diferentes a los clientes. Comenzaremos por el primero de estos grupos, que es el que presenta una influencia más directa en la CVC.

5.1. La capacidad de relación con el mercado.

La *capacidad de relación con el mercado (CR)* hace referencia a la capacidad de crear y gestionar relaciones estrechas con los clientes, tratando de atraer y retener a los clientes más valiosos para la empresa (Day, 1994b; 2000b). Dicha habilidad implica tres aspectos: (a) la entrega de un valor superior al cliente como guía para toda la organización, de manera que ésta se centre en aquellos aspectos más valorados por el cliente (calidad del producto, proximidad geográfica, servicio, economía, calidad de los empleados, liderazgo tecnológico, capacidad de innovación,...); (b) la retención de dichos clientes, consiguiendo su lealtad; y, (c) por último, la consecución de una mayor rentabilidad debido a la realización de mejores inversiones a largo plazo. Éste último es la consecuencia directa del tipo de enfoque que supone la OM, que aboga por resultados a largo plazo como consecuencia de la lealtad de los clientes. En cualquier caso, hemos de tener en cuenta que el desarrollo de esta capacidad requerirá altos niveles de comunicación y coordinación.

La ventaja que proporciona el desarrollo de relaciones en el mercado no se debe sólo a que los clientes leales proporcionan una mayor rentabilidad²⁰, sino que también tiene su justificación en que las relaciones basadas en el compromiso y la confianza proporcionan ventajas más duraderas debido a la dificultad que encuentran los competidores a la hora de comprender, imitar o reemplazar dicha fuente de ventaja. Lo anterior se debe a que la relación suele abarcar varias funciones y niveles dentro de la organización e incorporar numerosos vínculos entre el comprador y el vendedor (Day, 2000b).

La CR implica el mantenimiento de un vínculo con el mercado que le permite interactuar con él (Day, 2000a), y que va más allá de la mera puesta en marcha de prácticas operativas de retención o gestión de bases de datos, convirtiéndose en

²⁰ Esta relación fue demostrada en varios estudios entre los que podemos citar el de Reichheld (1996).

verdaderas estrategias centradas en el cliente (Mazaira, 2002). Por lo tanto, aboga por un enfoque de relación con el cliente en lugar de un enfoque de transacción.

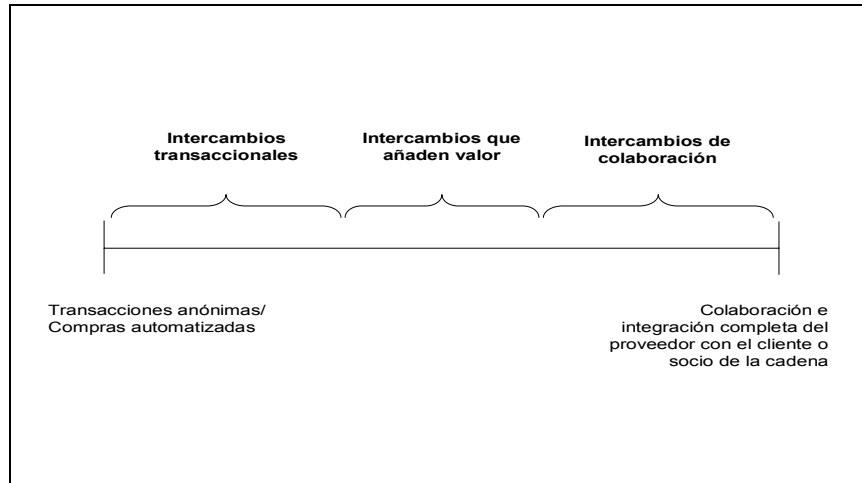
La importancia de la gestión de las relaciones con los clientes, en la búsqueda de una mayor duración, estabilidad y una relación más fructífera, puede estar provocada, entre otras cosas, por los trabajos que han apuntado la lealtad como uno de los principales determinantes de la consecución de beneficios por parte de la empresa. Es en este camino hacia la lealtad donde el VC se ha demostrado como un claro determinante.

En la disciplina del marketing se ha desarrollado un nuevo enfoque centrado en las relaciones duraderas con el cliente, denominado marketing relacional. La óptica del marketing relacional parte de la siguiente proposición (Barroso y Martín, 1999, p. 67): “las organizaciones deben preocuparse por desarrollar y mantener relaciones continuadas con los clientes, siempre bajo la premisa de que dicha relación proporciona valor para todos los actores implicados en la misma”. De tal manera que ofrecer un valor superior a los clientes y, además, que ese valor sea percibido así, es la base para el mantenimiento de una relación, convirtiéndose en fuente de diferenciación para conseguir una ventaja competitiva sostenible.

De este modo, el marketing relacional ha adquirido una gran importancia incluso en su relación con aspectos estratégicos. De hecho, ha llegado a considerarse como una competencia el desarrollo de relaciones con otros agentes (Hunt y Lambe, 2000), estudiándose incluso qué factores son necesarios para decidir si es mejor establecer una relación con uno u otro socio, es decir, qué relaciones son más beneficiosas.

Aunque los beneficios de las relaciones estables y duraderas con el cliente han sido muy analizados debemos señalar que no siempre resulta beneficioso un alto nivel de colaboración. De hecho, según Day (1994b; 2000b) una estrategia para la creación o mantenimiento de relaciones estrechas de colaboración no es apropiada para todos los clientes, para todos los mercados o para todas las empresas, ya que la conveniencia de éstas va a depender de factores tales como las expectativas de valor de los clientes. De este modo, la empresa deberá estudiar qué tipo de relación le interesa tener con cada cliente o segmento de clientes entre los extremos de la transacción y la colaboración estrecha (Day, 2000a). Las diferentes formas de relación entre la empresa y el cliente aparecen recogidas en la figura 3.5.1.

Figura 3.5.1. El abanico de las relaciones.

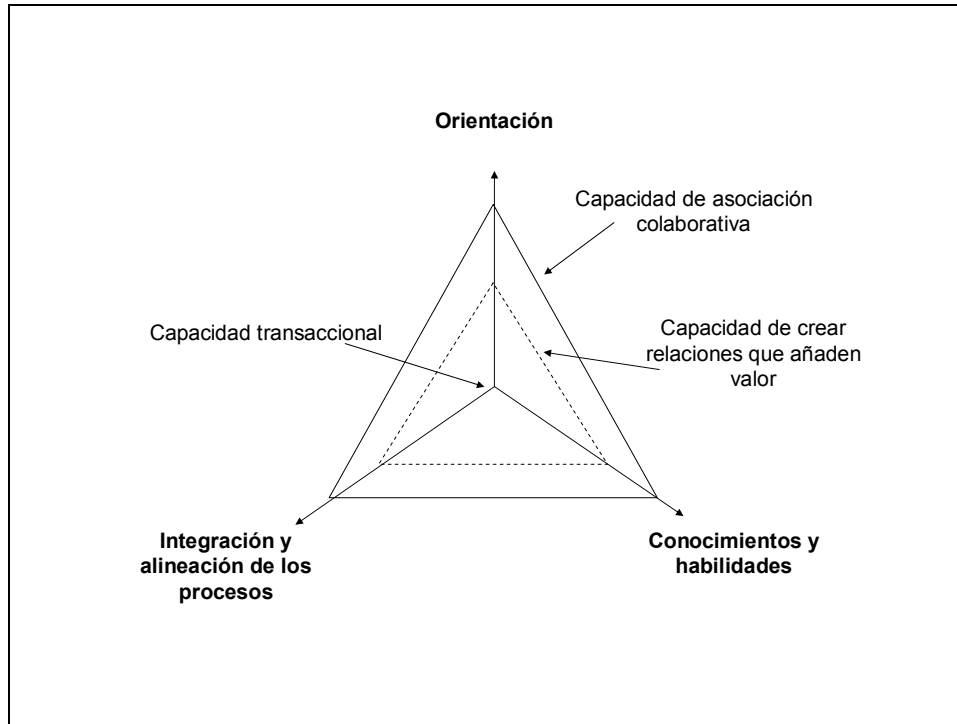


Fuente: Day, 2000a y b, p. 147, 25.

Mientras en un extremo se sitúan los encuentros esporádicos entre un cliente y un proveedor o suministrador, en el extremo contrario se sitúan aquellos vínculos y compromisos mutuos que se producen en expectativa de beneficios a largo plazo (Day, 2000b). Entre ambos extremos se sitúan aquellos intercambios en los que se produce un cambio de enfoque, desde la consecución de clientes al mantenimiento de los mismos, lógicamente bajo la premisa de un mejor entendimiento de las expectativas de valor de los mismos (Day, 2000b).

En todo caso, la CR va a implicar tres elementos (Day, 2000a; 2000b ; Day y Van den Bulte, 2002) que pueden observarse en la siguiente figura:

Figura 3.5.2. La capacidad de relación con el mercado.



Fuente: Day, 2000a y b, p. 138, 27.

- Una orientación a la relación con el cliente, que comprende valores, creencias y normas de comportamiento que inciden en todas las interacciones con el cliente (antes, durante y después de la compra). Se basa en la idea de que el cliente es un activo valioso.

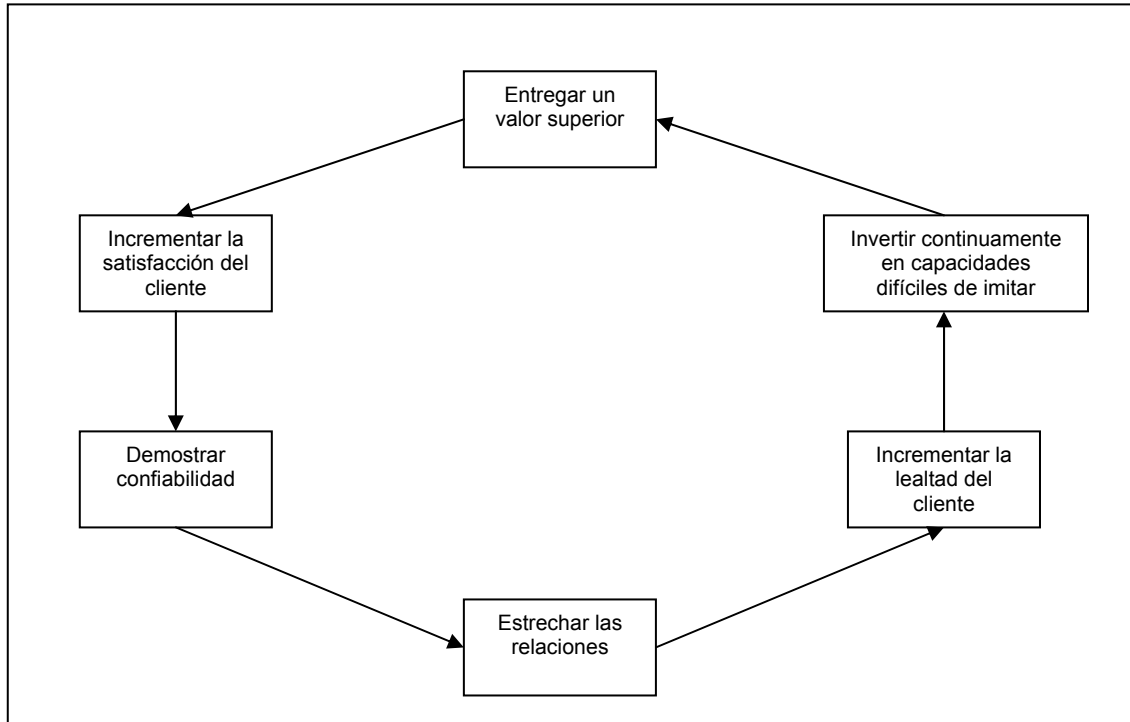
- Un conocimiento profundo y de calidad sobre el cliente, pudiendo utilizarse para ello las tecnologías de Gestión de las Relaciones con el Cliente (CRM, Customer Relationship Management) para la gestión del conocimiento compartido.

- La integración y la alineación de los procesos, de manera que se superen las fronteras entre funciones y se conecte a la empresa con cada uno de sus clientes, de una manera sinérgica, para lo que habrá que actuar sobre las estructuras y los sistemas de incentivos y de control.

Una conclusión que puede extraerse de lo anterior es la siguiente: la CR deberá basarse en la existencia de procesos para la GC, ya que los mismos permitirán adaptar la oferta de la empresa a las necesidades de los clientes y a sus cambios. En ello, se sustentará el mantenimiento de la relación. Además, la GC favorecerá la productividad de la comunicación con el cliente, mejorando y aprovechando el conocimiento que se tiene del mismo.

Como hemos comentado, los beneficios de la creación y el mantenimiento de relaciones con los clientes han sido muy analizados, sobre todo en términos de los beneficios de la lealtad. En este sentido, Day (2000a), desarrolla lo que él denomina como ciclo virtuoso de lealtad (figura 3.5.3).

Figura 3.5.3. El círculo virtuoso de la lealtad.



Fuente: Day, 2000a, p. 161.

Existen dos aspectos interesantes a destacar de dicho círculo desde nuestro punto de vista: uno, la importancia de la inversión en capacidades difíciles de imitar para la entrega de un valor superior al cliente; dos, el valor superior y la satisfacción del cliente como antecedentes de la lealtad del mismo.

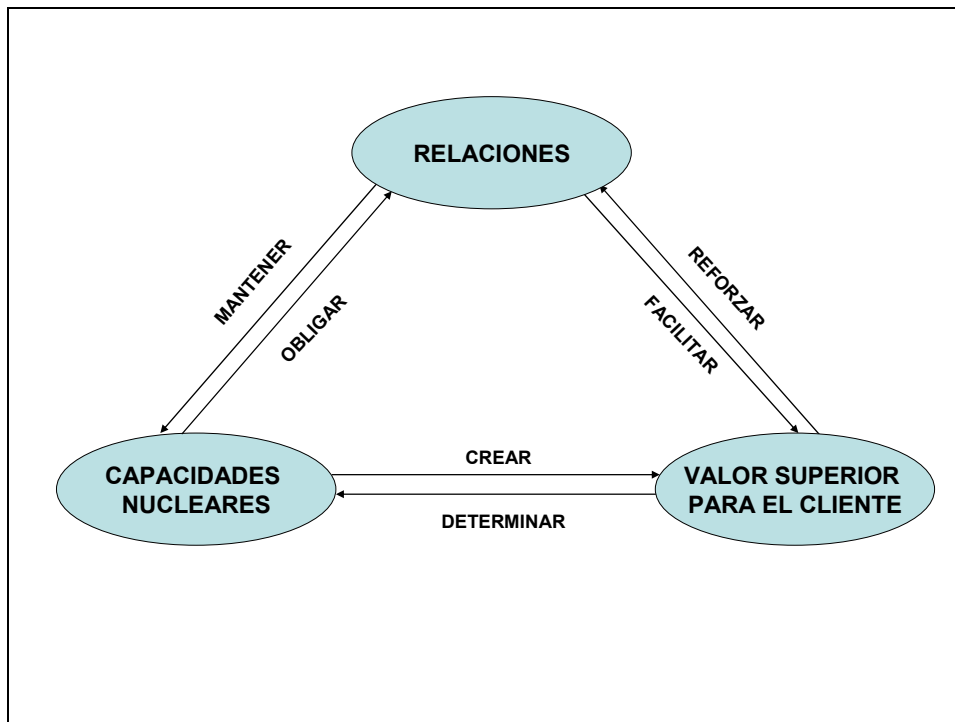
Por tanto, la entrega de un valor superior al cliente incrementará su satisfacción, lo cual se traducirá en una mayor lealtad y en el fomento de relaciones a largo plazo, (Wimmer y Mandják, 2002). Sin embargo la relación también se da en el otro sentido, esto es, las características propias de las relaciones pueden tener un papel importante en la CVC vía reducción de costes, mayor flexibilidad, estabilidad, mayor capacidad de predicción y de comunicación (Wimmer y Mandják, 2002).

5.2. La colaboración con otras entidades.

Aunque la habilidad de una organización para relacionarse con los clientes pueda tener una relación más directa con la CVC, no podemos obviar los beneficios que puede proporcionar la colaboración con otras organizaciones. En este sentido, algunas investigaciones han señalado el papel de la colaboración a la hora de generar una proposición de valor nueva y única (Bititci et al., 2004). Así, las colaboraciones con otras entidades pueden permitir una mejora de la oferta que la empresa hace a sus clientes. Además, la idea fundamental en la que se sustenta dicha afirmación es que la colaboración entre organizaciones permitirá transferir y desarrollar recursos y capacidades que pueden ser necesarios para crear y entregar valor.

Si asumimos que la capacidad para crear valor depende de la habilidad que posea la empresa para desarrollar aquellas capacidades nucleares o más importantes para el cliente, podríamos resumir el papel de las relaciones con otras entidades en la siguiente figura.

Figura 3.5.4. Un modelo de redes creadoras de valor.



Fuente: Kothandaraman y Wilson, 2001, p. 384.

Según este modelo, la creación de valor se ve determinada por las relaciones que la empresa mantenga con otras organizaciones. Serán estas últimas las que le faciliten la creación de un VC superior. En este caso, no sólo será importante que existan relaciones sino también la calidad de la relación, de modo que la misma permita combinar las capacidades nucleares de forma eficiente. Por tanto, dado que la CVC dependerá de la relación que se establezca con un determinado socio, estos autores plantean la necesidad de valorar o evaluar a los socios potenciales en función de dos criterios (figura 3.5.5): (a) el riesgo asociado a la colaboración con un determinado socio, con respecto a la calidad, la cooperación, etc.; (b) la contribución de dicho socio a las capacidades nucleares necesarias para desarrollar la oferta competitiva.

Figura 3.5.5. Evaluación de socios potenciales.

Riesgo operativo	Bajo	Facilitador	Integrador
	Alto	Perdedor	Desarrollador
		Bajo	Alto
		Valor añadido al socio	

Fuente: Kothandaraman y Wilson, 2001, p. 383.

Analizando la figura anterior podemos afirmar que el socio más adecuado será el denominado como “Integrador”, dado que proporcionará un alto valor a la oferta de la empresa implicando un riesgo reducido.

En resumen, podríamos afirmar que el papel de las relaciones en la creación de valor es claro: permite mejorar o aumentar las competencias o capacidades que posee una sola organización, consiguiéndose sinergias, además de permitir compartir riesgos (Cravens et al., 1998). De hecho, es difícil que una sola organización posea los recursos y capacidades necesarios para entregar un valor superior al cliente (Cravens et al., 1998), así como, para innovar (Gold et al., 2001).

En concreto, las formas o las vías a través de las cuales las relaciones estratégicas entre organizaciones mejoran el valor para el cliente son las siguientes

(Cravens et al., 1998; p. 36): (a) Mejora en la visión de mercado y el aprendizaje a través de la unión del conocimiento y la experiencia de los socios; (b) Aumento del valor para el cliente a través de la integración de las competencias únicas de los socios; (c) Análisis conjunto de los requerimientos para crear un valor superior a los clientes de segmentos específicos del mercado; (d) Aprovechamiento de las oportunidades de migración del valor que no son posibles para una sola organización; (e) Reforma de la estructura de la organización para conseguir eficiencias y una mayor adaptabilidad al cambio.

Hemos de aclarar que cuando hablamos de colaboración nos referimos a cualquiera de sus posibles formas: alianzas estratégicas, acuerdos de colaboración, etc. Cravens et al. (1998) diferencian dos tipos de estrategias relacionales: verticales, que son aquellas que se producen entre miembros del sistema de valor (proveedores, fabricantes, distribuidores, comerciantes, etc.) y horizontales, que son aquellas que se producen entre miembros de la industria, incluido competidores. Aunque estas últimas son las menos frecuentes, en los últimos años se ha producido un aumento considerable de las mismas.

De todos los posibles tipos de colaboración que pueden darse entre las empresas, vamos a destacar las alianzas estratégicas, dado el papel que juegan en el entorno actual. Analizaremos brevemente su concepto y características fundamentales, para estudiar con posterioridad cuál es su papel en la CVC.

5.2.1. El papel de las alianzas estratégicas en la creación de valor.

Al igual que ocurre con otras variables, las alianzas estratégicas han sido objeto de estudio bajo diferentes perspectivas o enfoques teóricos (Varadarajan y Cunningham, 1995; Vidal, 1999; Ireland et al., 2002): la teoría de los costes de transacción, la teoría del comportamiento estratégico, la teoría del capital social, la teoría del aprendizaje organizativo o el enfoque basado en los recursos. Cada uno de estos enfoques se ha centrado en un aspecto específico de las alianzas. Así, bajo la concepción de la heterogeneidad de recursos y capacidades entre organizaciones, las organizaciones suelen tener una dependencia de otras que poseen recursos importantes para ellas, lo cual crea un entorno de incertidumbre. De este modo, las alianzas estratégicas se perfilan como un medio para gestionar la dependencia y reducir la incertidumbre (Varadarajan y Cunningham, 1995).

El concepto de alianza estratégica ha sido muy analizado en la literatura, quizás por la gran cantidad de realidades que representa. Varadarajan y Cunningham (1995) establecen que “las alianzas estratégicas son estrategias cooperativas interorganizativas que suponen la combinación de habilidades y recursos por parte de los socios, para conseguir una o más metas ligadas a los objetivos estratégicos de las empresas cooperantes” (p. 283). Además de esta definición que destaca por su relevancia, podemos recoger la desarrollada por Arenas (2003), que es el resultado de la condensación de una amplia muestra de estudios sobre la materia: “una alianza estratégica es un tipo avanzado de transacción relacional caracterizado por su formalización en acuerdos cooperativos a largo plazo, donde existe un flujo de recursos y capacidades desde los participantes a la alianza para la consecución de objetivos estratégicos comunes individuales”.

De estas definiciones vamos a destacar varias características:

(1) En primer lugar, la formalidad de la colaboración. Así, hemos de tener en cuenta que las alianzas estratégicas sólo recogen las colaboraciones entre empresas que son de tipo formal. Los otros tipos de relación que se pueden dar entre empresas, y que son más informales estarían recogidos en la red de relaciones de la organización.

(2) En segundo lugar, el flujo de recursos y capacidades hacia la alianza, aunque indudablemente también hacia los socios. Así, las alianzas son un medio para acceder a recursos no disponibles fuera de ellas, por tanto idiosincrásicos, normalmente tácitos y basados en el conocimiento, así como para el desarrollo de nuevos recursos como resultado de la colaboración (Anand, y Khanna, 2000; Kale et al., 2001; Ireland et al., 2002). Dado que las empresas buscan conseguir recursos de los que no disponen a través de las alianzas estratégicas, será obvio que elegirán a aquellos socios que posean recursos complementarios a los suyos propios, ya sean tecnologías, equipos de dirección, etc. (Ireland et al., 2002). En ese caso, las ventajas se obtendrán como resultado de las sinergias derivadas de la combinación de recursos. Sin embargo, también pueden obtenerse ventajas cuando los recursos son similares, tales como las economías de escala o la explotación de las ventajas competitivas actuales (Ireland et al. 2002). Por tanto, a la hora de elegir un socio para la alianza hay tres opciones: un socio con recursos similares, un socio con recursos complementarios o bien un socio que simplemente posea un recurso o capacidad de la que carezca la organización. Según las investigaciones, las alianzas que se basan en recursos complementarios contribuyen más al aprendizaje de la organización que

aquellos basadas en las economías de escala, también denominadas *alianzas de escala* (Ireland et al. 2002).

(3) En tercer lugar, los objetivos estratégicos que persiguen cada una de las partes. Para que una colaboración entre empresas se considere como tal es necesario que dicha colaboración permita a las empresas cooperantes conseguir una ventaja competitiva en el mercado (Varadarajan y Cunningham; 1995). De este modo, cada organización se planteará unas metas u objetivos a conseguir con la alianza, que se convertirán en los motivos o la razón de ser de las mismas: introducción en nuevos mercados, ampliación o mejora de la línea de productos, reducción de costes, adquisición o reforzamiento de habilidades, etc.

5.2.2. Las alianzas como mecanismo para crear y transferir conocimiento entre organizaciones.

Como hemos concluido con anterioridad una de las razones para el establecimiento de alianzas es el acceso a recursos que no están disponibles para una empresa de forma individual. De todos los posibles recursos y capacidades que pueden generarse o compartirse mediante una alianza estratégica podemos destacar el conocimiento. Así, uno de los factores que ha recibido mayor atención en la literatura es el papel de la colaboración entre empresas en la transferencia de conocimiento. Así, las alianzas se erigen como un contexto en el que se produce un intercambio de conocimiento que puede permitir la eficiencia en la utilización del mismo (Grant, 1996; Von Krogh et al., 2001). Podemos ver, incluso, como algunos autores afirman que para que una alianza estratégica se convierta en un recurso para la empresa, ésta debe utilizar o aprovechar el conocimiento asociado a dicha alianza (Matusik y Hill, 1998).

En todo caso, el conocimiento al que nos referimos puede ser el que tenga alguno de los socios o puede ser específico de la alianza, es decir, el resultado de las interacciones de la misma con otras entidades²¹ (Inkpen y Dinur, 1998). En el contexto de una alianza, la utilidad que tiene el conocimiento para una empresa participante puede producirse fundamentalmente en dos sentidos (Inkpen y Dinur, 1998; Ireland et al., 2002):

²¹ Esto va a ocurrir sobre todo en el caso de que como resultado de la alianza surja una nueva organización, que generará su propio conocimiento.

- El conocimiento puede ser útil para el diseño y gestión de alianzas futuras. De hecho, en la literatura se señala que la experiencia anterior mejora las alianzas futuras.

- El conocimiento puede ser útil para la otra empresa, que decidirá si aplicarlo o no a sus operaciones y estrategias. Ireland et al. (2002) señala la importancia de las alianzas estratégicas internacionales para aprender a crear valor fuera de sus mercados actuales.

Un trabajo que debemos señalar en este sentido, sobre todo por analizar el papel que juega la innovación en todo este proceso, es el desarrollado por Cavusgil et al. (2003). Las principales conclusiones de su trabajo son las siguientes: (1) cuanto más estrecha es la relación entre dos empresas, mayor es el grado en que se transfiere conocimiento tácito entre empresas; (2) cuanto mayor es el grado de conocimiento tácito que se transfiere, mayor es la capacidad de innovación de la firma; (3) cuanto mayor es la capacidad de innovación, mayor es el resultado de la innovación. Por tanto, estos autores establecen un vínculo entre las relaciones interorganizativas, la transferencia de conocimiento y la innovación. Según Powell (1998) cuando la incertidumbre es elevada las organizaciones suelen interactuar con mayor intensidad con otras organizaciones externas, en aras de poder acceder al conocimiento y a los recursos. De hecho, según este autor la innovación suele producirse más en el ámbito de las redes de aprendizaje que en el ámbito de las empresas individualmente (p. 229).

Otro aspecto que debemos dejar claro es el hecho de que las empresas entran en alianzas con unos objetivos de aprendizaje específicos, siendo esto una condición fundamental para obtener eficacia y eficiencia de la alianza (Inkpen, 1996). Hemos de señalar, en todo caso, que también pueden producirse barreras al aprendizaje de los socios derivadas principalmente de dos aspectos: la capacidad de absorción de los socios (Cohen y Levinthal, 1990), siendo necesario que éstos tengan una base de conocimiento similar (Ireland et al., 2002); y la propia base de conocimiento de la organización, que genera una cierta inercia para aprender un conocimiento que sea totalmente nuevo, ya que las empresas tienden a aprender aquel nuevo conocimiento que sea similar al que actualmente tienen (Ireland et al., 2002). Sin embargo, aunque el proceso de aprendizaje sea difícil es uno de los resultados más importantes que generan las alianzas.

Las alianzas también tienen su aspecto negativo, no sólo por los costes que suponen, sino también por la fuga de recursos hacia el socio que podría convertirse incluso en un competidor (Day, 1995; Ireland et al., 2002). En este sentido, Porter

Liebeskind (1996) plantea que el establecimiento de alianzas con otras empresas puede reducir la protección del conocimiento de la empresa, a menos que ésta limite de alguna forma la transferencia de conocimiento.

Pasamos a continuación a analizar la última de las capacidades de nuestro modelo.

6. LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN.

Hasta aquí hemos analizado las distintas capacidades que resultan fundamentales para la CVC. Así, hemos destacado como la cultura orientada al VC, la gestión del conocimiento que poseen las organizaciones, el aprendizaje sobre las necesidades de los clientes y sobre la competencia, así como el fortalecimiento de las relaciones, se convierten en pilares fundamentales para la misma. Sin embargo, nuestro marco no quedaría completo si dejáramos al margen una capacidad que resulta fundamental de cara a conseguir que la oferta de la empresa tenga un valor superior. Esta capacidad es la de innovación. De hecho, una organización sin capacidad para innovar puede invertir tiempo y recursos en estudiar los mercados, pero será incapaz de trasladar ese conocimiento a la práctica (Calantone et al., 2002; Hult et al., 2004). Por lo tanto, para que el aprendizaje de las organizaciones tenga un impacto sobre los resultados debe ir acompañado de una fuerte capacidad de innovación. Pasamos a analizar brevemente esta variable.

Uno de los primeros autores que otorgaron importancia a la *capacidad de innovación (CI)* de las organizaciones fue Drucker (1954). Este autor señalaba cómo la innovación era una de las claves para la supervivencia de las empresas, idea que ha sido apoyada por muchos otros investigadores (por ejemplo, Han et al., 1998; Hurley y Hult, 1998).

En un entorno como el actual, de creciente competencia y continuos cambios en las preferencias del cliente, la supervivencia de las empresas y su crecimiento depende de su habilidad para desarrollar nuevos productos y métodos de organización (Zander y Kogut, 1995). Si bien es cierto que los beneficios generados por la innovación van a depender de la capacidad de imitación de los competidores (Zander y Kogut, 1995). De hecho, es difícil encontrar una industria que no se encuentre inmersa en procesos de innovación o reorientación de una manera continua o periódica, debido al elevado ritmo de dinamismo actual de los mercados (Hurley y Hult, 1998).

Así, la innovación permitirá conseguir una VCS ya que ayuda a las organizaciones a adelantar a sus competidores con nuevos o mejorados productos, diversificar la línea de productos y en general, a expandir el alcance de las actividades (Hult et al., 2004).

Antes de continuar debemos detenernos en aclarar el concepto y los tipos de innovación que podemos encontrarnos en la práctica.

6.1. Concepto y tipologías.

La innovación se refiere a un nuevo producto o servicio, un nuevo proceso productivo, una nueva estructura o sistema administrativo, o un nuevo plan, programa o idea relativo a una organización (Damanpour, 1991; Hult et al., 2004). Aunque todos ellos hacen referencia a la innovación, generalmente este término se ha relacionado en la literatura con la innovación en productos (Han et al., 1998).

Igualmente, la innovación es un concepto que se ha ligado mucho al aprendizaje organizacional. De hecho, algunos autores la definen como un proceso de aprendizaje en si mismo, que permite la implementación de nuevas ideas, productos o procesos (Hurley y Hult, 1998; Calantone et al., 2002).

En cualquier caso, una característica que poseen los diferentes tipos de innovaciones es que deben presentar un grado de novedad, el cual puede tener dos sentidos (Knox, 2002):

- La novedad para la empresa, en el sentido que la organización nunca haya producido o vendido el producto antes, aunque otras empresas puedan haberlo hecho.
- La novedad para los clientes, esto es, que el producto o servicio sea el primero de ese tipo y sea nuevo en el mercado.

Antes de continuar con el desarrollo de esta variable debemos matizar diferentes concepciones que surgen en torno a la misma. En primer lugar, es importante diferenciar la innovación de otro concepto relacionado como es la invención. Así, mientras que la innovación hace referencia a la provisión de nuevas soluciones que ofrecen valor a los clientes²², la segunda, la invención, se refiere a la puesta en el mercado de nuevos productos y tecnologías (Knox, 2002).

²² Por tanto, según este autor, el VC y la innovación están relacionados por definición.

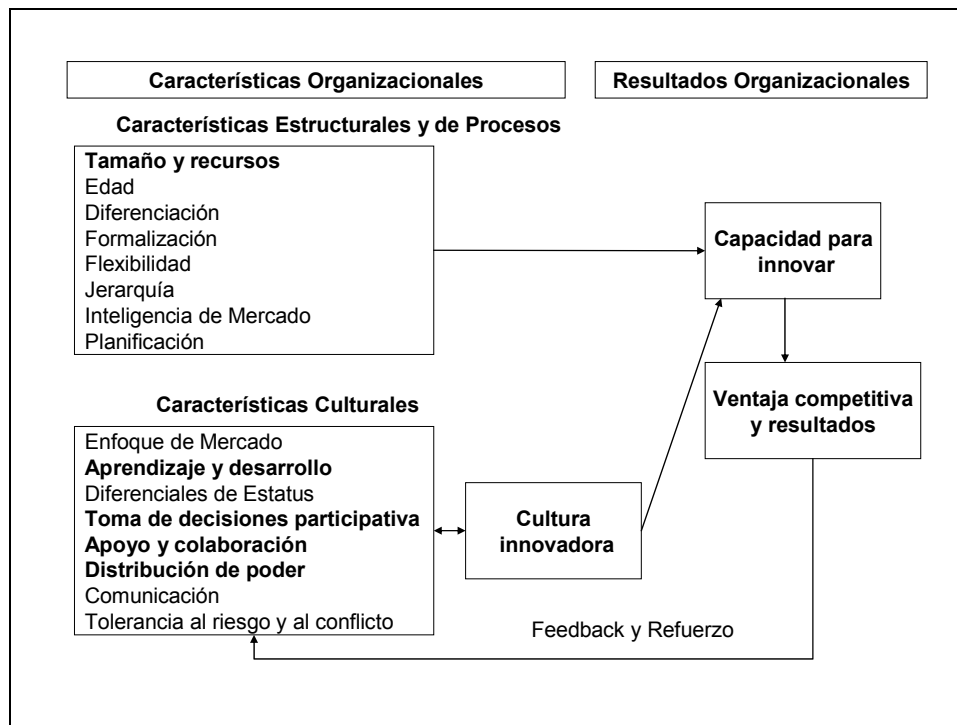
La segunda diferenciación que debemos hacer se refiere a los conceptos de cultura innovadora y capacidad para innovar (Hurley y Hult, 1998; Tuominen et al., 2005):

- La cultura u orientación innovadora, se refiere a un aspecto cultural en relación con la apertura a nuevas ideas. Por tanto, mide la orientación de una organización hacia la innovación.

- La capacidad para innovar, referente a la habilidad para adoptar o implementar nuevas ideas, procesos o productos con éxito, considerándose, más bien, como una resultado organizacional. Recoge el número de innovaciones que una organización es capaz de adoptar o implementar exitosamente.

La relación entre ambas variables es la siguiente: la cultura innovadora, en combinación con otros recursos y características organizacionales crea una mayor capacidad para innovar. Esta última es la que llevará al desarrollo de una ventaja competitiva y mayores niveles de resultado (Hurley y Hult, 1998).

Figura 3.6.1. Organización e innovación dirigida al mercado.



Fuente: Hurley y Hult, 1998, p. 45.

Así, para que una innovación tenga éxito es necesario que vaya acompañada por una cultura donde impere la OM y los valores emprendedores (Slater, 1997). De hecho, la Orientación Emprendedora (OE) se ha señalado, junto con la OM, como una

de las capacidades distintivas más relevantes para crear valor (Zahra et al., 2006), ya que se concreta tanto en la creación de nuevos recursos como en nuevas formas de combinar los recursos existentes.

En este sentido, nos encontramos con algunas investigaciones que utilizan el término “innovativeness” para aunar ambas perspectivas (Calantone et al., 2002): la comportamental, referida a la tasa de adopción de innovaciones por parte de la empresa, y la cultural, referida a la apertura a nuevas ideas²³.

Otro aspecto que debemos tratar son los diferentes tipos de innovación que pueden desarrollarse (tabla 3.6.1).

Tabla 3.6.1. Tipologías de innovación.

Criterios	Tipos
Naturaleza de la innovación	<ul style="list-style-type: none">• Administrativas• Técnicas
Amplitud de la innovación	<ul style="list-style-type: none">• Radicales• Incrementales
Grado de presión competitiva	<ul style="list-style-type: none">• Proactivas• Reactivas

Según la naturaleza de la innovación podemos distinguir entre innovaciones administrativas e innovaciones técnicas (Damanpour, 1991; Han et al., 1998): la innovación técnica es aquella relativa a productos, servicios y procesos, relacionada directamente con las actividades básicas; por otro lado, la innovación administrativa es relativa a la estructura organizacional y a los procesos administrativos, estando indirectamente relacionada con las actividades básicas. Este último tipo de innovaciones, al ser menos visible y menos tangible, resulta más difícil de identificar por la competencia. En cualquier caso, aunque la innovación técnica sea la más frecuente, ambos tipos de innovaciones son igualmente importantes para la entrega de un valor superior al cliente (Han et al., 1998).

La innovación también ha sido estudiada bajo la teoría de la competencia basada en la ventaja en recursos desarrollada por Hunt y Morgan. De hecho, según

²³ Debemos aclarar que no existe un consenso claro en torno a el concepto de “innovativeness” en la literatura relativa a la innovación.

afirman estos autores la innovación juega un papel clave en la ventaja comparativa. Como vimos, las habilidades y capacidades emprendedoras de individuos y organizaciones se ven bajo esta teoría como recursos organizativos. Siguiendo este enfoque, se pueden distinguir dos tipos de innovaciones (Hunt y Morgan, 1996): (1) innovaciones proactivas, que son aquellas que surgen en ausencia de presiones competitivas específicas; (2) innovaciones reactivas, que son aquellas directamente provocadas por la competencia.

Otro criterio que nos sirve para clasificar es la amplitud de la innovación. Así, podemos diferenciar entre innovaciones incrementales e innovaciones radicales (Baker y Sinkula, 2002). La primera se refiere a la adaptación dentro de un paradigma técnico particular, y está referida fundamentalmente a mejoras en los productos. La segunda hace referencia a los cambios en la tecnología que facilitan mejoras significativas no lineales. Así, según estos autores, dada la velocidad con la cual las innovaciones incrementales pueden ser copiadas por los competidores, se puede presumir que la innovación radical, bien sea técnica o administrativa, puede ser necesaria para la consecución de una ventaja competitiva a largo plazo.

En todo caso, el aspecto más importante que debemos considerar es su contribución a la CVC, el cual pasamos a analizar a continuación.

6.2. La innovación y la creación de valor para el cliente.

La CI supone, una de las fuentes para la supervivencia y el éxito de las empresas (Hult et al. 2004). De hecho, la innovación se erige como un mecanismo a través del cual las organizaciones se adaptan al dinamismo del entorno, incluso señalándose el solapamiento del concepto de innovación con el de aprendizaje continuo (Hurley y Hult, 1998). De esta forma, el crecimiento sostenible se genera a través de la innovación continua, que no es más que una respuesta a los cambios en el entorno que requiere una estrategia centrada en el cliente a largo plazo (Knox, 2002). Así, la innovación es el mecanismo central a través del cual las organizaciones desarrollan capacidades y se adaptan a su entorno.

Los mecanismos de CVC desarrollados hasta ahora permitirán a la empresa acercarse al cliente, a sus necesidades. Sin embargo, la comprensión del cliente no es suficiente, es necesario llevar esto a la acción (Butz y Goodstein, 1996). Esto es, desarrollar productos y servicios que consigan la satisfacción del cliente. Las innovaciones exitosas se producen cuando la organización reconoce el gap que existe

entre las necesidades del mercado y lo que ofrece la empresa y se emplean directamente los recursos para reducir ese gap (Slater y Narver, 1995). De hecho, en la literatura, la innovación se ha considerado como uno de los mejores indicadores de la creación de valor por parte de las empresas (Molina y Martínez, 2004).

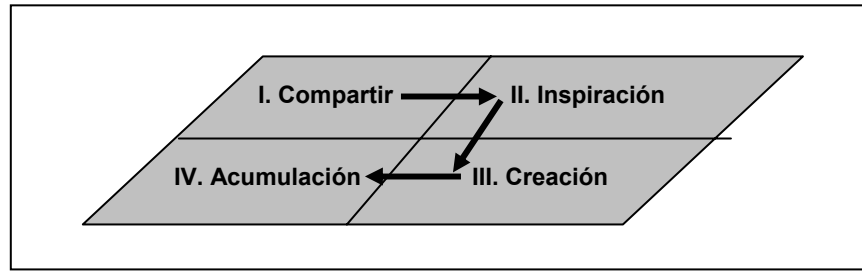
En este sentido, se ha destacado el papel que juega la OE, que se concibe como el comportamiento de la firma que despliega capacidad de innovación, proactividad y propensión a asumir riesgos en la toma de decisiones (Lumpkin y Dess, 1996). Así, cuando el entorno es altamente cambiante, se hacen muy importantes las denominadas capacidades dinámicas que se refieren a la habilidad para reconfigurar los recursos y las rutinas de las empresas para prever y estimar la manera más apropiada de tomar las decisiones (Zahra et al., 2006). En este sentido, la OE se configura como un determinante del desarrollo de capacidades dinámicas, llevando al descubrimiento y aprovechamiento de oportunidades.

En lo que se refiere a su relación con la OM, uno de los aspectos más discutidos se refiere a si ésta provoca un aprendizaje de tipo adaptativo, limitándose únicamente a las necesidades expresadas por los clientes, sólo generará innovaciones incrementales y no dará lugar a innovaciones discontinuas o radicales (Slater y Narver, 1999). A este respecto existen algunas investigaciones que apoyan la tesis contraria (Vázquez et al., 2001), es decir, que al centrarse la OM no sólo en las necesidades actuales sino también en las futuras o latentes, esta visión puede generar productos nuevos con un alto grado de novedad incorporada.

El desarrollo de nuevos productos y servicios está estrechamente relacionado con la creación de valor para el cliente (Knox, 2002). Según este autor, la innovación en la organización ayuda a crear y a sostener un valor superior para el cliente. Así, se crea valor cuando una compañía realiza una oferta mejor, más rápida o más barata. Para ello, en el contexto de nuevos productos y servicios, es preciso que la empresa esté cercana a sus clientes.

La relación innovación-valor también fue tratada por Kodama (2000; 2002). Este autor elaboró un modelo de CVC a través de la innovación de las comunidades de conocimiento. Aquí, Kodama utiliza un tipo específico de comunidad de conocimiento que es la “comunidad de negocio” formada por la empresa y sus clientes. Cada comunidad recogerá la relación de la empresa con un cliente determinado. El modelo es el que se recoge en la figura 3.6.2:

Figura 3.6.2. Proceso de innovación a través de las comunidades de conocimiento con el cliente.



Fuente: Kodama (2000; 2002; p. 61)

Como se puede ver en la figura 3.6.2, el proceso de innovación, cuyas características principales son el diálogo y la colaboración, está compuesto por cuatro fases. La primera de ellas es la fase denominada *compartir*. Esta fase implica un proceso en el que ambos, cliente y empresa, establecen una discusión llegando a un mutuo entendimiento de sus objetivos, y comparten cada uno con el otro su conocimiento. La segunda de las fases es la de *inspiración*. En ella se da un proceso de propagación del conocimiento existente, descubriendo problemas o asuntos que dificultan el servicio. El tercero de los procesos es el de *creación*, consistente en la creación de nuevo conocimiento basado en las fases anteriores, por ejemplo, sobre cómo resolver los problemas planteados en la fase anterior. Por último, existe una fase de *acumulación*, en la cual se van a almacenar los distintos nuevos conocimientos que se han generado durante las tres primeras fases.

Este proceso de innovación permitirá no sólo proporcionar al cliente un nuevo valor, sino que también permitirá a la empresa mejorar sus competencias nucleares e, incluso, encontrar y crear nuevos mercados (Kodama, 2000).

En cualquier caso, la innovación ha sido objeto de numerosos trabajos y se ha relacionado con un gran número de variables. Pasamos a analizar esto a continuación.

6.3. La innovación y sus relaciones con otras variables.

Como hemos podido observar a lo largo del capítulo, la CI de la organización está muy relacionada con el resto de recursos y capacidades en los que se basa la CVC. De todas las posibles relaciones planteadas en la literatura, vamos a destacar dos: (1) la relación de la innovación con la OM y el aprendizaje organizacional; (2) la relación con la gestión del conocimiento en las organizaciones. Comenzaremos por la

segunda de estas relaciones, dado que la misma ya se comentó con anterioridad cuando recogimos el estudio de la GC.

Como vimos con anterioridad, la innovación se señalaba como uno de los medios a través del cual las organizaciones convertían su conocimiento en productos, servicios o procesos que mejoraban el valor para el cliente (Skyrme y Amidon, 1998; Sanguino, 2003; Sharkie, 2003; Chuang, 2004). De este modo, para que una innovación tenga éxito requiere de una estrategia dirigida al cliente a largo plazo, en la cual, la investigación de mercado y colaboración con los clientes proporcionarán descubrimientos que son necesarios para entender el mercado y para la innovación en productos (Knox, 2002).

Otros trabajos, entre los cuales podemos citar el de Darroch (2003), también demostraron empíricamente que aquellas organizaciones que tenían una capacidad distintiva en GC eran más innovadoras. Por tanto, en general, las investigaciones apoyan la idea de que la GC favorece la innovación y la mejora de los productos.

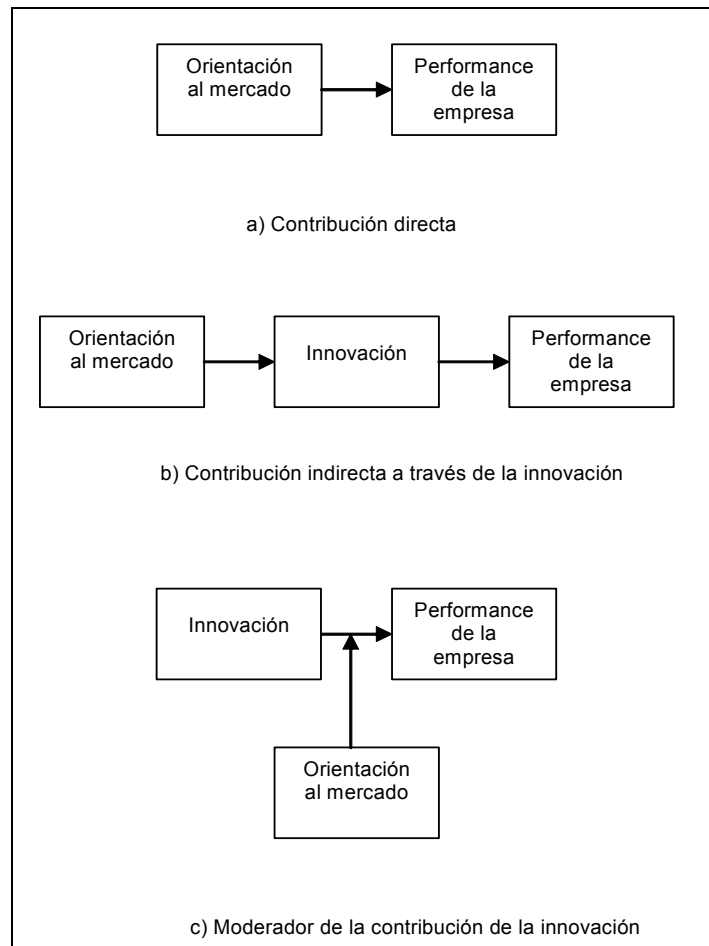
En esta línea, podemos encontrar algunos trabajos que han estudiado el efecto separado de cada uno de los procesos de la GC sobre la innovación. Es el caso, por ejemplo, del trabajo de Porter Liebeskind (1996). Esta autora considera que la protección del conocimiento puede inducir las inversiones para la innovación estratégica, dado que los incentivos para innovar dependen del grado en que el innovador pueda apropiarse de las rentas futuras. Así, se puede esperar una alta correlación entre el ratio de innovación y el éxito que genera la protección de dicho conocimiento (Porter Liebeskind, 1996).

Otro ejemplo, es la relación de la innovación con la creación de conocimiento. Según von Krogh et al. (2001) el objetivo de la creación de conocimiento es realzar el potencial de creación de innovaciones de las empresas. Powell (1998) apunta la importancia de la creación de conocimiento, sobre todo en empresas situadas en sectores intensivos en tecnología, donde la innovación es uno de los elementos fundamentales. La clave está, según este autor, en la colaboración con otras organizaciones que permita el aprendizaje. También en este sentido, Porter Liebeskind (1996) considera la relación inversa: la creación de nuevo conocimiento es el resultado de las inversiones en innovación.

El estudio de la relación OM-innovación, si ha tenido un mayor peso en la literatura. En muchos casos el estudio de dicha relación se hacía como parte de la relación general que existía entre la OM y los resultados organizacionales. Es el caso del trabajo de Matear et al. (2002). Estos autores se dedicaron a estudiar en

profundidad las relaciones que existen entre la OM y los resultados, entre los cuales se encontraban indicadores de la creación de valor como la satisfacción de los clientes, la lealtad o incluso el éxito de nuevos productos. En dicho estudio se recogía igualmente el papel desempeñado por la innovación. En concreto, tras un análisis de la literatura pudieron comprobar que la misma exponía tres posibles relaciones:

Figura 3.6.3. Mecanismos alternativos de contribución a los resultados.



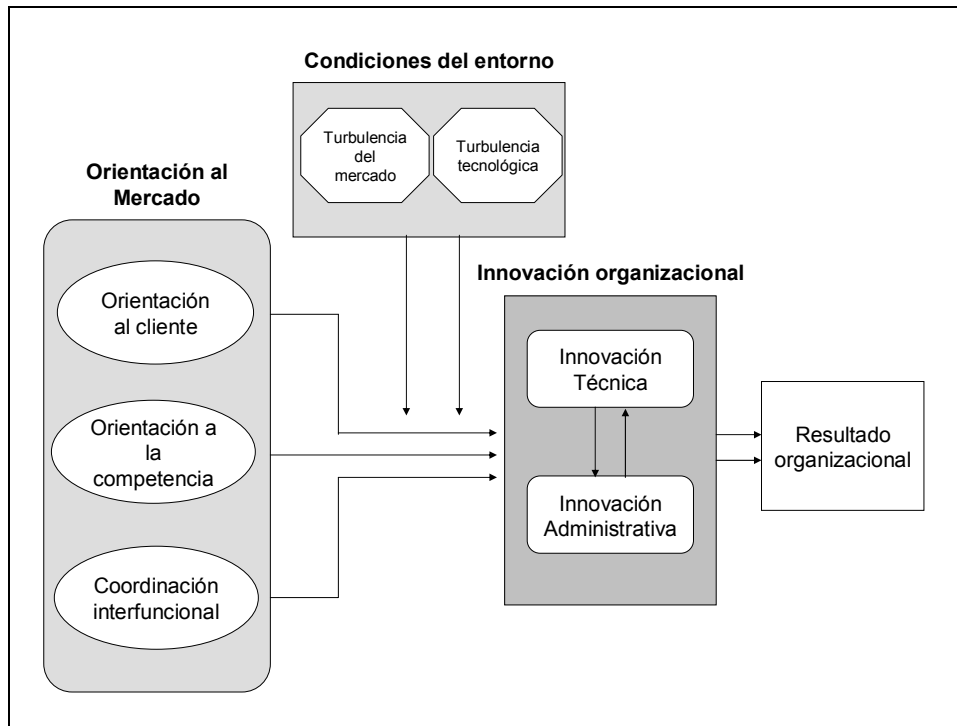
Fuente: Matear et al, 2002, p. 1060.

a) **Relación directa OM-Resultados (figura a).** Esta relación ha sido la más apoyada desde un punto de vista empírico y recoge la consideración de la OM como una capacidad o recurso de la empresa, acorde con la concepción del presente trabajo.

b) **Relación indirecta OM-Resultados a través de la innovación (figura b).** La relación OM-Innovación ha sido muy analizada en la literatura. Uno de los estudios más destacados sobre la relación entre dichas variables es el de Han et al. (1998), cuyo objetivo era explicar la incidencia de la OM sobre el resultado, a través del papel

mediador de la Innovación. De hecho, estos autores elaboraron lo que se denomina la “Cadena OM-Innovación-Resultado”, que aparece recogida en la figura 3.6.4.

Figura 3.6.4. Cadena Orientación al Mercado-Innovación-Resultado.



Fuente: Han et al., 1998, p. 32.

Como se puede deducir de la figura anterior, estos autores trataron de analizar la influencia diferenciada en la innovación de cada una de las dimensiones de la OM señaladas por Slater y Narver (1994): Orientación al cliente, Orientación a la competencia y Coordinación Interfuncional. De hecho, constataron que la primera de las dimensiones era la que tenía una mayor incidencia sobre la innovación, lo que puede deberse al énfasis continuo y proactivo por satisfacer las necesidades de los clientes. En cualquier caso, como apuntan estos autores, esto no significa que los otros dos elementos no tengan relevancia. De hecho, en un entorno de elevada turbulencia el resto de elementos son tanto o más importantes que la orientación al cliente. Otro punto importante que señalan estos autores es la sinergia que se produce entre ambos tipos de innovaciones, que se refuerzan la una a la otra.

Por último, señalar la incidencia de las características del entorno sobre la OM, lo que implica que la importancia de cada uno de sus elementos varía en cada caso. Así, Han et al. (1998) señalan que para mejorar los resultados de una organización a

través de la innovación, la organización primero debe analizar las condiciones del entorno. De este modo, algunos estudios han demostrado que la relación OM-Innovación es más fuerte cuando la turbulencia del mercado es elevada (Hult et al., 2004).

c) Relación I-Resultados y la OM como variable moderadora (figura c). En este caso la OM tendría la consideración de variable organizativa, dentro del contexto interno de la misma. De este modo se consideraría como una posible variable que afecta a la CI de la empresa.

Estos autores, tras un estudio empírico realizado en empresas de servicios logran demostrar las dos primeras relaciones. De este modo, concluyen que la OM contribuye a la consecución de la Ventaja Competitiva aunque no lo hace en solitario sino en combinación con otros recursos y capacidades como puede ser la innovación.

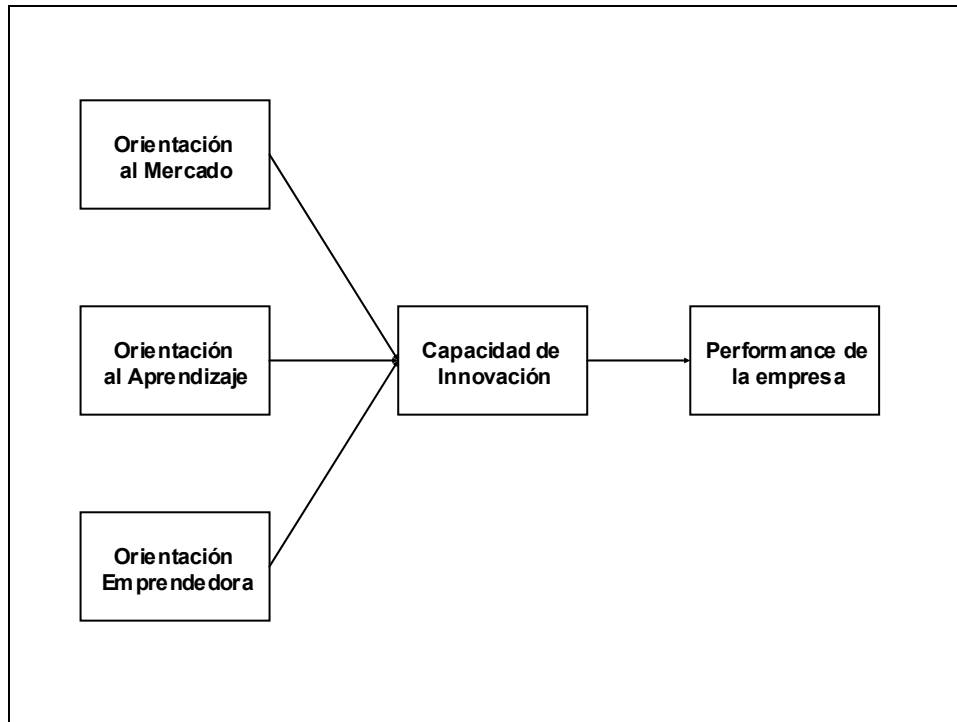
De este trabajo podemos extraer una conclusión importante para nuestro estudio. Teniendo en cuenta que el constructo de resultados considerado en el trabajo de Matear et al. (2002) incluyen algunos de los indicadores de la CVC más mencionados en la literatura²⁴, la innovación se va a convertir en una variable mediadora en la relación OM-CVC.

Existe otro bloque de trabajos que, además de apoyar la relación OM-Innovación, introducen otras variables como puede ser el aprendizaje organizacional. Este es el caso de los trabajos de Baker y Sinkula (1999, 2002). Según estos autores las organizaciones orientadas al mercado serán más capaces de adaptarse a los cambios de las condiciones del mercado, lo cual permitirá innovaciones incrementales exitosas, tanto si son proactivas como reactivas. Por tanto, recogen la idea señalada en la literatura por otros autores como Day (1994a), Han et al. (1998) o Slater y Narver (1995), relativa a que la OM no es suficiente para generar un tipo de innovación que genere una ventaja competitiva. La razón la sitúan en el hecho que la OM suele generar innovaciones incrementales derivadas del feedback de los clientes. De este modo, estas innovaciones serán más vulnerables a la competencia debido a la mayor rapidez y facilidad de imitación que suponen respecto a las innovaciones radicales. Así, estos autores consideran que para que la OM se traduzca en innovaciones con mayor éxito y con mayor capacidad para la ventaja deberá estar acompañada de una orientación al aprendizaje por parte de la organización.

²⁴ Algunos de estos indicadores son la satisfacción, la lealtad o incluso el éxito de nuevos productos.

Otro trabajo en un sentido similar es el de Hult et al. (2004). Estos autores establecen como principales antecedentes de la CI, la OM, la OA y la OE. El modelo que proponen aparece reflejado en la figura 3.6.5.

Figura 3.6.5. Capacidad de innovación.



Fuente: Hult et al., 2004, p.430.

Estos autores definen la orientación emprendedora como “los actos proactivos y arriesgados que desarrollan las organizaciones para explotar las oportunidades” (Hult et al. 2004; p. 436). Como comentamos la OE será una variable fundamental para el despliegue de la CI, que se define en este trabajo como la capacidad para introducir nuevos procesos productivos, productos o servicios, nuevas estructuras o nuevos sistemas de administración. Así, la CI es la que determinará si la OM y la OA llevarán a un desempeño superior (Hurley y Hult, 1998).

7. RESUMEN DEL CAPÍTULO.

Ha quedado patente el hecho de que las empresas que tienen éxito y consiguen ventaja competitiva son las que crean valor para sus clientes. Con una competencia creciente y una mayor información, los clientes cada vez exigen a las

empresas ‘algo más’ que la competencia. Ese ‘algo más’ puede ser un elemento tangible, como más calidad o menor precio, o a veces, algo intangible como la imagen de la empresa o la marca.

Sin embargo, la base de la satisfacción de las necesidades del cliente, a veces, incluso por encima de sus expectativas, no es tarea fácil. Tenemos que reconocer que, lógicamente, no existen recetas mágicas que nos digan qué valor entregar al cliente. Éste puede variar no sólo entre clientes, sino también entre sectores, empresas, etc., y cambiar a lo largo del tiempo. Por ello, la entrega de un valor superior requerirá por parte de una determinada empresa conocer qué valoran sus clientes, esto es, aprender del cliente.

En nuestro trabajo adoptamos un enfoque de recursos y capacidades. Así, tratamos de analizar cuáles de las capacidades que poseen o pueden poseer las empresas tienen una mayor influencia sobre el VC. Del análisis de la literatura podemos resaltar las siguientes: la orientación al mercado, la gestión del conocimiento, la capacidad de percepción del mercado, la capacidad de relación con el mercado, la colaboración con otras organizaciones y la innovación. Vamos a resumir las principales razones para incluir cada una de estas variables.

El recurso fundamental que sirve de base para nuestro modelo es la *Orientación al Mercado* de la empresa. La razón de su elección se debe a que el principio fundamental de la cultura orientada al mercado es la creación de un valor superior para el cliente. Esta variable, que en principio había sido muy destacada en los estudios del ámbito del marketing, está cobrando un peso cada vez mayor dentro del ámbito estratégico. Así, la OM y el conjunto de capacidades que permiten desplegar dicha cultura organizativa como son la *Capacidad de Percepción* y la *Capacidad de Relación* con el mercado, mejorarán y estrecharán las relaciones con los clientes, ayudando a generar un conocimiento sobre los mercados.

El conocimiento como recurso destaca en un amplio número de estudios, bajo el marco de las diferentes teorías como la Gestión del Conocimiento y el Aprendizaje Organizativo. Sin embargo, aunque el conocimiento sobre diferentes materias -la tecnología, las finanzas, las actitudes de los empleados, etc.- resulta fundamental, hay un conocimiento de mayor relevancia: el conocimiento del cliente o, más ampliamente, el conocimiento del mercado, incluyendo también factores relativos a la competencia y otros elementos del entorno. Debemos tener en cuenta que más que el conocimiento que se posea, lo importante es cómo se gestiona para proporcionar mayor valor al cliente. Así, el proceso de aprendizaje sobre el cliente debe ser trasladado a los productos y servicios que ofrece la empresa. Aquí es donde juegan un papel

fundamental la *Gestión del Conocimiento* y los distintos procesos que la integran: adquisición-conversión-aplicación-protección. Dejamos clara la importancia, así como, la estrecha relación entre las dos variables anteriores (OM y GC) que, sin embargo, pocos trabajos empíricos han tratado (Darroch y McNaughton, 2003).

Por otro lado, otra de las variables que mayor incidencia puede presentar para la CVC son las *Relaciones*, que se producen tanto entre las propias empresas (acuerdos, colaboraciones, asociaciones, etc.) como entre éstas y otros agentes o instituciones del entorno, además de las mantenidas con los clientes. En este sentido, cada vez es más común la existencia de acuerdos, colaboraciones o alianzas que generarán un aprendizaje mutuo que puede enriquecer en gran medida los conocimientos de la empresa.

Por último, otra de las variables que no podía faltar en un modelo de creación de valor es la *Capacidad de Innovación*. Esta variable se convertirá, en muchos casos en una de las capacidades fundamentales que permitirán adaptarse al mercado a través del conocimiento que tenemos del mismo. A través de la innovación, las empresas conseguirán adaptar su oferta a las necesidades de los clientes, incluso a sus necesidades latentes.

Sin embargo, aunque en principio podamos deducir que dichos procesos dan lugar a un mayor valor para el cliente, es éste último quien debe juzgarlo. Por ello, nuestro objetivo se concreta en comprobar si verdaderamente los clientes perciben dichas capacidades como generadoras de un mayor valor. Es decir, planteamos como objetivo de investigación que las empresas que realizan dicho despliegue de recursos, generan más valor que aquéllas otras que no lo hacen o que lo desarrollan en menor medida.

CAPÍTULO IV

CAPITULO IV. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN: MODELO PROPUESTO Y PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.

1. INTRODUCCIÓN.

El marco teórico de una investigación se materializa en un modelo de pensamiento comprendido por conceptos, constructos y relaciones que representan el sistema objeto de estudio. Así, la revisión de los fundamentos teóricos recogida en los capítulos anteriores es la base del modelo que vamos proponer en el presente capítulo. De esta forma, dicho modelo pretende explicar la influencia de los recursos y capacidades organizativos en la creación de valor para el cliente.

En los capítulos anteriores evidenciamos una aceptación generalizada de la relación positiva existente entre la orientación al mercado de la empresa y el valor para el cliente. La escasez de estudios que demuestren empíricamente dicha relación de forma directa, o bien, de forma indirecta, a través de un conjunto de capacidades organizativas como pueden ser la gestión del conocimiento, la capacidad de percepción o aprendizaje del mercado, la capacidad de relación con los clientes o la capacidad de innovación, nos anima a intentar dar respuesta a través de nuestra investigación. Por otro lado, podemos destacar la ausencia de trabajos que vinculen el despliegue de dichas capacidades con la percepción directa de los clientes, aspecto al que trataremos, igualmente, de darle una respuesta satisfactoria. Nuestro trabajo surge, por tanto, como respuesta a un importante interrogante: ¿Es la Orientación al Mercado la base para la creación de un valor superior para el cliente?, ¿son las capacidades relacionadas con el mercado las variables intermedias a través de las cuales se produce dicha relación?, ¿y la gestión del conocimiento organizativo?

Dado que la investigación nace de estos interrogantes, el modelo se construirá a partir de la literatura sobre las relaciones entre la OM, las capacidades relacionadas con el mercado, la gestión del conocimiento y la creación de valor. Así, el presente capítulo se centra en exponer el marco teórico que fundamenta las relaciones que constituyen nuestro modelo y que orienta la formulación de sus hipótesis, identificando las variables y constructos relevantes.

2. MODELO PROPUESTO E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.

Bajo el marco de la RBV se ha señalado la creación de valor como una capacidad organizativa, como un camino para la ventaja competitiva y para la consecución de resultados superiores (ej. Tuominen, 2004; Mocchiari y Battista, 2005). En nuestro trabajo hemos considerado la CVC como el conjunto de capacidades que poseen las empresas para desarrollar nuevas combinaciones de recursos que se traduzcan en una mayor eficiencia o una mayor prestación para el cliente, a través de los productos y servicios que éstas desarrollan. Igualmente, hemos planteado que la capacidad que posea una empresa de generar un valor superior para sus clientes va a depender de la combinación de recursos y capacidades que posea.

Como pudimos comprobar, una de las críticas realizadas en torno a la RBV se refiere al tratamiento del VC desde un punto de vista exógeno, pese a su importancia de cara a determinar los procesos organizativos a través de los cuales los recursos son transformados en algo valorado por los clientes (Srivastava et al., 2001). Esta limitación nos lleva a analizar las distintas contribuciones que, desde el campo del Marketing, se han realizado en este sentido. Así, una de las mayores contribuciones que podemos encontrar se refiere a la OM¹ (Fahy y Smithee, 1999; Hunt y Lambe, 2000).

En la literatura, se ha defendido que la OM de la empresa es la cultura que proporciona la base para la creación de un valor superior para el cliente (Narver y Slater, 1990; Slater y Narver, 1994; Day, 1994b), siendo éste el pilar para la consecución de una ventaja competitiva sostenible (Slater, 1997; Baker y Sinkula, 1999; Vorhies et al., 1999; Guddergan y Low, 2001; Harmsen y Jensen, 2004) y que contribuirá finalmente a los resultados financieros (McNaughton et al., 2001). De este modo, la OM se considera como un recurso o una competencia de la empresa, que le lleva a entender la importancia de utilizar información tanto de los clientes como de la competencia a la hora de diseñar la estrategia, de forma que se pueda desarrollar una oferta de mercado más eficaz y eficiente que las ofertas competidoras (Hunt y Lambe, 2000). Sobre la base de estos trabajos nos planteamos la primera de nuestras hipótesis de trabajo:

¹ Como se comentó, aunque la gran mayoría de estudios sobre la OM estaban centrados en el ámbito del Marketing, se ha producido, en los últimos años, un cambio en la tendencia al incluirse dicho constructo en trabajos dentro del ámbito de la Dirección Estratégica. De hecho, podemos comprobar algunos trabajos relativos a la misma en revistas como la Strategic Management Journal, donde la OM se señala como fuente del éxito de las organizaciones (ej. Hult y Ketchen, 2001; Hult et al., 2005).

H₁: La orientación al mercado de la empresa se relaciona positivamente con la creación de valor para el cliente.

Sin embargo, la cultura de OM, por si sola, no es suficiente para conseguir entregar un valor superior al cliente, ya que deberá ir acompañada por un conjunto de capacidades que permitan poner en consonancia la cultura organizativa y los deseos del cliente (Slater y Narver, 1994, Day 1994b; Skyrme y Amidon, 1998; Day, 2000a; Quintana, 2001; Mazaira, 2002; McNaughton et al., 2002; Mazaira et al., 2004; Tuominen, 2004; Hooley et al., 2005). De todas las capacidades que recoge la literatura, nos centramos en aquéllas cuya influencia sobre la creación de valor es más fuerte y directa y que caracterizan a las organizaciones orientadas al mercado (Day 1994^a; Day, 1994b; Day, 2000a): la capacidad de percepción o aprendizaje del mercado (CP) y la capacidad de relación con el mercado (CR). La primera supone la habilidad para aprender de los mercados de forma continua (Sinkula, 1994), de manera que permita conocer y satisfacer los deseos y necesidades del cliente, así como, conseguir a través del conocimiento de la competencia, mejorar la oferta competitiva de la empresa. De hecho, la CP se considera como una de las capacidades esenciales de una empresa orientada al mercado (Hoffmann, 2000), incluso, en algunos casos, la capacidad de aprender más rápido que los competidores se ha erigido como la fuente, casi única, de ventaja competitiva (Slater y Narver, 1995). La segunda de las capacidades hace referencia a las relaciones que se establecen con los clientes como base para crear valor. Así, la CR se refiere a la capacidad para crear y gestionar relaciones estrechas con los clientes, tratando de atraer y retener a los clientes más valiosos para la empresa (Day, 1994b; 2000b). De este modo, las relaciones basadas en el compromiso y la confianza generarán capacidades difíciles de imitar consiguiendo entregar de un valor superior al cliente² (Day, 2000a; Wimmer y Mandják, 2002). Por tanto, dichas capacidades se convertirán en la vía, a través de la cual, una cultura orientada al mercado genera un valor superior al cliente. Ésto nos hace plantear las siguientes hipótesis:

² Las propias características de las relaciones a largo plazo pueden generar un mayor valor vía reducción de costes, mayor flexibilidad, mayor estabilidad, etc. (Wimmer y Mandják, 2002).

H₂: La orientación al mercado de la empresa se relaciona positivamente con el desarrollo de la capacidad de percepción del mercado.

H₃: La orientación al mercado de la empresa se relaciona positivamente con el desarrollo de la capacidad de relación con el mercado.

H₄: La capacidad de percepción del mercado de la empresa tiene una influencia positiva sobre la creación de valor para el cliente.

H₅: La capacidad de relación con el mercado de la empresa tiene una influencia positiva sobre la creación de valor para el cliente.

El desarrollo de dichas capacidades requerirá un elemento adicional que funcione como base de las mismas (Day, 2000a; Slater y Narver, 2000; Hooley et al, 2005): la base de conocimiento. En concreto, la empresa, además de poseer una cultura de OM cuya predisposición sea crear valor para el cliente, deberá poseer unos procesos de gestión del conocimiento (GC) superiores a los de la competencia (Skyrme y Amidon, 1998; Kodama, 2001; Bruning et al., 2004). La utilidad del conocimiento depende de la capacidad que tenga la empresa de crearlo y aplicarlo, de manera que se traslade a la producción de bienes y servicios que ofrece a sus clientes. Así, los procesos de gestión del conocimiento deben ir orientados a posibilitar la innovación y la mejora de los productos y servicios de la empresa, ofreciendo una nueva combinación de recursos distintiva (Sanguino, 2003; Sharkie, 2003). Por tanto, serán los distintos procesos del conocimiento los que le permitan desarrollar capacidades difíciles de imitar por sus rivales, generando un mayor VC y, en consecuencia, una ventaja competitiva o unos mejores resultados para la organización (Sharkie, 2003).

De este modo, la GC va a permitir a las organizaciones traducir la cultura de OM en un resultado superior (Bruning et al., 2004), en nuestro caso, en un mayor valor para el cliente. Esta relación no sólo se puede producir de forma directa, es decir, que los distintos procesos supongan crear más valor (Skyrme y Amidon, 1998), sino también de forma indirecta a través de las capacidades basadas en el mercado -CP y CR- (Skyrme y Amidon, 1998; Day, 2000a). Ésto nos hace plantear las siguientes hipótesis:

H₆: La orientación al mercado de la empresa se relaciona positivamente con el desarrollo de la capacidad de gestión del conocimiento de la misma.

H₇: La capacidad de gestión del conocimiento de la empresa se relaciona positivamente con la creación de valor para el cliente.

H₈: La capacidad para gestionar el conocimiento está relacionada positivamente con el desarrollo de la capacidad de percepción del mercado, a través de procesos como pueden ser la adquisición o la conversión.

H₉: La capacidad para gestionar el conocimiento, a través de los procesos del conocimiento, está relacionada positivamente con el desarrollo de la capacidad de relación con el mercado, ya que los primeros permitirán adaptar la oferta de la empresa a las necesidades de los clientes y a sus cambios.

Sin embargo, nuestro marco teórico quedaría incompleto si no incluimos un elemento más: la capacidad de innovación (CI). El aprendizaje sobre el cliente debe ir acompañado de la capacidad para generar nuevos productos, servicios o procesos que reflejen las necesidades latentes de los clientes, trasladando el conocimiento sobre los mercados a la práctica (Calantone et al., 2002; Hult et al., 2004). Por tanto, las empresas que deseen crear valor para sus clientes, además del resto de capacidades analizadas, deberán poseer una fuerte capacidad de innovación (Skyrme y Amidon, 1998; Guddergan y Low, 2001; Knox, 2002; Kodama, 2002; Hooley et al., 2005). La CI no sólo va a estar relacionada con la OM (Han et al., 1998; Vázquez et al., 2001; Matear et al., 2002; Hult et al., 2004), sino que va a ser una variable intermedia en la relación con la CVC (Matear et al., 2002). Por otro lado, la CI estará relacionada con la GC, en la medida que aquellas organizaciones que posean una capacidad distintiva en relación con la GC, o con alguno de sus procesos, serán más innovadoras (Porter Liebeskind, 1996; Von Krogh et al., 2001; Darroch, 2003). Por otro lado, la CI también va a suponer una vía para que la GC se traduzca en un mayor VC, de forma que ayudará a convertir el conocimiento en productos, servicios o procesos que mejoren el valor que recibe el cliente (Skyrme y Amidon, 1998; Sanguino, 2003; Sharkie, 2003; Chuang, 2004). Ésto nos lleva a plantear las siguientes hipótesis de trabajo:

H₁₀: La orientación al mercado de la empresa influye positivamente en la capacidad de innovación de la misma.

H₁₁: La capacidad de innovación de la empresa tiene una influencia positiva sobre la creación de valor para el cliente.

H₁₂: La capacidad de gestión del conocimiento de las organizaciones influye positivamente en la capacidad de innovación de las mismas.

Además, será muy importante que la innovación tenga éxito en el mercado, es decir, que se acerque a las necesidades actuales, latentes o emergentes de los clientes, para que verdaderamente generen valor al cliente. De hecho, el éxito de las innovaciones se ha señalado en la literatura como uno de los indicadores de la CVC (Quintana, 2001; Matear et al., 2002; Molina y Martínez, 2004). Incluso la tasa de éxito de nuevos productos (TE) podría convertirse en una variable intermedia en la influencia de las capacidades –CP, CI y CR- en la CVC (Atuahene Gima, 1995; Baker y Sinkula, 1999; Quintana, 2001). Esto supone plantear las siguientes hipótesis:

H₁₃: La capacidad de percepción del mercado tiene una influencia positiva sobre la tasa de éxito de nuevos productos.

H₁₄: La capacidad de innovación de la empresa influye positivamente sobre la tasa de éxito de nuevos productos.

H₁₅: La capacidad de relación con el mercado tiene una influencia positiva sobre la tasa de éxito de nuevos productos.

H₁₆: La tasa de éxito de nuevos productos influye positivamente sobre la creación de valor para el cliente.

Hemos de recordar que aunque podamos utilizar determinados instrumentos que nos sirvan como indicadores para medir la CVC (ej. grado de satisfacción y grado de lealtad de los clientes), el VC, por su propia naturaleza, debe ser juzgado por el cliente, que es quien percibe si un producto tiene más o menos valor³ (Rodrigálvarez, 1995; Butz y Goodstein, 1996; Cravens et al., 1998; Day y Crask, 2000; Eggert y Ulaga, 2002; Spiteri y Dion, 2004). Se trata, por tanto, de un concepto diferente al de la CVC que surgía de la percepción de la empresa sobre aquéllo que creían estar ofreciendo a sus clientes, es decir, su percepción sobre el valor creado. Sin embargo, aunque se trate de conceptos diferentes están relacionados, ya que, cuando la

³ En función de una serie de elementos que fueron analizados en el segundo capítulo.

empresa crea y entrega mayor valor la percepción del cliente también debería ser superior⁴. En base a lo anterior, planteamos la siguiente hipótesis:

H₁₇: La creación de valor para los clientes por parte de la empresa está relacionada positivamente con el valor percibido por éstos.

Finalmente, vamos a comprobar si la CVC y el VC se traducen en unos mayores resultados, tanto financieros como de mercado (Fahy y Smithee, 1999; McNaughton et al., 2001; Srivastava et al., 2001; McNaughton et al., 2002; Mizik y Jacobson, 2003; Hooley et al., 2005). En este sentido, planteamos las siguientes hipótesis:

H₁₈: La creación de valor para los clientes por parte de la empresa tiene una influencia directa positiva sobre los resultados de mercado.

H₁₉: La creación de valor para los clientes por parte de la empresa tiene una influencia directa positiva sobre los resultados financieros.

H₂₀: El valor percibido por los clientes de la empresa tiene una influencia directa positiva sobre sus resultados de mercado.

H₂₁: El valor percibido por los clientes de la empresa tiene una influencia directa positiva sobre sus resultados financieros.

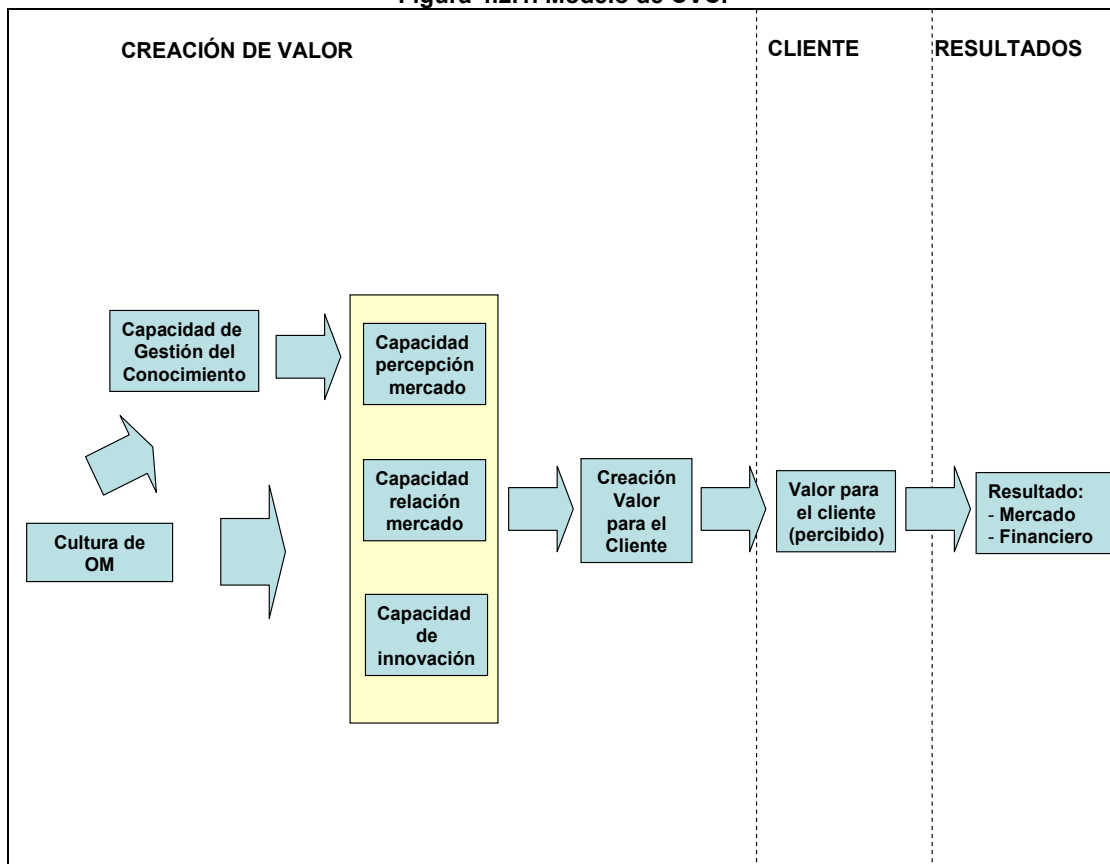
H₂₂: La tasa de éxito de nuevos productos tiene una influencia directa positiva sobre los resultados de mercado de la empresa.

H₂₃: Los resultados de mercado influyen positivamente sobre los resultados financieros de la empresa.

Todo ello nos sugiere el planteamiento de un modelo básico (figura 4.2.1) cuyo objetivo sea analizar la relación de la OM con la CVC, de forma directa e indirecta, a través del resto de capacidades organizativas, así como, la relación existente entre la CVC y la percepción que los clientes tienen del valor entregado por la empresa. Finalmente se analizará la vinculación con los resultados empresariales.

⁴ Hemos de tener en cuenta que la relación entre la CVC y el VC o valor percibido prácticamente no ha sido analizada en la literatura, entre otros factores, por la ausencia de escalas ampliamente validadas sobre la CVC. En todo caso, podemos citar el trabajo de Van der Haar et al. (2001) ya que recoge las diferencias entre el valor creado y entregado por la empresa y el valor esperado y percibido por el cliente, que aparece recogido en el epígrafe 3.2 del segundo capítulo.

Figura 4.2.1. Modelo de CVC.

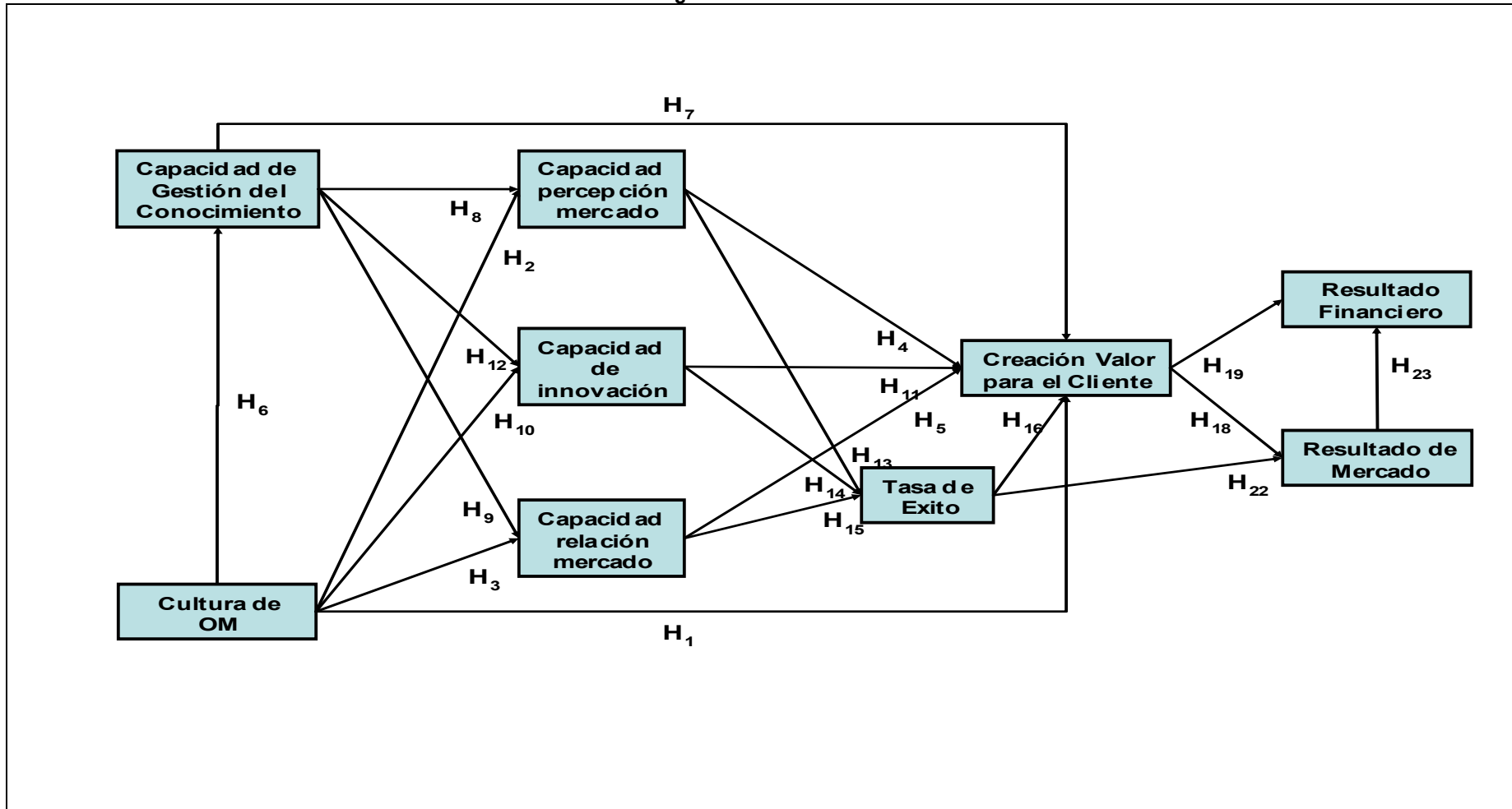


A partir de este modelo básico se han desarrollado tres modelos diferentes que serán analizados empíricamente: un modelo basado en las percepciones de los directivos, un modelo basado en las percepciones del cliente sobre el valor percibido y, finalmente, un modelo que aúna los dos anteriores. Dichos modelos y sus relativas hipótesis se explican a continuación.

2.1. Modelo de los directivos.

Este primer modelo (figura 4.2.2) establece como base para la CVC la OM, midiéndose dicha relación de forma, tanto directa como indirecta, a través de las capacidades organizativas.

Figura 4.2.2. Modelo 1



Las hipótesis relativas a este modelo aparecen recogidas en la siguiente tabla:

Tabla. 4.2.1. Hipótesis relativas al Modelo 1

<i>H₁: La orientación al mercado de la empresa se relaciona positivamente con la creación de valor para el cliente.</i>
<i>H₂: La orientación al mercado de la empresa se relaciona positivamente con el desarrollo de la capacidad de percepción del mercado.</i>
<i>H₃: La orientación al mercado de la empresa se relaciona positivamente con el desarrollo de la capacidad de relación con el mercado.</i>
<i>H₄: La capacidad de percepción del mercado de la empresa tiene una influencia positiva sobre la creación de valor para el cliente.</i>
<i>H₅: La capacidad de relación con el mercado de la empresa tiene una influencia positiva sobre la creación de valor para el cliente.</i>
<i>H₆: La orientación al mercado de la empresa se relaciona positivamente con el desarrollo de la capacidad de gestión del conocimiento de la misma.</i>
<i>H₇: La capacidad de gestión del conocimiento de la empresa se relaciona positivamente con la creación de valor para el cliente.</i>
<i>H₈: La capacidad para gestionar el conocimiento está relacionada positivamente con el desarrollo de la capacidad de percepción del mercado, a través de procesos como pueden ser la adquisición o la conversión.</i>
<i>H₉: La capacidad para gestionar el conocimiento, a través de los procesos del conocimiento, está relacionada positivamente con el desarrollo de la capacidad de relación con el mercado, ya que los primeros permitirán adaptar la oferta de la empresa a las necesidades de los clientes y a sus cambios.</i>
<i>H₁₀: La orientación al mercado de la empresa influye positivamente en la capacidad de innovación de la misma.</i>
<i>H₁₁: La capacidad de innovación de la empresa tiene una influencia positiva sobre la creación de valor para el cliente.</i>
<i>H₁₂: La capacidad de gestión del conocimiento de las organizaciones influye positivamente en la capacidad de innovación de las mismas.</i>
<i>H₁₃: La capacidad de percepción del mercado tiene una influencia positiva sobre la tasa de éxito de nuevos productos.</i>
<i>H₁₄: La capacidad de innovación de la empresa influye positivamente sobre la tasa de éxito de nuevos productos.</i>
<i>H₁₅: La capacidad de relación con el mercado tiene una influencia positiva sobre la tasa de éxito de nuevos productos.</i>

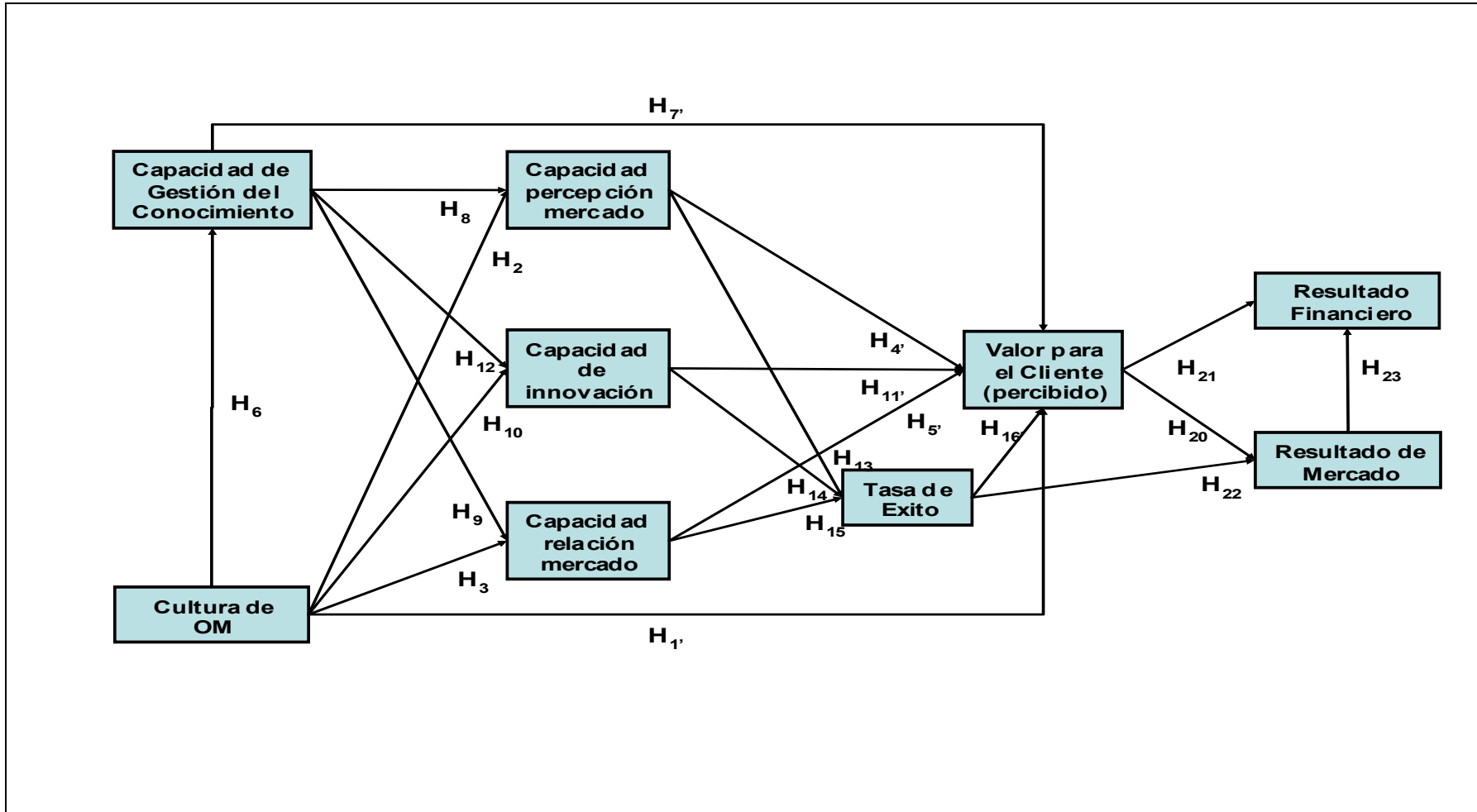
Tabla. 4.2.1. Hipótesis relativas al Modelo 1

<i>H₁₆: La tasa de éxito de nuevos productos influye positivamente sobre la creación de valor para el cliente.</i>
<i>H₁₈: La creación de valor para los clientes por parte de la empresa tiene una influencia directa positiva sobre los resultados de mercado.</i>
<i>H₁₉: La creación de valor para los clientes por parte de la empresa tiene una influencia directa positiva sobre los resultados financieros.</i>
<i>H₂₂: La tasa de éxito de nuevos productos tiene una influencia directa positiva sobre los resultados de mercado de la empresa.</i>
<i>H₂₃: Los resultados de mercado influyen positivamente sobre los resultados financieros de la empresa.</i>

2.2. Modelo de percepción de los clientes.

El segundo de los modelos de nuestro trabajo (figura 4.2.3) difiere del anterior en el hecho que se elimina la medición del VC desde el punto de vista de la empresa y se considera únicamente la percepción que tienen los clientes del valor recibido.

Figura 4.2.3. Modelo 2



Las hipótesis relativas a este modelo aparecen recogidas en la siguiente tabla:

Tabla 4.2.2. Hipótesis relativas al Modelo 2

<i>H₁: La orientación al mercado de la empresa se relaciona positivamente con el valor percibido por el cliente.</i>
<i>H₂: La orientación al mercado de la empresa se relaciona positivamente con el desarrollo de la capacidad de percepción del mercado.</i>
<i>H₃: La orientación al mercado de la empresa se relaciona positivamente con el desarrollo de la capacidad de relación con el mercado.</i>
<i>H₄: La capacidad de percepción del mercado de la empresa tiene una influencia positiva sobre el valor percibido por el cliente.</i>
<i>H₅: La capacidad de relación con el mercado de la empresa tiene una influencia positiva sobre el valor percibido por el cliente.</i>
<i>H₆: La orientación al mercado de la empresa se relaciona positivamente con el desarrollo de la capacidad de gestión del conocimiento de la misma.</i>
<i>H₇: La capacidad de gestión del conocimiento de la empresa se relaciona positivamente con el valor percibido por el cliente.</i>
<i>H₈: La capacidad para gestionar el conocimiento está relacionada positivamente con el desarrollo de la capacidad de percepción del mercado, a través de procesos como pueden ser la adquisición o la conversión.</i>
<i>H₉: La capacidad para gestionar el conocimiento, a través de los procesos del conocimiento, está relacionada positivamente con el desarrollo de la capacidad de relación con el mercado, ya que los primeros permitirán adaptar la oferta de la empresa a las necesidades de los clientes y a sus cambios.</i>
<i>H₁₀: La orientación al mercado de la empresa influye positivamente en la capacidad de innovación de la misma.</i>
<i>H₁₁: La capacidad de innovación de la empresa tiene una influencia positiva sobre el valor percibido por el cliente.</i>
<i>H₁₂: La capacidad de gestión del conocimiento de las organizaciones influye positivamente en la capacidad de innovación de las mismas.</i>
<i>H₁₃: La capacidad de percepción del mercado tiene una influencia positiva sobre la tasa de éxito de nuevos productos.</i>
<i>H₁₄: La capacidad de innovación de la empresa influye positivamente sobre la tasa de éxito de nuevos productos.</i>
<i>H₁₅: La capacidad de relación con el mercado tiene una influencia positiva sobre la tasa de éxito de nuevos productos.</i>

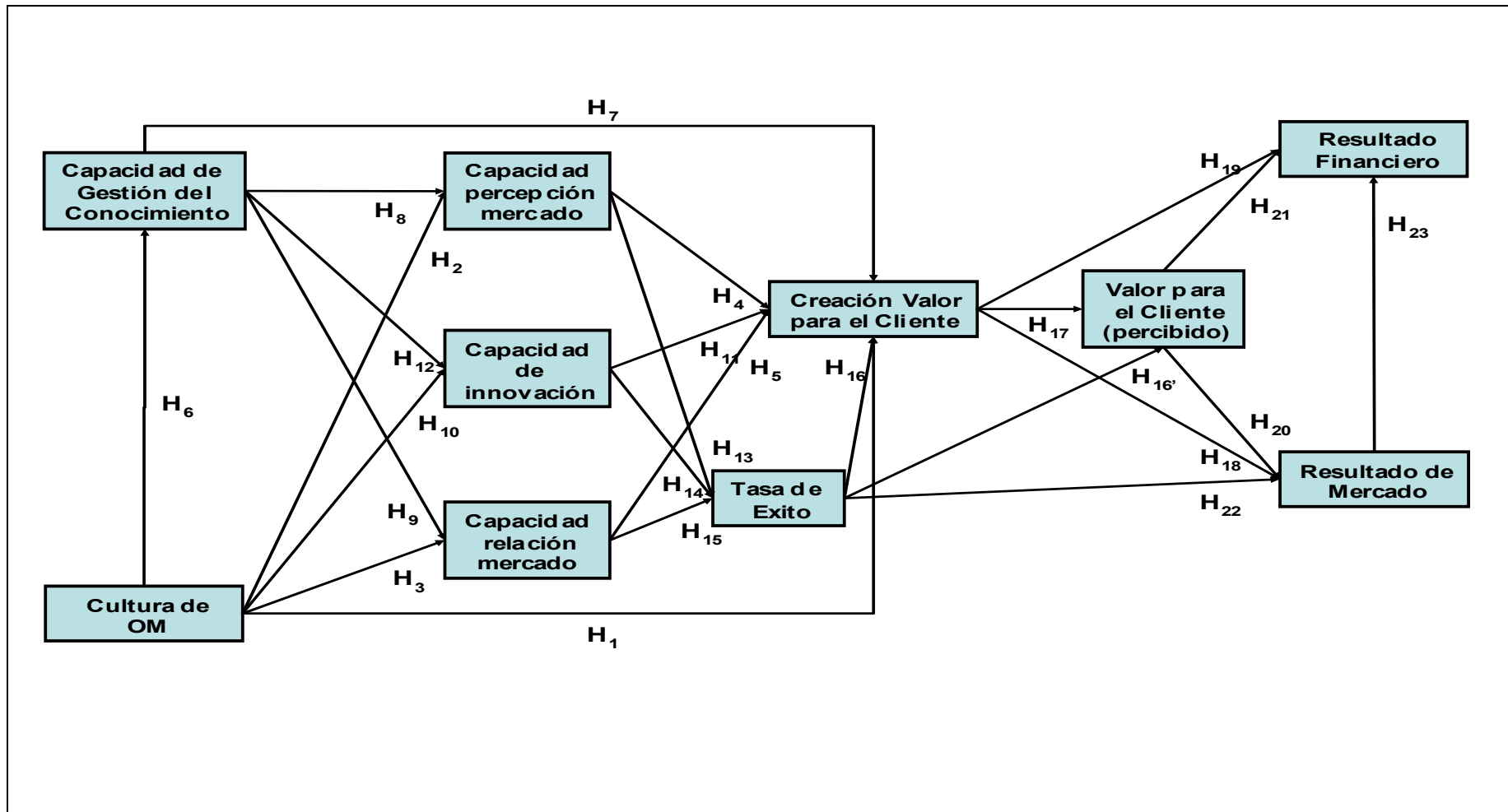
Tabla 4.2.2. Hipótesis relativas al Modelo 2

<i>H₁₆: La tasa de éxito de nuevos productos influye positivamente sobre el valor percibido por el cliente.</i>
<i>H₂₀: El valor percibido por los clientes de la empresa tiene una influencia directa positiva sobre sus resultados de mercado.</i>
<i>H₂₁: El valor percibido por los clientes de la empresa tiene una influencia directa positiva sobre sus resultados financieros.</i>
<i>H₂₂: La tasa de éxito de nuevos productos tiene una influencia directa positiva sobre los resultados de mercado de la empresa.</i>
<i>H₂₃: Los resultados de mercado influyen positivamente sobre los resultados financieros de la empresa.</i>

2.3. Modelo conjunto.

El último de los modelos (figura 4.2.4) recoge un modelo integrador de los dos anteriores, resultando, por tanto, más completo. Una de las relaciones más interesantes que añade este modelo a nuestra investigación es relativa a si la percepción de los clientes aumenta cuando lo hace la creación de valor por parte de la empresa.

Figura 4.2.4. Modelo 3



Las hipótesis relativas a este modelo aparecen recogidas en la siguiente tabla:

Tabla 4.2.3. Hipótesis relativas al Modelo 3

<i>H₁: La orientación al mercado de la empresa se relaciona positivamente con la creación de valor para el cliente.</i>
<i>H₂: La orientación al mercado de la empresa se relaciona positivamente con el desarrollo de la capacidad de percepción del mercado.</i>
<i>H₃: La orientación al mercado de la empresa se relaciona positivamente con el desarrollo de la capacidad de relación con el mercado.</i>
<i>H₄: La capacidad de percepción del mercado de la empresa tiene una influencia positiva sobre la creación de valor para el cliente.</i>
<i>H₅: La capacidad de relación con el mercado de la empresa tiene una influencia positiva sobre la creación de valor para el cliente.</i>
<i>H₆: La orientación al mercado de la empresa se relaciona positivamente con el desarrollo de la capacidad de gestión del conocimiento de la misma.</i>
<i>H₇: La capacidad de gestión del conocimiento de la empresa se relaciona positivamente con la creación de valor para el cliente.</i>
<i>H₈: La capacidad para gestionar el conocimiento está relacionada positivamente con el desarrollo de la capacidad de percepción del mercado, a través de procesos como pueden ser la adquisición o la conversión.</i>
<i>H₉: La capacidad para gestionar el conocimiento, a través de los procesos del conocimiento, está relacionada positivamente con el desarrollo de la capacidad de relación con el mercado, ya que los primeros permitirán adaptar la oferta de la empresa a las necesidades de los clientes y a sus cambios.</i>
<i>H₁₀: La orientación al mercado de la empresa influye positivamente en la capacidad de innovación de la misma.</i>
<i>H₁₁: La capacidad de innovación de la empresa tiene una influencia positiva sobre la creación de valor para el cliente.</i>
<i>H₁₂: La capacidad de gestión del conocimiento de las organizaciones influye positivamente en la capacidad de innovación de las mismas.</i>
<i>H₁₃: La capacidad de percepción del mercado tiene una influencia positiva sobre la tasa de éxito de nuevos productos.</i>
<i>H₁₄: La capacidad de innovación de la empresa influye positivamente sobre la tasa de éxito de nuevos productos.</i>
<i>H₁₅: La capacidad de relación con el mercado tiene una influencia positiva sobre la tasa de éxito de nuevos productos.</i>
<i>H₁₆: La tasa de éxito de nuevos productos influye positivamente sobre la creación de valor para el cliente.</i>

Tabla 4.2.3. Hipótesis relativas al Modelo 3

<i>H₁₆: La tasa de éxito de nuevos productos influye positivamente sobre el valor percibido por el cliente.</i>
<i>H₁₇: La creación de valor para los clientes por parte de la empresa está relacionada positivamente con el valor percibido por éstos.</i>
<i>H₁₈: La creación de valor para los clientes por parte de la empresa tiene una influencia directa positiva sobre los resultados de mercado.</i>
<i>H₁₉: La creación de valor para los clientes por parte de la empresa tiene una influencia directa positiva sobre los resultados financieros.</i>
<i>H₂₀: El valor percibido por los clientes de la empresa tiene una influencia directa positiva sobre sus resultados de mercado.</i>
<i>H₂₁: El valor percibido por los clientes de la empresa tiene una influencia directa positiva sobre sus resultados financieros.</i>
<i>H₂₂: La tasa de éxito de nuevos productos tiene una influencia directa positiva sobre los resultados de mercado de la empresa.</i>
<i>H₂₃: Los resultados de mercado influyen positivamente sobre los resultados financieros de la empresa.</i>

PARTE II:

INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

CAPÍTULO V

CAPÍTULO V. DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1. INTRODUCCIÓN.

Una vez establecido el marco teórico que sustenta nuestra investigación y formuladas las hipótesis de trabajo, el siguiente paso consiste en establecer el diseño y el método de la investigación empírica. En primer lugar, describiremos la naturaleza del estudio y los motivos determinantes de la elección del sector; posteriormente, nos centraremos en la definición de la población objetivo, la selección de la muestra y las fuentes de captación de información. El siguiente apartado se enfoca en los aspectos relativos al diseño del cuestionario y a las escalas de medida utilizadas. Finalmente, se describe el procedimiento y las técnicas de análisis de datos empleadas en la investigación.

2. NATURALEZA DEL ESTUDIO.

La investigación desarrollada en el presente trabajo tiene naturaleza causal, dado que sus objetivos generales pretenden el establecimiento de relaciones causa-efecto entre la orientación al mercado y la creación de valor para el cliente.

En correspondencia con el diseño causal, desde el punto de vista del tipo de información captada, la presente investigación tiene una naturaleza eminentemente cuantitativa, al enfatizar el aspecto numérico de la información recogida.

A pesar de la conveniencia de contemplar un horizonte temporal amplio que permita medir los efectos a largo plazo de la orientación al mercado y la gestión del conocimiento sobre la creación de valor para el cliente, la imposibilidad de disponer del tiempo y los recursos necesarios obligan a llevar a cabo una investigación de corte transversal. No obstante, se considera que queda abierta la posibilidad de que, en un futuro, se amplíe el presente trabajo, dándole continuidad temporal al mismo.

3. FUNDAMENTACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL SECTOR.

El estudio empírico que se va a desarrollar en esta tesis doctoral se ha efectuado en el sector de las entidades aseguradoras dirigidas a particulares que operan en España¹. Las razones que justifican la elección de dicho sector son las siguientes:

❖ La escasez de trabajos que analicen la creación de valor para los clientes, las capacidades para relacionarse, innovar y responder al mercado o la gestión del conocimiento por parte de las entidades aseguradoras. Todo ello, pese a los cambios que ha experimentado este sector en cuanto a su énfasis por el servicio al cliente, la mejora de la calidad y la innovación (Montijano et al., 2002; Memoria Social del Seguro Español, 2003²). De hecho, un informe realizado por el HayGroup en colaboración con UNESPA en el año 2003, señalaba entre los valores culturales actuales y futuros con mayor importancia en la entidades aseguradoras: (1) maximizar la satisfacción del cliente, (2) adoptar el punto de vista del cliente y fomentar su confianza, (3) desarrollar nuevos productos y servicios, (4) proporcionar a los empleados los recursos necesarios para satisfacer las expectativas de los clientes, (5) mejorar continuamente las operaciones y (6) adaptarse y anticiparse a los cambios del entorno.

❖ La importancia que supone el conocimiento para las compañías aseguradoras. De hecho, el conocimiento inmerso en los sistemas de la empresa o incluso en las personas que trabajan en ellas, son fundamentales en este sector intensivo en conocimiento. Las bases de datos de clientes, de productos, etc., son el pilar para la prestación del servicio al cliente y la forma en la que se gestione la adquisición de conocimiento, su transformación o protección es fundamental para los resultados de la empresa.

❖ Igualmente, se puede destacar un aumento de la importancia del papel que juegan las TICs y la innovación en el sector, sobre todo, en los últimos años (Montijano et al., 2002). Estas tecnologías han provocado, entre otros los siguientes cambios: (a) reducción de los tiempos de ejecución de los procesos, (b) aparición de nuevos competidores a través de internet, (c) desarrollo de nuevos canales de distribución, etc. De este modo, se han producido cambios en las necesidades de los

¹ Nos centramos en aquellas entidades dirigidas al mercado de clientes particulares que se dedican a uno o varios de los siguientes ramos de seguros: vida, automóviles, decesos, salud y multirriesgos.

² Publicado por la Unión Española de Entidades Aseguradoras y Reaseguradoras (UNESPA).

clientes, que exigen más transparencia, una mejora de la calidad del servicio y la posibilidad de comparar los productos ofrecidos por las distintas entidades.

❖ El sector asegurador tiene un interés particular desde el punto de vista de la orientación al mercado (Lado et al., 1998). La ventaja competitiva de las compañías aseguradoras vendrá determinada, en mayor medida, por capacidades únicas más que por activos tangibles, al igual que sucede en los servicios en general (McNaughton et al., 2002), siendo la orientación al mercado y la innovación capacidades fundamentales para la creación de valor. En concreto, en este tipo de servicios, de alta complejidad, es más difícil evaluar el valor al poseer características que son difíciles de valorar antes de la prestación del servicio (Hellier et al., 2003). Además, el grado de valor percibido por el cliente dependerá de la capacidad de la empresa para crear relaciones estrechas con el cliente, lo cual vendrá determinado por el grado de orientación al mercado de la compañía.

El sector asegurador español está constituido por un número reducido y manejable de entidades –en torno a las 80³–, que permite dirigir el estudio al conjunto de la población y no a una muestra de la misma, evitando de esta forma los problemas derivados del sesgo en la selección de las empresas a estudiar.

4. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO Y MUESTRA.

De acuerdo con lo expuesto con anterioridad, como punto de partida, la población objeto de estudio la constituyen las entidades aseguradoras dirigidas a clientes particulares que operan a nivel nacional⁴. Para seleccionar aquellas sobre las que realizar nuestro estudio, se llevó a cabo un muestreo dirigido o de “conveniencia” (Díez de Castro y Landa, 1994; Miquél et al., 1996). En este sentido, se eligieron exclusivamente aquellas entidades que cumplieran con una serie de requisitos:

- En primer lugar, deben tratarse de entidades recogidas en el registro de entidades aseguradoras de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones. De este registro excluimos las mutualidades de previsión social y aquellas entidades extranjeras que operan en España en régimen de libre prestación de servicios.

³ A continuación se detallan las características de dicha población objetivo.

⁴ Este estudio se centra en las entidades aseguradoras y no en el conjunto de agentes y mediadores del seguro.

Igualmente, se eliminaron aquellas otras dedicadas, exclusivamente, al mercado organizacional.

- En segundo lugar, nos centramos únicamente en aquellas entidades que realizan la actividad del seguro directo, eliminando aquéllas otras que desarrollan la actividad puramente reaseguradora.

- En tercer lugar, tomamos aquellas entidades que no se encontrasen muy localizadas geográficamente y que no estuvieran concentradas en grupos profesionales específicos (ej. ingenieros, médicos, etc.).

De este total, sólo 74 entidades cumplen con los requisitos exigidos en nuestro estudio. De este modo, nuestro trabajo se centra en 74 entidades, agrupadas en 46 grupos de empresas. Estos grupos suponen un 71,73% del mercado asegurador español⁵ debido a la elevada concentración del sector. Además, el número de entidades integrantes de los grupos oscila entre 1 y 5 entidades.

Las características de la población objetivo aparecen recogidas en la siguiente tabla:

Tabla 5.4.1. Población objetivo

	Sociedad anónima	Mutua	Total
Número de entidades	66	8	74
% sobre la población	89,19%	10,81%	100%

De estas 74 entidades, 54 respondieron al cuestionario. Tras eliminar los cuestionarios incompletos o no válidos, nuestra muestra válida quedó finalmente en 51 entidades⁶, representando un 57,88% del mercado. Esto supone una tasa de respuesta de 68,92 %. En la tabla 5.4.2 se muestran algunas características de la muestra estudiada.

⁵ Datos obtenidos del Ranking publicado por la Asociación ICEA (Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras y Fondos de Pensiones), donde se recogen las primas del Seguro Directo para el año 2004.

⁶ Las 51 entidades forman parte de un total de 35 grupos de empresas diferentes, en los que el número de entidades integrantes oscila entre 1 y 5.

Tabla 5.4.2. Muestra válida

	Sociedad anónima	Mutua	Total
Número de entidades	44	7	51
% sobre la muestra	86,27%	13,73%	100 %

5. FUENTES DE INFORMACIÓN Y RECOGIDA DE DATOS.

Para la recogida de la información se ha recurrido fundamentalmente a fuentes primarias. En primer lugar, la información sobre las entidades se ha captado a través de encuesta postal. El envío postal constaba de una carta de presentación de la doctoranda y de la investigación, en la que se facilitaba el teléfono de contacto para resolver cualquier duda que pudiese surgir. Así mismo, se realizó un seguimiento exhaustivo de los mismos mediante llamadas telefónicas, con las que se trató de comprobar la recepción del cuestionario y la predisposición de la persona a contestarlo. Por otro lado, en la carta se recogía la posibilidad de completar el cuestionario a través de internet. A tal efecto, el Secretariado de Recursos Audiovisuales y Nuevas Tecnologías (SAV) de la Universidad de Sevilla, dentro de su *Servicio de Creación y Difusión de Encuestas mediante el WWW*, nos creó una dirección web en la que se encontraba alojado nuestro cuestionario:

<http://www.sav.us.es/encuestas/6805>

La persona encuestada corresponde al perfil del director general, director regional o de zona o, en su defecto, al director de marketing. En todos los casos se considera un informante clave con una amplia perspectiva, tanto de la empresa en su conjunto como de las diferentes actividades y estrategias desarrolladas por la misma. El proceso de captación de datos se inició en marzo de 2005 y concluyó en octubre de ese mismo año⁷, habiéndose obtenido 51 cuestionarios válidos.

Los datos y porcentajes relativos al medio utilizado, al cargo ocupado por el informante, así como, los estadísticos descriptivos relativos a la facturación y el número de empleados, aparecen recogidos en las siguientes tablas.

⁷ La recogida de datos relativos a las entidades supuso un período dilatado en el tiempo debido a la dificultad para contactar con la persona que cumplía el perfil del informante (directores generales, consejeros delegados, directores regionales,...). En la mayoría de los casos fue necesario realizar varios envíos, llamadas telefónicas o, incluso, visitas personales.

Tabla 5.5.1. Medio utilizado

Web	Papel	Total
20	31	51
39,22%	60,78%	100%

Tabla 5.5.2. Cargo del informante

Director General/ Consejero Delegado	Director Zona/ Director Regional	Otros*	Total
15	7	29	51
29,41%	13,73%	56,86%	100%

* Directores de Marketing, Planificación Estratégica, etc.

Tabla 5.5.3. Estadísticos descriptivos.

	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típica
Facturación (miles de euros)	9.397,220	2.279.425	517.856,2	536.374,9
Empleados	14	2.132	504,75	491,420

Por su parte, la recogida de los datos de los clientes fue mucho más laboriosa. Dado que dentro de los grupos aseguradores existían entidades con un peso muy reducido en el mercado, decidimos que, para intentar obtener una muestra representativa de sus clientes, era necesario obtener entre 20 y 30 clientes de cada grupo asegurador. Para cumplir este objetivo, el trabajo de campo fue realizado por la propia doctoranda y por una serie de encuestadores a los que, previamente, se les dio un seminario explicándoles cómo debían realizar su trabajo. En concreto, recibieron instrucciones precisas sobre los objetivos del estudio, los detalles del cuestionario y, en definitiva, sobre cómo debían proceder en el proceso de obtención de datos y selección de los encuestados. Éstos iban debidamente identificados como colaboradores del estudio.

El procedimiento de recogida de datos comenzó en octubre de 2005 y finalizó en mayo de 2006. En principio, los lugares para la obtención de cuestionarios fueron el aeropuerto y la estación de trenes de Santa Justa en Sevilla. Las razones para elegir dichas localizaciones son las siguientes: en primer lugar, presuponíamos una actitud más favorable en los usuarios de estos servicios de cara a proporcionar información a través de este método; en segundo lugar, considerábamos que la tipología de la muestra que podíamos encontrar en estas localizaciones garantizaría una

representatividad amplia del conjunto de la población considerada. En este sentido, la movilidad de las personas hace que puedan ser prácticamente de cualquier lugar, por lo que, a pesar de existir una mayoría residente en Sevilla, la población considerada es de todo el territorio nacional.

Al igual que en el caso de las entidades, se ofrecía la posibilidad de completar el cuestionario a través de internet. A tal efecto, el Secretariado de Recursos Audiovisuales y Nuevas Tecnologías (SAV) de la Universidad de Sevilla, nos creó otra dirección web en la que se encontraba alojado nuestro cuestionario de clientes:

<http://www.sav.us.es/encuestas/6806>

Dicha página web fue enviada a las diferentes listas de distribución a las que teníamos acceso, con el objetivo de darlas a conocer.

A través de estos procedimientos obtuvimos 525 cuestionarios válidos. El resto de cuestionarios –un total de 261-, hasta completar la muestra representativa de cada grupo asegurador, fue obtenido de forma dirigida, ya que se buscaban clientes de entidades concretas. La obtención de la muestra dirigida fue llevada a cabo por un equipo de encuestadores pertenecientes a la *Asociación de Servicios de la Empresa ASEM-Junior Empresa*, en diferentes ciudades de la geografía española.

Hemos comprobado que no existen diferencias significativas en las respuestas recogidas en cada una de estas localizaciones y en cada uno de los distintos medios, así como la gran variedad de la muestra obtenida, cuya distribución en cuanto a edad, sexo y provincia de residencia se muestra en las siguientes tablas.

Tabla 5.5.4. Medio utilizado

Web	Papel	Total
160	626	786
20,36%	79,64%	100%

Tabla 5.5.5. Edad

Jóvenes (18-30 años)	Adultos (+30 años)	Total
314	472	786
39,95%	60,05%	100%

Tabla 5.5.6. Sexo

Mujeres	Hombres	Total
467	319	786
59,41%	40,59%	100%

Tabla 5.5.7. Provincia / Comunidades Autónomas de Residencia

Sevilla	Resto Andalucía	Madrid	Cataluña	Extremadura	Otras	Total
519	109	21	27	49	61	786
66,03%	13,87	2,67%	3,43%	6,23%	7,77%	100%

6. DISEÑO DEL CUESTIONARIO Y ESCALAS DE MEDIDA.

Como se ha comentado, se elaboraron dos cuestionarios⁸: uno dirigido a las entidades aseguradoras y otro dirigido a los clientes de dichas entidades. El primero de los cuestionarios elaborados se encuentra dividido en cuatro grandes secciones. La primera tiene por objeto medir aspectos relativos a la gestión del conocimiento que realiza la empresa, así como el despliegue de sus capacidades de percepción del mercado e innovación. En la segunda parte se analizan aspectos relativos a los clientes y la relación que mantiene con ellos la empresa, recabando información sobre el grado de orientación al mercado y la capacidad de relación con los clientes. En tercer lugar, se incluyen algunos datos relativos a la empresa, como el número de empleados, la facturación, etc. Por último, se recoge la información relativa a los resultados organizacionales. Además, a efectos de clasificación, se incluyen algunos aspectos de identificación de la persona entrevistada.

En cuanto al cuestionario de clientes, presenta dos partes diferenciadas: una primera, en la que se recogen datos para la clasificación de los encuestados y, otra parte en la que se analizan aspectos relativos al seguro, a la relación que mantiene el cliente con la empresa y a la valoración que realiza de dicho servicio.

A este respecto es preciso señalar que todos los constructos incluidos en los cuestionarios han sido medidos mediante escalas existentes en la literatura de estrategia, marketing y organización, y se trata, por tanto, de instrumentos cuya validez y fiabilidad ya ha sido probada en otras investigaciones⁹.

⁸ Ver anexo III.

⁹ Las escalas utilizadas en el presente trabajo aparecen recogidas en el anexo II.

Para el desarrollo de los cuestionarios se ha tenido en cuenta, en primer lugar, la opinión de expertos académicos acerca de la adecuación de las cuestiones, redacción y presentación del instrumento; y, en segundo término, se han realizado varias entrevistas personales con gerentes y personal experto en el sector, para comprobar la comprensión del mismo¹⁰. Como consecuencia, se han realizado algunas modificaciones en los cuestionarios; no obstante, la mayoría de los cambios han sido de carácter semántico, con el objeto de que los diferentes ítems resultaran fáciles de entender y, en su caso, se adaptasen perfectamente al castellano.

A continuación se comentan cada una de las variables y constructos de los cuestionarios, así como, las escalas de medida empleadas.

6.1. Orientación al mercado.

Como se ha puesto de manifiesto en la revisión de la literatura relevante, los investigadores han propuesto una gran variedad de instrumentos o escalas para medir el grado de orientación al mercado de una empresa. Si analizamos los estudios empíricos realizados sobre la OM, podemos observar como la gran mayoría de ellos utiliza como instrumento de medida bien la escala MKTOR de Narver y Slater (1990), bien la escala MARKOR de Kohli, Jaworski y Farley (1993), o bien alguna variante basada en las anteriores¹¹.

De todos estos instrumentos, por el objeto de nuestro trabajo, seleccionamos aquellas propuestas en las que la OM se consideraba como un recurso o una capacidad organizativa. Además, dado que nuestro modelo plantea como base para el desarrollo del resto de capacidades la OM como una cultura organizacional¹², elegimos para nuestro estudio la escala de Hooley et al. (2005), que se muestra en la siguiente tabla.

¹⁰ En este sentido, agradecer la colaboración de D. Iñigo Soto, director general de Helvetia Previsión S.A. y D. Sixto Quiroga, ambos miembros de la Unión Española de Entidades Aseguradoras y Reaseguradoras (UNESPA), concretamente, de la Unión Territorial Andaluza (URAES).

¹¹ Ver anexo II.

¹² Siguiendo los trabajos de Day (1994a; 2000a).

Tabla 5.6.1. Escala propuesta para medir la OM (Hooley et al., 2005)

OM1	El compromiso de servicio a los clientes está vigilado estrechamente.
OM2	Los objetivos y las estrategias están dirigidos a la creación de satisfacción de los clientes.
OM3	Las estrategias competitivas están basadas en el entendimiento de las necesidades de los clientes.
OM4	Las funciones están integradas para satisfacer las necesidades de los clientes.
OM5	Las estrategias están dirigidas a incrementar el valor para los clientes.
OM6	La satisfacción de los clientes es sistemática y frecuentemente medida.
OM7	Los directivos comprenden cómo los empleados contribuyen a la entrega de valor a los clientes.

Dicha escala está compuesta por 7 ítems con formato tipo Likert de 7 puntos, variando desde el valor 1 “En ninguna medida” al valor 7 “En un grado máximo”.

6.2. Capacidades organizativas relacionadas con el mercado.

Capacidad de percepción del mercado: Como comentamos en la parte teórica, en nuestro modelo optamos por seguir los planteamientos de Day (1994a; 2000a) a la hora de determinar el conjunto de capacidades a través las cuales la empresa despliega la cultura de OM. Por tanto, para medir, en este caso, la capacidad de percepción, optamos por la escala utilizada por Mazaira (2002) en un estudio con variables similares, la cual fue elaborada a partir de Huber (1991), Sinkula (1994) y Day (2000a), entre otros¹³. Dicha escala aparece recogida en la siguiente tabla.

¹³ Optamos por la escala depurada.

Tabla 5.6.3. Escala propuesta para medir la CP (Mazaira, 2002; versión depurada)

CP1	Existe una forma organizada de obtención y tratamiento de la información derivada de las quejas y opiniones de los clientes.
CP2	Nos mantenemos informados de lo que sucede en todos y cada uno de los segmentos del mercado.
CP3	Con frecuencia se reúnen personas de distintos departamentos para compartir información y discutir las tendencias, amenazas y oportunidades del mercado.
CP4	Poseemos una base de datos actualizada y de fácil acceso donde constan las características, necesidades, evolución, compras...de nuestros clientes.
CP5	Nuestra empresa mantiene registros de su historia, donde consta al menos: la estrategia de introducción de los productos, estrategias y tácticas empleadas, niveles de éxito o fracaso...
CP6	Cuando sucede algo de relativa importancia en el sector, habitualmente nuestra empresa es de las primeras en tener conocimiento de dicho hecho.

La escala está compuesta por 6 ítems con formato tipo Likert de 7 puntos, variando desde el valor 1 “En ninguna medida” al valor 7 “En un grado máximo”.

Capacidad de relación con el mercado: Al igual que en el caso anterior, y basándonos en los planteamientos de Day (1994a; 2000a), en el caso de la capacidad de relación optamos por la escala utilizada por Mazaira (2002) en un estudio con variables similares, la cual fue elaborada a partir de Day (2000a), entre otros autores¹⁴. Dicha escala aparece recogida en la siguiente tabla.

¹⁴ Optamos, igualmente, por la escala depurada.

Tabla 5.6.4. Escala propuesta para medir la CR (Mazaira, 2002; versión depurada)

CR1	Los clientes son considerados el gran activo a mantener en la empresa.
CR2	Las acciones de la empresa van encaminadas a que, tanto ésta como sus clientes, consigan los objetivos previstos a largo plazo
CR3	Se mide de forma constante y sistemática el grado en que se satisfacen las necesidades y deseos de los clientes y lo hacemos circular entre los departamentos.
CR4	Tenemos claro quienes son aquellos clientes con quien nos interesa, especialmente, mantener relaciones a largo plazo, diseñándose programas o acciones especiales dirigidas a ellos.
CR5	Todos los niveles de la empresa están altamente involucrados en el mantenimiento y mejora de las relaciones con los clientes, estando gran parte de sus actuaciones dirigidas a alcanzar ese objetivo.
CR6	Cuando se detecta que los clientes no están satisfechos con la calidad de nuestros productos/ servicios, se toman las acciones correctoras inmediatamente.

La escala está compuesta por 6 ítems con formato tipo Likert de 7 puntos, variando desde el valor 1 “En ninguna medida” al valor 7 “En un grado máximo”.

Capacidad de innovación: En el caso de la capacidad de innovación, optamos por la propuesta ofrecida por Calantone et al. (2002), ya que aúna dos perspectivas: la comportamental, referida a la tasa de adopción de innovaciones por parte de la empresa, y la cultural, referida a la apertura a nuevas ideas. Estos autores se basaron en el trabajo realizado por Hurley y Hult (1998), entre otros. La escala aparece recogida en la siguiente tabla.

Tabla 5.6.5. Escala propuesta para medir la CI (Calantone et al., 2002)

CI1	Nuestra compañía prueba nuevas ideas frecuentemente
CI2	Nuestra compañía busca nuevas formas de hacer las cosas.
CI3	Nuestra compañía es creativa en sus métodos operativos.
CI4	Nuestra compañía a menudo es la primera en el mercado con nuevos productos y servicios.
CI5	La innovación en nuestra compañía se percibe como demasiado arriesgada y se resiste.
CI6	Nuestra introducción de nuevos productos/ servicios ha incrementado en los últimos cinco años.

La escala está compuesta por 6 ítems con formato tipo Likert de 7 puntos, variando desde el valor 1 “En ninguna medida” al valor 7 “En un grado máximo”.

6.3. Capacidad de gestión del conocimiento.

La escala original de Gestión del Conocimiento fue tomada del trabajo de Gold et al. (2001). Las razones que motivaron la elección de dicha escala fueron las siguientes: En primer lugar, porque en dicho trabajo¹⁵ se adoptaba una perspectiva de capacidades, por tanto, acorde con el enfoque de nuestro trabajo relativo a las capacidades para la creación de valor para el cliente. En segundo lugar, por la consideración de la GC bajo un enfoque de procesos.

Dicha escala¹⁶ está compuesta por cuatro dimensiones y un total de 28 ítems (tabla 5.6.2): Adquisición de conocimiento (8 ítems), Conversión de conocimiento (7 ítems), Aplicación de conocimiento (7 ítems) y Protección de conocimiento (6 ítems).

¹⁵ Dicha escala se genera en la tesis doctoral de Gold del año (2001).

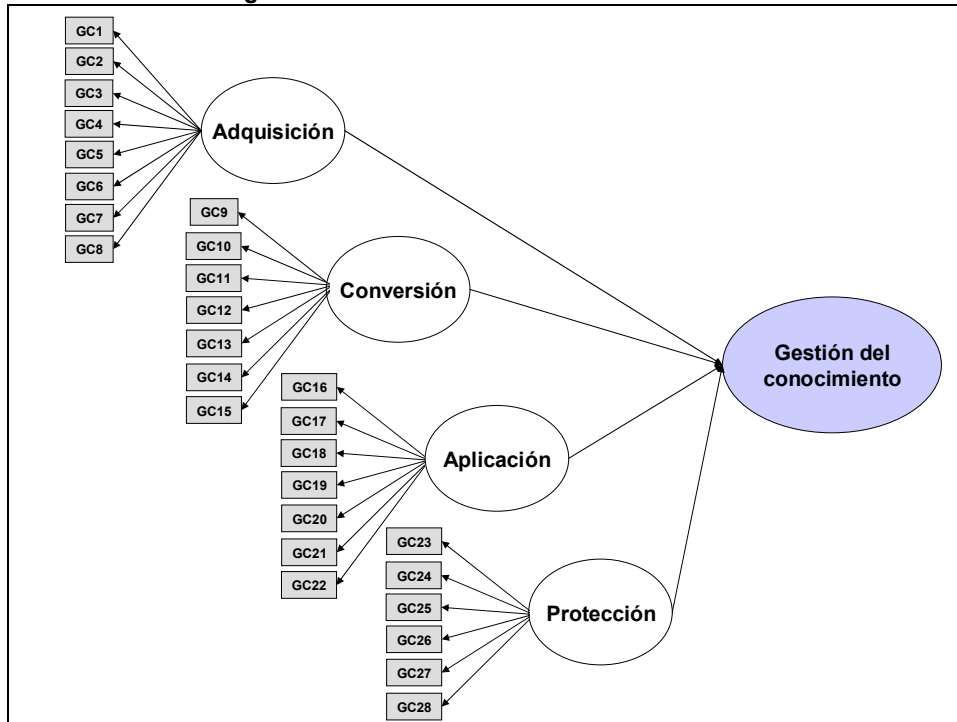
¹⁶ Optamos por la escala depurada obtenida en dicho trabajo (Gold et al., 2001, p. 204).

Tabla 5.6.2. Escala propuesta para medir la GC (Gold et al., 2001; versión depurada)

	<p>Adquisición de conocimiento (8 ítems)</p> <p>Mi organización:</p> <p>GC1 ❖ Tiene procesos para generar nuevo conocimiento a partir del conocimiento existente.</p> <p>GC2 ❖ Utiliza el feedback de los proyectos para mejorar los proyectos siguientes.</p> <p>GC3 ❖ Tiene procesos para distribuir el conocimiento por toda la organización.</p> <p>GC4 ❖ Tiene procesos para intercambiar conocimiento con otras organizaciones colaboradoras.</p> <p>GC5 ❖ Tiene procesos para adquirir conocimiento sobre nuevos productos/servicios dentro de nuestra industria.</p> <p>GC6 ❖ Tiene procesos para adquirir conocimiento sobre los competidores dentro de nuestra industria.</p> <p>GC7 ❖ Tiene procesos para obtener un resultado positivo del benchmarking.</p> <p>GC8 ❖ Tiene equipos dedicados a identificar las mejores prácticas.</p>
	<p>Conversión de conocimiento (7 ítems)</p> <p>Mi organización:</p> <p>GC9 ❖ Tiene procesos para convertir la inteligencia competitiva en planes de acción.</p> <p>GC10 ❖ Tiene procesos para filtrar conocimiento.</p> <p>GC11 ❖ Tiene procesos para transferir conocimiento organizacional a los empleados.</p> <p>GC12 ❖ Tiene procesos para absorber conocimiento de los individuos dentro de la organización.</p> <p>GC13 ❖ Tiene procesos para absorber conocimientos de las empresas socias dentro de la organización.</p> <p>GC14 ❖ Tiene procesos para integrar diferentes fuentes y tipos de conocimiento.</p> <p>GC15 ❖ Tiene procesos para reemplazar el conocimiento desfasado.</p>
	<p>Aplicación de conocimiento (7 ítems)</p> <p>Mi organización:</p> <p>GC16 ❖ Tiene procesos para aplicar el conocimiento aprendido de los errores.</p> <p>GC17 ❖ Tiene procesos para utilizar conocimiento adquirido anteriormente para resolver nuevos problemas.</p> <p>GC18 ❖ Conecta fuentes de conocimiento a problemas y desafíos específicos.</p> <p>GC19 ❖ Utiliza el conocimiento para mejorar la eficiencia.</p> <p>GC20 ❖ Es capaz localizar y aplicar conocimiento para cambiar las condiciones competitivas.</p> <p>GC21 ❖ Rápidamente aplica el conocimiento a las necesidades competitivas críticas.</p> <p>GC22 ❖ Rápidamente conecta las fuentes de conocimiento a la resolución de problemas.</p>
	<p>Protección de conocimiento (6 ítems)</p> <p>Mi organización:</p> <p>GC23 ❖ Tiene procesos para proteger el conocimiento de un uso inapropiado dentro de la organización.</p> <p>GC24 ❖ Tiene procesos para proteger el conocimiento del robo dentro de la organización.</p> <p>GC25 ❖ Tiene tecnología que restrinja el acceso a algunas fuentes de conocimiento.</p> <p>GC26 ❖ Valora y protege el conocimiento inmerso en los individuos.</p> <p>GC27 ❖ El conocimiento que está restringido se identifica claramente.</p> <p>GC28 ❖ Comunica claramente la importancia de proteger el conocimiento.</p>

Una característica que diferencia esta escala del resto que forman parte de nuestro trabajo es que se trata de una escala formativa. En concreto, aunque los constructos de primer orden (adquisición, conversión, aplicación y protección) poseen indicadores reflectivos, éstos son, a su vez, dimensiones formativas del constructo de segundo orden (gestión del conocimiento). Esto es lo que Podsakoff et al. (2006) llaman una variable compuesta o un *modelo agregado* (Ver figura 5.6.1).

Figura 5.6.1. Constructo “Gestión del Conocimiento”.



Además de seguir las recomendaciones de los autores que desarrollaron la escala objeto de análisis, seguimos los pasos indicados por Podsakoff et al. (2006)¹⁷ para identificar si se trataba realmente de un constructo formativo. De hecho, la literatura ha puesto de manifiesto que muchos modelos realizados en el campo del management presentan graves problemas en relación a la especificación del modelo dado que plantean los constructos de forma reflectiva, en lugar de formativa (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001; Mackenzie et al., 2005; Barroso et al., 2006; Podsakoff et al., 2006).

En este sentido, los denominados modelos de “constructo latente agregado” se caracterizan porque los indicadores son vistos como determinantes o causas del

¹⁷ Ver también Diamantopoulos y Winklhofer (2001), Jarvis et al. (2003) y MacKenzie et al. (2005).

constructo, denominándose sus medidas “indicadores formativos o causales”¹⁸ (Barroso et al., 2006). En estos modelos, las medidas formativas influyen conjuntamente al constructo latente agregado, cuyo significado y contenido viene determinado por los indicadores que los conforman. De este modo, podría definirse matemáticamente como una combinación lineal ponderada de las medidas formativas más un término de perturbación.

Las peculiaridades que presentan estos modelos se pueden resumir en las siguientes (MacCallum y Browne, 1993; Diamantopoulos y Winklhofer, 2001; Helm, 2005; Mackenzie et al., 2005; Barroso et al., 2006; Podsakoff et al., 2006): (1) La dirección de las flechas de causalidad va de los indicadores al constructo, de tal forma que, el conjunto de medidas formativas es el que determina conjuntamente el significado conceptual y empírico de la variable latente. (2) No hay un patrón específico de signo (positivo o negativo) o de magnitud (alta, moderada o baja) que caracterice las correlaciones entre las medidas formativas. (3) Los indicadores no son intercambiables, por lo que la omisión de alguno de ellos podría omitir parte del constructo. De hecho, la eliminación de indicadores formativos es uno de los aspectos que quedan por determinar en la literatura, donde no encontramos una respuesta específica. Así, se recomienda realizar un balance entre los beneficios de la eliminación y las posibles pérdidas de contenido y significado de la variable. (4) Dadas las anteriores características, se puede afirmar que los procedimientos habituales empleados para valorar la validez y fiabilidad de los constructos con indicadores reflectivos (medidas de consistencia interna) no son apropiados para este tipo de modelos. (5) La presencia de multicolinealidad entre indicadores formativos podría suponer un problema significativo, ya que puede dificultar la determinación del impacto de cada indicador sobre el constructo latente. (6) Los indicadores formativos, a diferencia de los reflectivos, no tienen términos de error, ya que éste se representa en el propio constructo a través del término de perturbación o disturbancia.

En conclusión, los criterios que deben ser tenidos en consideración a la hora de determinar si se trata de un constructo formativo son los siguientes (Podsakoff et al., 2006):

❖ En primer lugar, la primera condición se refiere a la relación conceptual entre el constructo y sus medidas. Si se trata de un constructo formativo deberá estar determinado por sus medidas, de forma que los cambios que se produzcan en éstas determinarán los cambios en el constructo. En nuestro caso, la capacidad para

¹⁸ En el caso de constructos de primer orden.

gestionar el conocimiento que posea la empresa dependerá del grado en el que se den cada uno de sus procesos o dimensiones. Así, cuanto más intensa sea la adquisición, la conversión, la aplicación y la protección del conocimiento, mayor será el grado o la intensidad de la GC.

❖ En segundo lugar, debemos preguntarnos si cada dimensión realiza una contribución única a la explicación del constructo; para ello, sería necesario comprobar que cada una de las dimensiones es distinta y, por tanto, no intercambiable conceptualmente con el resto. Este es el caso de nuestro constructo, en el que cada dimensión (adquisición, conversión, aplicación y protección) hace referencia a un aspecto o proceso diferente de la gestión del conocimiento.

❖ Otra de las condiciones que debe cumplirse se refiere a la existencia de covarianza entre las dimensiones. Como hemos comentado, no es necesario la covariación entre dimensiones, no planteándose la necesidad de ningún patrón específico de correlación¹⁹.

❖ Por último, el cuarto criterio hace referencia a la no existencia de redes nomológicas similares, esto es, que no se espera que las distintas dimensiones tengan antecedentes y consecuencias similares. Analizando el trabajo realizado por Gold et al. (2001) en el que se desarrolla dicha escala, así como, la literatura relativa a la GC, podemos comprobar el cumplimiento de esta última condición.

6.4. Creación de valor para el cliente.

En los capítulos anteriores pusimos de manifiesto la escasez de propuestas de medición en relación con la CVC²⁰. Esto ha supuesto una dificultad añadida a la hora de seleccionar el instrumento más adecuado. Entre los pocos trabajos que realizan una aportación en este sentido podemos citar el de Tuominen (2004), el de Hooley et al. (2005) y el de Tuominen et al. (2006)²¹. Dado que las propuestas que se realizan en los tres trabajos son muy similares en cuanto a los indicadores utilizados (satisfacción y lealtad), optamos por la propuesta de Hooley et al. (2005) dado que es algo más

¹⁹ Este dato aparece recogido en el siguiente capítulo.

²⁰ Utilizamos la denominación de CVC en lugar de hablar de valor creado para el cliente (VCC) con el objeto de seguir la tendencia de otros trabajos, si bien hacemos referencia al valor que crea y entrega la empresa a sus clientes, siempre bajo su perspectiva.

²¹ Ver anexo II.

completa -3 indicadores-, se refiere concretamente a la creación de valor para el cliente²² y por el hecho de estar más cercana a nuestro enfoque²³.

La escala aparece recogida en la siguiente tabla:

Tabla 5.6.6. Escala propuesta para medir la CVC (Hooley et al., 2005)

PC1	Los niveles de lealtad de los clientes comparado con los competidores.
PC2	Los niveles de satisfacción de los clientes comparados con los del pasado año.
PC3	Los niveles de lealtad de los clientes comparados con los del pasado año.

La escala está compuesta por 3 ítems con formato tipo Likert de 7 puntos, variando desde el valor 1 “Mucho más bajos” al valor 7 “Mucho más altos”.

6.5. Resultados.

Igualmente, para medir los resultados de la empresa, en concreto, el resultado financiero (RF) y el resultado de mercado (RM), optamos por la propuesta de Hooley et al. (2005). Las escalas para medir cada una de estas variables aparecen recogidas en las siguientes tablas:

Tabla 5.6.7. Escala propuesta para medir el RM (Hooley et al., 2005)

PM1	El volumen de ventas alcanzado comparado con los competidores.
PM2	La cuota de mercado comparada con la de los competidores.

²² Aunque ellos no utilizan la denominación “Creación de Valor para el Cliente” sino “Performance o Resultados del Cliente”.

²³ La tasa de éxito de los nuevos productos (TE) se mide de forma separada de la CVC, a través de un solo indicador.

Tabla 5.6.8. Escala propuesta para medir el RF (Hooley et al., 2005)

PF1	El nivel de beneficios totales alcanzado comparado con los competidores.
PF2	Los márgenes de beneficio comparado con los competidores.
PF3	El retorno sobre la inversión comparado con los competidores.

Las escalas están compuestas por 2 y 3 ítems, respectivamente, con formato tipo Likert de 7 puntos, variando desde el valor 1 “Mucho más bajos” al valor 7 “Mucho más altos”

6.6. Valor percibido por el cliente.

En el caso del valor percibido (en general, valor para el cliente, VC), como comentamos, existían posturas dentro de la literatura que proponían su medición de una forma multidimensional y posturas que proponían escalas unidimensionales. En nuestro caso, optamos por las últimas debido a que el objetivo que perseguíamos era obtener una valoración global por parte del cliente. Entre todas las medidas unidimensionales recogidas en la literatura²⁴, elegimos la elaborada por Martín et al. (2004), ya que, en relación a este tipo de escalas, los resultados de la misma son muy satisfactorios.

²⁴ Algunas de estas propuestas aparecen recogidas en el anexo II.

Tabla 5.6.9. Escala propuesta para medir el VC (Martín et al., 2004)

VC1	Comparado con lo que he tenido que entregar, la capacidad de la empresa X para satisfacer mis necesidades es...
VC2	Considerando el tiempo, esfuerzo y dinero empleados, mi calificación del valor recibido en la empresa X es...
VC3	Comparado con otros proveedores, el valor de los servicios de la empresa X es...
VC4	Pienso que la prestación del servicio de la empresa X cumple con mis exigencias de alta calidad y precio razonable.
VC5	Comparado el precio máximo que estaría dispuesto a pagar por un servicio de este tipo, las tarifas de la empresa X suponen un buen valor.
VC6	La adquisición de este servicio con la empresa X merece la pena.
VC7	Dadas las características de este servicio, en la empresa X considero estar recibiendo un buen valor a cambio de mi dinero.
VC8	Entre todas las alternativas disponibles, los servicios de la empresa X los valoro...
VC9	La empresa X es realmente conveniente.
VC10	Teniendo en cuenta la calidad de los servicios recibidos, así como los sacrificios soportados para adquirirlos, mi valoración de la empresa X es...

La escala está compuesta por 10 ítems con formato tipo Likert de 7 puntos, variando desde el valor 1 “Muy pobre” al valor 7 “Excelente”²⁵.

7. PROCEDIMIENTO Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS.

La técnica de análisis utilizada para contrastar las hipótesis propuestas en la investigación es el modelo de ecuaciones estructurales. La justificación de tal elección radica en los objetivos planteados en el estudio, esto es, se pretenden establecer las relaciones causales existentes entre diferentes variables, pudiendo trabajar con variables latentes, no observables directamente. Este método de análisis permite, tanto la validación de escalas como la contrastación del modelo propuesto y de las hipótesis planteadas relativas a las relaciones existentes entre los constructos.

Dado que se trata de una técnica ampliamente conocida prescindimos de su descripción teórica, disponible en conocidos manuales (Hair et al., 2000; Grimm y Yarnold, 2000; Luque, 2000). En lo que si vamos a centrar nuestra atención, por su

²⁵ En algunos casos el 1 significa “totalmente en desacuerdo” y el 7 “totalmente de acuerdo”.

grado de novedad²⁶ y la relevancia que está adquiriendo en los últimos años, es en las diferencias que existen entre constructos con indicadores o dimensiones formativas y aquéllos con indicadores o dimensiones reflectivas, tanto en lo que se refiere a la depuración de las escalas de medida, como en relación al desarrollo de cada una de las fases de los modelos de ecuaciones estructurales. Pasamos a continuación a analizar cada una de esas diferencias basándonos, fundamentalmente, en el trabajo de Mackenzie et al. (2005).

El primer paso que vamos a desarrollar en el siguiente capítulo es el **análisis factorial confirmatorio (AFC)** de las diferentes escalas de medida de las variables latentes. Como comentamos²⁷, los procedimientos habituales empleados para valorar la validez y fiabilidad de los constructos con indicadores reflectivos (medidas de consistencia interna) no son apropiados para este tipo de modelos.

La primera diferencia la encontramos en la evaluación de la validez y fiabilidad de los ítems y los constructos. Cuando hablamos de indicadores formativos, la validez de los ítems se refleja a través de la significación y la intensidad del camino o *path* desde el indicador al constructo.

No podemos olvidar, para los indicadores formativos, el problema de la multicolinealidad, ya que este modelo de medida se apoya en la regresión múltiple (Jarvis et al., 2003; MacKenzie et al., 2005; Barroso et al., 2006; Collier y Bienstock, 2006). Por tanto, una elevada colinealidad entre indicadores conduciría a problemas en la separación de las diferentes influencias de cada indicador individual sobre la variable latente. Con este fin se suele utilizar el factor de inflación de la varianza (FIV).

En cuanto a la fiabilidad, ésta resulta difícil de obtener en el caso de indicadores formativos. En este caso no existe coeficiente de correlación múltiple al cuadrado para el ítem, dado que el modelo de medida argumenta que el ítem influye en el constructo latente y no al contrario.

Como comentamos, la eliminación de ítems por su reducida validez y fiabilidad puede resultar problemática en el caso de los indicadores formativos, ya que la eliminación de alguno de ellos podría suponer la pérdida del dominio conceptual del constructo.

²⁶ Al menos en lo relativo a la extensa literatura que en los últimos años se está desarrollando en lo relativo a sus diferencias con los constructos con indicadores reflectivos, así como, la diferencia en relación con su tratamiento dentro de los modelos de ecuaciones estructurales.

²⁷ En anteriores epígrafes se han analizado de forma detallada las principales características de los constructos con indicadores formativos, así como, sus diferencias respecto a los constructos con indicadores reflectivos.

Una vez analizadas y depuradas las diferentes escalas de medida, se desarrollan los **modelos de ecuaciones estructurales**, a través de los cuales se evaluarán las diferentes hipótesis de trabajo. En algún caso, de cara a demostrar la validez discriminante entre algunos de los constructos, se realizó un **análisis de la varianza (ANOVA)**.

En relación con el análisis de los modelos de ecuaciones estructurales, podemos destacar dos aspectos que resultan de gran relevancia a la hora de evaluar los modelos agregados. En primer lugar, respecto a la especificación del modelo, MacKenzie et al. (2005) establece la necesidad de decidir cómo tratar las covarianzas entre las variables exógenas y los constructos. De este modo, se establecen dos posibles soluciones: (1) fijar a cero todas las covarianzas entre los constructos exógenos latentes y las variables manifiestas, o (2) seguir la práctica estándar y estimar las covarianzas entre todos los constructos exógenos latentes y las variables manifiestas.

En segundo lugar, en relación con la identificación del modelo, siguiendo las indicaciones de Jarvis et al. (2003) y MacKenzie et al. (2005), deben seguirse dos pasos (p. 726):

1) establecer la escala de medida, bien fijando la carga de uno de los indicadores a la variable compuesta en 1, o bien fijando la varianza del constructo en 1.

2) conseguir la identificación del modelo, relacionando el constructo con indicadores formativos con (a) al menos dos constructos con indicadores reflectivos no relacionados, (b) con dos indicadores reflectivos teóricamente apropiados o (c) una combinación de ambos, es decir, un indicador reflectivo y un constructo latente con indicadores reflectivos (ver figura 5 en Jarvis et al., 2003 o ver modelos 8A, 8B y 8C en MacKenzie et al., 2005).

La aplicación de las técnicas citadas con anterioridad se realizó con los programas informáticos AMOS 5 y SPSS 12. Sólo en el caso de la validación de la escala del constructo con dimensiones formativas –GC–, optamos por utilizar EQS. Si bien es cierto que algunos investigadores abogan por la posibilidad de utilizar AMOS para la modelización de constructos formativos, elegimos plantearlo con EQS dado los pocos trabajos en los que se utiliza AMOS en este sentido²⁸.

²⁸ Como ejemplo podemos ver los trabajos de Lin et al. (2005) y Collier y Bienstock (2006).

En el siguiente capítulo nos dedicaremos al análisis de datos, comenzando en primer lugar, por el análisis de las escalas de medición. En segundo lugar, nos dedicaremos a la contrastación de las hipótesis de trabajo en cada uno de los modelos planteados.

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS.

Para una mejor comprensión del análisis de los datos, vamos a descomponer este capítulo en dos grandes apartados. En primer lugar, comenzaremos analizando las distintas escalas de medición que van a ser utilizadas en nuestro trabajo a través del AFC. El siguiente apartado se centrará en analizar los datos referentes a los tres modelos que establecimos a la hora de plantear las hipótesis de trabajo: en primer lugar, el modelo referente a la dirección, es decir, el modelo que plantea la medición de todas las variables, incluido el VC, desde la perspectiva de la dirección de la empresa; en segundo lugar, el modelo que considera la percepción de los clientes relativa al valor percibido. Por último, pasaremos a analizar el modelo conjunto.

1. ANÁLISIS DE LAS ESCALAS DE MEDIDA.

Uno de los pasos necesarios para poder generalizar los resultados obtenidos en la investigación es comprobar la validez y fiabilidad de las escalas de medida utilizadas.

Un instrumento de medida se define como válido “cuando mide lo que debe medir” y una medida será totalmente válida “cuando no se produzca error sistemático” (Luque, 2000, p. 253). Para evaluar la validez de una escala es necesario examinar la validez de contenido, la validez de constructo y la validez de criterio.

La validez de contenido se refiere al grado en el que la medida recoge los diferentes aspectos del fenómeno que se pretende medir. La revisión bibliográfica realizada de todas las variables implicadas en el estudio, así como el hecho de que todas las escalas hayan atravesado por este proceso de validación con anterioridad, nos permite asumir una validez de contenido adecuada de nuestros instrumentos.

La validez de constructo considera la naturaleza del concepto que se está midiendo. Para evaluarla, normalmente, se utilizan la validez convergente, que comprueba si un constructo medido a través de dos métodos diferentes arroja el mismo resultado y si los indicadores convergen hacia una medida única, y la validez discriminante, que analiza que la medida del constructo no esté correlacionada con otros fenómenos de los que en principio difiere (Luque, 2000).

La validez de criterio se ocupa de evaluar la correspondencia entre una medida y su variable criterio, lo cual exige la consideración de una variable estándar con la que comparar la medida. Asimismo, la validez de criterio debe contemplarse desde una doble perspectiva. Por una parte, se puede hablar de *validez concurrente* cuando el criterio y la medida se manifiestan en el mismo instante del tiempo; mientras que si el criterio se da en el futuro estaremos ante la *validez predictiva*.

Por otra parte, la fiabilidad de la medida nos indica si ésta se encuentra ausente de error aleatorio, comprobando el grado en que los indicadores o ítems de la escala miden el mismo concepto, es decir, nos sirve para evaluar su consistencia interna. Si esto es así, la medida proporciona puntuaciones estables y consistentes. Una forma muy común de evaluar la fiabilidad es a través del coeficiente α de *Cronbach*, aunque presenta el problema de que, al aumentar el número de indicadores del instrumento, éste tiende a disminuir. Por este motivo calcularemos la fiabilidad de los indicadores y de los constructos mediante el AFC y no sólo a través del coeficiente α de *Cronbach*.

El proceso de depuración y mejora de las escalas psicométricas utilizadas se muestra a continuación. En todos los casos, dado que la matriz de correlaciones sigue una distribución normal, empleamos el método de cálculo ML o Máxima Verosimilitud, excepto en el caso de la escala de valor percibido, en el que utilizamos ADF o Mínimos Cuadrados Ponderados (Luque, 2000).

Pasamos a analizar cada una de las escalas, excepto las que corresponden a los constructos “Creación de Valor para el Cliente”, “Resultado de Mercado” y “Resultado Financiero” que, por su reducido número de indicadores (3, 2 y 3, respectivamente), serán depuradas en el modelo global.

1.1. Análisis de la escala “Orientación al Mercado”.

La escala de “orientación al mercado” (OM) está compuesta por 7 indicadores desarrollados por Hooley et al. (2005), que cargan en una única dimensión.

El análisis de fiabilidad, a través del α de *Cronbach* de la escala, señaló la necesidad de eliminar de nuestro trabajo el ítem OM6. Una vez que dicho ítem fue eliminado, el α de *Cronbach* se situó en 0.926.

Los resultados iniciales del AFC se muestran a continuación.

Tabla 6.1.1. Validez y Fiabilidad de los ítems de la escala.

Orientación al Mercado			
Indicadores	Cargas Est.	C.R.	Fiabilidad
OM1	0.853	*	0.728
OM2	0.832	7.481	0.693
OM3	0.829	7.426	0.687
OM4	0.897	8.551	0.805
OM5	0.876	8.187	0.768
OM7	0.707	5.802	0.500
Fiabilidad del constructo = 0.9240		Varianza extraída = 0.6711	

* La carga inicial se fijó igual a la unidad.

Como podemos observar, la fiabilidad de los indicadores supera en todos los casos el valor de 0,5. Por otro lado, todos los coeficientes críticos están por encima del 1,96, lo que implica que las cargas son significativamente diferentes de cero, con un nivel de confianza del 95%. Esto implica que la escala de OM tiene validez convergente.

La varianza extraída del constructo, así como la fiabilidad del mismo, son superiores a los exigidos (0,5 y 0,7, respectivamente).

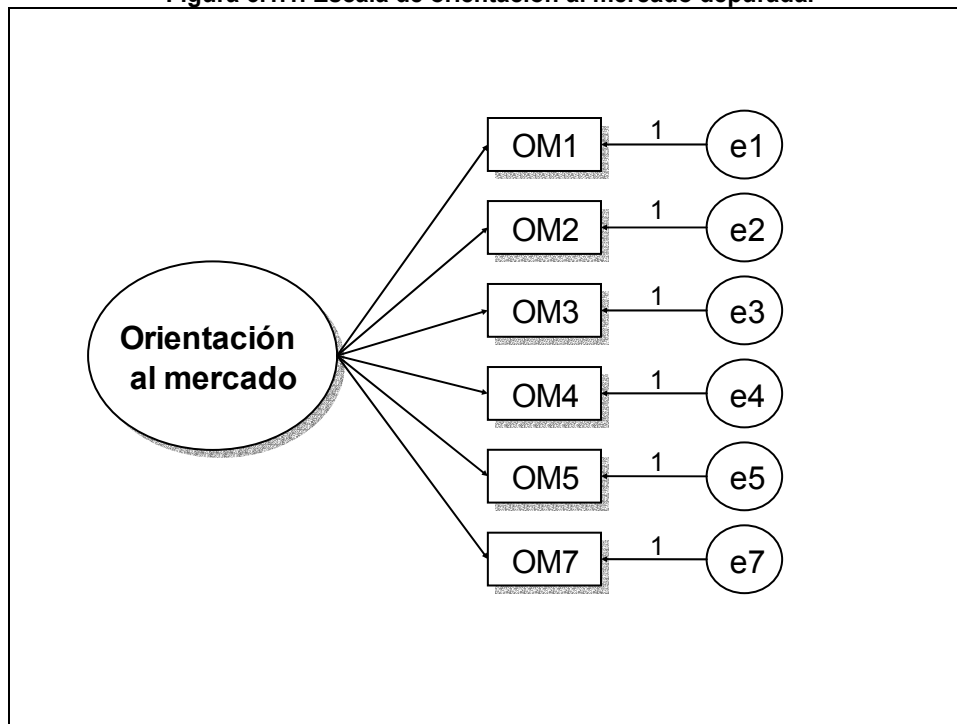
Con respecto a las medidas de bondad del ajuste de la escala, los resultados figuran en la tabla 6.1.2. Los índices de ajuste, en algunos casos, no son todo lo buenos que sería deseable. En cuanto a las medidas absolutas, el error de aproximación cuadrático medio (RMSEA) toma el valor de 0,118, superando el umbral recomendado de 0,08. En lo que a las medidas incrementales se refiere, el índice ajustado de bondad del ajuste (AGFI) no alcanza el nivel de 0,9. Sin embargo, hemos de tener en cuenta que el tamaño muestral no es elevado y, como consecuencia, los indicadores pueden verse afectados.

Tabla 6.1.2. Ajuste del modelo de medida de la escala depurada "Orientación al Mercado".

Medidas de ajuste absoluto	Escala de Orientación al Mercado
Grados de libertad	7
Valor ji-cuadrado y nivel de significación	11.845 ($p = 0.106$)
Noncentrality Parameter (NCP)	4.845
Goodness of Fit Index (GFI)	0.940
Root Mean Square Residual (RMSR)	0.027
Root Mean Square Error Appro. (RMSEA)	0.118
Medidas incrementales de ajuste	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0.821
Normed Fit Index (NFI)	0.954
Comparative Fit Index (CFI)	0.980

La escala final está compuesta por 6 indicadores (figura 6.1.1).

Figura 6.1.1. Escala de orientación al mercado depurada.



1.2. Análisis de la escala “Capacidad de Percepción del Mercado”.

La escala de partida (Mazaira, 2002) está compuesta por seis indicadores. El estudio de la fiabilidad de la escala, según el coeficiente del α de Cronbach, no planteó la necesidad de eliminar ningún ítem, alcanzando un valor de 0.894.

A continuación se han estimado las cargas estandarizadas, los ratios críticos y la fiabilidad individual de cada ítem (tabla 6.1.3).

Tabla 6.1.3. Validez y Fiabilidad de los ítems de la escala.

Capacidad de Percepción			
Indicadores	Cargas Est.	C.R.	Fiabilidad
CP1	0.746	*	0.556
CP2	0.833	6.008	0.694
CP3	0.689	4.860	0.474
CP4	0.812	5.735	0.659
CP5	0.896	6.363	0.803
CP6	0.620	4.361	0.384

* La carga inicial se fijó igual a la unidad.

La fiabilidad de los ítems CP3 y CP6 es inferior a los límites aconsejados, por lo que nos planteamos eliminarlos de nuestro estudio. La depuración de las escalas se realizó, en todos los casos, paso a paso¹. Por ello, en primer lugar procedimos a eliminar CP6 y, con posterioridad, CP3. Las cargas finales, una vez eliminados dichos ítems aparecen recogidas en la siguiente tabla:

¹ Esto supone eliminar aquel indicador que, entre todos aquellos que se encuentran por debajo de 0.5, presenta el valor más bajo. Una vez eliminado, volvemos a buscar aquél cuyo valor sea el más reducido, hasta que todos los indicadores restantes estén por encima del valor aceptable.

Tabla 6.1.4. Validez y Fiabilidad de los ítems de la escala (2).

Capacidad de Percepción			
Indicadores	Cargas Est.	C.R.	Fiabilidad
CP1	0.729	*	0.531
CP2	0.822	5.725	0.676
CP4	0.836	5.691	0.700
CP5	0.903	6.103	0.816
Fiabilidad del constructo = 0.8030		Varianza extraída = 0.5062	

* La carga inicial se fijó igual a la unidad.

Una vez depurada la escala, el AFC permite estimar la fiabilidad del constructo y la varianza extraída, cuyos valores superan los niveles recomendados. Con respecto a las medidas de bondad del ajuste final de esta escala, los resultados aparecen en la tabla (6.1.5).

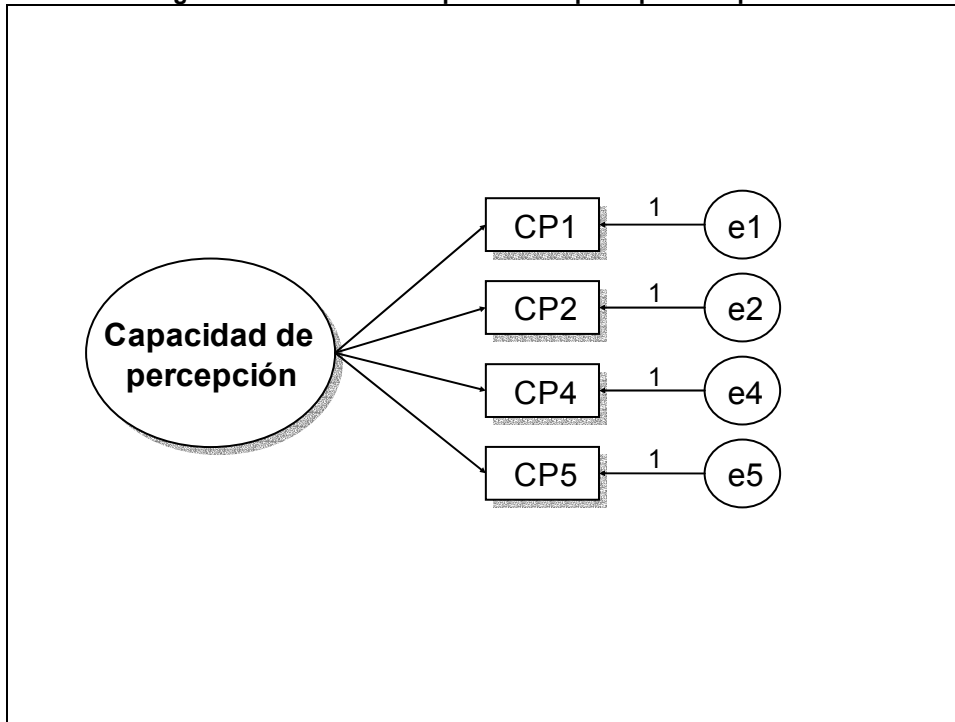
Tabla 6.1.5. Ajuste del modelo de medida de la escala depurada “Capacidad de Percepción”.

Medidas de ajuste absoluto	Escala de Capacidad de Percepción
Grados de libertad	2
Valor ji-cuadrado y nivel de significación	1.481 (p = 0.477)
Noncentrality Parameter (NCP)	0.000
Goodness of Fit Index (GFI)	0.985
Root Mean Square Residual (RMSR)	0.039
Root Mean Square Error Appro. (RMSEA)	0.000
Medidas incrementales de ajuste	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0.927
Normed Fit Index (NFI)	0.988
Comparative Fit Index (CFI)	1

Como podemos ver, las medidas de ajuste, tanto absolutas como incrementales, superan los valores recomendados.

La escala final está compuesta por cuatro indicadores (figura 6.1.2).

Figura 6.1.2. Escala de capacidad de percepción depurada.



1.3. Análisis de la escala “Capacidad de Relación con el Mercado”.

La escala original de la capacidad de relación (Mazaira, 2002) está compuesta por seis indicadores. El estudio de la fiabilidad de la escala según el coeficiente del α de Cronbach no planteó la necesidad de eliminar ningún ítem, alcanzando un valor de 0.880.

Los resultados del AFC, aparecen recogidos en la siguiente tabla.

Tabla 6.1.6. Validez y Fiabilidad de los ítems de la escala.

Capacidad de Relación			
Indicadores	Cargas Est.	C.R.	Fiabilidad
CR1	0.634	*	0.401
CR2	0.766	4.490	0.587
CR3	0.772	4.551	0.596
CR4	0.765	4.501	0.585
CR5	0.914	5.079	0.835
CR6	0.593	3.674	0.352

* La carga inicial se fijó igual a la unidad.

La fiabilidad de los ítems CR1 y CR6 es inferior a los límites aconsejados, por lo que nos planteamos eliminarlos de nuestro estudio. Las cargas finales, una vez eliminados dichos ítems aparecen recogidos en la siguiente tabla:

Tabla 6.1.7. Validez y Fiabilidad de los ítems de la escala (2).

Capacidad de Relación			
Indicadores	Cargas Est.	C.R.	Fiabilidad
CR2	0.769	*	0.591
CR3	0.747	5.496	0.558
CR4	0.746	5.466	0.557
CR5	0.942	6.883	0.888
Fiabilidad del constructo = 0.8294		Varianza extraída = 0.5512	

* La carga inicial se fijó igual a la unidad.

En lo que respecta a la fiabilidad y a la varianza extraída del constructo, se superan los valores mínimos aceptables.

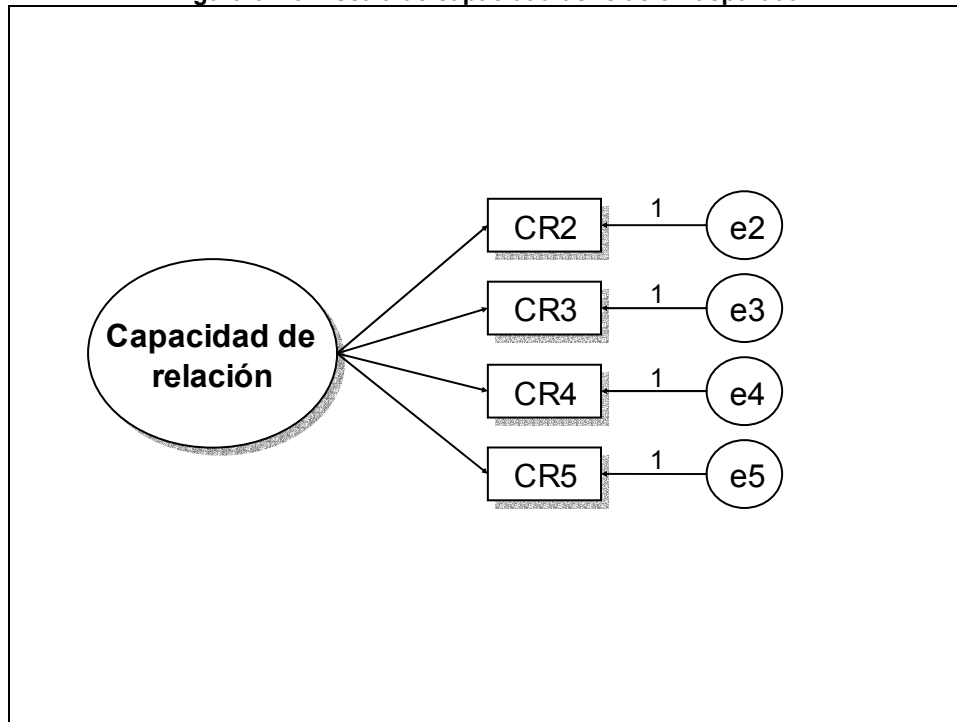
La bondad del ajuste de medida, cuyos resultados aparecen en la tabla 6.1.8, es más que aceptable, superándose en todos los casos los límites aceptables.

Tabla 6.1.8. Ajuste del modelo de medida de la escala depurada "Capacidad de Relación".

Medidas de ajuste absoluto	Escala de Capacidad de Relación
Grados de libertad	2
Valor ji-cuadrado y nivel de significación	1.001 ($p = 0.606$)
Noncentrality Parameter (NCP)	0.000
Goodness of Fit Index (GFI)	0.990
Root Mean Square Residual (RMSR)	0.027
Root Mean Square Error Appro. (RMSEA)	0.000
Medidas incrementales de ajuste	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0.951
Normed Fit Index (NFI)	0.991
Comparative Fit Index (CFI)	1

La figura 6.1.3 representa la escala depurada.

Figura 6.1.3. Escala de capacidad de relación depurada.

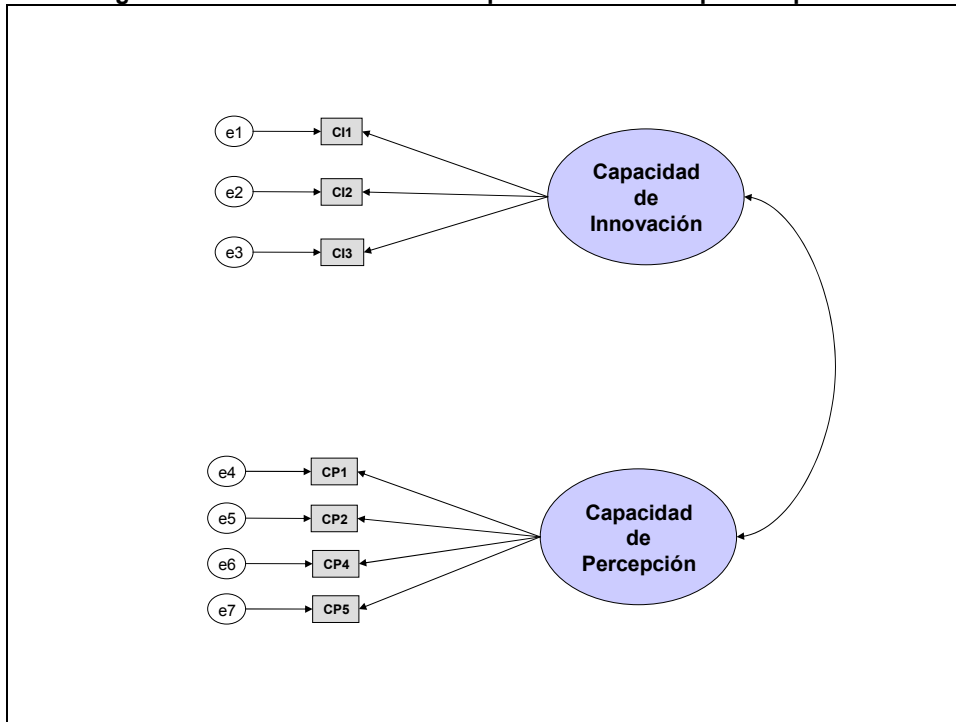


1.4. Análisis de la escala “Capacidad de Innovación”.

El análisis de fiabilidad de la escala de capacidad de innovación (Calantone et al., 2002) señaló la necesidad de eliminar de nuestro trabajo los ítems CI4, CI5 y CI6, por su reducida consistencia interna. Una vez que éstos fueron suprimidos, el α de Cronbach se situó en 0.929.

Tras este análisis previo, dimos paso al estudio de la validez de este instrumento de medida a través del AFC. Debido a que la escala había quedado reducida a sólo tres indicadores y, para evitar los problemas de identificación del modelo, optamos por validar dicha escala junto con la escala anterior de capacidad de percepción. En concreto, construimos el siguiente modelo de medida (figura 6.1.4):

Figura 6.1.4. Modelo de medida Cap. Innovación + Cap. Percepción.



Los datos sobre la validez y la fiabilidad de cada una de las escalas aparecen recogidos en la tabla 6.1.9.

Tabla 6.1.9. Validez y Fiabilidad de los ítems de la escala.

Capacidad de Innovación/ Capacidad de Percepción			
Indicadores	Cargas Est.	C.R.	Fiabilidad
CI1	0.889	*	0.790
CI2	0.935	9.779	0.875
CI3	0.903	9.258	0.816
CP1	0.728	*	0.530
CP2	0.826	5.753	0.682
CP4	0.847	5.751	0.718
CP5	0.892	6.120	0.796

* La carga inicial se fijó igual a la unidad.

Como se puede observar, todos los ratios críticos son superiores a 1,96, lo que implica que todas las cargas son significativamente diferentes de cero al nivel de significación $\alpha = 0.05$. Además, los valores de los coeficientes de fiabilidad individual

de cada uno de los ítems son superiores a 0.5, señalando el porcentaje de varianza explicada de cada una de las variables empleadas en la escala.

Dado que se trata de un modelo de medida hemos de comprobar la validez discriminante de cada uno de los constructos, para lo cual calculamos la varianza extraída de cada uno de ellos para compararla con su correlación al cuadrado (ver tabla 6.1.10).

Tabla 6.1.10. Fiabilidad y varianza extraída de los constructos

	Capacidad de Innovación	Capacidad de Percepción
Fiabilidad del constructo	0.8908	0.8035
Varianza extraída	0.7313	0.5069
Correlación	0.634	
(Correlación) ²	0.4019	

Como podemos observar, la fiabilidad supera los límites recomendados. Por otro lado, la correlación entre los dos constructos al cuadrado es inferior a la varianza extraída de ambos, con lo que podemos afirmar que existe validez divergente, esto es, que se trata de constructos diferentes.

Con respecto a las medidas de bondad del ajuste final, los resultados aparecen en la tabla 6.1.11.

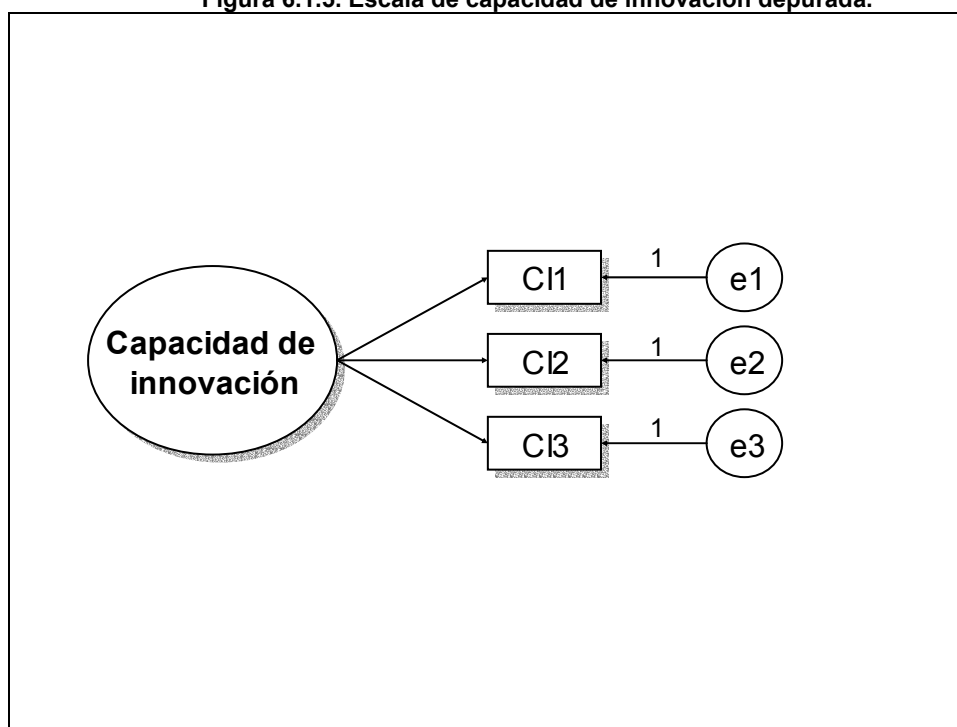
Tabla 6.1.11. Ajuste del modelo de medida “Capacidad de Innovación/Capacidad de Percepción”.

Medidas de ajuste absoluto	Escala de Capac. de Innovación/ Capac. de Percepción
Grados de libertad	19
Valor ji-cuadrado y nivel de significación	32.101 ($p = 0.030$)
Noncentrality Parameter (NCP)	13.101
Goodness of Fit Index (GFI)	0.876
Root Mean Square Residual (RMSR)	0.151
Root Mean Square Error Appro. (RMSEA)	0.117
Medidas incrementales de ajuste	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0.766
Normed Fit Index (NFI)	0.901
Comparative Fit Index (CFI)	0.956

Como podemos observar, los índices de ajuste no son todo lo buenos que sería deseable. En cuanto a las medidas absolutas, el índice de bondad del ajuste (GFI), aunque se encuentra muy próximo al valor aceptable de 0,9, no llega a alcanzarlo. Por otro lado, tanto el RMSR como el RMSEA están por encima de los valores aceptables. En cuanto a las medidas incrementales, el AGFI no alcanza el nivel de 0,9.

La escala final de “Capacidad de innovación” queda recogida en la siguiente figura.

Figura 6.1.5. Escala de capacidad de innovación depurada.



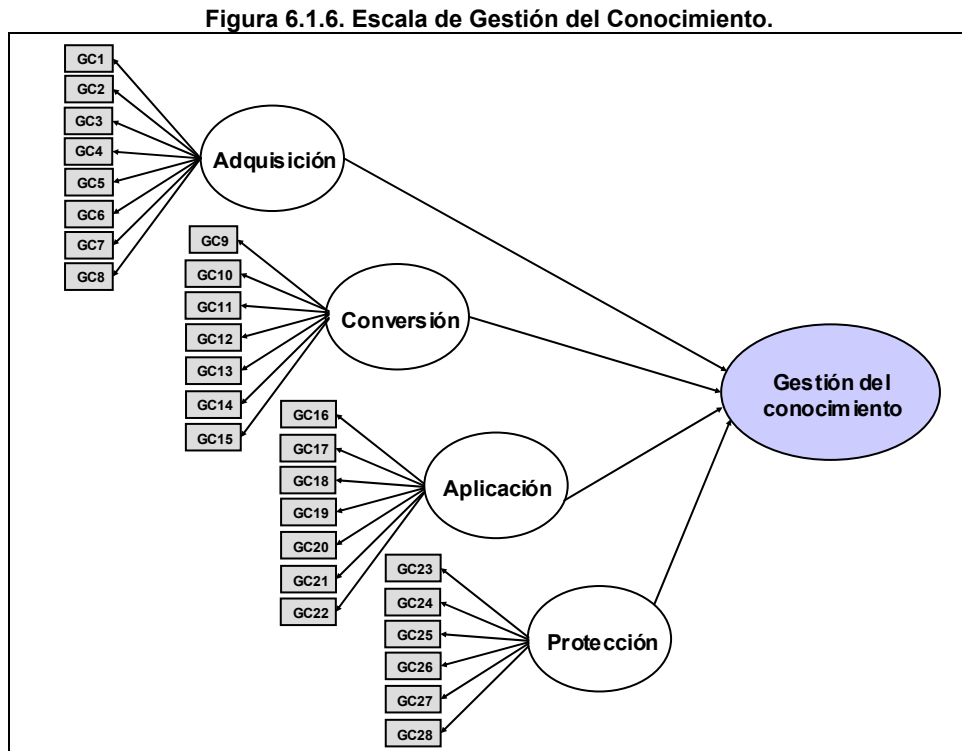
1.5. Análisis de la escala “Capacidad de Gestión del Conocimiento”.

La escala está compuesta por cuatro dimensiones y un total de 28 ítems²: Adquisición de conocimiento (8 ítems), Conversión de conocimiento (7 ítems), Aplicación de conocimiento (7 ítems) y Protección de conocimiento (6 ítems).

Como comentamos con anterioridad, la característica diferenciadora es que esta escala trata de medir un constructo con dimensiones formativas. En concreto, los

² Optamos por la escala depurada obtenida en dicho trabajo (Gold et al., 2001, p. 204).

constructos de primer orden (adquisición, conversión, aplicación y protección) poseen indicadores reflectivos y son, a su vez, dimensiones formativas del constructo de segundo orden (gestión del conocimiento). Este *modelo agregado* puede observarse en la siguiente figura.



En primer lugar, vamos a depurar cada una de las dimensiones siguiendo las mismas técnicas que en las escalas anteriores, dado que también se trata de constructos con indicadores reflectivos.

a) Adquisición de conocimiento.

El estudio de la consistencia interna de los indicadores arrojó un α de Cronbach de 0,857, no señalando la necesidad de eliminar ningún ítem.

Los resultados del AFC aparecen recogidos en la siguiente tabla.

Tabla 6.1.12. Validez y Fiabilidad de los ítems de la escala.

Adquisición de conocimiento			
Indicadores	Cargas Est.	C.R.	Fiabilidad
GC1	0.754	*	0.568
GC2	0.559	3.894	0.312
GC3	0.676	4.639	0.457
GC4	0.581	3.863	0.337
GC5	0.781	4.123	0.610
GC6	0.638	3.383	0.407
GC7	0.721	4.270	0.520
GC8	0.606	4.235	0.367

* La carga inicial se fijó igual a la unidad.

La fiabilidad de los ítems GC1, GC2, GC3, GC4 y GC8 resultó inferior a los límites aconsejados, por lo que nos planteamos eliminarlos de nuestro estudio³. Las cargas finales, una vez eliminados dichos ítems aparecen recogidas en la siguiente tabla:

Tabla 6.1.13. Validez y Fiabilidad de los ítems de la escala (2).

Adquisición de conocimiento			
Indicadores	Cargas Est.	C.R.	Fiabilidad
GC5	0.959	*	0.920
GC6	0.805	6.022	0.649
GC7	0.675	5.033	0.456
Fiabilidad del constructo = 0.8256		Varianza extraída = 0.6169	

* La carga inicial se fijó igual a la unidad.

Los valores relativos a la fiabilidad y a la varianza extraída del constructo superan los límites aceptables.

³ En el caso de la escala de GC, al igual que en el resto de escalas, la eliminación se realizó ítem a ítem.

b) Conversión de conocimiento.

La fiabilidad de la escala medida a través del α de Cronbach se sitúa en 0,900. Los datos relativos a la validez y fiabilidad de los ítems aparecen recogidos en la siguiente tabla.

Tabla 6.1.14. Validez y Fiabilidad de los ítems de la escala.

Conversión de conocimiento			
Indicadores	Cargas Est.	C.R.	Fiabilidad
GC9	0.644	*	0.414
GC10	0.673	4.174	0.453
GC11	0.723	4.395	0.522
GC12	0.798	4.733	0.636
GC13	0.772	4.498	0.596
GC14	0.877	4.980	0.769
GC15	0.798	4.772	0.637

* La carga inicial se fijó igual a la unidad.

La fiabilidad de los ítems GC9, GC10, GC11 y GC12 es inferior a los límites aconsejados, por lo que fueron eliminados de nuestro estudio, uno a uno. Las cargas finales, una vez eliminados dichos ítems aparecen reflejadas en la siguiente tabla:

Tabla 6.1.15. Validez y Fiabilidad de los ítems de la escala (2).

Conversión de conocimiento			
Indicadores	Cargas Est.	C.R.	Fiabilidad
GC13	0.834	*	0.695
GC14	0.983	10.114	0.967
GC15	0.685	5.539	0.469
Fiabilidad del constructo = 0.8174		Varianza extraída = 0.6038	

* La carga inicial se fijó igual a la unidad.

c) Aplicación de conocimiento.

El análisis de fiabilidad muestra como todas las variables o indicadores tienen una elevada correlación con la escala total, salvo el GC18, cuya eliminación permitiría elevar el valor del α de la escala, haciéndola más fiable y consistente. Por tanto, eliminamos este indicador de la escala de medida considerada, quedando el α de Cronbach en 0,914.

Los resultados relativos a la validez y fiabilidad de la escala aparecen reflejados a continuación (tabla 6.1.16).

Tabla 6.1.16. Validez y Fiabilidad de los ítems de la escala.

Aplicación de conocimiento			
Indicadores	Cargas Est.	C.R.	Fiabilidad
GC16	0.822	*	0.675
GC17	0.748	6.108	0.560
GC19	0.730	5.747	0.534
GC20	0.771	6.133	0.595
GC21	0.854	6.519	0.730
GC22	0.872	6.678	0.761

* La carga inicial se fijó igual a la unidad.

La fiabilidad de los ítems GC16, GC17 y GC19 era inferior a los límites aconsejados, por lo que nos planteamos eliminarlos de nuestro estudio. Las cargas finales, una vez eliminados dichos ítems, aparecen recogidas en la siguiente tabla:

Tabla 6.1.17. Validez y Fiabilidad de los ítems de la escala (2).

Aplicación de conocimiento			
Indicadores	Cargas Est.	C.R.	Fiabilidad
GC20	0.748	*	0.560
GC21	0.906	6.392	0.821
GC22	0.906	6.392	0.821
Fiabilidad del constructo = 0.8514		Varianza extraída = 0.6582	

* La carga inicial se fijó igual a la unidad.

Los valores de la fiabilidad y la varianza extraída del constructo superan los límites aconsejables.

d) Protección de conocimiento.

Todas las variables o indicadores tienen una elevada correlación con la escala total, salvo el GC25, cuya eliminación permitiría elevar el valor del α de la escala, haciéndola más fiable y consistente. Por tanto, eliminaremos este indicador de la escala de medida considerada, alcanzando el α de Cronbach un valor de 0,776.

Los resultados de AFC aparecen recogidos en la siguiente tabla.

Tabla 6.1.18. Validez y Fiabilidad de los ítems de la escala.

Protección de conocimiento			
Indicadores	Cargas Est.	C.R.	Fiabilidad
GC23	0.886	*	0.786
GC24	0.776	5.894	0.602
GC26	0.513	3.238	0.263
GC27	0.389	2.297	0.151
GC28	0.471	2.750	0.222

* La carga inicial se fijó igual a la unidad.

La fiabilidad de los ítems GC26, GC27 y GC28 resultó inferior a los límites aconsejados, por lo que nos planteamos eliminarlos de nuestro estudio. Las cargas finales, una vez eliminados dichos ítems aparecen recogidos en la siguiente tabla:

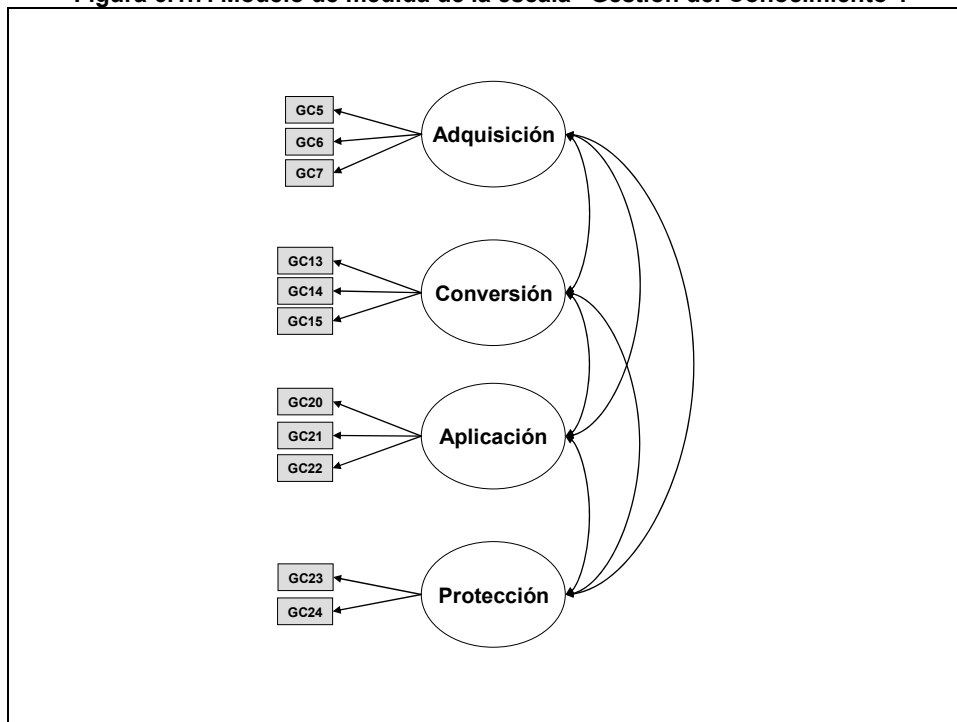
Tabla 6.1.19. Validez y Fiabilidad de los ítems de la escala (2).

Protección de conocimiento			
Indicadores	Cargas Est.	C.R.	Fiabilidad
GC23	0.981	*	0.963
GC24	0.740	7.464	0.548
Fiabilidad del constructo = 0.7542		Varianza extraída = 0.6100	

* La carga inicial se fijó igual a la unidad.

Para terminar de depurar la escala, procedimos a analizar el modelo de medida para el conjunto de las dimensiones del constructo (figura 6.1.7).

Figura 6.1.7. Modelo de medida de la escala “Gestión del Conocimiento”.



Los resultados relativos a las cargas factoriales, los ratios críticos y la fiabilidad de los indicadores, aparecen recogidos en la siguiente tabla.

Tabla 6.1.20. Validez y fiabilidad de los ítems del modelo de medida de GC

Indicadores	Adquisición			Conversión			Aplicación			Protección		
	Carg. Est.	C.R.	Fiab. Ind.	Carg. Est.	C.R.	Fiab. Ind.	Carg. Est.	C.R.	Fiab. Ind.	Carg. Est.	C.R.	Fiab. Ind.
GC5	0.940	5.592	0.884	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GC6	0.805	5.285	0.648	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GC7	0.708	*	0.501	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GC13	-	-	-	0.867	5.819	0.752	-	-	-	-	-	-
GC14	-	-	-	0.921	6.259	0.848	-	-	-	-	-	-
GC15	-	-	-	0.718	*	0.515	-	-	-	-	-	-
GC20	-	-	-	-	-	-	0.756	6.764	0.572	-	-	-
GC21	-	-	-	-	-	-	0.917	9.025	0.840	-	-	-
GC22	-	-	-	-	-	-	0.900	*	0.810	-	-	-
GC23	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.864	*	0.747
GC24	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.840	5.243	0.706

* La carga inicial se fijó igual a la unidad.

Como podemos observar, todos los coeficientes críticos superan el valor 1,96 (nivel $\alpha = 0,05$), al igual que la fiabilidad individual que, en todos los casos, supera el límite recomendable (0,5).

Por su parte, la fiabilidad compuesta de cada constructo y la varianza extraída del mismo se muestran en la tabla 6.1.21.

Tabla 6.1.21. Fiabilidad compuesta y Varianza Extraída.

	Adquisición	Conversión	Aplicación	Protección
Fiabilidad del constructo	0.8309	0.8190	0.8551	0.7558
Varianza Extraída	0.6241	0.6039	0.6647	0.6075

Para los constructos analizados, la fiabilidad compuesta supera el valor de 0,7. Respecto a la varianza extraída, todos los valores son superiores al límite de 0,5. Por otro lado, la correlación más alta entre ellos es la que existe entre Adquisición y Conversión que asciende a 0.699. No obstante, la varianza extraída de ambos

constructos es superior a esta correlación al cuadrado, por lo que podemos afirmar que estamos hablando de conceptos diferentes, es decir, que existe validez discriminante.

Con respecto a las medidas de bondad del ajuste de la escala, los resultados figuran en la tabla 6.1.22.

Tabla 6.1.22. Ajuste del modelo de medida de la escala “Gestión del Conocimiento”.

Medidas de ajuste absoluto	Escala de Capacidad de Gestión del Conocimiento
Grados de libertad	37
Valor ji-cuadrado y nivel de significación	51.251 ($p = 0.060$)
Noncentrality Parameter (NCP)	14.251
Goodness of Fit Index (GFI)	0.865
Root Mean Square Residual (RMSR)	0.100
Root Mean Square Error Appro. (RMSEA)	0.088
Medidas incrementales de ajuste	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0.758
Normed Fit Index (NFI)	0.878
Comparative Fit Index (CFI)	0.961

Como podemos observar, los índices de ajuste no son todo lo buenos que sería deseable. En cuanto a las medidas absolutas, el GFI, aunque se encuentra muy próximo al valor aceptable de 0,9, no llega a alcanzarlo. Por otro lado, tanto el RMSR está por encima de los valores aceptables. En cuanto a las medidas incrementales, el AGFI no alcanza el nivel de 0,9. Lo mismo cabe comentar respecto al índice de ajuste normal (NFI) cuyo valor se sitúa por debajo del 0,9.

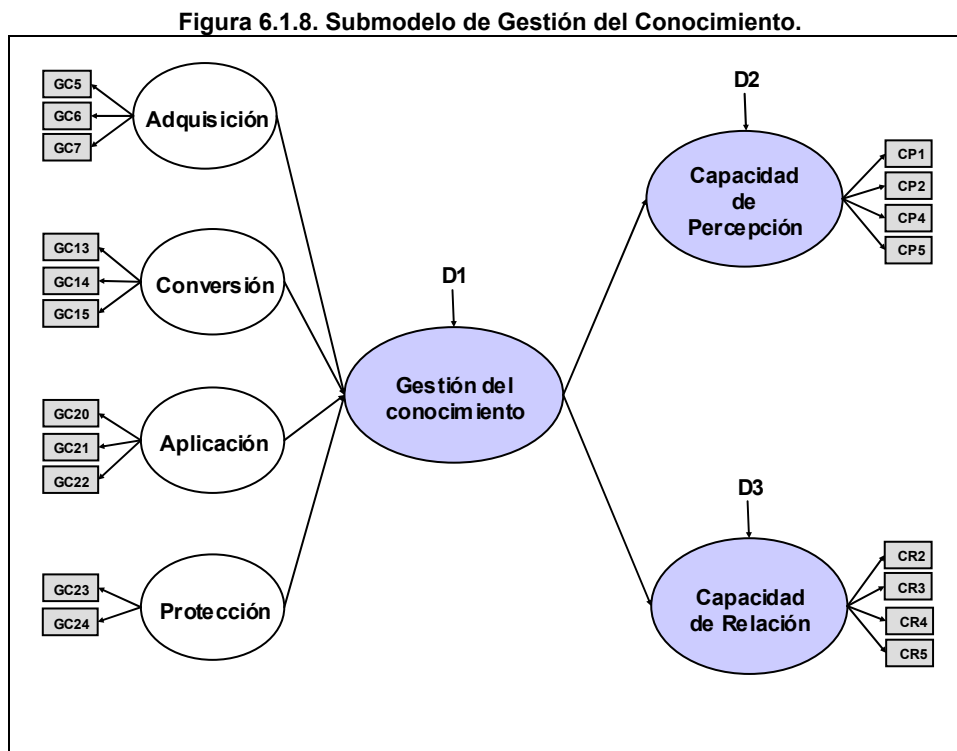
A continuación, debemos proceder a analizar el modelo estructural que representa el constructo de gestión del conocimiento. Como se indicó en el capítulo anterior, en aras de conseguir la identificación del modelo, al tratarse de un constructo compuesto por dimensiones formativas, debemos establecer dos cosas (Jarvis et al., 2003; MacKenzie et al., 2005):

1) establecer la escala de medida, bien fijando la carga de uno de los indicadores a la variable compuesta en 1, o bien fijando la varianza del constructo en 1.

2) conseguir la identificación del modelo, relacionando el constructo con indicadores formativos con (a) al menos dos constructos con indicadores reflectivos no

relacionados, (b) con dos indicadores reflectivos teóricamente apropiados o (c) una combinación de ambos, es decir, un indicador reflectivo y un constructo latente con indicadores reflectivos (ver figura 5 en Jarvis et al., 2003 o ver modelos 8A, 8B y 8C en MacKenzie et al., 2005).

En nuestro caso, optamos por fijar la varianza del constructo en 1 e identificar el modelo a través de relaciones estructurales, es decir, relacionando la variable compuesta o agregada con otras dos variables del modelo que se midan a través de indicadores reflectivos (ejemplo recogido en el modelo 8A de MacKenzie et al., 2005). En concreto, los dos constructos con indicadores reflectivos elegidos son la Capacidad de Percepción y la Capacidad de Relación (figura 6.1.8).



Otro aspecto importante relativo a los constructos formativos (Jarvis et al., 2003; MacKenzie et al., 2005; Collier y Bienstock, 2006) es el relativo a la multicolinealidad, debido a que las intercorrelaciones entre las dimensiones formativas podrían tener un efecto directo en la estabilidad de los coeficientes de los indicadores. Dichas correlaciones aparecen recogidas en la tabla 6.1.23 y, como se puede observar, no parecen seguir un patrón determinado.

Tabla 6.1.23. Correlaciones entre las dimensiones formativas.

	Adquisición	Conversión	Aplicación	Protección
Adquisición	---			
Conversión	0.682	---		
Aplicación	0.555	0.675	---	
Protección	0.352	0.676	0.540	---

Para analizar el modelo estructural que representa la variable “Gestión del Conocimiento”, al tratarse de un constructo con dimensiones formativas, optamos por utilizar EQS 6.1. Como comentamos, aunque algunos investigadores abogan por la posibilidad de utilizar AMOS para la modelización de constructos formativos, elegimos plantearlo con EQS dados los pocos trabajos en los que se utiliza AMOS en este sentido⁴.

Los resultados del modelo estructural planteado en la figura 6.1.8, aparecen recogidos en la siguiente tabla.

⁴ Ver, por ejemplo, los trabajos de Lin et al. (2005) y Collier y Bienstock (2006).

Tabla 6.1.24. Validez y fiabilidad de los ítems del submodelo de GC.

Indicadores	Adquisición			Conversión			Aplicación			Protección		
	Carg. Est.	C.R.	Fiab. Ind.	Carg. Est.	C.R.	Fiab. Ind.	Carg. Est.	C.R.	Fiab. Ind.	Carg. Est.	C.R.	Fiab. Ind.
GC5	0.940	*	0.884	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GC6	0.806	7.069	0.650	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GC7	0.706	5.836	0.499	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GC13	-	-	-	0.868	*	0.753	-	-	-	-	-	-
GC14	-	-	-	0.919	8.852	0.845	-	-	-	-	-	-
GC15	-	-	-	0.730	6.107	0.533	-	-	-	-	-	-
GC20	-	-	-	-	-	-	0.756	*	0.571	-	-	-
GC21	-	-	-	-	-	-	0.893	6.577	0.797	-	-	-
GC22	-	-	-	-	-	-	0.915	6.703	0.837	-	-	-
GC23	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.916	*	0.840
GC24	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.793	5.973	0.629

Tabla 6.1.24. Validez y fiabilidad de los ítems del submodelo de GC
(continuación).

Indicadores	Capacidad Percepción			Capacidad Relación		
	Carg. Est.	C.R.	Fiab. Ind.	Carg. Est.	C.R.	Fiab. Ind.
CP1	0.744	*	0.554	-	-	-
CP2	0.840	6.052	0.706	-	-	-
CP4	0.817	5.868	0.667	-	-	-
CP5	0.878	6.343	0.770	-	-	-
CR2	-	-	-	0.770	*	0.592
CR3	-	-	-	0.795	5.869	0.633
CR4	-	-	-	0.766	5.613	0.586
CR5	-	-	-	0.894	6.671	0.799

Como podemos observar, todos los ratios críticos son superiores a 1,96. Salvo en el caso del GC7, la fiabilidad de todos los indicadores es superior a los límites

aconsejados. En cualquier caso, dado que su valor se encuentra muy cercano a los límites aconsejables (0,5), optamos por mantener dicho indicador.

En cuanto a las relaciones estructurales planteadas en dicho modelo, los resultados relativos a la significación alcanzada por los coeficientes estimados pueden observarse en la siguiente tabla.

Tabla 6.1.25. Modelo estructural “Submodelo de GC”.

Relaciones	Carga Estand.	C.R.
Adquisición -> Gestión del Conocimiento	-0.033	-0.216
Conversión -> Gestión del Conocimiento	0.478	1.283
Aplicación -> Gestión del Conocimiento	0.290	1.266
Protección -> Gestión del Conocimiento	0.350	1.275
Gestión del Conocimiento -> Capacidad de Percepción	0.863	1.586
Gestión del Conocimiento -> Capacidad de Relación	0.820	1.595

Aunque el coeficiente crítico de todas las dimensiones es inferior a 1,96, dado que la primera dimensión es la que presenta un peor valor, optamos por eliminar dicha dimensión del modelo⁵. En las siguientes iteraciones tuvimos que fijar alguna varianza del error que salía negativa. Tras realizar las posibles mejoras en el ajuste del modelo, los resultados finales fueron los siguientes:

⁵ Seguimos las recomendaciones de los autores relativas a la necesidad de sopesar el beneficio de eliminar una dimensión con la posible pérdida de información derivada de dicha eliminación (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001; MacKenzie et al., 2005).

Tabla 6.1.26. Tabla. Validez y fiabilidad de los ítems del submodelo de GC (final).

Indicadores	Conversión			Aplicación			Protección		
	Carg. Est.	C.R.	Fiab. Ind.	Carg. Est.	C.R.	Fiab. Ind.	Carg. Est.	C.R.	Fiab. Ind.
GC13	0.934	*	0.872	-	-	-	-	-	-
GC14	0.867	8.455	0.752	-	-	-	-	-	-
GC15	0.804	5.684	0.646	-	-	-	-	-	-
GC20	-	-	-	0.747	*	0.558	-	-	-
GC21	-	-	-	0.875	6.501	0.765	-	-	-
GC22	-	-	-	0.937	6.801	0.877	-	-	-
GC23	-	-	-	-	-	-	0.982	*	0.964
GC24	-	-	-	-	-	-	0.743	7.538	0.552

Tabla 6.1.26. Validez y fiabilidad de los ítems del submodelo de GC (final, cont.).

Indicadores	Capacidad Percepción			Capacidad Relación		
	Carg. Est.	C.R.	Fiab. Ind.	Carg. Est.	C.R.	Fiab. Ind.
CP1	0.738	*	0.544	-	-	-
CP2	0.820	5.865	0.672	-	-	-
CP4	0.856	6.220	0.733	-	-	-
CP5	0.910	6.541	0.827	-	-	-
CR2	-	-	-	0.738	*	0.544
CR3	-	-	-	0.813	6.086	0.661
CR4	-	-	-	0.775	5.512	0.600
CR5	-	-	-	0.896	6.435	0.803

Como puede observarse, todos los valores de los coeficientes críticos y de la fiabilidad superan los valores aceptables. En cuanto a los resultados relativos a las relaciones estructurales planteadas en el “Sumodelo de GC”, son los siguientes:

Tabla 6.1.27 Modelo estructural “Submodelo de GC” (final)

Relaciones	Carga Estand.	C.R.
Conversión -> Gestión del Conocimiento	0.500	1.949
Aplicación -> Gestión del Conocimiento	0.280	1.572
Protección -> Gestión del Conocimiento	0.297	1.736
Gestión del Conocimiento -> Capacidad de Percepción	0.811	2.321
Gestión del Conocimiento -> Capacidad de Relación	0.855	2.316

Como puede observarse, varias relaciones se encuentran por debajo del 1,96. Siguiendo el criterio menos restrictivo establecido por Levy (1997) cuando un peso de regresión tiene un coeficiente igual o superior a 1 puede considerarse relativamente significativo. Por tanto, optamos por mantener dichas relaciones, cuyo nivel de confianza se situaría por debajo del 95%, para los coeficientes críticos con valores 1,572 y 1,736.

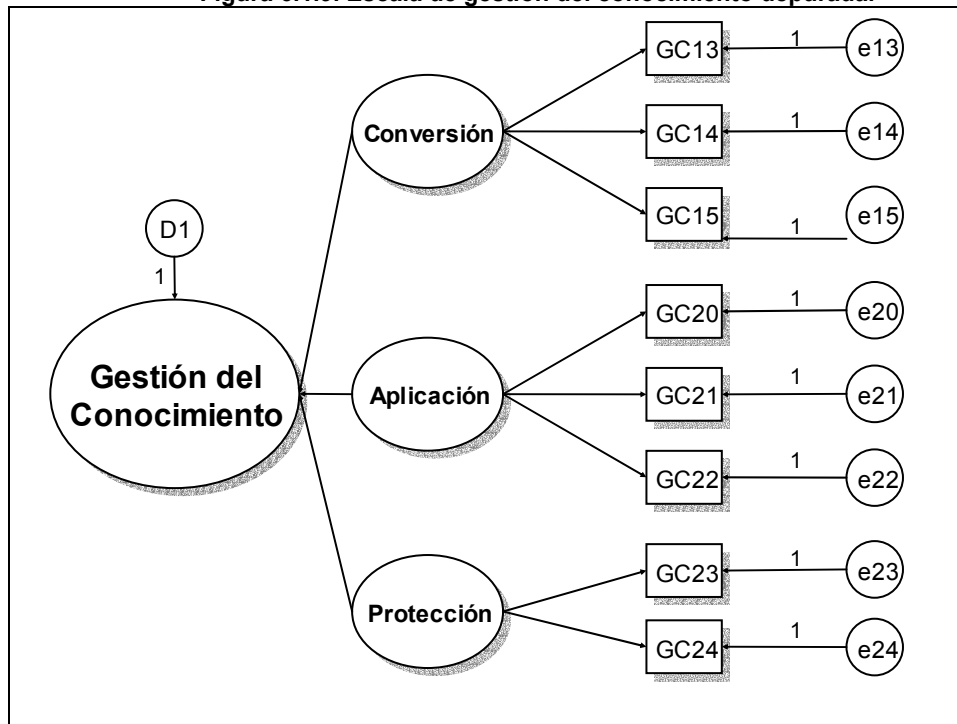
Por último, los resultados del ajuste del modelo estructural son adecuados, excepto para el GFI y el AGFI, cuyos valores se encuentran por debajo de los valores recomendables (tabla 6.1.28).

Tabla 6.1.28. Ajuste del modelo estructural de “Submodelo de GC”.

Medidas de ajuste absoluto	Submodelo de GC
Grados de libertad	93
Valor ji-cuadrado y nivel de significación	98.141 (p = 0.3376)
Goodness of Fit Index (GFI)	0.824
Root Mean Square Residual (RMSR)	0.068
Root Mean Square Error Appro. (RMSEA)	0.033
Medidas incrementales de ajuste	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0.742
Normed Fit Index (NFI)	0.947
Incremental Fit Index (IFI)	0.997
Comparative Fit Index (CFI)	0.997

La escala final de gestión del conocimiento queda recogida en la siguiente figura.

Figura 6.1.9. Escala de gestión del conocimiento depurada.



1.6. Análisis de la escala “Valor Percibido por el Cliente”.

El análisis de fiabilidad de la escala propuesta por Martín et al. (2004) no señaló la necesidad de eliminar ningún ítem, situándose el α de Cronbach en 0.943.

Los resultados del AFC en relación con la validez y fiabilidad de la escala aparecen recogidos en la tabla 6.1.29.

Como se puede observar, sólo un indicador presentaba una fiabilidad por debajo de 0,5 (VC5). Sin embargo, debido a que se encuentra muy cercana al valor aconsejable, optamos por mantener dicho ítem.

Tabla 6.1.29. Validez y Fiabilidad de los ítems de la escala.

Valor Percibido por el Cliente			
Indicadores	Cargas Est.	C.R.	Fiabilidad
VC1	0.788	*	0.621
VC2	0.820	30.032	0.673
VC3	0.722	19.075	0.522
VC4	0.870	23.465	0.756
VC5	0.685	17.542	0.469
VC6	0.812	23.168	0.660
VC7	0.918	21.333	0.843
VC8	0.776	18.790	0.602
VC9	0.782	20.415	0.612
VC10	0.861	25.375	0.741
Fiabilidad del constructo = 0.9446		Varianza extraída = 0.6319	

* La carga inicial se fijó igual a la unidad.

Con respecto a las medidas de bondad del ajuste final de esta escala, los resultados aparecen en la tabla 6.1.30.

Tabla 6.1.30. Ajuste del modelo de medida de la escala depurada “Valor percibido por el cliente”.

Medidas de ajuste absoluto	Escala de Valor Percibido por el Cliente
Grados de libertad	27
Valor ji-cuadrado y nivel de significación	91.216 ($p = 0.000$)
Noncentrality Parameter (NCP)	64.216
Goodness of Fit Index (GFI)	0.916
Root Mean Square Residual (RMSR)	0.093
Root Mean Square Error Appro. (RMSEA)	0.055
Medidas incrementales de ajuste	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0.828
Normed Fit Index (NFI)	0.805
Comparative Fit Index (CFI)	0.848

Como se puede observar, mientras las medidas de ajuste absoluto resultan adecuadas, las medidas incrementales se encuentran por debajo de los límites aconsejables, aunque muy cercanos a ellos.

2. CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1. Introducción.

A continuación, pasamos a contrastar las hipótesis propuestas en la investigación. Para ello, de acuerdo con el marco teórico y con el modelo planteado, se consideran, inicialmente, dos modelos: en primer lugar, un modelo referente a la dirección, es decir, un modelo que plantea la medición de todas las variables, incluido el VC, desde la perspectiva de la dirección de la empresa (**Modelo 1**); en segundo lugar, el modelo que considera tanto la percepción de la empresa como la percepción de los clientes relativa al valor percibido, en el que se excluye la posibilidad de medir la creación de valor por un medio distinto al propio cliente (**Modelo 2**). Posteriormente, pasaremos a analizar el modelo conjunto, en el que se consideran los planteamientos de los dos modelos anteriores, es decir, la posibilidad de medir la creación de valor a través de una serie de indicadores a disposición de la empresa y la posibilidad de que dicha creación de valor influya positivamente en la percepción de los clientes (**Modelo 3**). Para el contraste del primer modelo se han tenido en cuenta los datos de las 51 entidades aseguradoras contempladas en nuestro estudio. En el caso de los modelos 2 y 3, además de los datos anteriores, se han considerado también los datos de los clientes de cada una de las entidades objeto de estudio. Así, se ha calculado para cada una de ellas una media de la valoración dada a cada indicador por sus clientes.

Previo a la estimación de los resultados del modelo tuvimos que tomar una determinación en relación con la escala de gestión del conocimiento. Dado que se trata de un constructo formativo, para evitar problemas dentro del modelo global, optamos por construir un índice para dicha variable (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001)⁶. Basándonos en Podsakoff et al. (2006), dado que las variables con indicadores

⁶ Dentro de la investigación relativa a las ciencias sociales, los índices formativos han tenido una larga y rica tradición (ej. Warner et al., 1949; Cronbach y Glesser, 1953; Futrel, 1979; Fornell, 1992; Meyer, 1994; Fornell et al., 1996; Arnett et al., 2003; todos ellos citados en Martín et al., 2006). Otros trabajos que construyen índices para constructos formativos, más recientes en el tiempo, son los de Ulaga y Eggert (2005), Martín et al. (2006) y Ulaga y Eggert (2006).

o dimensiones formativas son expresadas matemáticamente como una combinación lineal ponderada de éstas, es posible sustituirlas en el modelo por un índice (Podsakoff et al., 2006, p.11). Así, en primer lugar, resumimos los indicadores de cada dimensión formativa en uno solo, calculado como el promedio de éstos (Podsakoff y Mackenzie, 1994). De este modo, una vez que obtenemos un sólo indicador para cada dimensión, se calcula el índice global ponderando cada dimensión por su carga. Utilizaremos este “Índice GC” en cada uno de los modelos objeto de estudio.

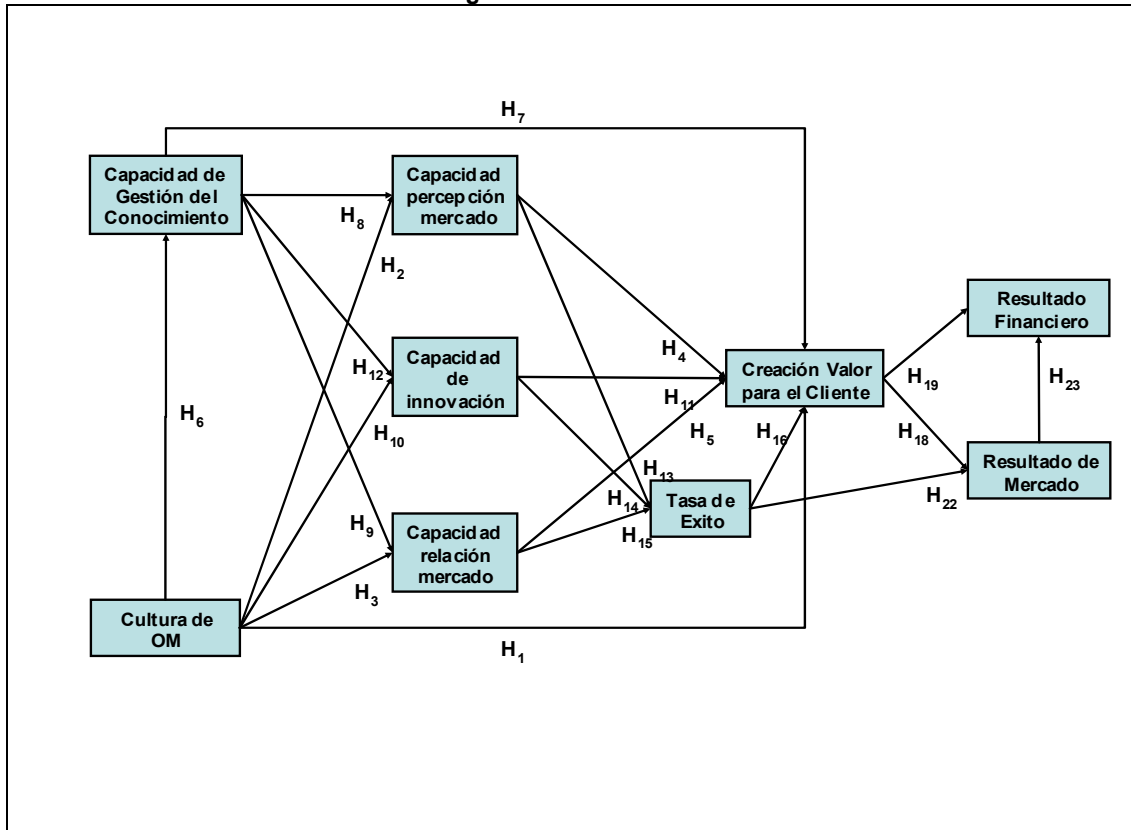
En relación a los modelos estructurales, hemos de señalar que, dado el elevado número de indicadores en los tres modelos, procedimos a su reducción, quedando representada cada variable latente por un indicador correspondiente a su promedio.

En cuanto al método de estimación, en todos los casos, dado que la matriz de correlaciones sigue una distribución normal, empleamos el método de cálculo ML o Máxima Verosimilitud (Luque, 2000). Pasamos a analizar cada uno de los modelos.

2.2. Modelo directivo (Modelo 1).

El modelo 1 está compuesto por nueve variables, ocho endógenas (gestión del conocimiento, capacidad de percepción, capacidad de innovación, capacidad de relación, creación de valor para el cliente, tasa de éxito, resultado de mercado y resultado financiero) y una variable exógena (orientación al mercado). A continuación aparece su representación gráfica (figura 6.2.1).

Figura 6.2.1. Modelo 1.



Comenzamos el estudio analizando el modelo de medida. Se trata de analizar que los conceptos teóricos del modelo estén bien medidos a través de las variables observadas.

La tabla 6.2.1 recoge los resultados relativos a la validez y a la fiabilidad de cada uno de los indicadores.

Tabla 6.2.1. Validez y fiabilidad de los ítems del modelo de medida.⁷

Indicadores	Orientación al Mercado			Capacidad de Percepción			Capacidad de Innovación			Capacidad de Relación		
	Carg. Est.	C.R.	Fiab. Ind.	Carg. Est.	C.R.	Fiab. Ind.	Carg. Est.	C.R.	Fiab. Ind.	Carg. Est.	C.R.	Fiab. Ind.
OM1	0.851	5.998	0.724	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OM2	0.830	5.803	0.689	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OM3	0.822	5.788	0.676	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OM4	0.895	6.427	0.801	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OM5	0.878	6.203	0.770	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OM7	0.727	*	0.528	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CP1	-	-	-	0.739	*	0.546	-	-	-	-	-	-
CP2	-	-	-	0.820	5.863	0.673	-	-	-	-	-	-
CP4	-	-	-	0.838	5.894	0.703	-	-	-	-	-	-
CP5	-	-	-	0.898	6.333	0.806	-	-	-	-	-	-
CI1	-	-	-	-	-	-	0.890	*	0.792	-	-	-
CI2	-	-	-	-	-	-	0.934	9.999	0.873	-	-	-
CI3	-	-	-	-	-	-	0.903	9.330	0.815	-	-	-
CR2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.759	*	0.576
CR3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.791	5.672	0.625
CR4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.771	5.545	0.594
CR5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.902	6.838	0.813

* La carga inicial se fijó igual a la unidad.

⁷ Los valores de la carga estandarizada y de la fiabilidad individual de los constructos "Índice GC" y "Tasa de Éxito" no aparecen recogidos en las tablas al tratarse de constructos medidos por un único indicador.

Tabla 6.2.1. Validez y fiabilidad de los ítems del modelo de medida (continuación).

Indicadores	Creación de Valor			Resultado de Mercado			Resultado Financiero		
	Carg. Est.	C.R.	Fiab. Ind.	Carg. Est.	C.R.	Fiab. Ind.	Carg. Est.	C.R.	Fiab. Ind.
PC1	0.447	3.070	0.200	-	-	-	-	-	-
PC2	0.926	6.036	0.858	-	-	-	-	-	-
PC3	0.783	*	0.613	-	-	-	-	-	-
PM1	-	-	-	0.870	*	0.774	-	-	-
PM2	-	-	-	0.847	6.737	0.718	-	-	-
PF1	-	-	-	-	-	-	0.898	*	0.807
PF2	-	-	-	-	-	-	0.943	11.06	0.889
PF3	-	-	-	-	-	-	0.939	10.95	0.882

* La carga inicial se fijó igual a la unidad.

Como se observa, los resultados alcanzados muestran que las cargas son todas significativas al nivel $\alpha = 0,05$. Además, la fiabilidad individual de los ítems es, en la mayoría de los casos, adecuada, siendo el valor más reducido el del indicador PC1 que sólo asciende a 0,2. Por ello, decidimos eliminar este ítem de la escala de "Creación de Valor". Una vez eliminado dicho ítem todos los valores resultaron aceptables.

Por su parte, las medidas de bondad del ajuste se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 6.2.2. Ajuste del modelo de medida “Modelo 1”

Medidas de ajuste absoluto	Modelo 1
Grados de libertad	260
Valor ji-cuadrado y nivel de significación	328.631 ($p = 0.002$)
Noncentrality Parameter (NCP)	68.631
Goodness of Fit Index (GFI)	0.711
Root Mean Square Residual (RMSR)	0.117
Root Mean Square Error Appro. (RMSEA)	0.088
Medidas incrementales de ajuste	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0.610
Normed Fit Index (NFI)	0.775
Comparative Fit Index (CFI)	0.940

En cuanto a la bondad del ajuste, hemos de señalar que los índices no alcanzan el valor que sería deseable. En cuanto a las medidas absolutas, el GFI, se encuentra algo por debajo del valor aceptable de 0,9. Por otro lado, el RMSR está por encima de los valores aceptables. En cuanto a las medidas incrementales, ni el AGFI ni el NFI alcanzan el nivel de 0,9. No obstante, y dadas las características de la muestra, los valores alcanzados pueden ser considerados como aceptables.

Por su parte, la fiabilidad compuesta de cada constructo y la varianza extraída del mismo se muestran en la siguiente tabla (Tabla 6.2.3).

Tabla 6.2.3. Fiabilidad compuesta y Varianza Extraída.

	Orientación al Mercado	Capacidad de Percepción	Capacidad de Innovación	Capacidad de Relación
Fiabilidad del constructo	0.9270	0.8080	0.8909	0.8329
Varianza Extraída	0.6803	0.5142	0.7315	0.5561

Tabla 6.2.3. Fiabilidad compuesta y Varianza Extraída (continuación).

	Creación de Valor	Resultado de Mercado	Resultado Financiero
Fiabilidad del constructo	0.8813	0.7269	0.9143
Varianza Extraída	0.7895	0.5711	0.7805

Para los constructos analizados, la fiabilidad compuesta supera el valor de 0.7. Respecto a la varianza extraída, todos los valores son superiores al límite de 0.5,

superando en todos los casos la correlación al cuadrado entre las variables, excepto entre la orientación al mercado y la capacidad de relación.

Por tanto, era de sumo interés analizar si realmente la orientación al mercado y la capacidad de relación eran constructos diferentes, tal y como apoyan los argumentos teóricos, o si estamos haciendo referencia al mismo constructo. Por ello, y con la intención de profundizar en este análisis, establecimos tres grupos de empresas en función de su nivel de capacidad de relación –G1 capacidad de relación baja, G2 capacidad de relación media, G3 capacidad de relación alta- con la intención de determinar, mediante un análisis de la varianza (ANOVA), si existían diferencias significativas o no en cuanto a la orientación al mercado (Bigné et al., 1997). Tal y como muestra la tabla 6.2.4 las diferencias son significativas.

Tabla 6.2.4. ANOVA “Capacidad de Relación” y “Orientación al Mercado”

		g.l.	Media Cuadrática	F.	Sig.
Orientación al Mercado	Inter-grupos	2	14.438	26.406	0.000
	Intra-grupos	48	0.547		
	Total	50			

Finalmente, concluido el análisis del modelo de medida damos paso al modelo estructural. La tabla 6.2.5 muestra las cargas estandarizadas y los ratios críticos de las relaciones propuestas en el modelo.

Tabla 6.2.5. Modelo Estructural 1.

Relaciones	Carga Estand.	C.R.
Índice Gestión del Conocimiento <----- Orientación al Mercado	0.664	5.743
Capacidad de Percepción <----- Índice Gestión del Conocimiento	0.559	4.152
Capacidad de Innovación <----- Índice Gestión del Conocimiento	0.586	4.107
Capacidad de Relación <----- Índice Gestión del Conocimiento	0.365	2.913
Capacidad de Percepción <----- Orientación al Mercado	0.282	2.091
Capacidad de Innovación <----- Orientación al Mercado	0.209	1.457
Capacidad de Relación <----- Orientación al Mercado	0.533	4.231
Tasa de Éxito <----- Capacidad de Innovación	0.406	2.314
Tasa de Éxito <----- Capacidad de Percepción	0.005	0.030
Tasa de Éxito <----- Capacidad de Relación	0.171	0.949
Creación de Valor <----- Capacidad de Percepción	0.388	1.948
Creación de Valor <----- Capacidad de Innovación	0.050	0.248
Creación de Valor <----- Tasa de Éxito	0.516	3.562
Creación de Valor <----- Capacidad de Relación	- 0.174	- 0.748
Creación de Valor <----- Índice Gestión del Conocimiento	0.020	0.081
Creación de Valor <----- Orientación al Mercado	- 0.141	- 0.635
Resultado de Mercado <----- Creación de Valor	0.307	2.044
Resultado de Mercado <----- Tasa de Éxito	0.376	2.560
Resultado Financiero <----- Creación de Valor	0.042	0.317
Resultado Financiero <----- Resultado de Mercado	0.666	5.155

La tabla 6.2.5 muestra las cargas estandarizadas y los ratios críticos de las relaciones propuestas en el modelo. Como puede observarse, varias de las relaciones no alcanzan el nivel de significación de 1,96. Por ello, se comienza a eliminar, una a una, las relaciones no significativas (Hair et al., 2000). En concreto, se eliminan las siguientes relaciones: (1) Capacidad de Percepción -> Tasa de Éxito; (2) Índice GC -> Creación de Valor; (3) Capacidad de Innovación -> Creación de Valor; (4) Creación de Valor -> Resultado Financiero; y (5) Orientación al Mercado -> Creación de Valor.

Debido a que se trata de una muestra de tamaño reducido, optamos por quedarnos con el criterio menos restrictivo de Levy (1997), según el cual cuando un peso de regresión tiene un coeficiente crítico igual o superior a 1 puede considerarse relativamente significativo (a un nivel de confianza menor). Además, con objeto de mejorar los resultados del modelo fue añadida una relación adicional entre la “Capacidad de Innovación” y el “Resultado de Mercado”. Por ello, finalmente, apoyamos la permanencia de las relaciones que aparecen recogidas en la siguiente tabla.

Tabla 6.2.6. Modelo Estructural 1 (Final).

Relaciones	Carga Estand.	C.R.
Índice Gestión del Conocimiento <----- Orientación al Mercado	0.664	5.743
Capacidad de Percepción <----- Índice Gestión del Conocimiento	0.560	4.158
Capacidad de Innovación <----- Índice Gestión del Conocimiento	0.586	4.105
Capacidad de Relación <----- Índice Gestión del Conocimiento	0.364	2.909
Capacidad de Percepción <----- Orientación al Mercado	0.281	2.080
Capacidad de Innovación <----- Orientación al Mercado	0.210	1.466
Capacidad de Relación <----- Orientación al Mercado	0.534	4.264
Tasa de Éxito <----- Capacidad de Innovación	0.404	2.421
Tasa de Éxito <----- Capacidad de Relación	0.171	1.025
Creación de Valor <----- Capacidad de Percepción	0.368	2.358
Creación de Valor <----- Tasa de Éxito	0.536	3.978
Creación de Valor <----- Capacidad de Relación	-0.241	-1.479
Resultado de Mercado <----- Creación de Valor	0.270	1.969
Resultado de Mercado <----- Tasa de Éxito	0.186	1.267
Resultado Financiero <----- Resultado de Mercado	0.688	6.347
Resultado de Mercado <----- Capacidad de Innovación	0.406	3.184

Las tablas siguientes (6.2.7 y 6.2.8) muestran la explicación de cada uno de los constructos incluidos en el modelo, así como las medidas de bondad del ajuste. Éstas, tanto para el caso del ajuste absoluto como para el incremental, muestran unos indicadores realmente buenos.

Tabla 6.2.7. Fiabilidad de los constructos.

Constructo ⁸	Fiabilidad
Índice Gestión del Conocimiento	0.441
Capacidad de Percepción	0.601
Capacidad de Innovación	0.550
Capacidad de Relación	0.676
Creación de Valor	0.398
Tasa de Éxito	0.273
Resultado Mercado	0.479
Resultado Financiero	0.473

⁸ Al referirnos a los diferentes constructos utilizaremos las siguientes siglas: Orientación al Mercado (OM), Índice GC (GC), Capacidad de Percepción (CP), Capacidad de Innovación (CI), Capacidad de Relación (CR), Creación de Valor para el Cliente (CVC), Tasa de Éxito (TE), Valor para el Cliente (VC), Resultado de Mercado (RM) y Resultado Financiero (RF).

Tabla 6.2.8. Ajuste del modelo estructural (Modelo 1).

Medidas de ajuste absoluto	Modelo 1
Grados de libertad	20
Valor ji-cuadrado y nivel de significación	14.218 ($p = 0.819$)
Noncentrality Parameter (NCP)	0.000
Goodness of Fit Index (GFI)	0.944
Root Mean Square Residual (RMSR)	0.070
Root Mean Square Error Appro. (RMSEA)	0.000
Medidas incrementales de ajuste	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0.874
Normed Fit Index (NFI)	0.946
Comparative Fit Index (CFI)	1.000

Comenzaremos comentando las conclusiones alcanzadas en relación con la influencia de la OM sobre la CVC. Aunque desde una perspectiva teórica se plantea una relación positiva entre la cultura de orientación al mercado y la entrega de un valor superior al cliente (Slater y Narver, 1990; Day, 1994a; Lafferty y Hult, 2001; McNaughton et al., 2001; Hooley et al., 2005), hemos podido comprobar que dicha relación, al menos de forma directa (H_1), no es significativa. Los resultados refuerzan nuestros planteamientos iniciales a la hora de plantear la influencia de la OM sobre la CVC a través de un conjunto de capacidades organizativas: capacidad de percepción (H_2), capacidad de relación (H_3) y capacidad de innovación (H_{10}). Como se puede observar, las tres hipótesis son aceptadas, siendo la última la que presenta una significación más débil. Por otro lado, cada una de esas capacidades presenta una relación directa con la creación de valor (H_4 y H_5), excepto la capacidad de innovación, cuya influencia sobre la CVC, aunque positiva, es indirecta a través de la tasa de éxito de nuevos productos (H_{14} y H_{16}). Sin embargo, resulta destacable que, en el caso de la relación entre la capacidad de relación y la creación de valor (H_5), aunque resulta significativa, el signo de la relación es contrario al que cabría suponer. No ocurre lo mismo cuando se plantea la relación entre la CR y la CVC a través de la tasa de éxito (H_{15} y H_{16}), ya que en este caso la relación es significativa (aunque débil) y positiva.

Hemos tratado de buscar en la literatura una justificación al resultado de la H_5 analizando otros trabajos en los que se estudiaba una relación similar. En concreto, podemos señalar los trabajos de Mazaira (2002), Tuominen (2004) y Hooley et al. (2005), en los que se contrasta una relación similar. En lo que se refiere al primero de ellos, si bien su escala de CR es la misma que hemos utilizado en nuestro trabajo, en el caso de la CVC ésta se mide conjuntamente dentro del constructo de resultados organizacionales donde se incluyen otros indicadores como la participación en el

mercado o la tasa de beneficios, lo cual dificulta la comparación entre ambos trabajos. En el caso de los trabajos de Tuominen (2004) y Hooley et al. (2005), ambos emplean escalas muy similares entre sí. Podríamos destacar dos características diferenciadoras respecto a la escala empleada en nuestro trabajo: por un lado, se miden una serie de indicadores de la capacidad relacional de la empresa en relación con el principal competidor y, por otro lado, se combinan algunos aspectos relativos a la capacidad de percepción⁹. Por contra, podemos destacar la existencia de otros trabajos donde dicha relación no pudo ser demostrada (ej. Quintana, 2001).

En todo caso, la justificación de este resultado podría deberse a varias razones: En primer lugar, a la naturaleza no lineal de la relación. De hecho, un estudio longitudinal nos permitiría observar si dicha relación se produce con el paso del tiempo. Al igual que ocurre en el caso de la relación entre la OM y los resultados empresariales¹⁰, la CR generará un mayor valor para el cliente únicamente cuando sus efectos sean percibidos por el mercado, y ésto va a implicar un período de tiempo. De este modo, cuando las empresas miden que la satisfacción y la lealtad de sus clientes son reducidas, tratarán de potenciar su capacidad relacional, teniendo en cuenta que la mejora en el valor entregado al cliente puede suponer un tiempo dilatado. En la medida que nuestra investigación es de corte transversal, estamos midiendo los efectos inmediatos que la capacidad relacional tiene sobre la creación de valor. En segundo lugar, como se puso de manifiesto en la parte teórica de nuestro trabajo, la capacidad de relación con el mercado hace referencia a *la capacidad de gestionar relaciones estrechas con los clientes, tratando de atraer y retener a los clientes más valiosos para la empresa* (Day, 1994b; 2000b). Sin embargo, como se comentó, una estrategia de creación o mantenimiento de relaciones estrechas de colaboración, no es apropiada para todos los clientes, para todos los mercados o para todas las empresas. Es por ello que, resultaría muy conveniente, realizar un estudio de la heterogeneidad del cliente, así como, la consideración de forma separada de cada tipo de seguro, ya que, algunas modalidades son más adecuadas que otras para establecer un comportamiento relacional. Sin embargo, la limitación de recursos del presente trabajo nos lleva a plantear dichas cuestiones en futuros trabajos de investigación.

⁹ Uno de los indicadores que recogen ambas escalas hace referencia al “buen entendimiento de las necesidades y requerimientos de los clientes” en comparación con los competidores.

¹⁰ Para revisar los diferentes trabajos que han analizado la relación entre la OM y el rendimiento ver, por ejemplo, Cossío (2000).

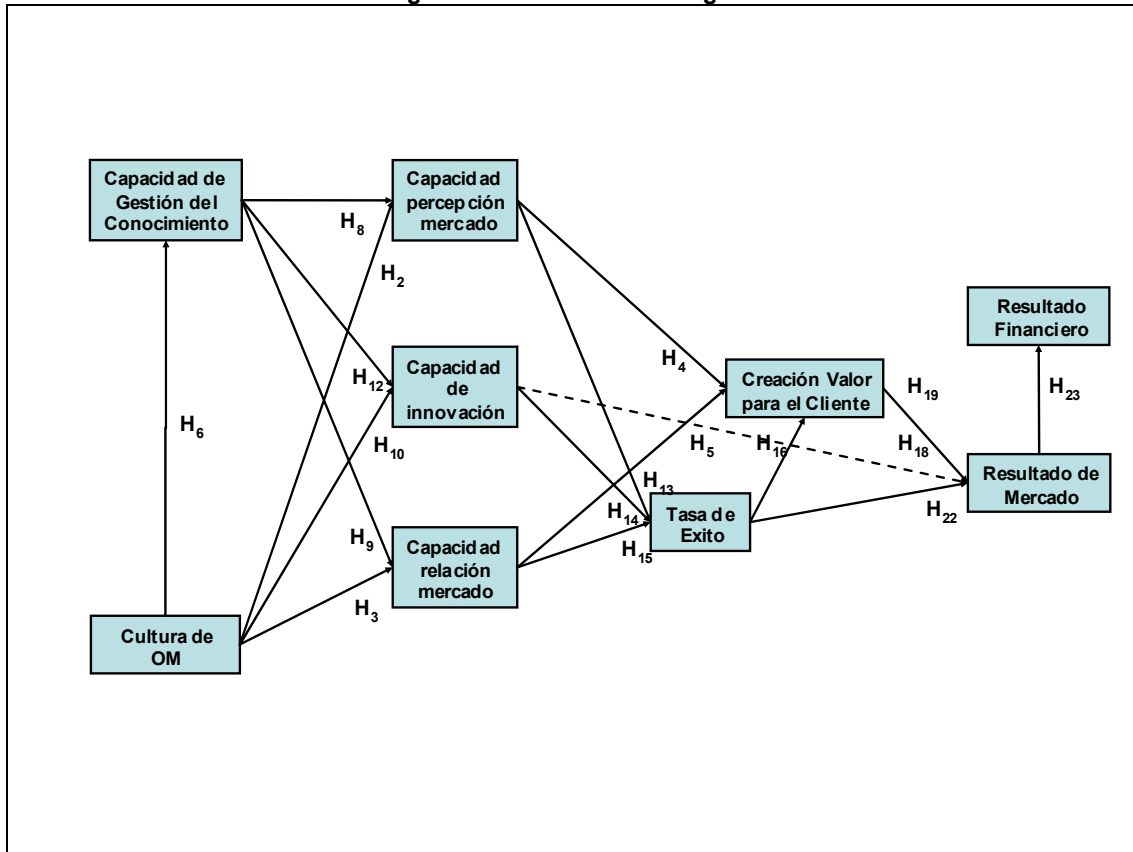
Otro aspecto a destacar es la relación entre la OM y la GC. Los resultados demuestran la existencia de una relación significativa y de signo positivo (H_6), tal y como habíamos argumentado. Sin embargo, al igual que ocurre en el caso de la OM, no es posible demostrar la existencia de una relación directa entre la GC y CVC (H_7), pese a que la misma se pone de manifiesto en la literatura, si bien en la gran mayoría de los casos se plantea de una forma teórica. De nuevo, dicha relación se produce a través de las capacidades organizativas (H_8 , H_9 y H_{12}).

En cuanto a las conclusiones relativas a los resultados organizaciones, los resultados permiten confirmar la influencia de la CVC y la TE sobre el resultado de mercado (H_{18} y H_{22}), así como la relación positiva que éste último presenta con el resultado financiero (H_{23}). Por último, al tratar de mejorar el modelo surgió una nueva relación significativa, referida a la influencia directa y positiva de la CI sobre el RM.

Finalmente, queremos señalar que la mayoría de las hipótesis que han resultado no significativas presentaban un reducido sustento empírico, aunque su base teórica nos llevó a plantearlas en nuestro modelo. Es el caso, por ejemplo, de la hipótesis H_1 , que vinculaba la orientación al mercado de forma directa con la creación de valor para el cliente.

A la vista de los anteriores resultados, el modelo 1 quedaría planteado como sigue (figura 6.2.2).

Figura 6.2.2. Modelo 1 corregido.

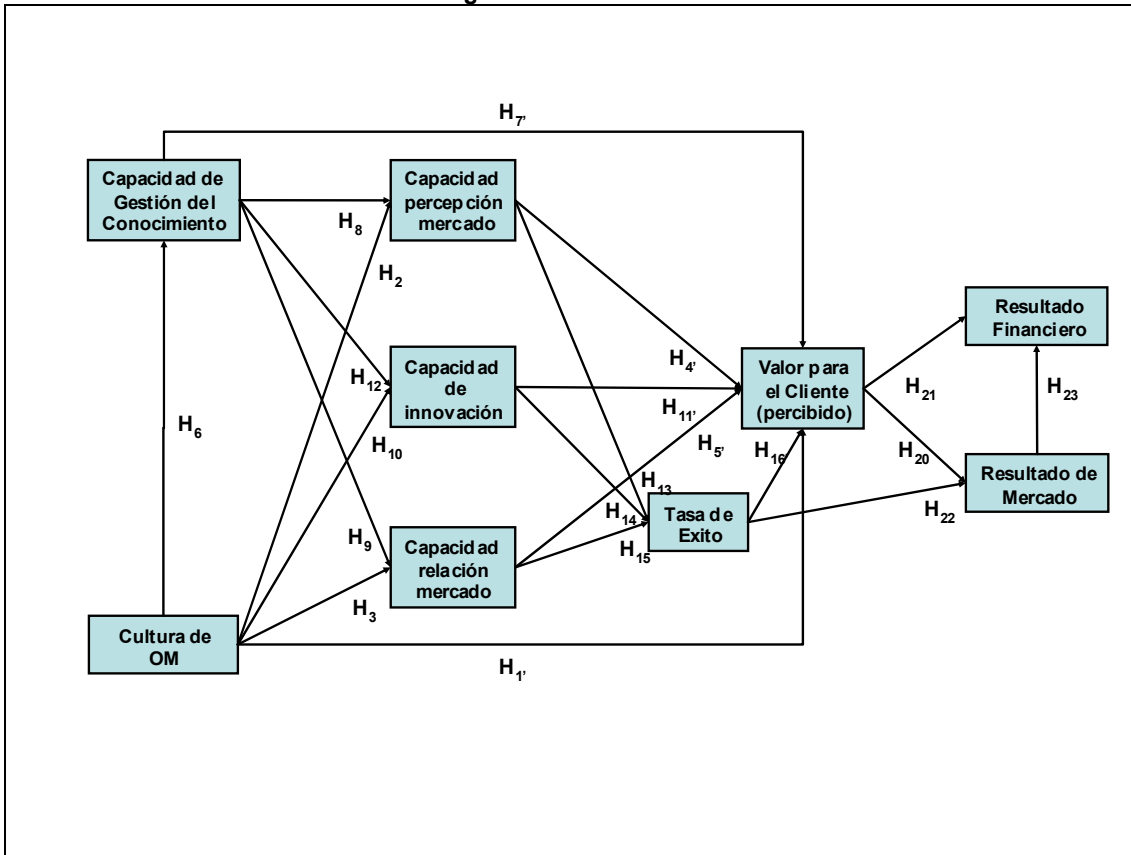


(-----> Relación añadida para la mejora del modelo)

2.3. Modelo de percepción de los clientes (Modelo 2).

El modelo 2 está compuesto por nueve variables, ocho endógenas (gestión del conocimiento, capacidad de percepción, capacidad de innovación, capacidad de relación, valor para el cliente, tasa de éxito, resultado de mercado y resultado financiero) y una variable exógena (orientación al mercado). A continuación aparece su representación gráfica (figura 6.2.3).

Figura 6.2.3. Modelo 2.



Comenzamos su estudio analizando el modelo de medida. La tabla 6.2.9 recoge los datos relativos a la validez y fiabilidad de los indicadores.

Tabla 6.2.9. Validez y fiabilidad de los ítems del modelo de medida¹¹.

Indicadores	Orientación al Mercado			Capacidad de Percepción			Capacidad de Innovación			Capacidad de Relación		
	Carg. Est.	C.R.	Fiab. Ind.	Carg. Est.	C.R.	Fiab. Ind.	Carg. Est.	C.R.	Fiab. Ind.	Carg. Est.	C.R.	Fiab. Ind.
OM1	0.851	5.988	0.723	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OM2	0.832	5.807	0.692	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OM3	0.823	5.786	0.677	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OM4	0.894	6.410	0.799	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OM5	0.878	6.193	0.770	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OM7	0.726	*	0.528	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CP1	-	-	-	0.744	*	0.554	-	-	-	-	-	-
CP2	-	-	-	0.828	5.933	0.685	-	-	-	-	-	-
CP4	-	-	-	0.843	5.907	0.711	-	-	-	-	-	-
CP5	-	-	-	0.884	6.273	0.782	-	-	-	-	-	-
CI1	-	-	-	-	-	-	0.893	*	0.797	-	-	-
CI2	-	-	-	-	-	-	0.931	9.989	0.867	-	-	-
CI3	-	-	-	-	-	-	0.903	9.343	0.815	-	-	-
CR2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.752	*	0.565
CR3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.800	5.656	0.639
CR4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.769	5.481	0.591
CR5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.900	6.736	0.810

* La carga inicial se fijó igual a la unidad.

¹¹ Los valores de la carga estandarizada y de la fiabilidad individual de los constructos "Índice GC" y "Tasa de Éxito" no aparecen recogidos en las tablas al tratarse de constructos medidos por un único indicador.

Tabla 6.2.9. Validez y fiabilidad de los ítems del modelo de medida (continuación).

Indicadores	Valor para el Cliente			Resultado de Mercado			Resultado Financiero		
	Carg. Est.	C.R.	Fiab. Ind.	Carg. Est.	C.R.	Fiab. Ind.	Carg. Est.	C.R.	Fiab. Ind.
VC1	0.966	*	0.932	-	-	-	-	-	-
VC2	0.887	11.334	0.787	-	-	-	-	-	-
VC3	0.606	5.100	0.367	-	-	-	-	-	-
VC4	0.835	9.752	0.696	-	-	-	-	-	-
VC5	0.589	4.932	0.347	-	-	-	-	-	-
VC6	0.739	7.172	0.546	-	-	-	-	-	-
VC7	0.725	6.978	0.525	-	-	-	-	-	-
VC8	0.845	9.877	0.714	-	-	-	-	-	-
VC9	0.815	9.064	0.665	-	-	-	-	-	-
VC10	0.662	5.749	0.438	-	-	-	-	-	-
PM1	-	-	-	0.827	*	0.684	-	-	-
PM2	-	-	-	0.901	6.772	0.813	-	-	-
PF1	-	-	-	-	-	-	0.899	*	0.808
PF2	-	-	-	-	-	-	0.941	11.056	0.886
PF3	-	-	-	-	-	-	0.940	10.992	0.884

* La carga inicial se fijó igual a la unidad.

Como se observa, los resultados alcanzados muestran que las cargas son todas significativas al nivel $\alpha = 0,05$. Además, la fiabilidad individual de los ítems es, en la mayoría de los casos, adecuada siendo el valor más reducido el del indicador VC5 que sólo asciende a 0,347. Por ello, decidimos eliminar este ítem de la escala de "Valor para el Cliente". Con posterioridad tuvimos que eliminar igualmente los indicadores VC3 y VC10 cuya fiabilidad ascendía a 0.363 y 0.427 respectivamente. Una vez eliminados dichos ítems todos los valores resultaron aceptables.

Por su parte, las medidas de bondad del ajuste se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 6.2.10. Ajuste del modelo de medida “Modelo 2”.

Medidas de ajuste absoluto	Modelo 2
Grados de libertad	399
Valor ji-cuadrado y nivel de significación	636.702 ($p = 0.000$)
Noncentrality Parameter (NCP)	237.702
Goodness of Fit Index (GFI)	0.637
Root Mean Square Residual (RMSR)	0.100
Root Mean Square Error Appro. (RMSEA)	0.109
Medidas incrementales de ajuste	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0.548
Normed Fit Index (NFI)	0.679
Comparative Fit Index (CFI)	0.844

En cuanto a la bondad del ajuste hemos de señalar que los resultados no alcanzan los valores deseables. En relación a las medidas absolutas, el peor valor es el que representa el GFI, mientras que el RMSR y RMSEA, aunque por encima de los valores aconsejables, se encuentran muy cercanos a ellos. En relación a las medidas incrementales, podemos observar cómo muestran valores por debajo de los aconsejables. De nuevo, podemos considerar estos resultados como aceptables dadas las características de la muestra.

Por su parte, la fiabilidad compuesta de cada constructo y la varianza extraída del mismo se muestran en la siguiente tabla (Tabla 6.2.11).

Tabla 6.2.11. Fiabilidad compuesta y Varianza Extraída.

	Orientación al Mercado	Capacidad de Percepción	Capacidad de Innovación	Capacidad de Relación
Fiabilidad del constructo	0.9304	0.8042	0.8913	0.8303
Varianza Extraída	0.6913	0.5076	0.7323	0.5517

Tabla 6.2.11. Fiabilidad compuesta y Varianza Extraída (continuación).

	Valor para el Cliente	Resultado de Mercado	Resultado Financiero
Fiabilidad del constructo	0.9864	0.7533	0.9142
Varianza Extraída	0.9062	0.6048	0.7805

Para los constructos analizados, la fiabilidad compuesta supera el valor de 0.7. Respecto a la varianza extraída, todos los valores son superiores al límite de 0.5, superando en todos los casos la correlación al cuadrado entre las variables, excepto entre la Orientación al Mercado y la Capacidad de Relación. En cualquier caso, la validez discriminante entre ambos constructos ya fue analizada y demostrada en el modelo anterior.

Finalmente, concluido el análisis del modelo de medida damos paso al modelo estructural. La tabla 6.2.12 muestra las cargas estandarizadas y los ratios críticos de las relaciones propuestas en el modelo.

Tabla 6.2.12. Modelo Estructural 2

Relaciones	Carga Estand.	C.R.
Índice Gestión del Conocimiento <----- Orientación al Mercado	0.632	5.308
Capacidad de Percepción <----- Índice Gestión del Conocimiento	0.475	3.547
Capacidad de Innovación <----- Índice Gestión del Conocimiento	0.594	4.428
Capacidad de Relación <----- Índice Gestión del Conocimiento	0.384	3.264
Capacidad de Percepción <----- Orientación al Mercado	0.354	2.630
Capacidad de Innovación <----- Orientación al Mercado	0.222	1.651
Capacidad de Relación <----- Orientación al Mercado	0.532	4.490
Tasa de Éxito <----- Capacidad de Innovación	0.404	2.300
Tasa de Éxito <----- Capacidad de Percepción	0.011	0.066
Tasa de Éxito <----- Capacidad de Relación	0.168	0.929
Valor para el Cliente <----- Capacidad de Percepción	-0.235	-0.934
Valor para el Cliente <----- Capacidad de Innovación	0.313	1.140
Valor para el Cliente <----- Tasa de Éxito	0.251	1.266
Valor para el Cliente <----- Capacidad de Relación	0.215	0.675
Valor para el Cliente <----- Índice Gestión del Conocimiento	-0.003	-0.009
Valor para el Cliente <----- Orientación al Mercado	-0.283	-0.948
Resultado de Mercado <----- Valor para el Cliente	0.337	2.139
Resultado de Mercado <----- Tasa de Éxito	0.439	3.370
Resultado Financiero <----- Valor para el Cliente	0.009	0.059
Resultado Financiero <----- Resultado de Mercado	0.684	5.176

Como se puede observar, existen determinadas relaciones cuya carga factorial es inferior a 1,96. Por tanto, siguiendo las recomendaciones sobre la evaluación de un modelo estructural (Hair et al., 2000) comenzaremos paso a paso a eliminar aquellas que no sean significativas. En concreto, se eliminan las siguientes relaciones: (1) Índice GC -> Valor para el Cliente; (2) Valor para el Cliente -> Resultado Financiero;

(3) Capacidad de Percepción -> Tasa de Éxito; (4) Capacidad de Relación -> Valor para el Cliente; (5) Orientación al Mercado -> Valor para el Cliente.

Como comentamos con anterioridad, debido a que se trata de una muestra de tamaño reducido, optamos por quedarnos con el criterio menos restrictivo de Levy (1997), según el cual cuando un peso de regresión tiene un coeficiente crítico igual o superior a 1 puede considerarse relativamente significativo (a un nivel de confianza menor). Además, para mejorar los resultados del modelo fue añadida una relación adicional entre la “Orientación al Mercado” y el “Resultado de Mercado”. De este modo, apoyamos la permanencia de las relaciones que aparecen recogidas en la siguiente tabla.

Tabla 6.2.13. Modelo Estructural Global 2 (Final).

Relaciones	Carga Estand.	C.R.
Índice Gestión del Conocimiento <----- Orientación al Mercado	0.635	5.356
Capacidad de Percepción <----- Índice Gestión del Conocimiento	0.473	3.514
Capacidad de Innovación <----- Índice Gestión del Conocimiento	0.591	4.390
Capacidad de Relación <----- Índice Gestión del Conocimiento	0.536	3.216
Capacidad de Percepción <----- Orientación al Mercado	0.355	2.631
Capacidad de Innovación <----- Orientación al Mercado	0.226	1.671
Capacidad de Relación <----- Orientación al Mercado	0.536	4.508
Tasa de Éxito <----- Capacidad de Innovación	0.407	2.441
Tasa de Éxito <----- Capacidad de Relación	0.168	1.007
Valor para el Cliente <----- Capacidad de Percepción	-0.323	-1.622
Valor para el Cliente <----- Capacidad de Innovación	0.293	1.329
Valor para el Cliente <----- Tasa de Éxito	0.286	1.505
Resultado de Mercado <----- Tasa de Éxito	0.316	2.406
Resultado de Mercado <----- Valor para el Cliente	0.386	2.600
Resultado Financiero <----- Resultado de Mercado	0.694	6.347
Resultado de Mercado <----- Orientación al Mercado	0.289	2.392

Finalmente, las tablas 6.2.14 y 6.2.15 señalan la explicación de cada uno de los constructos incluidos en el modelo, así como las medidas de bondad del ajuste. Éstas, tanto para el caso del ajuste absoluto como para el incremental, muestran unos indicadores realmente buenos.

Tabla 6.2.14. Fiabilidad de los constructos.

Constructo	Fiabilidad
Índice Gestión del Conocimiento	0.403
Capacidad de Percepción	0.563
Capacidad de Innovación	0.569
Capacidad de Relación	0.690
Valor para el Cliente	0.190
Tasa de Éxito	0.276
Resultado Mercado	0.497
Resultado Financiero	0.481

Tabla 6.2.15. Ajuste del modelo estructural (Modelo 2).

Medidas de ajuste absoluto	Modelo 2
Grados de libertad	20
Valor ji-cuadrado y nivel de significación	15.770 ($p = 0.731$)
Noncentrality Parameter (NCP)	0.000
Goodness of Fit Index (GFI)	0.937
Root Mean Square Residual (RMSR)	0.079
Root Mean Square Error Appro. (RMSEA)	0.000
Medidas incrementales de ajuste	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0.859
Normed Fit Index (NFI)	0.935
Comparative Fit Index (CFI)	1.000

Los resultados muestran de nuevo que la relación directa entre la OM y, en este caso, el VC (H_{17}) no es significativa. Sin embargo, vuelve a ratificarse el papel de las capacidades organizativas como variables intermedias (H_2 , H_3 y H_{10}). En el caso de la CP, aunque la relación con el VC es directa (H_4), nos sorprende su signo, pues es contrario al que cabría suponer. En el caso de la CR, la relación con el VC no se produce de forma directa, sino indirecta a través de la TE (H_{13} y H_{16}), si bien esta relación es bastante débil. Por último, en el caso de la CI resultan significativas tanto la relación directa con el VC (H_{11}) como indirecta a través de la TE (H_{17} y H_{16}).

Hemos tratado de buscar en la literatura una justificación al signo de la relación resultante entre la CP y el VC. De nuevo, la justificación de este resultado podría deberse a la naturaleza no lineal de la relación, de forma que sería necesario realizar un estudio longitudinal para comprobar si dicha relación se produce con el paso del tiempo. De este modo, la CP generará una mayor percepción de valor por parte del cliente únicamente cuando sus efectos sean percibidos por el mercado. En la medida que nuestra investigación es de corte transversal, estamos midiendo los efectos

inmediatos que la capacidad de percepción tiene sobre el valor percibido por el cliente. En todo caso, encontramos en la literatura otros trabajos en los que esta hipótesis no ha podido ser demostrada (Slater y Narver, 2000; Mazaira, 2002).

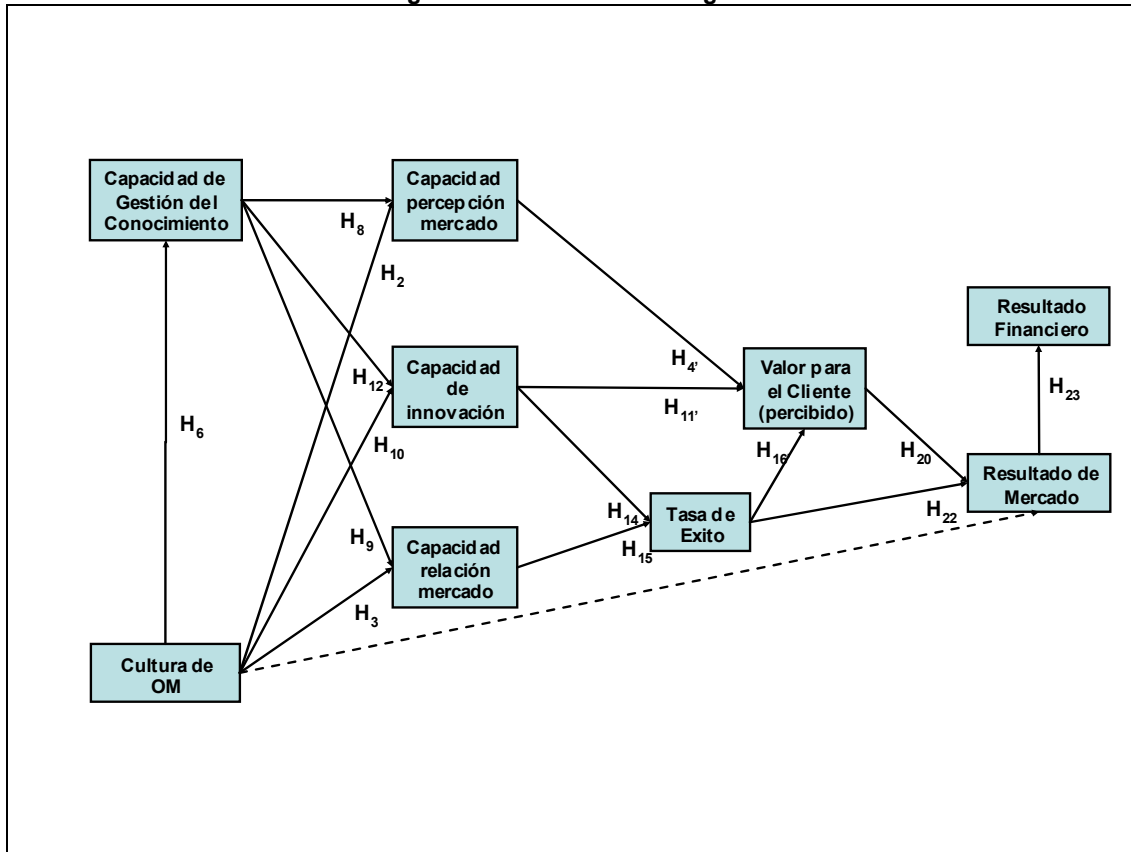
En cuanto a la relación entre la OM y la GC, los resultados vuelven a mostrar su significación y su sentido positivo (H_6). Igualmente, debemos rechazar la hipótesis que planteaba una relación directa entre la GC y el VC (H_7), mientras que la relación de forma indirecta, a través de la CP, la CR y la CI, vuelve a contrastarse (H_8 , H_9 y H_{12}).

En cuanto a los resultados organizacionales, se contrasta la relación positiva entre el VC y el RM (H_{20}) y la relación entre la TE y el RM (H_{22}). Igualmente podemos confirmar la influencia positiva de los RM sobre los RF (H_{23}). Finalmente, debemos señalar que, al objeto de mejorar el modelo, surgió una nueva relación positiva entre la OM y el RM.

Igualmente, debemos señalar que la mayoría de las hipótesis que han resultado no significativas presentaban un reducido sustento empírico, aunque su base teórica nos llevó a plantearlas en nuestro modelo. Es el caso, por ejemplo, de la H_1 , que planteaba una relación directa y positiva entre la OM y el VC. De este modo, como planteábamos en la parte teórica de este trabajo, los intentos por vincular empíricamente los recursos y capacidades organizativas con la percepción de los clientes han sido muy reducidos.

A la vista de los anteriores resultados, el modelo 2 quedaría planteado de la siguiente forma:

Figura 6.2.4. Modelo 2 corregido.

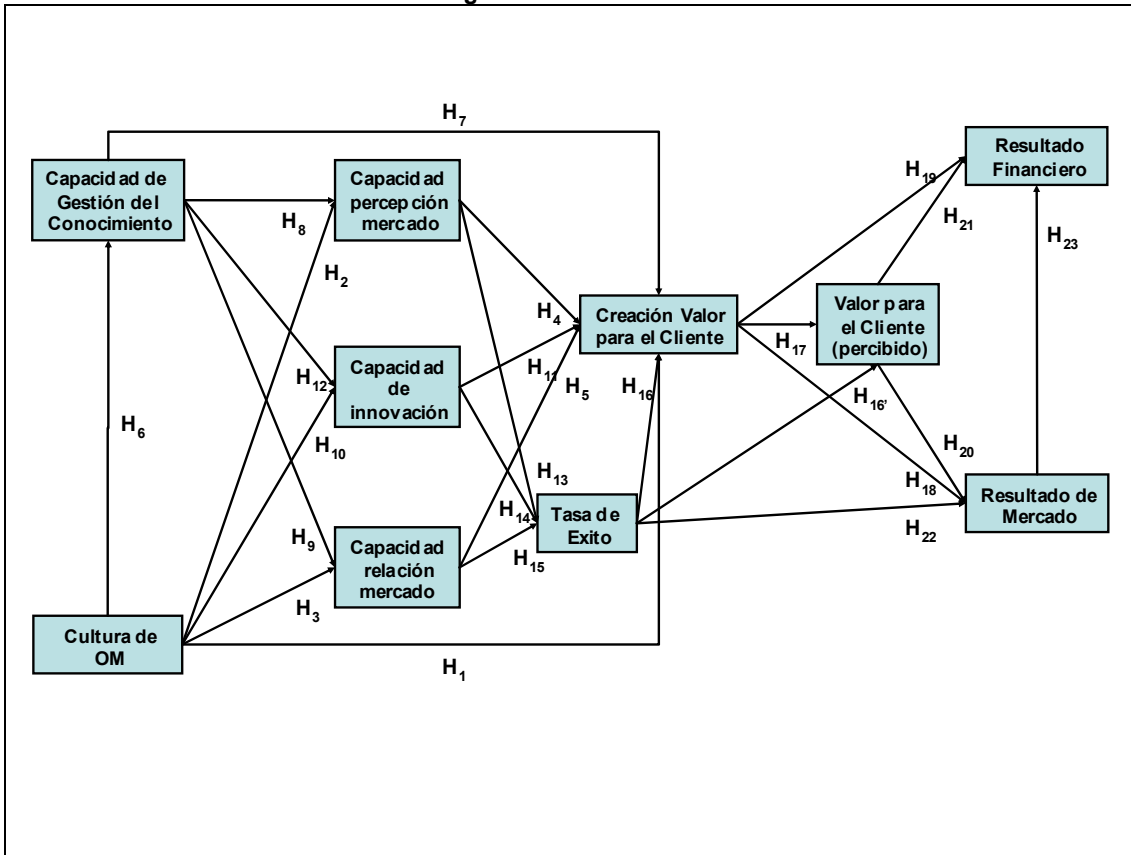


(-----> Relación añadida para la mejora del modelo)

2.4. Modelo conjunto (Modelo 3).

El modelo 3 aúna las variables consideradas en los dos modelos anteriores. De este modo, está compuesto por nueve variables endógenas (gestión del conocimiento, capacidad de percepción, capacidad de innovación, capacidad de relación, creación de valor para el cliente, valor para el cliente, tasa de éxito, resultado de mercado y resultado financiero) y una variable exógena (orientación al mercado). Su representación gráfica aparece recogida a continuación (figura 6.2.5).

Figura 6.2.5. Modelo 3.



Comenzamos mostrando los resultados del análisis del modelo de medida.

Tabla 6.2.16. Validez y fiabilidad de los ítems del modelo de medida¹².

Indicadores	Orientación al Mercado			Capacidad de Percepción			Capacidad de Innovación			Capacidad de Relación		
	Carg. Est.	C.R.	Fiab. Ind.	Carg. Est.	C.R.	Fiab. Ind.	Carg. Est.	C.R.	Fiab. Ind.	Carg. Est.	C.R.	Fiab. Ind.
OM1	0.851	5.998	0.725	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OM2	0.832	5.810	0.692	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OM3	0.822	5.782	0.675	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OM4	0.894	6.419	0.800	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OM5	0.877	6.199	0.770	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OM7	0.727	*	0.528	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CP1	-	-	-	0.736	*	0.542	-	-	-	-	-	-
CP2	-	-	-	0.814	5.789	0.662	-	-	-	-	-	-
CP4	-	-	-	0.841	5.881	0.707	-	-	-	-	-	-
CP5	-	-	-	0.902	6.305	0.813	-	-	-	-	-	-
CI1	-	-	-	-	-	-	0.890	*	0.792	-	-	-
CI2	-	-	-	-	-	-	0.932	9.979	0.868	-	-	-
CI3	-	-	-	-	-	-	0.906	9.369	0.820	-	-	-
CR2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.756	*	0.572
CR3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.797	5.681	0.636
CR4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.769	5.521	0.591
CR5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.899	6.786	0.809

* La carga inicial se fijó igual a la unidad.

¹² Los valores de la carga estandarizada y de la fiabilidad individual de los constructos "Índice GC" y "Tasa de Éxito" no aparecen recogidos en las tablas al tratarse de constructos medidos por un único indicador.

Tabla 6.2.16. Validez y fiabilidad de los ítems del modelo de medida (continuación)¹³.

Indicadores	Creación de Valor			Valor para el cliente			Resultado de Mercado			Resultado Financiero		
	Carg. Est.	C.R.	Fiab. Ind.	Carg. Est.	C.R.	Fiab. Ind.	Carg. Est.	C.R.	Fiab. Ind.	Carg. Est.	C.R.	Fiab. Ind.
PC2	0.906	*	0.649	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PC3	0.805	4.725	0.820	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VC1	-	-	-	0.992	*	0.984	-	-	-	-	-	-
VC2	-	-	-	0.857	10.828	0.734	-	-	-	-	-	-
VC4	-	-	-	0.850	11.030	0.722	-	-	-	-	-	-
VC6	-	-	-	0.706	6.775	0.499	-	-	-	-	-	-
VC7	-	-	-	0.721	7.134	0.520	-	-	-	-	-	-
VC8	-	-	-	0.823	9.767	0.678	-	-	-	-	-	-
VC9	-	-	-	0.807	9.298	0.651	-	-	-	-	-	-
PM1	-	-	-	-	-	-	0.850	*	0.723	-	-	-
PM2	-	-	-	-	-	-	0.877	6.743	0.769	-	-	-
PF1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.899	*	0.808
PF2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.941	11.057	0.886
PF3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.940	10.991	0.884

* La carga inicial se fijó igual a la unidad.

Como se observa, los resultados alcanzados muestran que las cargas son todas significativas al nivel $\alpha = 0,05$. Además, la fiabilidad individual de los ítems es, en la mayoría de los casos, adecuada siendo el valor más reducido el del indicador VC6 que asciende a 0,499, muy cercano, por tanto, al valor de 0,5. Por ello, optamos por mantener dicho indicador.

Por su parte, las medidas de bondad del ajuste se muestran en la tabla siguiente:

¹³ Los valores de la carga estandarizada y de la fiabilidad individual de los constructos "Índice GC" y "Tasa de Éxito" no aparecen recogidos en las tablas al tratarse de constructos medidos por un único indicador.

Tabla 6.2.17. Ajuste del modelo de medida “Modelo 3”.

Medidas de ajuste absoluto	Modelo 3
Grados de libertad	445
Valor ji-cuadrado y nivel de significación	660.720 (p = 0.000)
Noncentrality Parameter (NCP)	215.720
Goodness of Fit Index (GFI)	0.645
Root Mean Square Residual (RMSR)	0.096
Root Mean Square Error Appro. (RMSEA)	0.098
Medidas incrementales de ajuste	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0.552
Normed Fit Index (NFI)	0.691
Comparative Fit Index (CFI)	0.866

De nuevo el ajuste del modelo de medida muestra unos resultados por debajo de los valores aconsejables, sobre todo en relación al GFI, AGFI y NFI. El RMSR y el RMSEA están cercanos a los valores aceptables.¹⁴

Por su parte, la fiabilidad compuesta de cada constructo y la varianza extraída del mismo se muestran en la siguiente tabla (Tabla 6.2.18).

Tabla 6.2.18. Fiabilidad compuesta y Varianza Extraída.

	Orientación al Mercado	Capacidad de Percepción	Capacidad de Innovación	Capacidad de Relación
Fiabilidad del constructo	0.9281	0.8088	0.8912	0.8275
Varianza Extraída	0.6837	0.5156	0.7321	0.5475

Tabla 6.2.18. Fiabilidad compuesta y Varianza Extraída (continuación).

	Creación de Valor	Valor para el Cliente	Resultado de Mercado	Resultado Financiero
Fiabilidad del constructo	0.8795	0.9751	0.7346	0.9142
Varianza Extraída	0.7858	0.8951	0.5806	0.7804

Para los constructos analizados, la fiabilidad compuesta supera el valor de 0.7. Respecto a la varianza extraída, todos los valores son superiores al límite de 0.5,

¹⁴ Al igual que argumentamos en los modelos anteriores, dadas las características de la muestra, los valores alcanzados pueden ser considerados como aceptables.

superando en todos los casos la correlación al cuadrado entre las variables, excepto entre la Orientación al Mercado y la Capacidad de Relación. En cualquier caso, la validez discriminante entre ambos constructos ya fue analizada y demostrada en el modelo 1.

Concluido el análisis del modelo de medida recogemos los resultados del análisis del modelo estructural. La tabla 6.2.19 muestra las cargas estandarizadas y los ratios críticos de las relaciones propuestas en el modelo.

Tabla 6.2.19. Modelo Estructural 3.

Relaciones	Carga Estand.	C.R.
Índice Gestión del Conocimiento <----- Orientación al Mercado	0.632	5.308
Capacidad de Percepción <----- Índice Gestión del Conocimiento	0.475	3.548
Capacidad de Innovación <----- Índice Gestión del Conocimiento	0.594	4.428
Capacidad de Relación <----- Índice Gestión del Conocimiento	0.384	3.264
Capacidad de Percepción <----- Orientación al Mercado	0.384	2.630
Capacidad de Innovación <----- Orientación al Mercado	0.222	1.651
Capacidad de Relación <----- Orientación al Mercado	0.532	4.490
Tasa de Éxito <----- Capacidad de Innovación	0.405	2.302
Tasa de Éxito <----- Capacidad de Percepción	0.006	0.038
Tasa de Éxito <----- Capacidad de Relación	0.169	0.933
Creación de Valor <----- Capacidad de Percepción	0.367	1.945
Creación de Valor <----- Capacidad de Innovación	0.021	0.100
Creación de Valor <----- Tasa de Éxito	0.522	3.594
Creación de Valor <----- Capacidad de Relación	-0.201	-0.844
Creación de Valor <----- Índice Gestión del Conocimiento	0.090	0.382
Creación de Valor <----- Orientación al Mercado	-0.135	-0.605
Valor para el Cliente <----- Tasa de Éxito	0.256	1.238
Valor para el Cliente <----- Creación de Valor	0.123	0.586
Resultado de Mercado <----- Valor para el Cliente	0.290	1.959
Resultado de Mercado <----- Creación de Valor	0.272	1.848
Resultado de Mercado <----- Tasa de Éxito	0.302	2.045
Resultado Financiero <----- Resultado de Mercado	0.670	4.570
Resultado Financiero <----- Valor para el Cliente	-0.007	-0.048
Resultado Financiero <----- Creación de Valor	0.042	0.317

Pasamos a eliminar aquellas relaciones que no resultan significativas. Las relaciones eliminadas, una a una, fueron las siguientes: (1) Capacidad de Percepción -> Tasa de Éxito; (2) Valor para el Cliente -> Resultado Financiero; (3) Capacidad de Innovación -> Creación de Valor; (4) Creación de Valor -> Resultado Financiero; (5)

Índice GC -> Creación de Valor; (6) Tasa de Éxito -> Valor Cliente; y (7) Orientación al Mercado -> Creación de Valor.

De nuevo optamos por mantener aquellas relaciones con un coeficiente crítico igual o superior a 1. Además, para mejorar los resultados del modelo fue añadida una relación adicional entre la "Orientación al Mercado" y el "Resultado de Mercado". Por tanto, las relaciones que permanecen aparecen recogidas en la siguiente tabla.

Tabla 6.2.20. Modelo Estructural 3 (Final).

Relaciones	Carga Estand.	C.R.
Índice Gestión del Conocimiento <----- Orientación al Mercado	0.634	5.346
Capacidad de Percepción <----- Índice Gestión del Conocimiento	0.478	3.552
Capacidad de Innovación <----- Índice Gestión del Conocimiento	0.589	4.386
Capacidad de Relación <----- Índice Gestión del Conocimiento	0.378	3.209
Capacidad de Percepción <----- Orientación al Mercado	0.349	2.578
Capacidad de Innovación <----- Orientación al Mercado	0.228	1.690
Capacidad de Relación <----- Orientación al Mercado	0.538	4.538
Tasa de Éxito <----- Capacidad de Innovación	0.406	2.442
Tasa de Éxito <----- Capacidad de Relación	0.168	1.007
Creación de Valor <----- Capacidad de Percepción	0.365	2.345
Creación de Valor <----- Tasa de Éxito	0.540	4.008
Creación de Valor <----- Capacidad de Relación	-0.239	-1.469
Valor para el Cliente <----- Creación de Valor	0.276	1.611
Resultado de Mercado <----- Valor para el Cliente	0.330	2.363
Resultado de Mercado <----- Creación de Valor	0.247	1.768
Resultado de Mercado <----- Tasa de Éxito	0.224	1.582
Resultado de Mercado <----- Orientación al Mercado	0.274	2.354
Resultado Financiero <----- Resultado de Mercado	0.690	6.337

Finalmente, las tablas 6.2.21 y 6.2.22 señalan la explicación de cada uno de los constructos incluidos en el modelo, así como las medidas de bondad del ajuste. Éstas, tanto para el caso del ajuste absoluto como para el incremental, muestran unos indicadores realmente buenos.

Tabla 6.2.21. Fiabilidad de los constructos

Constructo	Fiabilidad
Índice Gestión del Conocimiento	0.403
Capacidad de Percepción	0.562
Capacidad de Innovación	0.570
Capacidad de Relación	0.691
Creación de Valor	0.399
Valor para el Cliente	0.076
Tasa de Éxito	0.276
Resultado Mercado	0.518
Resultado Financiero	0.476

Tabla 6.2.22. Ajuste del modelo estructural “Modelo 3”

Medidas de ajuste absoluto	Modelo 3
Grados de libertad	27
Valor ji-cuadrado y nivel de significación	23.496 ($p = 0.658$)
Noncentrality Parameter (NCP)	0.000
Goodness of Fit Index (GFI)	0.919
Root Mean Square Residual (RMSR)	0.086
Root Mean Square Error Appro. (RMSEA)	0.000
Medidas incrementales de ajuste	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0.835
Normed Fit Index (NFI)	0.914
Comparative Fit Index (CFI)	1.000

En el tercero de los modelos, al tratarse de una combinación de los dos anteriores, los resultados alcanzados son muy similares. Se contrastan las hipótesis H_2 , H_3 , H_4 , H_5 , H_{12} , H_{14} y H_{16} rechazándose la H_1 y la H_{11} . Esto, como comentamos previamente, supone la consideración del conjunto de capacidades como variables intermedias de la relación entre la OM y la CVC. Además, implica que las tres capacidades (CP, CR y CI) están relacionadas positivamente y directamente con la CVC, excepto la CI, cuya relación se produce a través de la TE. De nuevo, queremos destacar el signo negativo de la relación entre la CR y la CVC, contrario a lo que planteábamos¹⁵. Por otro lado, se demuestra la relación positiva de la TE con la CVC (H_{16}), no demostrándose en el caso del VC ($H_{16'}$).

Igualmente, ocurre con la GC, donde se contrastan las hipótesis H_6 , H_8 , H_9 y H_{12} . Esto implica que su relación con la CVC se produce a través de dichas

¹⁵ Estos resultados fueron justificados en el modelo 1.

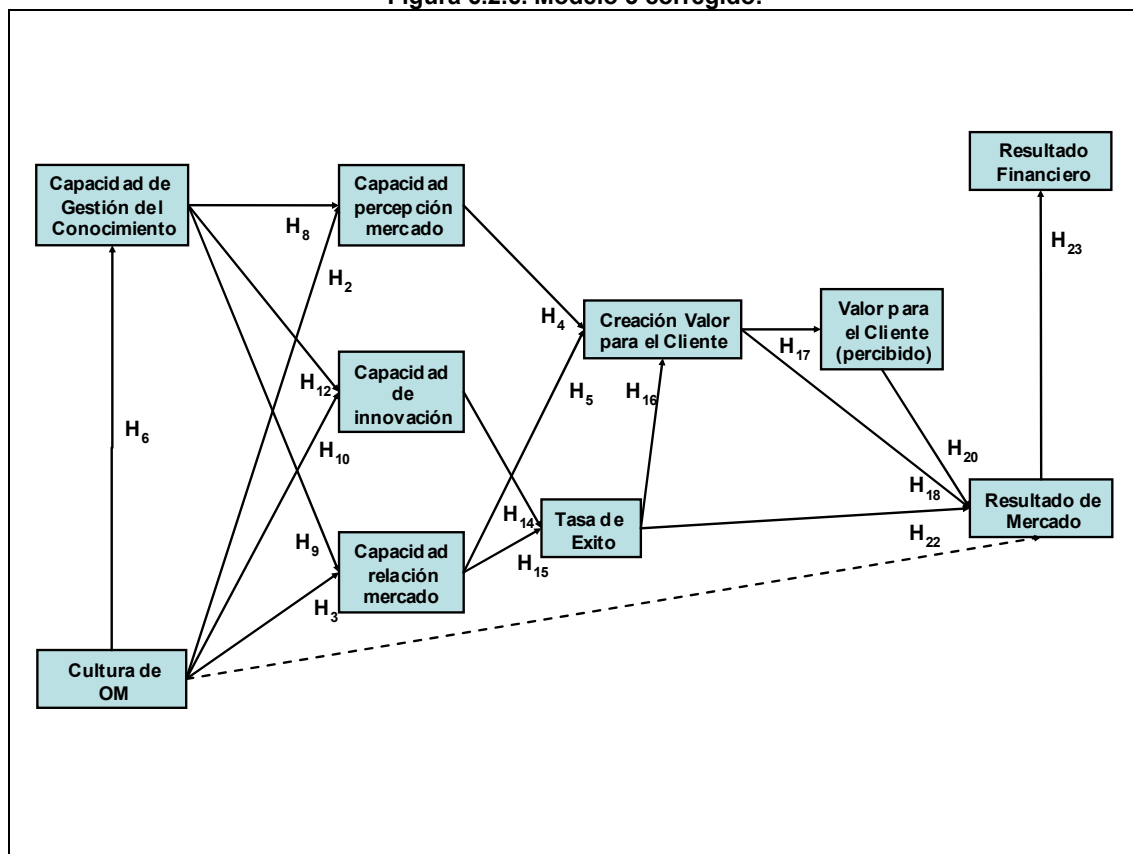
capacidades, comprobando, por otro lado, la existencia de una relación positiva entre la OM y la GC.

La diferencia más importante que supone este modelo en relación con los anteriores es que plantea una relación positiva entre la CVC y el VC, es decir, que cuanto mayor sea el valor creado y entregado por la empresa al cliente mayor deberá ser su percepción de valor recibido (H_{17}). Como se puede observar en la tabla esta hipótesis se acepta (aunque a un nivel de significación algo menor).

En relación con los resultados se aceptan las hipótesis H_{18} , H_{20} y H_{22} , que relacionan la CVC, el VC y la TE con el RM, respectivamente. Igual que en los otros dos modelos se comprueba la existencia de una relación positiva entre el RM y el RF (H_{23}). Por último, se añade una nueva relación significativa entre la OM y el RM.

De este modo, el modelo 3 quedaría planteado de la siguiente forma:

Figura 6.2.6. Modelo 3 corregido.



(-----> Relación añadida para la mejora del modelo)

2.5. Resumen.

Tabla 6.2.23. Resumen del contraste de hipótesis de la investigación (Modelo 1)

Relación	H _i	Confirmación	Carga Estandarizada	Coefficiente Crítico
Creación Valor <- Orientación Mercado	H ₁	No	-	-
Capacidad Percepción <- Orientación Mercado	H ₂	Si	0.281	2.080
Capacidad Relación <- Orientación Mercado	H ₃	Si	0.534	4.264
Creación Valor <- Capacidad Percepción	H ₄	Si	0.368	2.358
Creación Valor <- Capacidad Relación	H ₅	No*	-0.241	-1.479
Gestión Conocimiento <- Orientación Mercado	H ₆	Si	0.664	5.743
Creación Valor <- Gestión Conocimiento	H ₇	No	-	-
Capacidad Percepción <- Gestión Conocimiento	H ₈	Si	0.560	4.158
Capacidad Relación <- Gestión Conocimiento	H ₉	Sí	0.364	2.909
Capacidad Innovación <- Orientación Mercado	H ₁₀	Si	0.210	1.466
Creación Valor <- Capacidad Innovación	H ₁₁	No	-	-
Capacidad Innovación <- Gestión Conocimiento	H ₁₂	Si	0.586	4.105
Tasa Éxito <- Capacidad Percepción	H ₁₃	No	-	-
Tasa Éxito <- Capacidad Innovación	H ₁₄	Sí	0.404	2.421
Tasa Éxito <- Capacidad Relación	H ₁₅	Sí	0.171	1.025
Creación Valor <- Tasa Éxito	H ₁₆	Si	0.536	3.978
Resultado Mercado <- Creación Valor	H ₁₈	Si	0.270	1.969
Resultado Financiero <- Creación Valor	H ₁₉	No	-	-
Resultado Mercado <- Tasa Éxito	H ₂₂	Sí	0.186	1.267
Resultado Financiero <- Resultado Mercado	H ₂₃	Sí	0.688	6.347

* Aún siendo significativa la relación, el signo es contrario al planteado en la hipótesis.

Tabla 6.2.24. Resumen del contraste de hipótesis de la investigación (Modelo 2)

Relación	H _i	Confirmación	Carga Estandarizada	Coficiente Crítico
Valor Cliente <- Orientación Mercado	H ₁	No	-	-
Capacidad Percepción <- Orientación Mercado	H ₂	Si	0.355	2.631
Capacidad Relación <- Orientación Mercado	H ₃	Si	0.536	4.508
Valor Cliente <- Capacidad Percepción	H ₄	No*	-0.323	-1.622
Valor Cliente <- Capacidad Relación	H ₅	No	-	-
Gestión Conocimiento <- Orientación Mercado	H ₆	Sí	0.635	5.356
Valor Cliente <- Gestión Conocimiento	H ₇	No	-	-
Capacidad Percepción <- Gestión Conocimiento	H ₈	Sí	0.473	3.514
Capacidad Relación <- Gestión Conocimiento	H ₉	Si	0.536	3.216
Capacidad Innovación <- Orientación Mercado	H ₁₀	Sí	0.226	1.671
Valor Cliente <- Capacidad Innovación	H ₁₁	Sí	0.293	1.329
Capacidad Innovación <- Gestión Conocimiento	H ₁₂	Sí	0.591	4.390
Tasa Éxito <- Capacidad Percepción	H ₁₃	No	-	-
Tasa Éxito <- Capacidad Innovación	H ₁₄	Sí	0.407	2.441
Tasa Éxito <- Capacidad Relación	H ₁₅	Sí	0.168	1.007
Valor Cliente <- Tasa Éxito	H ₁₆	Sí	0.286	1.505
Resultado Mercado <- Valor Cliente	H ₂₀	Sí	0.386	2.600
Resultado Financiero <- Valor Cliente	H ₂₁	No	-	-
Resultado Mercado <- Tasa Éxito	H ₂₂	Sí	0.316	2.406
Resultado Financiero <- Resultado Mercado	H ₂₃	Sí	0.694	6.347

* Aún siendo significativa la relación, el signo es contrario al planteado en la hipótesis.

Tabla 6.2.25. Resumen del contraste de hipótesis de la investigación (Modelo 3)

Relación	H _i	Confirmación	Carga Estandarizada	Coefficiente Crítico
Creación Valor <- Orientación Mercado	H ₁	No	-	-
Capacidad Percepción <- Orientación Mercado	H ₂	Si	0.349	2.578
Capacidad Relación <- Orientación Mercado	H ₃	Si	0.538	4.538
Creación Valor <- Capacidad Percepción	H ₄	Si	0.365	2.345
Creación Valor <- Capacidad Relación	H ₅	No*	-0.239	-1.469
Gestión Conocimiento <- Orientación Mercado	H ₆	Sí	0.634	5.346
Creación Valor <- Gestión Conocimiento	H ₇	No	-	-
Capacidad Percepción <- Gestión Conocimiento	H ₈	Sí	0.478	3.552
Capacidad Relación <- Gestión Conocimiento	H ₉	Sí	0.378	3.209
Capacidad Innovación <- Orientación Mercado	H ₁₀	Sí	0.228	1.690
Creación Valor <- Capacidad Innovación	H ₁₁	No	-	-
Capacidad Innovación <- Gestión Conocimiento	H ₁₂	Sí	0.589	4.386
Tasa Éxito <- Capacidad Percepción	H ₁₃	No	-	-
Tasa Éxito <- Capacidad Innovación	H ₁₄	Sí	0.406	2.442
Tasa Éxito <- Capacidad Relación	H ₁₅	Sí	0.168	1.007
Creación Valor <- Tasa Éxito	H ₁₆	Sí	0.540	4.008
Valor Cliente <- Tasa Éxito	H _{16'}	No	-	-
Valor Cliente <- Creación Valor	H ₁₇	Sí	0.276	1.611
Resultado Mercado <- Creación Valor	H ₁₈	Sí	0.247	1.768
Resultado Financiero <- Creación Valor	H ₁₉	No	-	-
Resultado Mercado <- Valor Cliente	H ₂₀	Sí	0.330	2.363
Resultado Financiero <- Valor Cliente	H ₂₁	No	-	-
Resultado Mercado <- Tasa Éxito	H ₂₂	Sí	0.224	1.582
Resultado Financiero <- Resultado Mercado	H ₂₃	Sí	0.690	6.337

* Aún siendo significativa la relación, el signo es contrario al planteado en la hipótesis.

PARTE III:

CONCLUSIONES

CAPÍTULO VII

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES.

1. INTRODUCCIÓN.

A través de este trabajo de investigación se han perseguido cuatro objetivos. En primer lugar, nos hemos centrado en analizar qué recursos y capacidades tienen una influencia mayor sobre la creación de valor para el cliente (CVC). En segundo lugar, dado que la orientación al mercado de la empresa se presenta como uno de los recursos de mayor peso en la literatura por su énfasis en el valor para el cliente, hemos estudiado su relación con la creación de valor, tanto de forma directa como indirecta, a través de una serie de capacidades organizativas. En tercer lugar, se ha analizado el papel que juega la gestión del conocimiento de las organizaciones en el despliegue de la orientación al mercado y el desarrollo del conjunto de capacidades para la creación de valor. Por último, hemos contrastado la influencia de la creación de valor y de la percepción del cliente sobre los resultados organizacionales.

El marco de referencia que debe guiar la discusión relativa a los resultados del trabajo, tal y como se puso de manifiesto en el capítulo primero, es la Perspectiva de los Recursos y Capacidades (RBV). En concreto, partimos de la consideración de la cultura de orientación al mercado como el recurso que permite entregar un valor superior al cliente. Este recurso permitirá a la organización diferenciarse de los competidores y generar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, así como, un rendimiento superior.

En este capítulo final de la presente tesis doctoral se presenta un resumen de los principales resultados alcanzados, con relación a los objetivos planteados. Para ello, en primer lugar, se hace referencia a las conclusiones más importantes a las que hemos llegado tras el análisis del marco teórico. En segundo lugar, haremos referencia a los hallazgos más importantes de la investigación empírica. A continuación se recogen las implicaciones para la gestión de las organizaciones. En el tercer epígrafe se ponen de manifiesto las principales limitaciones del trabajo. Finalmente, se concluye con una propuesta de líneas de investigación que pretendemos abordar en el futuro.

2. CONCLUSIONES.

2.1. Conclusiones de la Revisión Teórica.

Como resultado de la revisión teórica realizada en los tres primeros capítulos de esta tesis doctoral, podemos resumir las principales conclusiones alcanzadas:

❖ En primer lugar, se ha resaltado el importante papel que juega la creación de un valor superior para el cliente de cara a la consecución de una ventaja competitiva sostenible. Así, la competitividad de las empresas dependerá, entre otros factores, del grado en que éstas sean capaces de satisfacer las necesidades de sus clientes mejor que la competencia.

❖ Tal y como se comentó, el presente trabajo se encuadra bajo el marco de la RBV. Dentro del mismo, la CVC ha sido considerada, hasta la fecha, como un elemento exógeno a esta perspectiva. Por ello, la cuestión sobre cómo los recursos generan valor para el cliente, ha sido un elemento olvidado, pese a su importancia para la estrategia empresarial.

❖ En relación con lo anterior, planteamos la necesidad de integrar algunos de los planteamientos realizados bajo el ámbito de Marketing a la RBV, de cara a intentar suplir dicha deficiencia. En concreto, tratamos de identificar qué recursos¹ son susceptibles de crear un valor superior para los clientes. Igualmente, se trató de determinar cómo estos recursos se van a transformar en nuevas combinaciones de valor para los clientes.

❖ Sin embargo, la satisfacción de las necesidades del cliente, a veces, incluso por encima de sus expectativas, no es tarea fácil, ya que éste puede variar no sólo entre clientes, sino también entre sectores, empresas, etc., y cambiar a lo largo del tiempo. Esto nos llevó a realizar un análisis previo del valor para el cliente, estudiando en primer lugar, su naturaleza. De este modo, pudimos comprobar su elevada subjetividad, su dependencia del contexto y de la situación, la influencia de factores propios del cliente, su carácter dinámico, etc. Igualmente se han analizado sus componentes, fundamentalmente agrupados en los beneficios que percibe el cliente y los sacrificios que soporta, así como sus principales resultados o consecuencias, entre los que destaca la lealtad y la satisfacción.

¹ Algunos tradicionalmente de Marketing, como es el caso de la orientación al mercado.

❖ Por otro lado, con el análisis de la literatura tratamos de determinar qué capacidades organizativas tienen una mayor influencia sobre el valor para el cliente (VC). En concreto, destacamos las siguientes: la orientación al mercado, la gestión del conocimiento, la capacidad de percepción del mercado, la capacidad de relación con el mercado y la capacidad de innovación. En el caso de la orientación al mercado de la empresa la razón de su elección se debe a que el principio fundamental de la cultura orientada al mercado es la creación de un valor superior para el cliente. Esta variable, que en principio había sido muy destacada en los estudios del ámbito del marketing, está cobrando un peso cada vez mayor dentro del ámbito estratégico. Así, la orientación al mercado y el conjunto de capacidades que permiten desplegar dicha cultura organizativa, como son la capacidad de percepción y la capacidad de relación con el mercado, mejorarán y estrecharán las relaciones con los clientes, ayudando a generar un conocimiento sobre los mercados.

❖ Sin embargo, más que el conocimiento que se posea una empresa, lo importante es cómo se gestiona para proporcionar mayor valor al cliente. Así, el proceso de aprendizaje sobre el cliente debe ser trasladado a los productos y servicios que se ofrecen. Por tanto, la gestión del conocimiento y los distintos procesos que la integran (adquisición, conversión, aplicación, protección) jugarán un papel fundamental.

❖ Por último, la capacidad de innovación permitirá a la empresa adaptarse al mercado a través del conocimiento que se posee. A través de la innovación, las empresas conseguirán adaptar su oferta a las necesidades de los clientes, incluso a sus necesidades latentes. Así, si las empresas desean ofrecer valor a sus clientes deberán estar permanentemente dispuestas y capacitadas para adaptarse a los cambios del mercado.

2.2. Conclusiones de la Investigación Empírica.

La revisión de la literatura existente puso de manifiesto la escasez de trabajos centrados en el análisis de cómo los recursos y capacidades organizativos crean valor para el cliente. En concreto, este trabajo pretende ser una aportación en este sentido en la medida que analiza a través de qué recursos es posible generar un valor superior al cliente. Para ello, se analiza la influencia de la orientación al mercado como una cultura que sirve de base para la creación de valor para el cliente. Igualmente, se estudia el papel de otro pilar fundamental en este proceso como es la gestión del

conocimiento de la organización, a través de sus distintos procesos. Por otro lado, se analiza un conjunto de capacidades a través de las cuáles se traduce la orientación al mercado en valor para el cliente. El estudio se ha centrado en las entidades aseguradoras dirigidas a particulares que operan a nivel nacional, dedicadas a uno o varios ramos de seguros. Para ello, sobre la base de un profundo análisis previo de los fundamentos teóricos y empíricos relevantes, se han propuesto tres modelos: un primer modelo relativo a las percepciones de los directivos, un segundo modelo que incluye la percepción de los clientes sobre el valor recibido y un tercer modelo que combina los dos anteriores.

El resultado del contraste de las hipótesis permite ofrecer las aportaciones de carácter práctico recogidas en las tablas 7.2.1, 7.2.2 y 7.2.3.

Tabla 7.2.1. Resultados del contraste de hipótesis de la investigación (Modelo 1).

Relación	H _i	Confirmación	Comentarios
Creación de Valor <- Orientación al Mercado	H ₁	No	Relación no significativa
Capacidad de Percepción <- Orientación al Mercado	H ₂	Si	Relación significativa
Capacidad de Relación <- Orientación al Mercado	H ₃	Si	Relación significativa
Creación de Valor <- Capacidad de Percepción	H ₄	Si	Relación significativa
Creación de Valor <- Capacidad de Relación	H ₅	No	Relación significativa aunque con signo contrario al planteado
Gestión del Conocimiento <- Orientación al Mercado	H ₆	Si	Relación significativa
Creación de Valor <- Gestión del Conocimiento	H ₇	No	Relación no significativa
Capacidad de Percepción <- Gestión del Conocimiento	H ₈	Si	Relación significativa
Capacidad de Relación <- Gestión del Conocimiento	H ₉	Si	Relación significativa
Capacidad de Innovación <- Orientación al Mercado	H ₁₀	Si	Relación significativa
Creación de Valor <- Capacidad de Innovación	H ₁₁	No	Relación no significativa
Capacidad de Innovación <- Gestión del Conocimiento	H ₁₂	Si	Relación significativa
Tasa de Éxito <- Capacidad de Percepción	H ₁₃	No	Relación no significativa
Tasa de Éxito <- Capacidad de Innovación	H ₁₄	Si	Relación significativa
Tasa de Éxito <- Capacidad de Relación	H ₁₅	Si	Relación significativa
Creación de Valor <- Tasa de Éxito	H ₁₆	Si	Relación significativa
Resultado de Mercado <- Creación de Valor	H ₁₈	Si	Relación significativa
Resultado Financiero <- Creación de Valor	H ₁₉	No	Relación no significativa
Resultado de Mercado <- Tasa de Éxito	H ₂₂	Si	Relación significativa
Resultado Financiero <- Resultado de Mercado	H ₂₃	Si	Relación significativa

Tabla 7.2.2. Resultados del contraste de hipótesis de la investigación (Modelo 2).

Relación	H _i	Confirmación	Comentarios
Valor para el Cliente <- Orientación al Mercado	H _{1'}	No	Relación no significativa
Capacidad de Percepción <- Orientación al Mercado	H ₂	Si	Relación significativa
Capacidad de Relación <- Orientación al Mercado	H ₃	Si	Relación significativa
Valor para el Cliente <- Capacidad de Percepción	H _{4'}	No	Relación significativa aunque con signo contrario al planteado
Valor para el Cliente <- Capacidad de Relación	H _{5'}	No	Relación no significativa
Gestión del Conocimiento <- Orientación al Mercado	H ₆	Si	Relación significativa
Valor para el Cliente <- Gestión del Conocimiento	H _{7'}	No	Relación no significativa
Capacidad de Percepción<-Gestión del Conocimiento	H ₈	Si	Relación significativa
Capacidad de Relación <- Gestión del Conocimiento	H ₉	Si	Relación significativa
Capacidad de Innovación <- Orientación al Mercado	H ₁₀	Si	Relación significativa
Valor para el Cliente <- Capacidad de Innovación	H _{11'}	Si	Relación significativa
Capacidad de Innovación<- Gestión del Conocimiento	H ₁₂	Si	Relación significativa
Tasa de Éxito <- Capacidad de Percepción	H ₁₃	No	Relación no significativa
Tasa de Éxito <- Capacidad de Innovación	H ₁₄	Si	Relación significativa
Tasa de Éxito <- Capacidad de Relación	H ₁₅	Si	Relación significativa
Valor para el Cliente <- Tasa de Éxito	H _{16'}	Si	Relación significativa
Resultado de Mercado <- Valor para el Cliente	H ₂₀	Si	Relación significativa
Resultado Financiero <- Valor para el Cliente	H ₂₁	No	Relación no significativa
Resultado de Mercado <- Tasa de Éxito	H ₂₂	Si	Relación significativa
Resultado Financiero <- Resultado de Mercado	H ₂₃	Si	Relación significativa

Tabla 7.2.3. Resultados del contraste de hipótesis de la investigación (Modelo 3).

Relación	H _i	Confirmación	Comentarios
Creación de Valor <- Orientación al Mercado	H ₁	No	Relación no significativa
Capacidad de Percepción <- Orientación al Mercado	H ₂	Si	Relación significativa
Capacidad de Relación <- Orientación al Mercado	H ₃	Si	Relación significativa
Creación de Valor <- Capacidad de Percepción	H ₄	Si	Relación significativa
Creación de Valor <- Capacidad de Relación	H ₅	No	Relación significativa aunque con signo contrario al planteado
Gestión del Conocimiento <- Orientación al Mercado	H ₆	Si	Relación significativa
Creación de Valor <- Gestión del Conocimiento	H ₇	No	Relación no significativa
Capacidad de Percepción<-Gestión del Conocimiento	H ₈	Si	Relación significativa
Capacidad de Relación <- Gestión del Conocimiento	H ₉	Si	Relación significativa

Capacidad de Innovación <- Orientación al Mercado	H ₁₀	Sí	Relación significativa
Creación de Valor <- Capacidad de Innovación	H ₁₁	No	Relación no significativa
Capacidad de Innovación<- Gestión del Conocimiento	H ₁₂	Sí	Relación significativa
Tasa de Éxito <- Capacidad de Percepción	H ₁₃	No	Relación no significativa
Tasa de Éxito <- Capacidad de Innovación	H ₁₄	Sí	Relación significativa
Tasa de Éxito <- Capacidad de Relación	H ₁₅	Sí	Relación significativa
Creación de Valor <- Tasa de Éxito	H ₁₆	Sí	Relación significativa
Valor para el Cliente <- Tasa de Éxito	H _{16'}	No	Relación no significativa
Valor para el Cliente <- Creación de Valor	H ₁₇	Sí	Relación significativa
Resultado de Mercado <- Creación de Valor	H ₁₈	Sí	Relación significativa
Resultado Financiero <- Creación de Valor	H ₁₉	No	Relación no significativa
Resultado de Mercado <- Valor para el Cliente	H ₂₀	Sí	Relación significativa
Resultado Financiero <- Valor para el Cliente	H ₂₁	No	Relación no significativa
Resultado de Mercado <- Tasa de Éxito	H ₂₂	Sí	Relación significativa
Resultado Financiero <- Resultado de Mercado	H ₂₃	Sí	Relación significativa

Como puede observarse, no todas las hipótesis planteadas en la investigación han recibido apoyo desde el punto de vista empírico. Algunas de estas hipótesis, como se puso de manifiesto en el marco teórico, presentaban un gran sustento teórico, aunque su apoyo empírico era reducido². Además, es preciso tener en cuenta el contexto, en cuanto a tipo de empresa y territorio, en el que se desarrolla el estudio.

A continuación vamos a tratar de resumir las principales conclusiones obtenidas en los distintos modelos analizados.

A) Modelo directivo.

❖ **La orientación al mercado de la empresa es la base para la creación de valor para el cliente.** Aunque la literatura la señala como aquella cultura que busca de forma continúa la creación y entrega de un valor superior para el cliente, no hemos podido comprobar que dicha relación se produzca de forma directa (H₁). Sin embargo, se ha contrastado que esta relación existe de forma indirecta, **a través del despliegue de un conjunto de capacidades organizativas.** Entre todas las posibles capacidades que puede desplegar la empresa de cara a crear valor, en nuestro trabajo hemos

² Ver anexo I.

analizado por su importancia cuatro: la gestión del conocimiento, la capacidad de percepción del mercado, la capacidad de relación con el mercado y la capacidad de innovación. Las hipótesis relativas a las tres últimas han sido contrastadas, es decir, se ha demostrado que existe una relación positiva entre la OM de la empresa y las tres capacidades (H_2 , H_3 , y H_{10}) y que, a su vez, cada una de ellas está relacionada positivamente con la CVC. Sin embargo, de las tres, sólo la CP presentó una relación significativa y positiva (H_4). En el caso de la CR, los resultados muestran una relación significativa (H_5), sin embargo, su signo es contrario al esperado. Como comentamos, parece que este resultado podría deberse a varias razones: al carácter no lineal de la relación o al tipo de instrumento utilizado para medir la CR y la CVC. La realización de un estudio longitudinal podría permitirnos observar si dicha relación se produce con el paso del tiempo, es decir, si las empresas deciden desarrollar su CR cuando miden que la satisfacción y la lealtad de sus clientes es reducida, teniendo en cuenta que la mejora en el valor entregado puede implicar un período de tiempo dilatado. En el caso de la CI, la relación con la CVC se produce de forma indirecta a través de la tasa de éxito de los nuevos productos (H_{14} y H_{16}). De este modo, a medida que la empresa posee una capacidad para innovar y que los productos o servicios que genera tienen una mayor tasa de éxito en el mercado se genera más valor para el cliente. Igualmente, la tasa de éxito se muestra como variable mediadora en la relación entre la CP y la CR, con la CVC (H_{13} y H_{15}). Resulta interesante señalar que, en este caso, la relación CR – CVC, a través de la TE, si presenta signo positivo.

❖ **La gestión del conocimiento se convierte en una capacidad fundamental para la creación de valor para el cliente.** Hemos podido contrastar como la orientación al mercado desempeña un papel crítico a la hora de promover la gestión del conocimiento en las organizaciones (H_6). Además, dicha gestión, a través de sus diferentes procesos, fomentará igualmente el desarrollo de las capacidades que son necesarias para crear valor (H_8 , H_9 y H_{12}). Sin embargo, al igual que ocurre en el caso de la OM no hemos podido contrastar la existencia de una relación directa entre GC y CVC (H_7).

❖ **La creación de valor para el cliente supondrá la mejora de los resultados organizacionales.** De esta forma, hemos podido comprobar que cuando la CVC y la TE son mayores, aumentarán los resultados de mercado (volumen de ventas y cuota de mercado) y, en consecuencia, los resultados financieros (márgenes de beneficio, beneficio total, etc.). Esto confirma las hipótesis H_{18} , H_{22} y H_{23} .

B) Modelo de percepción de clientes.

❖ Al igual que ocurría en el modelo anterior, **la orientación al mercado de la empresa se plantea como el pilar sobre el que se basa la percepción de un valor superior por parte del cliente.** A diferencia del modelo anterior, la hipótesis H_1 planteaba la existencia de una relación entre la orientación al mercado de la empresa y la percepción de valor del cliente; hipótesis que por otro lado, no resultó significativa. De nuevo en este modelo se ha contrastado que esta relación existe de forma indirecta, **a través del despliegue de las distintas capacidades organizativas (la gestión del conocimiento, la capacidad de percepción del mercado, la capacidad de relación con el mercado y la capacidad de innovación).** Las hipótesis relativas a las tres últimas han sido contrastadas, es decir, se ha demostrado que existe una relación positiva entre la OM de la empresa y las tres capacidades (H_2 , H_3 , y H_{10}) y que, a su vez, cada una de ellas, está relacionada positivamente con el VC. Sin embargo, de las tres sólo la CI presentó una relación significativa y positiva (H_{11}) ya que el caso de la CP, ésta aunque significativa es de signo contrario al esperado (H_4). De nuevo, este resultado podría deberse al carácter no lineal de la relación o a los instrumentos de medida utilizados. Igualmente, la realización de un estudio longitudinal podría permitirnos observar si dicha relación se produce con el paso del tiempo, es decir, si las empresas deciden desarrollar su CP cuando miden que el valor percibido por los clientes es reducido. En el caso de la CR, la relación con el VC se produce de forma indirecta a través de la tasa de éxito de los nuevos productos (H_{15} y H_{16}). De este modo, a medida que la empresa posee una fuerte capacidad para mantener relaciones estrechas con sus clientes, los productos o servicios que produce tendrán una mayor tasa de éxito en el mercado y, por tanto, generarán una mejor percepción de valor en el cliente. Igualmente, la tasa de éxito se muestra como variable mediadora en la relación entre la CI y el VC (H_{14} y H_{16}).

❖ **La gestión del conocimiento se convierte en una capacidad fundamental para la mejora de la percepción del valor para el cliente.** En este modelo también hemos podido contrastar como la orientación al mercado desempeña un papel crítico a la hora de promover la gestión del conocimiento en las organizaciones (H_6). Además, dicha gestión, a través de sus diferentes procesos, fomentará igualmente el desarrollo de las capacidades que son necesarias para crear una percepción de valor superior (H_8 , H_9 y H_{12}). Sin embargo, al igual que ocurre en el caso anterior no hemos podido contrastar la existencia de una relación directa entre la GC y el VC (H_7).

❖ **Por último, podemos concluir que cuando la percepción del cliente sobre el valor que ha recibido de la empresa es mayor, también lo serán los resultados organizacionales.** De esta forma, se ha demostrado que cuando el VC y la TE son mayores, aumentarán los resultados de mercado (H_{20} y H_{22}), y ésto provocará, así mismo, un incremento de los resultados financieros (H_{23}).

C) Modelo global.

❖ Siguiendo la línea de los dos modelos anteriores, en el último modelo se demuestra el papel de **la orientación al mercado como pilar fundamental para la creación de valor para el cliente.** Igualmente, los resultados muestran el **papel mediador que juegan el conjunto de capacidades organizativas** analizadas en nuestro trabajo a la hora de generar valor (H_2 , H_3 , y H_{10}). Algunas de estas capacidades se relacionan de forma exclusivamente directa con la CVC, como es el caso de la CP (H_4) y otras, como la CR, presentan una relación indirecta a través de la TE (H_{15} y H_{16}) y otra relación directa aunque con signo contrario al planteado³. Por último, en el caso de la CI, volvemos a comprobar como la relación se producirá sólo en la medida en que los nuevos productos o servicios generen un mayor éxito en el mercado (H_{14} y H_{16}).

❖ En relación con la gestión del conocimiento, alcanzamos los mismos resultados que en los casos anteriores. Por un lado se contrasta como la orientación al mercado está relacionada positivamente con la gestión del conocimiento en las organizaciones (H_6). Además, dicha gestión, fomentará igualmente el desarrollo de las capacidades que son necesarias para crear valor (H_8 , H_9 y H_{12}). Sin embargo, al igual que ocurre en el modelo 1, no hemos podido contrastar la existencia de una relación directa entre la GC y la CVC (H_7).

❖ Una conclusión importante que hemos podido alcanzar tras el análisis del modelo conjunto, es la existencia de una **relación entre la creación de valor para el cliente y la percepción que el cliente tiene de dicho valor** (H_{17}). En la revisión teórica planteamos la existencia de dos puntos de vista: lo que la empresa cree estar ofreciendo a sus clientes y lo que realmente percibe éste que ha recibido⁴. Comentamos además, que entre ambas percepciones existían diferencias o

³ Argumentamos la misma justificación que en el modelo 1.

⁴ Los dos primeros modelos se han elaborado de forma que cada uno de ellos consideraba uno de los anteriores puntos de vista. Así, en el tercer modelo se recogen ambas percepciones.

desviaciones⁵ que pueden estar derivadas de diferentes factores relativos a las características del cliente, a su percepción en relación con la competencia, etc. En cualquier caso, se ha demostrado que cuanto mayor sea el potencial de la empresa para crear valor mejor será la percepción del cliente. Por tanto, desde el punto de vista empírico **la escala de CVC proporciona un instrumento válido para anticipar las percepciones de los clientes, de cara al despliegue y desarrollo de los distintos recursos de la empresa.**

❖ Finalmente, como se argumentó en los capítulos teóricos, **el interés último que la empresa persigue a través de la creación de valor no es otro que la mejora de los resultados empresariales.** Igual que en los dos modelos anteriores se ha demostrado que, cuando la CVC, el VC y la TE son mayores, aumentarán los resultados de mercado (H_{18} , H_{20} y H_{22}) y, generando así mismo, un incremento de los resultados financieros (H_{23}).

En aras de comprender algunos de los resultados alcanzados en esta investigación, debemos tener presente las distintas unidades de análisis empleadas en la misma. Desde un punto de vista general, esta investigación trata de analizar el efecto de una serie de capacidades organizativas sobre la creación de valor (CVC) empleando para ello distintos indicadores de medida. Así, en algunos de los modelos propuestos, concretamente el modelo 1 y el 3, se recoge la percepción de los directivos de las empresas, mientras que en el segundo de los modelos planteados (modelo 2) se muestran las percepciones recogidas desde el punto de vista del cliente. La contrastada existencia del “gap” entre percepciones directivas y de los clientes de la empresa, ayudan a explicar las diferencias alcanzadas en estos modelos.

En primer lugar, la **capacidad de percepción del mercado** se ha definido como el grado en que la empresa capta información sobre los clientes, la almacena, la comparte, etc. Lo único que parece faltar es la traslación a los productos y servicios que recibe el cliente (es lo que en GC se llama la aplicación). Por ello, puede que la empresa piense que desplegando su CP está creando más valor para sus clientes y que, sin embargo, el cliente no lo perciba así, al menos de forma inmediata (de ahí que su relación con el VC se dilate en el tiempo).

En segundo lugar, la **capacidad de relación con el mercado**, hace referencia a la medición por parte de la empresa del grado en el que se satisfacen las necesidades de los clientes y se corrigen las posibles desviaciones. Ésto,

⁵ Ver, por ejemplo, el trabajo de Van der Haar et al. (2001).

necesariamente, implica un periodo temporal, hasta que dichas correcciones se lleven a la práctica. Por ello, puede que la relación CR-> CVC se dilate en el tiempo. En todo caso, las características del sector elegido o, incluso, el tipo de seguro pueden motivar que existan diferencias en la importancia de la CR. Es decir, puede que la consideración de la importancia de desarrollar una estrategia relacional con el cliente sea algo de lo que los directivos se han concienciado recientemente. En todo caso, en la medida que los productos o servicios adaptados a las necesidades de los clientes tengan éxito en el mercado significará que los clientes perciben más valor (CR-> TE -> CVC). Desde el punto de vista del cliente, la importancia de esta capacidad va a depender de las expectativas de valor que tenga, es decir, de la importancia que para él suponga la obtención de los denominados beneficios relacionales. Ésto no sólo va a ser diferente para cada cliente, sino también para cada tipo de seguro (por ejemplo, un cliente no espera lo mismo de un seguro de decesos que de un seguro del hogar, donde la relación con la empresa será más continua y constante). De ahí que, como se comentó previamente, sería muy recomendable realizar un estudio considerando las características de cliente y del servicio. Quizás ello nos ayude a explicar los resultados obtenidos, en principio, contradictorios.

En cuanto a la **capacidad de innovación**, los ítems de la escala, una vez depurada, hacen referencia a la creatividad y las nuevas formas de hacer las cosas. El hecho de que la relación de la CI con la CVC o con el VC se realice a través de la TE, refleja como, sólo en la medida que estas innovaciones se trasladen a productos, servicios o procesos que encajen con las necesidades y preferencias de los clientes, éstos percibirán más valor.

2.3. Implicaciones para la Gestión.

Las conclusiones alcanzadas en el presente trabajo de investigación permiten apuntar una serie de recomendaciones para la gestión de las empresas del sector asegurador, que pasamos a resumir a continuación:

❖ La apuesta por una cultura orientada al mercado como base para crear valor para el cliente. De este modo, aquellas empresas que se orienten de forma continua y sistemática a la satisfacción de las necesidades presentes y futuras del cliente conseguirán generar una posición de ventaja respecto a los competidores. Sin embargo, dicha cultura por si sola, no es suficiente, ya que requerirá del despliegue de un conjunto de capacidades que podemos denominar “basadas en el cliente”: la

capacidad de percepción del mercado, la capacidad de relación con el mercado y la capacidad de innovación.

❖ La capacidad de percepción o aprendizaje del mercado va a permitir a la empresa “aprender sobre el cliente”, no sólo sobre sus gustos y necesidades actuales, sino también de sus necesidades latentes o futuras. Igualmente, este aprendizaje deberá basarse en la competencia, lo cual permitirá anticiparse a ésta, mejorar su oferta, etc. Ésto es especialmente importante de cara a adaptarse a un entorno como el actual de continuo cambio. Cuanto mayor sea el nivel en el que se desarrolle dicha capacidad mayor será el potencial para crear valor y para generar una percepción para el cliente superior. Igualmente, aquellos productos o servicios que han sido desarrollados basándose en dicho aprendizaje serán más susceptibles de tener éxito en el mercado y, por consiguiente, de crear valor para el cliente.

❖ La capacidad de relación se basa en el establecimiento de relaciones con el mercado como base para crear valor. Uno de los caminos a través de los cuales se puede generar valor es a través de los beneficios relacionales, basados en la confianza, el trato personalizado, la adaptación de los productos y servicios al cliente, etc. Ésto generará, no sólo que se cree más valor para el cliente, sino también que mejore su percepción. Hemos de señalar que el desarrollo de esta capacidad –al igual que la capacidad de percepción- y su posterior reflejo en el valor para el cliente podría dilatarse en el tiempo, dado que el establecimiento de relaciones, basadas en el conocimiento tácito y las habilidades interpersonales implica un periodo de tiempo (Hooley et al., 2005).

❖ Respecto a la capacidad de innovación, ésta se muestra como otra de las vías a través de la cuáles se puede generar valor. Los clientes desearán continuamente nuevos productos y servicios que se adapten o incluso, que anticipen sus necesidades, así como nuevos procesos y formas de organización que les resulten más fáciles, más rápidos, menos costosas y, en general, que les aporten más valor. Es por ello, que aquellas organizaciones que posean una fuerte capacidad para innovar serán más susceptibles de crear valor. Hemos demostrado la existencia de una relación entre la capacidad de innovación y la CVC, en algunos casos de forma directa y, en otros, de forma indirecta a través de la tasa de éxito de los nuevos productos, servicios o procesos.

❖ Una conclusión importante que hemos podido alcanzar con este trabajo es la importancia que juega la gestión del conocimiento en las organizaciones de cara a crear valor para el cliente. Por un lado, podemos afirmar que aquellas organizaciones que poseen una cultura orientada al mercado son más proclives a gestionar su

conocimiento. De este modo, se hace un uso más productivo del mismo. Así, los distintos procesos que componen dicha capacidad, apoyarán al conjunto de capacidades necesarias para generar valor y para mejorar la percepción de los clientes. Por ejemplo, consiguiendo un mayor aprovechamiento del conocimiento sobre el cliente, una aplicación más efectiva a los productos, servicios o procesos, un apoyo a los procesos de innovación en la empresa, una mejora de las relaciones con el cliente basadas en el conocimiento del que se dispone, la captación de nuevo conocimiento, etc.

❖ En relación con lo anterior, se ha demostrado la posibilidad de utilizar una medida del grado en el que la empresa genera valor para los clientes, lo cual puede convertirse en una guía útil para la gestión. Esta medida estará basada en las percepciones que los directivos poseen sobre el grado de satisfacción de los clientes y su grado de lealtad.

❖ Por último, se ha demostrado que la generación de valor para el cliente, así como la percepción de valor que éstos posean, será beneficiosa para la empresa en el sentido que genera mayores resultados de mercado y éstos, a su vez, mayores resultados financieros.

3. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

Los resultados alcanzados en la investigación y expuestos con anterioridad han de ser valorados teniendo en cuenta una serie de aspectos que limitan su generalización. Las limitaciones hacen referencia al modelo propuesto, al tipo de investigación desarrollada, a los métodos e instrumentos empleados y a las características particulares del soporte empírico de la investigación.

En relación con los modelos propuestos, si bien el ajuste global es adecuado, no debemos olvidar la existencia de otras variables no consideradas en nuestro modelo y que podrían influir en la relación de la orientación al mercado y la creación de valor para el cliente, de ahí que el poder explicativo se limite a las variables contempladas.

En cuanto al tipo de investigación, dado que el estudio es de naturaleza causal, debemos señalar que el diseño de la investigación no permite afirmar de una forma estricta –tal y como señala Luque (2000)- el cumplimiento de las condiciones relativas a las relaciones de causalidad. Por una parte, no se puede asegurar de forma rotunda

la propiedad de variación asociativa, por la cual los cambios en la causa van seguidos de cambios en los efectos. Ésta es una condición necesaria pero no suficiente, pues podría experimentarse una variación conjunta y no existir relación causa-efecto. Asimismo, el carácter transversal del estudio imposibilita la confirmación de temporalidad, por la cual la causa antecede en el tiempo a los efectos que se derivan de la misma. Finalmente, resulta difícil asegurar la ausencia de asociación espúrea. Estas poderosas razones nos obligan a mostrar suma cautela a la hora de juzgar los hallazgos relativos a las relaciones causales que nuestra investigación ha contribuido a fundamentar. En todo caso, al conseguir un buen sustento teórico de nuestras relaciones causales éstas se convierten en bastante rigurosas (Hair et al., 2000), de ahí nuestro empeño en la primera parte de esta Tesis Doctoral dedicada a los fundamentos teóricos.

Por otro lado, el carácter transversal del estudio supone una limitación importante respecto al objetivo marcado. Dado que algunos efectos son demorados en el tiempo, el enfoque transversal no parece el más apropiado para ponerlos de manifiesto, siendo más recomendable la investigación de carácter longitudinal. Es posible que el resultado negativo en la contrastación de algunas hipótesis se haya debido a esta causa. Por ejemplo, en el caso de la relación entre la CR y la CVC en los modelos 1 y 3, o de la relación entre la CP y el VC en el modelo 2. Así, si el efecto de la CR sobre la CVC se manifiesta a largo plazo, es posible que, si se amplía el horizonte temporal contemplado, puedan observarse efectos diferidos de la CR sobre la CVC. A pesar de todo, creemos que la elección metodológica es justificable si tenemos en consideración la limitación de recursos.

Otra de las limitaciones hace referencia al carácter unisectorial de nuestro trabajo empírico. Nos referimos a la imposibilidad de generalizar a otros sectores de actividad económica los resultados alcanzados en la investigación.

Respecto al método empleado, la aplicación de los MEE supone la aceptación implícita de que las relaciones causales estudiadas son de naturaleza lineal. Si la realidad no fuera de esta forma, evidentemente la estaríamos simplificando. En este sentido, ha podido suceder, igualmente, que alguna de las relaciones estudiadas haya sido considerada estadísticamente no significativa, precisamente por haber supuesto de forma implícita la linealidad cuando la realidad es otra.

Otra fuente de limitaciones a destacar en este mismo apartado –y que podría explicar la falta de significación estadística de algunas de las relaciones contempladas– es la que emana, (1) bien de la debilidad de algún modelo de medida, como son los casos relativos a la escala de “gestión del conocimiento”, de “capacidad de innovación”

o, incluso de los modelos globales propuestos o, (2) bien de la utilización de un único indicador para medir una variable, que afecta a la "tasa de éxito" y al "índice de gestión del conocimiento".

Por otro lado, debemos contemplar que la mejora del modelo estructural propuesto, siguiendo la estrategia de desarrollo del modelo, limita las conclusiones al ámbito de la base empírica considerada, reduciendo con ello su generalización.

Una de las limitaciones más importantes que plantea nuestro estudio es relativa al número de observaciones contempladas en el modelo. En nuestro caso, de las 74 entidades a las que iba dirigido nuestro estudio, sólo obtuvimos 54 observaciones, de las cuales sólo 51 resultaron válidas. Aunque no es el valor más adecuado, debemos señalar que se trata de una tasa de respuesta elevada para este tipo de estudios y que éstas representan casi un 60% de la cuota del mercado asegurador español. En todo caso, es posible que la falta de bondad en algunos de los ajustes realizados se deba a esta razón.

Se considera que las limitaciones son inherentes a cualquier trabajo científico y la presente tesis doctoral no representa una excepción. Sin embargo, las citadas limitaciones se conciben como oportunidades de mejora, pues constituyen el punto de partida de futuros proyectos de investigación.

4. LINEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN.

El trabajo desarrollado y la reflexión acerca de sus limitaciones sugieren una serie de aspectos que sería deseable abordar en próximas investigaciones. En este sentido, nos atrevemos a proponer futuras líneas de investigación que, en relación con el trabajo, surgen como una respuesta necesaria a ciertos interrogantes o carencias, tales como: 1) la necesidad de superar algunas de las limitaciones que han caracterizado nuestro estudio empírico; 2) la necesidad de introducir nuevas variables que permitan incrementar el poder explicativo y predictivo del modelo propuesto.

En relación al primer punto, las principales limitaciones que pretendemos superar en posteriores investigaciones son las relativas a la ampliación de la muestra, no sólo en cuanto al número de entidades, sino también en cuanto a los sectores considerados. De esta forma, las conclusiones alcanzadas podrían resultar más generalizables pudiendo, por otro lado, comprobar si existen diferencias con otros sectores.

Asimismo, la realización de un estudio longitudinal nos permitiría observar si se producen efectos diferidos en el tiempo sobre la creación de valor para el cliente. Esto sería especialmente útil en el caso de aquellas relaciones que no habían resultado significativas en nuestro estudio empírico (por ejemplo, las relaciones entre la orientación al mercado y la creación de valor y entre la gestión del conocimiento y la creación de valor) o el de aquéllas cuyo resultado era de signo contrario al planteado inicialmente (por ejemplo, las relaciones entre la capacidad de relación y la creación de valor y entre la capacidad de percepción y el valor percibido). En el caso concreto de la relación entre la CR y la CVC, la razón de su signo podría localizarse en el hecho de que las relaciones de colaboración, aunque son muy importantes, puede no ser apropiadas para todos los mercados o clientes (Day, 1994b). De este modo, la consideración de otras variables relativas al cliente -como el grado de lealtad o el gusto por el cambio- así como, las características del propio producto o servicio -como el tipo de seguro- podrían explicar estos resultados. En concreto, en la parte teórica de nuestro trabajo se señaló cómo los clientes son distintos entre si y cómo, además, existe todo un conjunto de factores que influyen en el proceso de evaluación. Por tanto, no podemos terminar sin señalar la importancia que podría suponer la realización de un análisis de la *heterogeneidad del cliente* en relación con el valor, tal y como plantea el trabajo de DeSarbo et al. (2001). Estos aspectos serán abordados en posteriores trabajos de investigación.

En relación al segundo punto, en futuros trabajos de investigación nos gustaría plantear nuevas variables que pudieran afectar a nuestro modelo, que no han podido ser analizadas debido a la limitación de recursos. Es el caso de las *Alianzas Estratégicas* y el uso de las *Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs)*. Las alianzas estratégicas o acuerdos de colaboración con otras entidades pueden suponer, como se puso de manifiesto, un elemento de gran relevancia a la hora de crear valor para el cliente (Cravens et al., 1998; Ireland et al., 2002; Bititci et al., 2004), dado que permiten mejorar las competencias o capacidades que posee la empresa. En concreto, éstas juegan un papel determinante en relación con la gestión del conocimiento. Así, algunos autores planteaban la colaboración como una fuente de conocimiento muy importante de cara a la innovación, dado que, normalmente las habilidades necesarias para innovar no suelen estar localizadas en una única organización (Powell, 1998; Gold et al., 2001; Cavusgil et al., 2003). En cuanto a las TICs, la tecnología ha sido un elemento destacable por su papel en la gestión del conocimiento de las organizaciones (Nonaka et al. 1998; Gold et al., 2001; Grover y Davenport, 2001; Alavi y Leidner, 2001; Chuang, 2004). Así, el uso de las TICs en la organización intensifica la influencia que la GC puede tener sobre la CVC (Davenport y

Klahr, 1998; Gold et al., 2001; Darroch, 2003; Chuang, 2004). Es el caso, por ejemplo, de los sistemas de apoyo al cliente. Igualmente, favorecerán la relación que existe entre la capacidad de percepción o aprendizaje del mercado y la entrega de un valor superior al cliente (Woodruff y Gardial, 1996; Day, 2000a), creando y mejorando los sistemas de información que posee la empresa. Dicho estudio, junto con el resto de líneas planteadas, serán objeto de futuras investigaciones.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFIA

Adner, R. y Zemsky, P. (2006): "A Demand-based Perspective on Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, 27: 215-239.

Alavi, M. y Leidner, D.E. (2001): "Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues", *MIS Quarterly*, 25 (1): 107-136.

Alet, J. (2000): "Marketing Relacional: Cómo Obtener Clientes Leales y Rentables", Ed. Gestión 2000, 2ª Edición, Barcelona.

Anand, B. N. y Khanna, T. (2000): "Do Firms Learn to Create Value? The Case of Alliances", *Strategic Management Journal*, 21: 295-315.

Anderson, E.W. y Mittal, V. (2000): "Strengthening the Satisfaction-Profit Chain", *Journal of Service Research*, 3: 107-120.

Anderson, J.C. y Narus, J.A. (1998): "Business Marketing: Understand what Customers Value", *Harvard Business Review*, 76: 53-65.

Anderson, J.C.; Jain, D.C. y Chintagunta, P.K. (1993): "Consumer Value Assessment in Business Market: A State of Practice Study", *Journal of Business Marketing*, 1: 3-30.

Arenas, J. (2003): "Alianzas Estratégicas Internacionales: La Influencia de las Relaciones". *Tesis Doctoral*. Universidad de Sevilla.

Atuahene-Gima K. (1996): "Market Orientation and Innovation", *Journal of Business Research*, 35: 93-103.

Avermaete, T.; Viaene, J.; Morgan, E.J. y Crawford, N. (2003): "Determinants of Innovation in Small Food Firms", *European Journal of Innovation Management*, 6(1): 8-17.

Bagozzi, R.P. (1995): "Reflections on Relationship Marketing in Consumer Markets", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23: 272-277.

Baker, W.E. y Sinkula, J.M. (1999): “Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance”, *Journal of Market-Focused Management*, 4: 295-308.

Baker, W.E. y Sinkula, J.M. (2002): “Market Orientation, Learning Orientation, and Product Innovation: Delving into the Organization’s Black Box”, *Journal of Market-Focused Management*, 5: 5-23.

Band, W.A. (1994): “Creación del Valor: La Clave de la Gestión Competitiva. Diseño e Implantación de una Estrategia Global”, Ed. Díaz de Santos, Madrid.

Barney, J.B. (1991): “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.

Barney, J.B. (2001): “Is The Resource-Based “View” a Useful Perspective For Strategic Management Research? Yes”, *Academy of Management Review*, 26 (1): 41-56.

Barney, J.B.; Wright, M. y Ketchen, D.J. (2001): “The Resource-Based View of The Firm: Ten years after 1991”, *Journal of Management*, 27: 625-641.

Barroso, C. y Martín, E. (1999): “Marketing Relacional”, Ed. Esic, Madrid.

Barroso, C.; Cepeda, G. y Roldán, J.L. (2006): “Constructos Latentes y Agregados en la Economía de la Empresa”, AEDEM, *XX Congreso Nacional y XVI Congreso Hispano-Francés*, Palma de Mallorca.

Berry, L.L. (1995): “Relationship Marketing of Services-Growing Interest, Emerging Perspectives”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23: 236-245.

Berry, L.L. y Yadav, M.S. (1997): “El Papel del Valor en la Determinación del Precio de los Servicios”, *Harvard Deusto Business Review*, 78: 26-37.

Bharadwaj, S.G.; Varadarajan, P.R. y Fahy, J. (1993): “Sustainable Competitive Advantage in Services Industries: A Conceptual Model and Research Propositions”, *Journal of Marketing*, 57 (Octubre): 83-99.

Bigné, E; Moliner, M.; Vallet, T. y Sánchez, J. (1997): “Un Estudio Comparativo de los Instrumentos de Medición de la Calidad en los Servicios Públicos”, *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 1: 33-54.

Bigné, E; Moliner, M. y Callarisa, L. (1998): “El Concepto de Valor y el Marketing Relacional”, *AEDEM, XII Congreso Nacional y VII Congreso Hispano-Francés*, Málaga: 43-51.

Bigné, E; Moliner, M. y Callarisa, L. (2000): “El Valor y la Fidelización de Clientes: una Propuesta de Modelo Dinámico de Comportamiento”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9 (3): 65-78.

Bititci, U.S.; Martinez, V.; Albores, P. y Parung, J. (2004): “Creating and Managing Value in Collaborative Networks”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34 (3/4): 251-268.

Bitner, M.J. (1995): “Building Service Relationships: It’s all about Promises”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23: 246-251.

Bowman, C. y Ambrosini, V. (2000): “Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy”, *British Academy of Management*, 11: 1-15.

Bruning, E.; Delbaere, M. y Sivaramakrishnan, S. (2004): “The Role of Knowledge Management in Translating a Market Orientation to Business Performance”, *33rd EMAC Conference*, Murcia, España.

Butz, H.E. y Goodstein, L.D. (1996): “Measuring Customer Value: Gaining the Strategic Advantage”, *Organizational Dynamics*, 24: 63-77.

Calantone, R.J.; Cavusgil, S.T. y Zhao, Y. (2002): “Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance”, *Industrial Marketing Management*, 31: 515-524.

Callarisa L.J., Bigné E. y Moliner M.A. (2006): “El Valor Percibido en los Mercados Industriales: Una Perspectiva Multidimensional”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 15: 163-180.

Carmeli A. y Tishler, A. (2004): “Resources, Capabilities, and the Performance of Industrial Firms: A Multivariate Analysis”, *Managerial and Decision Economics*, 25: 299-315.

Carr, C. (1992): "La Vanguardia del Servicio al Cliente: 15 Claves para Satisfacer al Cliente", Ed. Díaz de Santos, Madrid.

Cavusgil, S.T., Calantone, R.J. y Zhao, Y. (2003): "Tacit Knowledge Transfer and Firm Innovation Capability", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18 (1): 6-21.

Cepeda, G. (2003): "Gestión del Conocimiento, Capacidades Diferenciales y Ventaja Competitiva: Análisis de sus Relaciones". *Tesis Doctoral*. Universidad de Sevilla.

Chaston, I.; Badger, B., Mangles, T. y Sadler-Smith, E. (2003): "Relationship Marketing, Knowledge Management Systems and E-commerce Operations in Small UK Accountancy Practices", *Journal of Marketing Management*, 19:109-129.

Chuang, S. (2004): "A Resource-based Perspective on Knowledge Management Capability and Competitive Advantage: An Empirical Investigation", *Expert Systems with Applications*, 27 (3): 459-465.

Cohen, W.M. y Levinthal, D.A. (1990): "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35 (1): 128-152.

Collier, J.E. y Bienstock, C.C. (2006): "Measuring Service Quality in E-Retailing", *Journal of Service Research*, 8 (3): 260-275.

Cossío, F.J. (2000): "La Orientación al Mercado y el Rendimiento: El caso de la Banca Comercial Española". *Tesis Doctoral*. Universidad de Sevilla.

Cravens, D.W.; Greenley, G.; Piercy, N.F. y Slater, S.F. (1998): "Mapping the Path to Market Leadership: Effectively Combining Various Dimensions of Strategy into an Integrated Process of Strategic Analysis and Action Maps the Path to Market Leadership", *Marketing Management*, 7 (Otoño): 28-39.

Cronin, J.; Brady, M.K. y Hult, G.T. (2000): "Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioural Intentions in Service Environments", *Journal of Retailing*, 76: 193-218.

Crutchfield, T.N. (1998): "Customer Retention in Consumer Services: A Multiple Sources–Multiple Commitments Model of Marketing Relationships". *Tesis Doctoral*. Universidad de Alabama.

- Damanpour, F. (1991):** "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators", *Academy of Management Journal*, 34 (3): 555-590.
- Darroch, J. (2003):** "Developing a Measure of Knowledge Management Behaviours and Practices", *Journal of Knowledge Management*, 7 (5): 41-54.
- Darroch, J. y McNaughton, R. (2003):** "Beyond Market Orientation: Knowledge Management and the Innovativeness of New Zealand Firms", *European Journal of Marketing*, 37 (3/4): 572-593.
- Davenport, T. y Klahr, P. (1998):** "Managing Customer Support Knowledge", *California Management Review*, 40 (3): 195-208.
- Davenport, T. y Prusak, L. (1998):** "Working Knowledge: How Organizations Manage What they Know". Ed. Harvard Business Scholl Press. Boston.
- Davidow, W. H. y Uttal, B. (1990):** "El Servicio Integral a los Clientes: El Arma Definitiva", Ed. Plaza & Janes, Gestión e Innovación, Barcelona.
- Day, E. y Crask, M. R. (2000):** "Value Assessment: The Antecedent of Customer Satisfaction", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 13: 52-60.
- Day, G.S. (1994a):** "Continuous Learning About Markets", *California Management Review*, 36 (4): 9-31.
- Day, G.S. (1994b):** "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, 58 (Octubre): 37-52.
- Day, G.S. (1995):** "Advantageous Alliances", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4): 297-300.
- Day, G.S. (2000a):** "The Market-Driven Organization. Comprender, Captar y Fidelizar a los Mejores Clientes", Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- Day, G.S. (2000b):** "Managing Market Relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1): 24-30.

Day, G.S. y Van den Bulte, C. (2002): "Superiority in Customer Relationship Management: Consequences for Competitive Advantage and Performance", *Working Paper*, 1-49.

Day, G.S. y Wensley, R. (1988): "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, 52 (Abril): 1-20.

DeSarbo, W.S.; Jedidi, K. y Sinha, I. (2001): "Customer Value Analysis in a Heterogeneous Market", *Strategic Management Journal*, 22: 845-857.

Deshpandé, R. y Webster, F.E. (1989): "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", *Journal of Marketing*, 53: 3-15.

Deshpandé, R., Farley, J.U. y Webster, F.E. (1993): "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, 57 (1): 23-37.

Diamantopoulos, A. y Winklhofer, H.M. (2001): "Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development", *Journal of Marketing Research*, 38 (Mayo): 269-277.

DiBella, A.J.; Nevis, E.C. y Gould, J.M. (1996): "Understanding Organizational Learning Capability", *Journal of Management Studies*, 33 (3): 361-379.

Díez de Castro, E. y Landa, J. (1994): "Investigación en Marketing", Ed. Civitas, Madrid.

Dobni, C.B. y Luffman, G. (2003): "Determining the Scope and Impact of Market Orientation Profiles on Strategy Implementation and Performance", *Strategic Management Journal*, 24: 577-585.

Drucker, P.F. (1954): "The Practice of Management", Ed. Harper & Row Publishers, Inc., New York.

Eggert, A. y Ulaga, W. (2002): "Customer Perceived Value: A Substitute for Satisfaction in Business Markets?", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17 (2/3): 107-118.

Esteban, A.; Millán, A.; Molina, A. y Martín-Consuegra, D. (2000): "Identificación de los Beneficios para el Consumidor del Marketing Relacional: El Caso de las Entidades Financieras", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9 (3): 147-156.

Fahy, J. y Smithee, A. (1999): "Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm", *Academy of Marketing Science Review*, 10: 1-21.

Ferrán, M. (1996): "SPSS para Windows. Programación y Análisis Estadístico", Ed. McGraw-Hill, Madrid.

Flint, D.J.; Woodruff, R.B. y Gardial S.F. (1997): "Customer Value Change in Industrial Marketing Relationships: A Call for New Strategies and Research", *Industrial Marketing Management*, 26: 163- 175.

Gale, B.T. (1994): "Managing Customer Value: Creating Quality & Service that Customers Can See", Ed. The Free Press, New York.

García, C.; Vázquez, R. e Iglesias, V. (2006): "Barreras al Cambio, Valor Percibido y Fidelidad en Mercados Energéticos Liberalizados", *XVIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing EMARK*, Almería, 16 págs.

García, M.J. (2000): "La Importancia de Mantener la Fidelidad de los Clientes como un Activo Estratégico de Gran Valor para la Marca", *Esic Market*, Septiembre-Diciembre, 37-53.

Gold, A.H. (2001): "Towards a Theory of Organizational Knowledge Management Capabilities". *Tesis Doctoral*. Universidad de Carolina del Norte.

Gold, A.H.; Malhotra, A. y Segars, A.H. (2001): "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective", *Journal of Management Information Systems*, 18 (1): 185-214.

Goodstein, L.D. y Butz, H.E. (1998): "Customer Value: The Linchpin of Organizational Change", *Organizational Dynamics*, 27: 21-34.

Goodwin, R. y Ball, B. (1999): "Closing the Loop on Loyalty", *Marketing Management*, Primavera, 25-34.

Gould-Williams, J. (1999): "The Impact of Employee Performance Cues on Guest Loyalty, Perceived Value and Service Quality", *The Service Industries Journal*, 19: 97-118.

Grant, R.M. (1996): "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 17: 109-122.

Gremler, D. D. y Brown, S. W. (1996): "Service Loyalty: Its Nature, Importance, and Implications", in *Advancing Service Quality: A Global Perspective*, B. Edvarsson, S.W. Brown, R. Johnston et al., eds. International Service Quality Association, 171-180.

Grewal, D.; Monroe, K.B. y Krishnan, R. (1998): "The Effects of Price-Comparison Advertising on Buyers' Perceptions of Acquisition Value, Transaction Value, and Behavioural Intentions", *Journal of Marketing*, 62: 46-59.

Grimm, L.G. y Yarnold, P.R. (2000): "Reading and Understanding More Multivariate Statistics", *American Psychological Association*, Washington, DC.

Grönroos, C. (1995): "Relationship Marketing: The Strategy Continuum", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23: 252-254.

Grönroos, C. (2000): "Relationship Marketing: Interaction, Dialogue and Value", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9 (3): 13-24.

Grover, V. y Davenport, T. H. (2001): "General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda", *Journal of Management Information Systems*, 18 (1): 5-21.

Gudderagan, S.P. y Low, D.R. (2001): "Sustainable Value Propositions: The Role of Market-Oriented and Marketing Innovation", ANZMAC Conference.

Gwinner, K.P.; Gremler, D.D. y Bitner, M.J. (1998): "Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26: 101-114.

Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L. y Black. W.C. (2000): "Análisis Multivariante", Ed. Prentice Hall.

Han, J.K.; Kim, N. y Srivastava, R.K. (1998): "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?", *Journal of Marketing*, 62 (Octubre): 30-45.

Harmsen, H. y Jensen, B. (2004): "Identifying the Determinants of Value Creation in the Market. A Competence-Based Approach", *Journal of Business Research*, 57 (5): 533-547.

Heide, J. y Weiss, A. (1995): "Vendor Consideration and Switching Behaviour for Buyers in High-Technology Markets", *Journal of Marketing*, 59 (3): 30-44.

Hellier, P.K.; Geursen, G.M.; Carr, R.A. y Rickard, J.A. (2003): "Customer Repurchase Intention. A General Structural Equation Model", *European Journal of Marketing*, 37(1/2): 1762-1800.

Helm, S. (2005): "Designing a Formative Measure for Corporate Reputation", *Corporate Reputation Review*, 8 (2): 95-109.

Hernández, J.M. (2002): "Orientación al Mercado, Cultura y Aprendizaje Organizativo: Un Análisis Exploratorio y Causal de sus Relaciones". *Tesis Doctoral*. Universidad de Extremadura.

Higgins, K.T. (1998): "The Value of Customer Value Analysis", *Marketing Research*, 10: 38-44.

Hoffman, N.P. (2000): "An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future", *Academy of Marketing Science Review*, 2000 (4): 1-14.

Hooley, G.J.; Greenley, G.E.; Cadogan, J.W. y Fahy, J. (2005): "The Performance Impact of Marketing Resources", *Journal of Business Research*, 58 (1): 18-27.

Huber, G.P. (1991): "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures". *Organization Science*, 2 (1): 88-115.

Huete, L.M. (1997): "Servicios Beneficios", Ed. Deusto, Bilbao.

Hult, G.T.M. y Ketchen, D.J. (2001): "Does Market Orientation Matter?: A Test of the Relationship between Positional Advantage and Performance", *Strategic Management Journal*, 22: 899-906.

Hult, G.T.M., Ketchen, D.J. y Slater, S.F. (2005): "Market Orientation and Performance: An Integration of Disparate Approaches", *Strategic Management Journal*, 26: 1173-1181.

Hult, G.T.M.; Hurley, R.F. y Knight, G.A. (2004): "Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance", *Industrial Marketing Management*, 33: 429-438.

Hunt, S.D. y Lambe, C.J. (2000): "Marketing's Contribution to Business Strategy: Market Orientation, Relationship Marketing and Resource-Advantage Theory", *International Journal of Management Reviews*, 2 (1): 17-43.

Hunt, S.D. y Morgan, R.M. (1995): "The Comparative Advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, 59 (Abril): 1-15.

Hunt, S.D. y Morgan, R.M. (1996): "The Resource–Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions", *Journal of Marketing*, 60 (Octubre): 107-114.

Hurley, R.F. y Hult, G.T.M. (1998): "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, 62 (3): 42-54.

Inkpen, A.C. (1996): "Creating Knowledge Through Collaboration", *California Management Review*, 39 (1): 123-140.

Inkpen, A.C. y Dinur, A. (1998): "Knowledge Management Processes and International Joint Ventures", *Organization Science*, 9 (4): 454-468.

Ireland, R.D.; Hitt, M.A. y Vaidyanath, D. (2002): "Alliance Management as Source of Competitive Advantage", *Journal of Management*, 28 (3): 413-446.

Jarvis, C.B.; MacKenzie, S.B. y Podsakoff, P.M. (2003): "A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research", *Journal of Consumer Research*, 30: 199-218.

Jones, M.; Mothersbaugh, D. y Beatty, S. (2000): "Switching Barriers and Repurchase Intentions in Services", *Journal of Retailing*, 76 (2): 259-274.

Kale, P.; Dyer, J. y Singh, H. (2001): "Value Creation and Success in Strategic Alliances: Alliancing Skills and the Role of Alliance Structure and Systems", *European Management Journal*, 19 (5): 463-471.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2004): "The Strategy Map: Guide to Aligning Intangible Assets", *Strategy & Leadership*, 32 (5): 10-17.

Kaye, M. y Dyason, M. (1999): "Customer Value-Driven Strategies", *Total Quality Management*, 10: 594-601.

Keeney, R.L. (1999): "The Value of Internet Commerce to the Customer", *Management Science*, 45: 533-542.

Kirka A.H.; Jayachandran, S. y Bearden, W.O. (2005): "Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance", *Journal of Marketing*, 69 (Abril): 24-41.

Knox, S. (2002): "The Boardroom Agenda: Developing the Innovative Organisation", *Corporate Governance*, 2 (1): 27-36.

Kodama, M. (2000): "Business Innovation Through Customer Value Creation. Case Study of a Virtual Education Business in Japan", *Journal of Management Development*, 19 (1): 49-70.

Kodama, M. (2001): "Customer Value Creation Business through Learning Processes with Customers: Case Studies of Venture Businesses in Japan", *Managing Service Quality*, 11 (3): 160-174.

Kodama, M. (2002): "Business Innovation through Customer Value Creation-Type Business", *International Journal of Value-Based Management*, 11 (3): 160-174.

Kogut, B. y Zander, U. (1992): "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology", *Organization Science*, 3 (3): 383-397.

Kogut, B. y Zander, U. (1996): "What Firms Do? Coordination, Identity and Learning", *Organization Science*, 7 (5): 502-518.

Kohli, A.K.; Jaworski, B.J. y Kumar, A. (1993): "MARKOR: A Measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, 30 (Noviembre): 467-477.

Kothandaraman, P. y Wilson, D.T. (2001): “The Future of Competition: Value-Creating Networks”, *Industrial Marketing Management*, 30: 379-389.

Kotler, P.; Cámara, D. y Grande, I. (1995): “Dirección de Marketing”, Ed. Prentice-Hall, Madrid.

Lado, N.; Maydeu-Olivares, A. y Rivera, J. (1998): “Measuring Market Orientation in Several Populations. A Structural Equations Model”, *European Journal of Marketing*, 32 (1/2): 23-39.

Lafferty, B.A. y Hult, G.T.M. (2001): “A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspectives”, *European Journal of Marketing*, 35 (1/2): 92-109.

Laitamäki, J. y Kordupleski, R. (1997): “Building and Deploying Profitable Growth Strategies based on the Waterfall of Customer Value Added”, *European Management Journal*, 15 (2): 158-166.

Lam, S.Y.; Shankar, V.; Erramilli, M. K. y Murthy, B. (2004): “Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration From a Business-to-Business Service Context”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (3): 293-311.

Leonard, D. y Sensiper, S. (1998): “The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation”, *California Management Review*, 40 (3): 112-132.

Levy, J.P.M. (1997): “La Satisfacción y el Resultado en los Canales de Distribución de Productos Electrónicos Domésticos. Análisis de la Invarianza de las Estructuras Factoriales y Causales en Muestras Múltiples”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6 (1): 161-168.

Lin, C.H.; Sher, P.J. y Shih, H.Y. (2005): “Past Progress and Future Directions in Conceptualizing Customer Perceived Value”, *International Journal of Service Industry Management*, 16 (4): 318-336.

López, M.A. y Vázquez, P. (2002): “La Importancia de Gestionar el Valor que no se ve”, *Harvard Deusto Business Review*, 108: 32-44.

Lovelock, C. (1991): “Services Marketing: Text, Cases and Readings”, Ed. Prentice-Hall, Madrid.

Lumpkin, G.T. y Dess, G.G. (1996): "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance", *Academy of Management Review*, 21 (1): 135-172

Luque, T. (2000): "Técnicas de Análisis de Datos en Investigación de Mercados", Ed. Pirámide, Madrid.

MacCallum, R.C. y Browne, M.W. (1993): "The Use of Casual Indicators in Covariance Structure Models: Some Practical Issues", *Psychological Bulletin*, 114 (3): 533-541.

MacKenzie, S.B.; Podsakoff, P.M. y Jarvis, C.B. (2005): "The Problem of Measurement Model Misspecification in Behavioural and Organizational Research and Some Recommended Solutions", *Journal of Applied Psychology*, 90 (4): 710-730.

Martín, D. (2001): "El Valor Percibido como Determinante de la Fidelidad del Cliente". *Tesis Doctoral*. Universidad de Sevilla.

Martín, D.; Barroso, C. y Martín E. (2004): "El Valor Percibido de un Servicio", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 8 (1): 47-73.

Martín, D.; Gremler, D.D.; Washburn, J.H. y Cepeda, G. (2006): "Service Value Revisited: Specifying a Higher-Order, Formative Measure", *Trabajo en curso*: 41 pág.

Martinez, V. y Bititci, U.S. (2002): "The Value Cube, a Tool to Create Value: Origins and Applications", *IEEE International Engineering Management Conference*, Cambridge, August 2002.

Matanovich, T.; Lilien, G.L. y Rangaswamy, A. (1999): "Engineering the Price-Value Relationship", *Marketing Management*, 8 (1): 48-53.

Matear, S.; Osborne, Phil; Garrett, T. y Gray, B.J. (2002): "How Does Market Orientation Contribute to Service Firm performance?: An Examination of Alternative Mecanismos", *European Journal of Marketing*, 36 (9/10): 1058-1075.

Matusik, S.F. y Hill, C.W. (1998): "The Utilization of Contingent Work, Knowledge Creation, and Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, 23 (4): 680-697.

Mazaira, A. (2002): “La Incidencia de la Orientación al Mercado en los Resultados Empresariales a través de un Modelo Basado en los Recursos y Capacidades de Marketing. Su Contrastación en el Sector de la Confección Textil en Galicia”. *Tesis Doctoral*. Universidad de Vigo.

Mazaira, A.; Dopico, A.; González, E. (2004): “El Marketing desde una Visión Empresarial Basada en los Recursos: Una Aproximación Conceptual a las Capacidades Estratégicas de Marketing y al Desarrollo de sus Instrumentos de Medida”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10 (1): 31-67.

McNaughton, R.B.; Osborne, P. Morgan, R.E. y Kutwaroo, G. (2001): “Market Orientation and Firm Value: A Model and Analysis of the Organisation of Marketing within British Telecommunications’ Major Business División”, *Journal of Marketing Management*, 17 (5-6): 521-542.

McNaughton, R.B.; Osborne, Phil y Imrie, B.C. (2002): “Market-Oriented Value Creation in Service Firms”, *European Journal of Marketing*, 36 (9/10): 990-1002.

Memoria Social del Seguro Español (2003). Publicado por la Unión Española de Entidades Aseguradoras y Reaseguradoras (UNESPA).

Miquel, M.; Bigné, E.; Levy, J.P.; Cuenca, A. y Miquel, M.J. (1996): “Investigación de Mercados”, Ed. McGrawHill, Madrid.

Mizik, N. y Jacobson, R. (2003): “Trading off Between Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis”, *Journal of Marketing*, 67 (Enero): 63-76.

Mocciaro, A. y Battista, G. (2005): “The Development of the Resource-Based Firm Between Value Appropriation and Value Creation”, *Advances in Strategic Management*, 22: 153-188.

Molina, F.X. y Martínez, M.T. (2004): “Relational Space as an External Source of Innovation”. *EURAM Conference*, Saint Andrews.

Monroe, K.B. (1990): “Política de Precios: Para hacer más Rentables las Decisiones”, Ed. McGraw-Hill, New York.

Montijano, F.; Bernal, E.; del Águila, A.R. y Padilla, A. (2002): "Comercio Electrónico y Servicios Financieros. Impacto sobre el Sector Asegurador en España", *Economía Industrial*, 344: 145-156.

Morgan, R.M. y Hunt, S.D. (1994): "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58: 20-38.

Narver, J.C. and Slater, S.F. (1990): "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54 (October): 20-35.

Neal, W.D. (1999): "Satisfaction is Nice, but Value Drives Loyalty", *Marketing Research*, 11: 21-23.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995): "The Knowledge-Creating Company". Ed. Oxford University Press: New York.

Nonaka, I. y Toyama, R. (2002): "A Firm as a Dialectical Being: Towards a Dynamic Theory of a Firm", *Industrial and Corporate Change*, 11(5): 995-1009.

Nonaka, I., Reinmoeller, P. y Senoo, D. (1998): "The ART of Knowledge: Systems to Capitalize on Market Knowledge", *European Management Journal*, 16 (6): 673-684.

Parasuraman, A. y Grewal, D. (2000): "The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A Research Agenda", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28: 168-174.

Parvatiyar, A. (2001): "Creando una Organización Centrada en el Cliente", *Conferencia*, Abril, Sevilla.

Penrose, E. (1959): "The Theory of Growth of the Firm", Ed. New York: Wiley & Sons.

Penrose, E. (1960): "The Growth of a Firm. A case study: The Hercules Powder Company", *Business History Review*, 34 (1): 1-23.

Picón, A. y Ruiz, C. (2003): "La Importancia del Valor Percibido y los Costes de Cambio en el Marketing de Relaciones", ver en *La empresa familiar en un mundo globalizado*, XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica, Lugo, Febrero de 2003.

Podsakoff, N.P.; Shen, W. y Podsakoff, P.M. (2006): "The Role of Formative Measurement Models in Strategic Management Research: Review, Critique, and Implications for Future Research", in 3rd Volume of Research Methodology in Strategy and Management, Edited by David Ketchen and Donald Bergh, Agosto 2006.

Podsakoff, P.M. y Mackenzie, S.B. (1994): "Organizational Citizenship Behaviours and Sales Unit Effectiveness", *Journal of Marketing Research*, 31 (3): 351-364.

Porter Liebeskind, J. (1996): "Knowledge, Strategy, and the Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, 17: 93-107.

Porter, M. (1980): "Competitive Strategy". Ed. New York: The Free Press.

Porter, M.E. (2002): "Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior". Ed. Compañía Editorial Continental, México.

Powell, W. W. (1998): "Learning from Collaboration: Knowledge and Networks in the Biotechnology and Pharmaceutical Industries", *California Management Review*, 40 (3): 228-240.

Priem, R.L. y Butler, J.E. (2001a): "Is The Resource-Based "View" A Useful Perspective for Strategic Management Research?", *Academy of Management Review*, 26 (1): 22-40.

Priem, R.L. y Butler, J.E. (2001b): "Tautology in The Resource-Based View and The Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments", *Academy of Management Review*, 26 (1): 57-65.

Pryor, L. S. (1989): "Benchmarking: A Self-Improvement Strategy", *The Journal of Business Strategy*, Boston, Nov/Dec, 10 (6): 28-32.

Quintana, A. (2001): "La Orientación al Mercado desde la Perspectiva de las Capacidades y otros Recursos Intangibles: Un modelo Explicativo de los Resultados Empresariales". *Tesis Doctoral*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Ravald, A. y Grönroos, C. (1996): "The Value Concept and Relationship Marketing", *European Journal of Marketing*, 30 (2): 19- 30.

Reichheld, F. F. (1996): "El Efecto Lealtad: Crecimiento, Beneficios y Valor Último". Ed. Ariel Sociedad Económica. Barcelona.

Rodríguez, C.E. (1995): "La Creación de Valor en la Empresa", Ed. Deusto, Bilbao.

Rodríguez-Bobada, J. (2000): "Los Factores Intangibles y el Resultado de la Empresa". *Tesis Doctoral*. Universidad de Sevilla.

Sánchez del Río, M.E. (2001): "Efectos de la Orientación al Mercado sobre la Satisfacción de los Clientes". *Tesis Doctoral*. Universidad de Sevilla.

Sanguino, R. (2003): "La Gestión del Conocimiento. Su importancia como Recurso Estratégico para la Organización", [en línea] 5campus.org, Marketing <<http://www.5campus.org/leccion/km>> [10/02/04].

Santos, M.L.; Sanzo, M.J.; Vázquez, R. y Álvarez, L.I. (2001): "La Orientación al Mercado como Recurso Organizativo: Influencia en el Desarrollo de la Estrategia Competitiva de la Empresa", *XIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Málaga.

Sharkie, R. (2003): "Knowledge Creation and its Place in the Development of Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Knowledge Management*, 7 (1): 20-31.

Sheth, J.N. y Parvatiyar, A. (1995): "Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23: 255-271.

Simpson, P.M.; Sigaw, J.A. y Baker, T.L. (2001): "A Model of Value Creation: Supplier Behaviours and their Impact on Reseller-Perceived Value", *Industrial Marketing Management*, 30: 119-134.

Sinkula, J.M. (1994): "Market Information Processing and Organizational Learning", *Journal of Marketing*, 58 (1): 35-45.

Skyrme, D.J. y Amidon, D.M. (1998): "New Measures of Success", *The Journal of Business Strategy*, 19 (1): 20-24.

Slater, S.F. (1997): "Developing a Customer Value-Based Theory of the firm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2): 162-167.

Slater, S.F. y Narver, J.C. (1994): "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance", *Business Horizons*, Marzo-Abril: 22-28.

Slater, S.F. y Narver, J.C. (1995): "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, 59 (3): 63-74.

Slater, S.F. y Narver, J.C. (1999): "Market-Oriented is More than Being Customer-Led", *Strategic Management Journal*, 20 (12): 1165-1168.

Slater, S.F. y Narver, J.C. (2000): "Intelligence Generation and Superior Customer Value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1): 22-28.

Slywotzky, A. (1997): "La Migración del Valor de la Empresa". Ed. Paidós Empresa, Barcelona.

Soo, C.W., Devinney, T.M. y Midgley, D.F. (2004): "The Role of Knowledge Quality in Firm Performance. In Organizations as Knowledge Systems: Knowledge, Learning and Dynamic Capabilities", Tsoukas, H. & Mylonopoulos, N. (Eds.), London: Palgrave Macmillan, 252-275.

Spiteri, J.M. y Dion, P.A. (2004): "Customer Value, Overall Satisfaction, End-User Loyalty, and Market Performance in Detail Intensive Industries", *Industrial Marketing Management*, 33 (8): 675-687.

Srivastava, R.K.; Fahey, L. y Christensen, H.K. (2001): "The Resource-Based View and Marketing: The Role of Market-Based Assets in Gaining Competitive Advantage", *Journal of Management*, 27: 777-802.

Sweeney, J.C.; Soutar, G.N. y Johnson, L. W. (1999): "The Role of Perceived Risk in the Quality-Value Relationship: A Study in a Retail Environment", *Journal of Retailing*, 75: 77-105.

Sweeney, J.C. y Soutar, G.N. (2001): "Consumer Perceived Value: The Development of a Multiple Item Scale", *Journal of Retailing*, 77: 203-220.

Teas, R.K. y Agarwal, S. (2000): "The Effects of Extrinsic Product Cues on Consumers' Perceptions of Quality, Sacrifice, and Value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28: 278-290.

Teece, D. J. (1998): "Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets", *California Management Review*, 40 (3): 55-79.

Thompson, A.A. y Strickland, A.J. (1983): "Strategy Formulation and Implementation: Tasks of General Manager". Ed. Business Publications, Texas.

Tournois, L. (2004): "Value Creation From the Customer's Point of View: Propositions for an Expanding Framework", *33rd EMAC Conference*, Murcia, España.

Tuominen, M. (2004): "Channel Collaboration and Firm Value Proposition", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32 (4): 178-189.

Tuominen, M.; Hyvönen, S.; Kajalo, S.; Rajala, A.; Möller, K.; Matear, S.; y Hooley, G.J. (2006): "Marketing Resources and Customer Value Delivery", *AMA Summer Marketing Educators' Conference*, Chicago, US.

Tuominen, M.; Matear, S.; Kajalo, S.; Hyvönen, S.; Rajala, A.; Möller, K.; Greenley, G.E. y Hooley, G.J. (2005): "Market Driven Intangibles and Sustainable Performance Advantages", *AMA Winter Marketing Educators' Conference*, Texas, US.

Ulaga, W. y Chacour, S. (2001): "Measuring Customer- Perceived Value in Business Markets", *Industrial Marketing Management*, 30: 525-540.

Ulaga, W. y Eggert, A. (2005): "Relationship Value in Business Markets: Development of a Measurement Scale", *Journal of Business to Business Marketing*, 12 (1): 73-99.

Ulaga, W. y Eggert, A. (2006): "Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status", *Journal of Marketing*, 70 (Enero): 119-136.

Van der Haar, J.W.; Kemp, R.G.M; y Omta, O. (2001): "Creating Value that Cannot Be Copied", *Industrial Marketing Management*, 30: 627-636.

Varadarajan, P.R. y Cunningham, M.H. (1995): "Strategic Alliances: A Síntesis of Conceptual Foundations", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4): 282-296.

Vázquez, R.; Santos, M.L. y Álvarez, L.I. (2001): “Market Orientation, Innovation and Competitive Strategies in Industrial Firms”, *Journal of Strategic Marketing*, 9: 69-90.

Vega, M. (2004): “Orientación al Mercado e Innovación en Nuevos Productos: Antecedentes Organizativos”. *Tesis Doctoral*. Universidad de Sevilla.

Vera, D. y Crossan, M. (2003): “Organizational Learning and Knowledge Management: Toward an Integrative Framework”, in *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Eds. Mark Easterby-Smith and Marjorie Lyles, Blackwell 2003.

Vidal, M.M. (1999): “La Internacionalización de la Empresa Española mediante Alianzas Estratégicas Globales 1987-1997: Un Enfoque de Creación de Valor”. *Tesis Doctoral*. Universidad de Oviedo.

Von Krogh, G.; Nonaka, I. y Aben, M. (2001): “Making the Most of your Company’s Knowledge: A Strategic Framework”, *Long Range Planning*, 34: 421-439.

Vorhies, D.W.; Harker, M. y Rao, C.P. (1999): “The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms”, *European Journal of Marketing*, 33 (11/12): 1171-1202.

Walter, A.; Ritter, T. y Gemünden, H.G. (2001): “Value Creation in Buyer-Seller Relationships: Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier’s Perspective”, *Industrial Marketing Management*, 30, p. 365-377.

Wang, Y.; Lo, H.P.; Chi, R. y Yang, Y. (2004): “An integrated framework for customer-relationship-management performance: a customer based perspective from China”, *Managing Service Quality*, 14 (2/3): 169-182.

Wernerfelt, B. (1984): “A Resource-Based View of the Firm”, *Strategic Management Journal*, 5 (2): 171-180.

Williams, A.J. (2002): “Developing Value Propositions: Strategic Choice in Supply Management”, 87th Annual International Conference Proceedings, San Francisco, CA.

Wimmer, A. y Mandják, T. (2002): “Business Relationships as Value Drivers?”, 18th Annual IMP Conference, Dijon.

Woodall, T. (2003): "Conceptualising 'Value for the Customer': An Attributional, Structural and Dispositional Analysis", *Academy of Marketing Science Review*, 2003 (12): 1-42.

Woodruff, R.B. (1997): "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25: 139-153.

Woodruff, R.B. y Gardial, S. F. (1996): "Know your Customer". Ed. Blackwell Business, Oxford.

Yang, Z. y Peterson, R.T. (2004): "Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: The Role of Switching Costs", *Psychology & Marketing*, 21 (10): 799-822.

Zahra, S.A.; Sapienza, H.J. y Davidsson, P. (2006): "Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda", *Journal of Management Studies*, 43 (4): 917-955.

Zander, U. y Kogut, B. (1995): "Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test", *Organization Science*, 6 (1): 76-92.

Zander, I. y Zander, U. (2005): "The Inside Track: On the Important (But Neglected) Role of Customers in the Resource-Based View of Strategy and Firm Growth", *Journal of Management Studies*, 42 (8): 1.519-1.548.

Zeithaml, V.A. (1988): "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence", *Journal of Marketing*, 52: 2-22.

ANEXOS

ANEXO I

SUSTENTO TEÓRICO Y EMPÍRICO DE LAS HIPÓTESIS DE TRABAJO

Tabla 8.1. Sustento teórico de las hipótesis de trabajo.

Hipótesis	Trabajos (Autores / soporte)
H1 y H1' OM->CVC OM-> VC	<ul style="list-style-type: none"> • Day (1994b) / <i>Journal of Marketing</i> • Slater y Narver (1994) / <i>Business Horizons</i> • Woodruff y Gardial (1996) / <i>Monografía</i> • Slater (1997) / <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i> • Cravens et al. (1998) / <i>Marketing Management</i> • Baker y Sinkula (1999) / <i>Journal of Market-Focused Management</i> • Fahy y Smithee (1999) / <i>Academy of Marketing Science Review</i> • Vorhies et al. (1999) / <i>European Journal of Marketing</i> • Day (2000a) / <i>Monografía</i> • Hoffmann (2000) / <i>Academy of Marketing Science Review</i> • Hunt y Lambe (2000) / <i>International Journal of Management Reviews</i> • Slater y Narver (2000) / <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i> • Guddergan y Low (2001) / <i>ANZMAC Conference</i> • McNaughton et al. (2001) / <i>Journal of Marketing Management</i> • Simpson et al. (2001) / <i>Industrial Marketing Management</i> • Matear et al. (2002) / <i>European Journal of Marketing</i> • McNaughton et al. (2002) / <i>European Journal of Marketing</i> • Harmsen y Jensen (2004) / <i>Journal of Business Research</i> • Spiteri y Dion (2004) / <i>Industrial Marketing Management</i> • Tournois (2004) / <i>EMAC Conference</i> • Hooley et al. (2005) / <i>Journal of Business Research</i> • Kirka et al. (2005) / <i>Journal of Marketing</i>
H2 OM -> CP	<ul style="list-style-type: none"> • Day (1994a) / <i>California Management Review</i> • Day (1994b) / <i>Journal of Marketing</i> • Sinkula (1994) / <i>Journal of Marketing</i> • Slater y Narver (1994) / <i>Business Horizons</i> • Slater y Narver (1995) / <i>Journal of Marketing</i> • Cravens et al. (1998) / <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i> • Day (2000a) / <i>Monografía</i> • Hoffman (2000) / <i>Academy of Marketing Science Review</i> • McNaughton et al. (2001) / <i>Journal of Marketing Management</i> • Quintana (2001) / <i>Tesis Doctoral</i> • Mazaira (2002) / <i>Tesis Doctoral</i> • McNaughton et al. (2002) / <i>European Journal of Marketing</i> • Hooley et al. (2005) / <i>Journal of Business Research</i>

<p>H3 OM-> CR</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Day (1994a) / <i>California Management Review</i> • Day (1994b) / <i>Journal of Marketing</i> • Slater y Narver (1994) / <i>Business Horizons</i> • Day (2000a) / <i>Monografía</i> • McNaughton et al. (2001) / <i>Journal of Marketing Management</i> • Quintana (2001) / <i>Tesis Doctoral</i> • Mazaira (2002) / <i>Tesis Doctoral</i> • Tuominen (2004) / <i>International Journal of Retail & Distribution Management</i> • Hooley et al. (2005) / <i>Journal of Business Research</i>
<p>H4 y H4' CP->CVC CP-> VC</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Band (1994) / <i>Monografía</i> • Day (1994a) / <i>California Management Review</i> • Day (1994b) / <i>Journal of Marketing</i> • Slater y Narver (1994) / <i>Business Horizons</i> • Slater y Narver (1995) / <i>Journal of Marketing</i> • Woodruff y Gardial (1996) / <i>Monografía</i> • Woodruff (1997) / <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i> • Skyrme y Amidon (1998) / <i>The Journal of Business Strategy</i> • Day (2000a) / <i>Monografía</i> • Day (2000b) / <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i>. • Hunt y Lambe (2000) / <i>International Journal of Management Reviews</i> • Slater y Narver (2000) / <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i> • McNaughton et al. (2001) / <i>Journal of Marketing Management</i> • Quintana (2001) / <i>Tesis Doctoral</i> • Mazaira (2002) / <i>Tesis Doctoral</i> • McNaughton et al. (2002) / <i>European Journal of Marketing</i> • Spiteri y Dion (2004) / <i>Industrial Marketing Management</i>
<p>H5 y H5' CR->CVC CR-> VC</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Day (1994b) / <i>Journal of Marketing</i> • Skyrme y Amidon (1998) / <i>The Journal of Business Strategy</i> • Day (2000a) / <i>Monografía</i> • Day (2000b) / <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i> • Slater y Narver (2000) / <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i> • Day y Van den Bulte (2002) / <i>Working Paper</i> • Mazaira (2002) / <i>Tesis Doctoral</i> • McNaughton et al. (2002) / <i>European Journal of Marketing</i> • Wimmer y Mandják (2002) / <i>IMP Conference</i> • Kaplan y Norton (2004) / <i>Strategy and Leadership</i> • Spiteri y Dion (2004) / <i>Industrial Marketing Management</i> • Tuominen (2004) / <i>International Journal of Retail & Distribution Management</i> • Hooley et al. (2005) / <i>Journal of Business Research</i>
<p>H6 OM-> GC</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Baker y Sinkula (2002) / <i>Journal of Market-Focused Management</i> • McNaughton et al. (2002) / <i>European Journal of Marketing</i> • Darroch y McNaughton (2003) / <i>European Journal of Marketing</i> • Bruning et al. (2004) / <i>EMAC Conference</i>

<p>H7 y H7' GC-> CVC GC-> VC</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Skyrme y Amidon (1998) / <i>The Journal of Business Strategy</i> • McNaughton et al. (2001) / <i>Journal of Marketing Management</i> • Kodama (2001) / <i>Managing Service Quality</i> • Cepeda (2003) / <i>Tesis Doctoral</i> • Darroch y McNaughton (2003) / <i>European Journal of Marketing</i> • Bruning et al. (2004) / <i>EMAC Conference</i>
<p>H8 GC -> CP</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Day (1994a) / <i>California Management Review</i> • Sinkula (1994) / <i>Journal of Marketing</i> • Day (2000a) / <i>Monografía</i>
<p>H9 GC -> CR</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Davenport y Klahr (1998) / <i>California Management Review</i> • Day (2000a) / <i>Monografía</i> • Day y Van den Bulte (2002) / <i>Working Paper</i>
<p>H10 OM -> CI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Slater y Narver (1994) / <i>Business Horizons</i> • Slater y Narver (1995) / <i>Journal of Marketing</i> • Atuahene-Gima (1996) / <i>Journal of Business Research</i> • Cravens et al. (1998) / <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i> • Han et al. (1998) / <i>Journal of Marketing</i> • Hurley y Hult (1998) / <i>Journal of Marketing</i> • McNaughton et al. (2001) / <i>Journal of Marketing Management</i> • Vázquez et al. (2001) / <i>Journal of Strategic Marketing</i> • Baker y Sinkula (2002) / <i>Journal of Market-Focused Management</i> • Matear et al. (2002) / <i>European Journal of Marketing</i> • Mazaira (2002) / <i>Tesis Doctoral</i> • Hult et al. (2004) / <i>Industrial Marketing Management</i> • Hooley et al. (2005) / <i>Journal of Business Research</i>
<p>H11 y H11' CI->CVC CI-> VC</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Han et al. (1998) / <i>Journal of Marketing</i> • Skyrme y Amidon (1998) / <i>The Journal of Business Strategy</i> • Guddergan y Low (2001) / <i>ANZMAC Conference</i> • Knox (2002) / <i>Corporate Governance</i> • Kodama (2000) / <i>Journal of Management Development</i> • Kodama (2002) / <i>Managing Service Quality</i> • Mazaira (2002) / <i>Tesis Doctoral</i> • McNaughton et al. (2002) / <i>European Journal of Marketing</i> • Kaplan y Norton (2004) / <i>Strategy and Leadership</i> • Spiteri y Dion (2004) / <i>Industrial Marketing Management</i> • Hooley et al. (2005) / <i>Journal of Business Research</i>
<p>H12 GC -> CI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porter Liebeskind (1996) / <i>Strategic Management Journal</i> • Skyrme y Amidon (1998) / <i>The Journal of Business Strategy</i> • Gold et al. (2001) / <i>Journal of Management Information Systems</i> • Von Krogh et al. (2001) / <i>Long Range Planning</i> • Calantone et al. (2002) / <i>Industrial Marketing Management</i> • Cavusgil et al. (2003) / <i>Journal of Business & Industrial Marketing</i> • Darroch (2003) / <i>Journal of Knowledge Management</i> • Sanguino (2003) / <i>Working Paper</i> • Sharkie (2003) / <i>Journal of Knowledge Management</i> • Chuang (2004) / <i>Expert Systems with Applications</i>

H13, H14 y H15 CP -> TE CI -> TE CR -> TE	<ul style="list-style-type: none"> • Atuahene-Gima (1996) / <i>Journal of Business Research</i> • Baker y Sinkula (1999) / <i>Journal of Market-Focused Management</i> • Quintana (2001) / <i>Tesis Doctoral</i>
H16 TE -> CVC	<ul style="list-style-type: none"> • Quintana (2001) / <i>Tesis Doctoral</i> • Matear et al. (2002) / <i>European Journal of Marketing</i> • Molina y Martínez (2004) / <i>EURAM Conference</i>
H17 (*) CVC-> VC	<ul style="list-style-type: none"> • Van der Haar (2001) / <i>Industrial Marketing Management</i> • McNaughton et al. (2001) / <i>Journal of Marketing Management</i> • Srivastava et al. (2001) / <i>Journal of Management</i> • López y Vázquez (2002) / <i>Harvard Deusto Business Review</i> • McNaughton et al. (2002) / <i>European Journal of Marketing</i>
H18 y H20 CVC-> RM VC-> RM	<ul style="list-style-type: none"> • McNaughton et al. (2001) / <i>Journal of Marketing Management</i> • Quintana (2001) / <i>Tesis Doctoral</i> • McNaughton et al. (2002) / <i>European Journal of Marketing</i> • Bruning et al. (2004) / <i>EMAC Conference</i> • Spiteri y Dion (2004) / <i>Industrial Marketing Management</i> • Hooley et al. (2005) / <i>Journal of Business Research</i> • Kirka et al. (2005) / <i>Journal of Marketing</i>
H19 y H21 CVC-> RF VC-> RF	<ul style="list-style-type: none"> • McNaughton et al. (2001) / <i>Journal of Marketing Management</i> • Quintana (2001) / <i>Tesis Doctoral</i> • McNaughton et al. (2002) / <i>European Journal of Marketing</i> • Bruning et al. (2004) / <i>EMAC Conference</i> • Spiteri y Dion (2004) / <i>Industrial Marketing Management</i> • Hooley et al. (2005) / <i>Journal of Business Research</i> • Kirka et al. (2005) / <i>Journal of Marketing</i>
H22 TE -> RM	<ul style="list-style-type: none"> • Quintana (2001) / <i>Tesis Doctoral</i> • Kirka et al. (2005) / <i>Journal of Marketing</i>
H23 RM -> RF	<ul style="list-style-type: none"> • McNaughton et al. (2001) / <i>Journal of Marketing Management</i> • Srivastava et al. (2001) / <i>Journal of Management</i> • McNaughton et al. (2002) / <i>European Journal of Marketing</i> • Hooley et al. (2005) / <i>Journal of Business Research</i>
(*) Como comentamos previamente, la idea sobre dicha relación subyace en los distintos artículos aunque no se establece explícitamente.	

Tabla 8.2. Sustento empírico de las hipótesis de trabajo.

Hipótesis	Trabajos (Autores / soporte)	Resultados / Contexto
H1 OM->CVC	• Baker y Sinkula (1999) / <i>Journal of Market-Focused Management</i>	• Demostrada/ Empresas de la base de datos Dunn and Bradstreet de varios tamaños.
	• Vorhies et al. (1999) / <i>European Journal of Marketing</i>	• Demostrada/ Empresas manufactureras y de servicios de Australia.
H2 OM -> CP	• Mazaira (2002) / <i>Tesis Doctoral</i>	• Demostrada/ Empresas del sector de la confección textil de ámbito gallego.
	• Quintana (2001) / <i>Tesis Doctoral</i>	• Demostrada/ Empresas españolas del sector de la alimentación y bebidas y sector de la maquinaria eléctrica y electrónica.
H3 OM-> CR	• Mazaira (2001) / <i>Tesis Doctoral</i>	• Demostrada/ Empresas del sector de la confección textil de ámbito gallego.
	• Quintana (2001) / <i>Tesis Doctoral</i>	• Demostrada/ Empresas españolas del sector de la alimentación y bebidas y sector de la maquinaria eléctrica y electrónica.
	• Hooley et al. (2005) / <i>Journal of Business Research</i>	• Demostrada/ Empresas de varios sectores con más de 20 empleados del Reino Unido.
H4 CP->CVC	• Slater y Narver (2000) / <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i>	• No demostrada/ Empresas del sector electrónico.
	• Quintana (2001) / <i>Tesis Doctoral</i>	• Demostrada/ Empresas españolas del sector de la alimentación y bebidas y sector de la maquinaria eléctrica y electrónica.
	• Mazaira (2002) / <i>Tesis Doctoral</i>	• No demostrada/ Empresas del sector de la confección textil de ámbito gallego.
H5 CR->CVC	• Quintana (2001) / <i>Tesis Doctoral</i>	• No demostrada/ Empresas españolas del sector de la alimentación y bebidas y sector de la maquinaria eléctrica y electrónica.
	• Mazaira (2002) / <i>Tesis Doctoral</i>	• Demostrada/ Empresas del sector de la confección textil de ámbito gallego.
	• Tuominen (2004) / <i>International Journal of Retail & Distribution Management</i>	• Demostrada/ Empresas de productos de consumo masivo y canales de distribución de diferentes países.
	• Hooley et al. (2005) / <i>Journal of Business Research</i>	• Demostrada/ Empresas de varios sectores con más de 20 empleados del Reino Unido.
H6 OM-> GC	• Bruning et al. (2004) / <i>EMAC Conference</i>	• Demostrada/ Empresas canadienses.
H7 GC-> CVC	• Bruning et al. (2004) / <i>EMAC Conference</i>	• Demostrada/ Empresas canadienses.
H10 OM -> CI	• Mazaira (2002) / <i>Tesis Doctoral</i>	• Demostrada/ Empresas del sector de la confección textil de ámbito gallego.
	• Vázquez et al. (2001) / <i>Journal of Strategic Marketing</i>	• Demostrada/ Empresas industriales certificadas por la ISO 9000 de ámbito asturiano.

	<ul style="list-style-type: none"> • Matear et al. (2002) / <i>European Journal of Marketing</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrada/ Empresas de servicios de Nueva Zelanda.
	<ul style="list-style-type: none"> • Hult et al. (2004) / <i>Industrial Marketing Management</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrada/ Empresas con ventas superiores a 100 M de dólares al año y un directivo de marketing identificable.
	<ul style="list-style-type: none"> • Hooley et al. (2005) / <i>Journal of Business Research</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • No significativa / Empresas de varios sectores con más de 20 empleados del Reino Unido.
H11 CI->CVC	<ul style="list-style-type: none"> • Quintana (2001) / <i>Tesis Doctoral</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrada/ Empresas españolas del sector de la alimentación y bebidas y sector de la maquinaria eléctrica y electrónica.
	<ul style="list-style-type: none"> • Mazaira (2002) / <i>Tesis Doctoral</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrada / Empresas del sector de la confección textil de ámbito gallego.
	<ul style="list-style-type: none"> • Hooley et al. (2005) / <i>Journal of Business Research</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrada / Empresas de varios sectores con más de 20 empleados del Reino Unido.
H12 GC -> CI	<ul style="list-style-type: none"> • Calantone et al. (2002) / <i>Industrial Marketing Management</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrada / Empresas tecnológicas de varios sectores del Reino Unido.
	<ul style="list-style-type: none"> • Cavusgil et al. (2003) / <i>Journal of Business & Industrial Marketing</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrada / Empresas manufactureras y de servicios de Estados Unidos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Darroch (2003) / <i>Journal of Knowledge Management</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrada/ Empresas de Nueva Zelanda con un nº de empleados igual o superior a 50.
H13 CP->TE	<ul style="list-style-type: none"> • Slater y Narver (2000) / <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • No demostrada/ Empresas del sector electrónico.
H18 CVC-> RM	<ul style="list-style-type: none"> • Quintana (2001) / <i>Tesis Doctoral</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrada / Empresas españolas del sector de la alimentación y bebidas y sector de la maquinaria eléctrica y electrónica.
	<ul style="list-style-type: none"> • Hooley et al. (2005) / <i>Journal of Business Research</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrada / Empresas de varios sectores con más de 20 empleados del Reino Unido.
H19 CVC-> RF	<ul style="list-style-type: none"> • Quintana (2001) / <i>Tesis Doctoral</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrada / Empresas españolas del sector de la alimentación y bebidas y sector de la maquinaria eléctrica y electrónica.
	<ul style="list-style-type: none"> • Bruning et al. (2004) / <i>EMAC Conference</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrada / Empresas canadienses.
	<ul style="list-style-type: none"> • Hooley et al. (2005) / <i>Journal of Business Research</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrada / Empresas de varios sectores con más de 20 empleados del Reino Unido.
H20 VC-> RM	<ul style="list-style-type: none"> • Spiteri y Dion (2004) / <i>Industrial Marketing Management</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrada / Clínicas pertenecientes a la Asociación Médico Veterinaria Americana.
H23 RM-> RF	<ul style="list-style-type: none"> • Hooley et al. (2005) / <i>Journal of Business Research</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrada / Empresas de varios sectores con más de 20 empleados del Reino Unido.
<p>Nota: Hemos de tener en consideración que en la mayoría de los casos no se utilizan escalas validadas de CVC -dado que éstas últimas prácticamente no existen- por lo que los estudios mencionados recogen parcialmente alguna de las dimensiones de nuestro constructo CVC (satisfacción, lealtad o, incluso, de la tasa de éxito de nuevos productos) y no el constructo en si mismo.</p>		

ANEXO II

ESCALAS DE MEDIDA

Tabla 8.3. Propuestas unidimensionales de medición del valor para el cliente. (*)

VARIABLE	ESTUDIO	ÍTEMS
Valor de un servicio (Escala empleada)	Martín et al. (2004): Revista Española de Investigación de Marketing ESIC, 8 (1): 47-73.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Comparado con lo que he tenido que entregar, la capacidad de la empresa X para satisfacer mis necesidades es... ❖ Considerando el tiempo, esfuerzo y dinero empleados, mi calificación del valor recibido en la empresa X es... ❖ Comparado con otros proveedores, el valor de los servicios de la empresa X es... ❖ Pienso que la prestación del servicio de la empresa X cumple con mis exigencias de alta calidad y precio razonable. ❖ Comparado el precio máximo que estaría dispuesto a pagar por un servicio de este tipo, las tarifas de la empresa X suponen un buen valor. ❖ La adquisición de este servicio con la empresa X merece la pena. ❖ Dadas las características de este servicio, en la empresa X considero estar recibiendo un buen valor a cambio de mi dinero. ❖ Entre todas las alternativas disponibles, los servicios de la empresa X los valoro... ❖ La empresa X es realmente conveniente. ❖ Teniendo en cuenta la calidad de los servicios recibidos, así como los sacrificios soportados para adquirirlos, mi valoración de la empresa X es...
Valor de adquisición percibido	Grewal et al. (1998): Journal of Marketing, 62: 46-59.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Si comprara esa bicicleta al precio de venta creo que estaría consiguiendo el valor de mi dinero. ❖ Creo que estoy consiguiendo una bicicleta de buena calidad por un precio razonable. ❖ Después de evaluar las características de la bicicleta anunciada, estoy seguro de que estoy consiguiendo características de calidad por ese precio. ❖ Si compro esta bicicleta, pienso que estaría consiguiendo un buen valor por el dinero que he gastado. ❖ Dadas las características de esta bicicleta creo que es un buen valor por el dinero. ❖ Creo que comprando esta bicicleta conseguiría los requisitos de alta calidad y precio razonable. ❖ Comparado con el precio máximo que estaría dispuesto a pagar por esta bicicleta, el precio de venta supone un buen valor. ❖ Esta bicicleta sería un adquisición que vale la pena porque me ayudaría a hacer ejercicio a un precio razonable. ❖ Valoraría esta bicicleta dependiendo de que consiga satisfacer mis necesidades a un precio razonable.

VARIABLE	ESTUDIO	ÍTEMS
Valor por dinero percibido	Sweeney et al. (1999): Journal of Retailing, 75: 77-105.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Este producto tiene un buen valor por dinero. ❖ Por el precio mostrado este producto es económico. ❖ Este producto es una buena compra.
Valor percibido	Teas y Agarwal (2000): Journal of the Academy of Marketing Science, 28: 278-290.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Valor por dinero. ❖ Económico. ❖ Una buena compra. ❖ Un precio aceptable. ❖ Una ganga.
Valor percibido del servicio	Cronin et al. (2000): Journal of Retailing, 76: 193-218.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Globalmente, el valor de los servicios de estas instalaciones para mi es... ❖ Comparado con lo que he tenido que entregar, la capacidad de estas instalaciones para satisfacer mis deseos y necesidades es...

(*) En primer lugar se recoge la escala empleada y a continuación aparecen otras escalas relativas al constructo.

Tabla 8.4. Propuestas de medición de la creación de valor para el cliente. (*)

VARIABLE	ESTUDIO	ÍTEMS
Resultados del cliente (Escala empleada)	Hooley et al. (2005): Journal of Business Research, 58 (1): 18-27	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Niveles de lealtad de los clientes comparados con los competidores. ❖ Niveles de satisfacción de los clientes comparados con el último año. ❖ Niveles de lealtad de los clientes comparados con el último año.
Creación de valor	Tuominen (2004): International Journal of Retail & Distribution Management, 32 (4): 178-189.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Satisfacción de los empleados. ❖ Retención de los empleados. ❖ Dotación de empleo. ❖ Satisfacción del cliente. ❖ Lealtad del cliente. (En relación con los principales competidores)
Valor para el cliente	Tuominen et al. (2006): AMA Summer Marketing Educators' Conference, Chicago: 1-20.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Niveles alcanzados de satisfacción de los clientes. ❖ Niveles alcanzados de lealtad de los clientes. (En relación con los principales competidores)

(*) En primer lugar se recoge la escala empleada y a continuación aparecen otras escalas relativas al constructo.

Tabla 8.5. Propuestas de medida de la orientación al mercado. (*)

VARIABLE	ESTUDIO	ITEMS
<p>Orientación al mercado (Escala empleada)</p>	<p>Hooley et al. (2005): “The performance impact of marketing resources”, Journal of Business Research, 58 (1): 18-27.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ El compromiso de servicio a los clientes está vigilado estrechamente. ❖ Los objetivos y las estrategias están dirigidos a la creación de satisfacción de los clientes. ❖ Las estrategias competitivas están basadas en el entendimiento de las necesidades de los clientes. ❖ Las funciones están integradas para satisfacer las necesidades de los clientes. ❖ Las estrategias están dirigidas a incrementar el valor para los clientes. ❖ La satisfacción de los clientes es sistemática y frecuentemente medida. ❖ Los directivos comprenden cómo los empleados contribuyen a la entrega de valor a los clientes.
<p>Orientación al mercado</p>	<p>Kholi et al. (1993): “MARKOR: A Measure of Market Orientation”, Journal of Marketing Research, Vol. 30, November, pp. 467-477.</p>	<p>Generación de inteligencia (10 items)</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ En esta unidad de negocio, contactamos con clientes al menos una vez al año para averiguar qué productos o servicios necesitarán en el futuro. ❖ Los individuos de nuestro departamento de manufactura interactúan directamente con los clientes para aprender cómo servirles mejor. ❖ En esta unidad de negocio, hacemos muchas investigaciones del mercado local. ❖ Etc. <p>Diseminación de inteligencia (8 items)</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Mucha información informal en esta unidad de negocio es referente a las estrategias o tácticas de nuestros competidores. ❖ Tenemos reuniones interdepartamentales al menos una vez para discutir las oportunidades y desarrollos del mercado. ❖ El personal de marketing de nuestra unidad de negocio pasa tiempo discutiendo las necesidades futuras del cliente con otros departamentos funcionales. ❖ Etc. <p>Respuesta (14 items)</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Los principios de segmentación del mercado dirigen los esfuerzos de desarrollo de nuevos productos en nuestra unidad de negocio. ❖ Por alguna razón, tendemos a ignorar los cambios en las necesidades de nuestros clientes. ❖ Periódicamente revisamos nuestros esfuerzos de desarrollo de productos para asegurar que se encuentran en la línea de lo que quieren los clientes. ❖ Etc.

VARIABLE	ESTUDIO	ITEMS
<p align="center">Orientación al mercado</p>	<p>Rodríguez-Bobada (2001): "Los factores intangibles y el resultado de la empresa", Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla Escala MKTOR de Narver y Slater (1990).</p>	<p>Orientación al cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Todas las funciones de su empresa (no sólo las de Marketing y Ventas) responden al compromiso con el cliente. ❖ Todos los directivos de su empresa comprenden cómo la empresa en su totalidad puede contribuir a crear valor para el cliente. ❖ Comprendemos las necesidades de nuestros clientes. ❖ Su empresa se plantea como uno de los objetivos la satisfacción del cliente. ❖ Su empresa cuenta con un servicio post-venta. <p>Orientación a la competencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ En su empresa los vendedores intercambian continuamente información sobre la competencia. ❖ Su empresa responde de forma rápida a las acciones de la competencia. ❖ La alta dirección de su empresa discute y analiza las acciones de la competencia. ❖ Su empresa dispone de información relativa a la competencia. <p>Integración y coordinación de funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Todas las áreas funcionales de su empresa tienen contacto con los clientes. ❖ Los departamentos de su empresa comparten información relevante ❖ La integración funcional forma parte de la estrategia de su empresa. ❖ Todos los departamentos de su empresa contribuyen a crear valor para los clientes. ❖ Compartimos recursos con otras oficinas.

(*) En primer lugar se recoge la escala empleada y a continuación aparecen otras escalas relativas al constructo.

Tabla 8.6. Propuestas de medida de la capacidad de gestión del conocimiento. (*)

VARIABLE	ESTUDIO	ITEMS
<p>Procesos de la gestión del conocimiento (Escala empleada)</p>	<p>Gold et al. (2001): "Knowledge management: An organizational capabilities perspective", Journal of Management Information Systems, 18 (1): 185-214.</p>	<p>Adquisición de conocimiento (12 items) Mi organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Tiene procesos para adquirir conocimiento sobre los clientes. ❖ Tiene procesos para generar nuevo conocimiento a partir del conocimiento existente. ❖ Tiene procesos para adquirir conocimiento sobre nuestros proveedores. ❖ Utiliza el feedback de los proyectos para mejorar los proyectos siguientes. ❖ Tiene procesos para distribuir el conocimiento por toda la organización. ❖ Tiene procesos para intercambiar conocimiento con otras organizaciones colaboradoras. ❖ Tiene procesos para la colaboración interorganizacional. ❖ Tiene procesos para adquirir conocimiento sobre nuevos productos/servicios dentro de nuestra industria. ❖ Tiene procesos para adquirir conocimiento sobre los competidores dentro de nuestra industria. ❖ Tiene procesos para obtener un resultado positivo del benchmarking. ❖ Tiene equipos dedicados a identificar las mejores prácticas. ❖ Tiene procesos para intercambiar conocimiento entre individuos. <p>Conversión de conocimiento (10 items) Mi organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Tiene procesos para convertir el conocimiento en diseño de nuevos productos o servicios. ❖ Tiene procesos para convertir la inteligencia competitiva en planes de acción. ❖ Tiene procesos para filtrar conocimiento. ❖ Tiene procesos para transferir conocimiento organizacional a los individuos. ❖ Tiene procesos para absorber conocimiento de los individuos dentro de la organización. ❖ Tiene procesos para absorber conocimientos de las empresas socias dentro de la organización. ❖ Tiene procesos para distribuir conocimiento a través de la organización. ❖ Tiene procesos para integrar diferentes fuentes y tipos de conocimiento. ❖ Tiene procesos para organizar conocimiento. ❖ Tiene procesos para reemplazar el conocimiento desfasado.

VARIABLE	ESTUDIO	ITEMS
		<p>Aplicación de conocimiento (12 items)</p> <p>Mi organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Tiene procesos para aplicar el conocimiento aprendido de los errores. ❖ Tiene procesos para aplicar el conocimiento aprendido de la experiencia. ❖ Tiene procesos para utilizar conocimiento en el desarrollo de nuevos productos/servicios. ❖ Tiene procesos para utilizar conocimiento adquirido anteriormente para resolver nuevos problemas. ❖ Conecta fuentes de conocimiento a problemas y desafíos específicos. ❖ Utiliza el conocimiento para mejorar la eficiencia. ❖ Utiliza el conocimiento para ajustar la dirección estratégica. ❖ Es capaz localizar y aplicar conocimiento para cambiar las condiciones competitivas. ❖ Hace accesible el conocimiento a aquellos que lo necesitan. ❖ Toma las ventajas del nuevo conocimiento. ❖ Rápidamente aplica el conocimiento a las necesidades competitivas críticas. ❖ Rápidamente conecta las fuentes de conocimiento a la resolución de problemas. <p>Protección de conocimiento (10 items)</p> <p>Mi organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Tiene procesos para proteger el conocimiento de un uso inapropiado dentro de la organización. ❖ Tiene procesos para proteger el conocimiento de un uso inapropiado fuera de la organización. ❖ Tiene procesos para proteger el conocimiento del robo dentro de la organización. ❖ Tiene procesos para proteger el conocimiento del robo fuera de la organización. ❖ Tiene incentivos para fomentar la protección del conocimiento. ❖ Tiene tecnología que restrinja el acceso a algunas fuentes de conocimiento. ❖ Tiene amplias políticas y procedimientos para proteger los secretos comerciales. ❖ Valora y protege el conocimiento inmerso en los individuos. ❖ El conocimiento que está restringido se identifica claramente. ❖ Comunica claramente la importancia de proteger el conocimiento.

VARIABLE	ESTUDIO	ITEMS
Transferencia de conocimiento tácito	Cavusgil et al. (2003): "Tacit Knowledge transfer and firm capability", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 18, nº 1, p. 6-21.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Complejidad ❖ Codificabilidad ❖ Observabilidad ❖ Información transferida
Nivel de implantación de los procesos de gestión del conocimiento	Cepeda (2003): "Gestión del Conocimiento, Capacidades Diferenciales y Ventaja Competitiva: Análisis de sus Relaciones", Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla.	<p>1. Consigue/Genera:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Se han asignado responsabilidades a un colectivo encargado de la recogida de la información exterior (revistas, internet, prensa,...). ❖ El resto del personal de la organización aporta información a dicho colectivo. <p>2. Almacena/Archiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Se ha establecido un sistema de análisis y filtrado de la información generada. ❖ Las herramientas de almacenamiento/codificación de la información son conocidas por los miembros de la organización. ❖ Los miembros de la organización poseen los medios técnicos necesarios para acceder al conjunto de información/conocimiento acumulado. ❖ Se han asignado en la organización, responsabilidades de actualización de la información almacenada. ❖ La información concerniente a los procesos clave se encuentra establecida sin restricciones de acceso. ❖ Es fácil encontrar la información necesaria en el momento justo. <p>3. Transmite:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ La organización ha establecido mecanismos de puesta en común del aprendizaje experimentado por una o varias personas ❖ Se transmite y comparte información de forma regular ❖ Las mejores prácticas internas son propagadas ❖ La información es difundida de forma efectiva ❖ La calidad de la información adquirida es buena. <p>4. Utilización:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ La información archivada es de utilidad para la organización ❖ La organización ha establecido indicadores que miden la cantidad de consultas realizadas por conocimiento. <p>5. Protección:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Las aportaciones de información/conocimiento intelectual (patentes,...) se encuentran protegidos legalmente ❖ La organización ha implantado una política de seguridad

VARIABLE	ESTUDIO	ITEMS
		en los sistemas informáticos de la compañía (incendios, backups, acceso restringido,...).
Sistema de gestión del conocimiento	Chaston et al. (2003): "Relationship marketing, knowledge management systems and e-commerce operations in small UK accountancy practices", Journal of Marketing Management, 19:109-129.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Fuerte orientación a adquirir nuevo conocimiento de fuentes internas. ❖ Fuerte orientación a adquirir nuevo conocimiento de fuentes externas. ❖ Fuerte orientación a explotar nuevo conocimiento para mejorar productos y servicios. ❖ La información clave está cuidadosamente documentada en los manuales de política de la compañía. ❖ La información clave está disponible para todos los empleados. ❖ El conocimiento nuevo es ampliamente distribuido a todos los empleados. ❖ Existe un fuerte compromiso para usar el conocimiento nuevo para añadir valor a los procesos. ❖ Existe un fuerte compromiso para usar el conocimiento nuevo para añadir valor a los productos y servicios. ❖ Existe un fuerte compromiso para mejorar las habilidades de los empleados individuales usando el aprendizaje colaborativo. ❖ Existe un fuerte compromiso para mejorar las habilidades de los grupos de empleados usando el aprendizaje colaborativo.

(*) En primer lugar se recoge la escala empleada y a continuación aparecen otras escalas relativas al constructo.

Tabla 8.7. Propuestas de medida de la capacidad de percepción. (*)

VARIABLE	ESTUDIO	ITEMS
<p>Capacidad de percepción (Escala empleada)</p>	<p>Mazaira (2002): "La incidencia de la orientación al mercado en los resultados empresariales a través de un modelo basado en los recursos y capacidades de marketing. Su contrastación en el sector de la confección textil en Galicia", Tesis doctoral, Universidad de Vigo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Existe una forma organizada de obtención y tratamiento de la información derivada de las quejas y opiniones de los clientes. ❖ Nos mantenemos informados de lo que sucede en todos y cada uno de los segmentos del mercado. ❖ Con frecuencia se reúnen personas de distintos departamentos para compartir información y discutir las tendencias, amenazas y oportunidades del mercado. ❖ Poseemos una base de datos actualizada y de fácil acceso donde constan las características, necesidades, evolución, compras...de nuestros clientes. ❖ Nuestra empresa mantiene registros de su historia, donde consta al menos: la estrategia de introducción de los productos, estrategias y tácticas empleadas, niveles de éxito o fracaso... ❖ Cuando sucede algo de relativa importancia en el sector, habitualmente nuestra empresa es de las primeras en tener conocimiento de dicho hecho.

VARIABLE	ESTUDIO	ITEMS
<p>Capacidad de seguimiento y comprensión del mercado</p>	<p>Quintana (2001): "La Orientación al Mercado desde la perspectiva de las capacidades y otros recursos intangibles: Un modelo explicativo de los resultados empresariales", Tesis Doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Estamos muy comprometidos con el conocimiento riguroso del mercado, clientes y distribuidores, como base para la toma de decisiones. ❖ Nuestro seguimiento del mercado es frecuente y profundo, va más allá del seguimiento de las ventas y participación del mercado, llegando incluso al análisis continuo de la satisfacción y lealtad de los clientes. ❖ La disposición del personal de contacto con el cliente a suministrar información a la dirección sobre el mercado (por ejemplo, cambios en los requerimientos de los clientes y acciones de la competencia) es limitada, no hay incentivos ni disponemos de los mecanismos adecuados. ❖ Nuestra investigación en conceptos de productos innovadores se limita a copiar a la competencia. No realizamos actividades de investigación formales a este respecto. ❖ Con mucha frecuencia, además de los equipos de ventas y marketing, los miembros de otros departamentos visitan a los clientes o distribuidores. ❖ Nuestro conocimiento de los segmentos de mercado se limita a los datos disponibles en las clasificaciones sectoriales. ❖ Conocemos rigurosamente a nuestros competidores. ❖ Consideramos que las quejas son oportunidades para el aprendizaje y no la evidencia de nuestro fracaso. ❖ Conocemos con amplitud y profundidad la eficiencia en costes y eficacia de nuestros programas de marketing. ❖ Sistemáticamente realizamos auditorías a todos los programas de marketing, comunicamos sus resultados y recomendamos muchas mejoras. ❖ Nuestros sistemas de información permiten a todos los directivos disponer a tiempo de mucha información de marketing. ❖ La información sobre el cliente y la competencia está muy integrada en todas las fases del proceso de desarrollo de nuevos productos. ❖ Nuestras actividades de investigación comercial se limitan al análisis de las ventas y a las relaciones esporádicas con proveedores de datos externos. ❖ Dependemos de terceros para el análisis e interpretación de los estudios de mercado. ❖ Compartimos nuestro conocimiento sobre el comportamiento y actividad del mercado en todos los niveles jerárquicos y funciones.

(*) En primer lugar se recoge la escala empleada y a continuación aparecen otras escalas relativas al constructo.

Tabla 8.8. Propuestas de medida de la capacidad de relación. (*)

VARIABLE	ESTUDIO	ITEMS
<p>Capacidad de relación (Escala empleada)</p>	<p>Mazaira (2002): "La incidencia de la orientación al mercado en los resultados empresariales a través de un modelo basado en los recursos y capacidades de marketing. Su contrastación en el sector de la confección textil en Galicia", Tesis doctoral, Universidad de Vigo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Los clientes son considerados el gran activo a mantener en la empresa. ❖ Las acciones de la empresa van encaminadas a que, tanto ésta como sus clientes, consigan los objetivos previstos a largo plazo ❖ Se mide de forma constante y sistemática el grado en que se satisfacen las necesidades y deseos de los clientes y lo hacemos circular entre los departamentos. ❖ Tenemos claro quienes son aquellos clientes con quien nos interesa, especialmente, mantener relaciones a largo plazo, diseñándose programas o acciones especiales dirigidas a ellos. ❖ Todos los niveles de la empresa están altamente involucrados en el mantenimiento y mejora de las relaciones con los clientes, estando gran parte de sus actuaciones dirigidas a alcanzar ese objetivo. ❖ Cuando se detecta que los clientes no están satisfechos con la calidad de nuestros productos/ servicios, se toman las acciones correctoras inmediatamente.
<p>Capacidad de relación</p>	<p>Quintana (2001): "La Orientación al Mercado desde la perspectiva de las capacidades y otros recursos intangibles: Un modelo explicativo de los resultados empresariales", Tesis Doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Consideramos a los clientes como socios y activos de la empresa que deben gestionarse para alcanzar los objetivos dela empresa. ❖ Disponemos y utilizamos amplia información para estimar cómo afecta la variación en el índice de retención de clientes sobre la rentabilidad de la empresa. ❖ Otorgamos un tratamiento especial y/o elaboramos programas de lealtad a los clientes con mayor potencial de ventas a largo plazo. ❖ Hay una estrecha colaboración con los clientes más importantes, hasta el punto de que compartimos con ellos mucha información y la integramos en sistemas conjuntos. ❖ Los equipos de ventas controlan todos los contactos con los clientes y filtran la información al resto de la empresa. ❖ Nuestros procedimientos comerciales y sistemas de incentivos están diseñados para aumentar la retención de los clientes. ❖ Consideramos a los canales intermediarios como colaboradores de la empresa con intereses compartidos a largo plazo. ❖ Utilizamos activamente las nuevas tecnologías de la información (redes, internet) para modificar nuestra oferta comercial y estrechar las relaciones con los clientes. ❖ Evaluamos la eficacia de las relaciones con nuestros clientes fundamentándonos más en la lealtad de los clientes y rotación/ lealtad de los empleados que en los criterios de ingresos, beneficios y satisfacción del cliente.

(*) En primer lugar se recoge la escala empleada y a continuación aparecen otras escalas relativas al constructo.

Tabla 8.9. Propuesta de medida de la innovación.(*)

VARIABLE	ESTUDIO	ITEMS
Capacidad de innovación (Escala empleada)	Calantone et al. (2002): "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance", Industrial Marketing Management, 31: 515-524.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Nuestra compañía prueba nuevas ideas frecuentemente ❖ Nuestra compañía busca nuevas formas de hacer las cosas. ❖ Nuestra compañía es creativa en sus métodos de operación. ❖ Nuestra compañía a menudo es la primera en el mercado con nuevas productos y servicios. ❖ La innovación en nuestra compañía se percibe como demasiado arriesgada y se resiste. ❖ Nuestra introducción de nuevos productos/ servicios ha incrementado en los últimos cinco años.
Innovación de producto	Baker y Sinkula (1999): "Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance", Journal of Market Focused Management, 4, pp. 295-308.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ En lo que se refiere a la unidad de negocio que sirve al segmento de mercado principal: ❖ Primera del mercado con nuevas aplicaciones. ❖ Grado de diferenciación del producto. ❖ Ratio de introducción de nuevos productos en relación al mayor competidor. ❖ Ratio de éxito de nuevos productos en relación al mayor competidor.
Capacidad de innovación	Cavusgil et al. (2003): "Tacit Knowledge transfer and firm capability", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 18, nº 1, p. 6-21.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Frecuencia de las innovaciones ❖ Orden de entrada en el Mercado ❖ Habilidad para entrar en nuevos mercados ❖ Simultaneidad de entrada en múltiples mercados
Innovación de producto		<ul style="list-style-type: none"> ❖ ¿Han introducido alguna innovación de producto (definida como un producto nuevo o sustancialmente modificado) en los últimos cinco años? Sí (1) No (0)
Innovación de proceso	Avermaete et al. (2003): "Determinants of innovation in small food firms", European Journal of Innovation Management, Vol. 6, nº 1, pp. 8-17.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ ¿Han introducido algún proceso nuevo o sustancialmente modificado en los últimos cinco años? Sí (1) No (0)
Otras innovaciones (Organizativas y de Mercado)		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Utilizan indicadores como la certificación ISO 9000 o la participación en la cadena de valor.
Grado de innovación		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Porcentaje de ventas asociadas con los productos introducidos en los últimos 5 años. ❖ Número de patentes obtenidas. ❖ Parte de la facturación gastada en actividades de I+D. ❖ Frecuencia de introducción de productos nuevos para el segmento de mercado donde compiten

VARIABLE	ESTUDIO	ITEMS
Ratio de innovación	Vázquez et al. (2001): "Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms", Journal of Strategic Marketing, Vol. 9, pp. 69-90.	❖ Media de las innovaciones comercializadas en los últimos 5 años en relación a sus principales competidores (1 a 5)
Grado de innovación como aspecto de la cultura organizativa (innovativeness)	Hurley y Hult (1998): "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", Journal of Marketing, Vol.63, nº 3, pp. 42-54.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La innovación técnica, basada en el resultado de la investigación, es aceptable fácilmente. ❖ La dirección busca activamente ideas innovadoras. ❖ La innovación es fácilmente aceptada en la gestión de proyectos o programas. ❖ La gente es penalizada por nuevas ideas que no funcionan. ❖ La innovación en nuestra empresa es percibida como demasiado arriesgada y se evita.

(*) En primer lugar se recoge la escala empleada y a continuación aparecen otras escalas relativas al constructo.

Tabla 8.10. Propuestas de medida del rendimiento.(*)

VARIABLE	ESTUDIO	ITEMS
Resultado de mercado (Escala empleada)	Hooley et al. (2005): "The performance impact of marketing resources", Journal of Business Research, 58 (1): 18-27.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ El volumen de ventas alcanzado comparado con los competidores. ❖ La cuota de mercado comparada con la de los competidores.
Resultado financiero (Escala empleada)	Hooley et al. (2005): "The performance impact of marketing resources", Journal of Business Research, 58 (1): 18-27.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ El nivel de beneficios totales alcanzado comparado con los competidores. ❖ Los márgenes de beneficio comparado con los competidores. ❖ El retorno sobre la inversión comparado con los competidores.
Rendimiento relativo a la competencia	Day y Van den Bulte (2002): "Superiority in customer relationship management: Consequences for competitive advantage and performance", Working Paper, 1-49.	<p>¿Cómo ha sido el rendimiento en los dos últimos años en comparación con los competidores?</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Crecimiento de las ventas. ❖ Rentabilidad. ❖ Retención de clientes.
Resultados	Rodríguez-Bobada (2001): "Los factores intangibles y el resultado de la empresa", Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla	<p>Utilizando un escala de 1 a 7 (1= mucho más baja; 7= Mucho más alta) intente expresar los resultados de sus empresa en comparación con sus principales competidores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ La tasa de éxito en el lanzamiento de nuevos productos es... ❖ La tasa de retención de clientes es... ❖ El crecimiento de las ventas es... ❖ La cuota de mercado es su mercado atendido es... ❖ El ROA (la rentabilidad sobre activos) es... ❖ El ROI (la rentabilidad sobre la inversión) es...

ANEXO III

CARTA DE PRESENTACIÓN Y CUESTIONARIOS

**ESTUDIO SOBRE LAS CAPACIDADES ORGANIZATIVAS
RELACIONADAS CON EL MERCADO**

Estimado Sr.:

Estamos actualmente dirigiendo un trabajo de investigación doctoral en el seno del Departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Universidad de Sevilla. El estudio está diseñado para conseguir dos objetivos primordiales: por un lado, determinar qué recursos y capacidades resultan fundamentales para alcanzar una posición de ventaja competitiva en el sector asegurador español; y por otro lado, comprobar si existen diferencias entre las concepciones que las empresas aseguradoras hacen sobre el comportamiento de sus mercados, y la realidad de los mismos, analizando, en concreto, los factores que inciden en la lealtad de los clientes.

Para alcanzar los objetivos de la investigación, estamos llevando a cabo una encuesta sobre una muestra a nivel nacional de empresas aseguradoras, para lo cual vamos a emplear un cuestionario estructurado que sirva para la obtención de la información necesaria, el cual le adjuntamos. Le agradecemos anticipadamente su colaboración, o la de cualquier otro ejecutivo que en su opinión tenga un conocimiento de las operaciones estratégicas globales de su empresa, en la cumplimentación del mismo, que nos es absolutamente necesaria para llevar a cabo el trabajo de investigación.

Con posterioridad, se llevará a cabo una segunda fase dirigida a los clientes. En ella, se recabarán datos sobre las percepciones de los clientes en relación con aspectos tales como el valor percibido.

El tratamiento estadístico de los datos será siempre a nivel agregado y, en ningún caso, se procederá a estudios singulares de su empresa. Si usted lo desea estaremos encantados de enviarles los resultados completos de la investigación, tanto a nivel empresarial como de clientes.

Por último, le expresamos nuestra voluntad de ponernos a su disposición para cuantas preguntas, cuestiones y sugerencias desee plantearnos en relación con el presente estudio. Su valiosa participación en esta investigación será profundamente agradecida.

Le saluda atentamente,

Carolina Ruiz Moreno
Doctoranda
carolruiz@us.es

Carmen Barroso Castro
Catedrática de Universidad y Directora
del Proyecto de Investigación
barroso@us.es



ESTUDIO SOBRE LAS CAPACIDADES DE LA EMPRESA RELACIONADAS CON EL MERCADO

Le recordamos que todos los datos, informaciones y opiniones que nos ofrezca son **confidenciales** y serán objeto de **tratamiento conjunto**, de modo que las conclusiones se extraerán siempre para el conjunto de la muestra y nunca para empresas individuales.

La mayor parte de las cuestiones que aparecen a continuación describen hechos. **Les solicitamos su opinión personal sobre el grado en que dichas proposiciones reflejan la realidad de su empresa.** No existen respuestas correctas o incorrectas.

Le rogamos **cumplimente todos los campos**, ya que si existe alguna pregunta sin respuesta el cuestionario se invalida. Así mismo, le pedimos que una vez completado nos lo **remita** a través de alguna de las **siguientes opciones**:

- En el **sobre franqueado** que se adjunta.
- Por **fax**: 954-55-69-89.
- Contestar directamente **en la web**: <http://www.sav.us.es/encuestas/6805> (**Opción recomendada**)

Tiempo estimado de cumplimentación del cuestionario: 10-15 minutos

INFORMACIÓN RELATIVA AL INFORMANTE

Nombre: _____

Cargo que ocupa actualmente en la empresa: Director general

Director de zona/Director regional

Otro, Indique cual _____

A. RESPECTO A LA GESTIÓN DE SU EMPRESA:

Por favor, indique en qué grado considera que cada una de las afirmaciones siguientes describe la situación de su empresa. Marque con un círculo el número que corresponda.

En ninguna medida	En un grado mínimo	En un grado bajo	De forma moderada (no destacable)	De forma considerable	En gran medida	Totalmente				
1	2	3	4	5	6	7				
Se utiliza la retroalimentación o feedback de los proyectos para mejorar los proyectos siguientes.				1	2	3	4	5	6	7
Existen equipos dedicados a identificar las mejores prácticas.				1	2	3	4	5	6	7
Se conectan las fuentes de conocimiento a problemas y desafíos específicos.				1	2	3	4	5	6	7
Se utiliza el conocimiento para mejorar la eficiencia.				1	2	3	4	5	6	7
Es capaz de localizar y aplicar conocimiento para cambiar las condiciones competitivas.				1	2	3	4	5	6	7
Rápidamente se aplica el conocimiento a las necesidades competitivas críticas (por ejemplo, nuevos productos o servicios).				1	2	3	4	5	6	7
Rápidamente se conecta las fuentes de conocimiento a la resolución de problemas.				1	2	3	4	5	6	7
Existe tecnología que restringe el acceso a algunas fuentes de conocimiento/ información (accesos restringidos, cortafuegos, etc)				1	2	3	4	5	6	7
Se valora y protege el conocimiento que poseen los empleados.				1	2	3	4	5	6	7
El conocimiento que está restringido se identifica claramente.				1	2	3	4	5	6	7
Se comunica claramente la importancia de proteger el conocimiento.				1	2	3	4	5	6	7

Indique en qué medida existen procesos en su empresa para realizar las siguientes actividades.

En ninguna medida	En un grado mínimo	En un grado bajo	De forma moderada (no destacable)	De forma considerable	En gran medida	Totalmente				
1	2	3	4	5	6	7				
Generar nuevo conocimiento a partir del conocimiento/información existente.				1	2	3	4	5	6	7
Distribuir el conocimiento/información por toda la organización.				1	2	3	4	5	6	7
Intercambiar conocimiento/información con otras organizaciones colaboradoras.				1	2	3	4	5	6	7
Recoger información/conocimiento sobre nuevos productos/servicios dentro de nuestro sector.				1	2	3	4	5	6	7
Recoger información/conocimiento sobre los competidores dentro de nuestro sector.				1	2	3	4	5	6	7
Obtener un resultado positivo de los procesos de benchmarking (identificación de las mejores prácticas internas o externas).				1	2	3	4	5	6	7
Convertir la información o conocimiento competitivo en planes de acción.				1	2	3	4	5	6	7
Filtrar o clasificar la información/ conocimiento.				1	2	3	4	5	6	7
Transferir conocimiento organizacional a los empleados.				1	2	3	4	5	6	7
Absorber conocimiento de los empleados dentro de la organización.				1	2	3	4	5	6	7
Absorber conocimientos de las empresas socias dentro de la organización.				1	2	3	4	5	6	7
Integrar diferentes fuentes y tipos de conocimiento.				1	2	3	4	5	6	7
Reemplazar o actualizar el conocimiento desfasado.				1	2	3	4	5	6	7
Aplicar el conocimiento aprendido de los errores cometidos.				1	2	3	4	5	6	7
Utilizar el conocimiento adquirido anteriormente para resolver nuevos problemas.				1	2	3	4	5	6	7
Proteger el conocimiento/información de un uso inapropiado dentro de la organización.				1	2	3	4	5	6	7
Proteger el conocimiento/información del robo dentro de la organización.				1	2	3	4	5	6	7

En qué medida las siguientes afirmaciones reflejan la realidad de su empresa.

En ninguna medida	En un grado mínimo	En un grado bajo	De forma moderada (no destacable)	De forma considerable	En gran medida	Totalmente				
1	2	3	4	5	6	7				
Existe una forma organizada de obtención y tratamiento de la información derivada de las quejas y opiniones de los clientes.				1	2	3	4	5	6	7
Nos mantenemos informados de lo que sucede en todos y cada uno de los segmentos del mercado.				1	2	3	4	5	6	7
Con frecuencia se reúnen personas de distintos departamentos para compartir información y discutir las tendencias, amenazas y oportunidades del mercado.				1	2	3	4	5	6	7
Poseemos una base de datos actualizada y de fácil acceso donde constan las características, necesidades, evolución, compras...de nuestros clientes.				1	2	3	4	5	6	7
Nuestra empresa mantiene registros de su historia, donde consta al menos: la estrategia de introducción de los productos, estrategias y tácticas empleadas, niveles de éxito o fracaso...				1	2	3	4	5	6	7
Cuando sucede algo de relativa importancia en el sector, habitualmente nuestra empresa es de las primeras en tener conocimiento de dicho hecho.				1	2	3	4	5	6	7
Nuestra compañía prueba nuevas ideas frecuentemente				1	2	3	4	5	6	7

Nuestra compañía busca nuevas formas de hacer las cosas.	1	2	3	4	5	6	7
Nuestra compañía es creativa en sus métodos operativos.	1	2	3	4	5	6	7
Nuestra compañía a menudo es la primera en el mercado con nuevos productos y servicios.	1	2	3	4	5	6	7
La innovación en nuestra compañía se percibe como demasiado arriesgada y se resiste.	1	2	3	4	5	6	7
Nuestra introducción de nuevos productos/ servicios ha incrementado en los últimos cinco años.	1	2	3	4	5	6	7

B. RESPECTO A SUS CLIENTES:

Indique en qué medida cada una de las afirmaciones que siguen a continuación ESTÁN PRESENTES EN LA REALIDAD DE SU EMPRESA.

En ninguna medida 1	En un grado mínimo 2	En un grado bajo 3	De forma moderada (no destacable) 4	De forma considerable 5	De forma muy significativa 6	En un grado máximo 7				
El compromiso de servicio a los clientes está vigilado estrechamente.				1	2	3	4	5	6	7
Los objetivos y las estrategias están dirigidos a la creación de satisfacción de los clientes.				1	2	3	4	5	6	7
Las estrategias competitivas están basadas en el entendimiento de las necesidades de los clientes.				1	2	3	4	5	6	7
Las funciones están integradas para satisfacer las necesidades de los clientes.				1	2	3	4	5	6	7
Las estrategias están dirigidas a incrementar el valor para los clientes.				1	2	3	4	5	6	7
La satisfacción de los clientes es sistemática y frecuentemente medida.				1	2	3	4	5	6	7
Los directivos comprenden cómo los empleados contribuyen a la entrega de valor a los clientes.				1	2	3	4	5	6	7
Los clientes son considerados el gran activo a mantener en la empresa.				1	2	3	4	5	6	7
Las acciones de la empresa van encaminadas a que, tanto ésta como sus clientes, consigan los objetivos previstos a largo plazo				1	2	3	4	5	6	7
Se mide de forma constante y sistemática el grado en que se satisfacen las necesidades y deseos de los clientes y lo hacemos circular entre los departamentos.				1	2	3	4	5	6	7
Tenemos claro quienes son aquellos clientes con quien nos interesa, especialmente, mantener relaciones a largo plazo, diseñándose programas o acciones especiales dirigidas a ellos.				1	2	3	4	5	6	7
Todos los niveles de la empresa están altamente involucrados en el mantenimiento y mejora de las relaciones con los clientes, estando gran parte de sus actuaciones dirigidas a alcanzar ese objetivo.				1	2	3	4	5	6	7
Cuando se detecta que los clientes no están satisfechos con la calidad de nuestros productos/ servicios, se toman las acciones correctoras inmediatamente.				1	2	3	4	5	6	7

C. INFORMACIÓN RELATIVA A LA EMPRESA

Nombre de la empresa (Razón social): _____

Facturación en miles de euros (Último ejercicio): _____

Número actual de empleados: _____

Forma jurídica:

Sociedad Anónima

Mutua

Otros, Indique cual _____

Señale los ramos o modalidades de seguros que ofrece su empresa:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Vida | <input type="checkbox"/> Pérdidas pecuniarias |
| <input type="checkbox"/> Asistencia | <input type="checkbox"/> Responsabilidad civil |
| <input type="checkbox"/> Automóviles | <input type="checkbox"/> Decesos |
| <input type="checkbox"/> Multirriesgos | <input type="checkbox"/> Otros daños |
| <input type="checkbox"/> Incendios | <input type="checkbox"/> Accidentes |
| <input type="checkbox"/> Defensa jurídica | <input type="checkbox"/> Crédito y caución |
| <input type="checkbox"/> Asistencia sanitaria y enfermedad | <input type="checkbox"/> Otros, Indique cual _____ |
| <input type="checkbox"/> Transportes | |

D. RESPECTO A SUS RESULTADOS:

Indique, en su opinión, cómo son los resultados alcanzados por su empresa en los siguientes indicadores:

Mucho más bajos 1	Bastante bajos 2	Algo bajos 3	Similares 4	Ligeramente altos 5	Bastante altos 6	Mucho más altos 7				
Los niveles de lealtad de los clientes comparado con los competidores.				1	2	3	4	5	6	7
Los niveles de satisfacción de los clientes comparados con los del pasado año.				1	2	3	4	5	6	7
Los niveles de lealtad de los clientes comparados con los del pasado año.				1	2	3	4	5	6	7
El volumen de ventas alcanzado comparado con los competidores.				1	2	3	4	5	6	7
La cuota de mercado comparada con la de los competidores.				1	2	3	4	5	6	7
La tasa de éxito en el lanzamiento de nuevos productos en comparación con los competidores.				1	2	3	4	5	6	7
El nivel de beneficios totales alcanzado comparado con los competidores.				1	2	3	4	5	6	7
Los márgenes de beneficio comparado con los competidores.				1	2	3	4	5	6	7
El retorno sobre la inversión comparado con los competidores.				1	2	3	4	5	6	7

Nos encantaría compartir con usted los resultados de nuestra investigación, para ello rellene los siguientes datos de la persona de contacto (Opcional):

Nombre y Apellidos _____
E-mail _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



ESTUDIO SOBRE LAS PERCEPCIONES DE LOS CLIENTES DE LAS ENTIDADES ASEGURADORAS



El **objetivo** de este estudio es analizar sus percepciones sobre el servicio que le presta su compañía de seguros, así como, su relación con la misma.

La mayor parte de las cuestiones que aparecen a continuación describen hechos. **Les solicitamos su opinión personal sobre el grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones en cuanto a los servicios y la relación que usted mantiene con su compañía de seguros habitual.** No existen respuestas correctas o incorrectas.

Le recordamos que todos los datos, informaciones y opiniones que nos ofrezca son **confidenciales** y serán objeto de **tratamiento conjunto**, exclusivamente con fines académicos.

Le rogamos **cumplimente todos los campos**, ya que si existe alguna pregunta sin respuesta el cuestionario se invalida.

A. INFORMACIÓN RELATIVA AL INFORMANTE

- ❖ **Edad:** 18-30 ; 31-40 ; 41-50 ; 51-60 ; 61-70 ; Más de 70
- ❖ **Sexo:** Hombre ; Mujer
- ❖ **Provincia de residencia:** _____

B. INFORMACIÓN RELATIVA AL SEGURO

Elija entre las siguientes modalidades, **UNO** de los seguros que tenga contratado actualmente (aquel que mejor conozca o con el que tenga mayor relación):

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Vida | <input type="checkbox"/> Decesos |
| <input type="checkbox"/> Automóviles | <input type="checkbox"/> Asistencia sanitaria y enfermedad |
| <input type="checkbox"/> Multirriesgos / Hogar | |

Nombre de la Entidad/Compañía/Mutua con la que tiene contratado este seguro:

Indique, en relación con el servicio que le presta dicha compañía, su valoración con respecto a las siguientes cuestiones:

Muy pobre 1	Bastante pobre 2	Pobre 3	No destacable 4	Buena 5	Bastante buena 6	Excelente 7					
Comparado con lo que he tenido que entregar a cambio, la capacidad de esta compañía para satisfacer mis necesidades es...					1	2	3	4	5	6	7
Considerando el tiempo, esfuerzo y dinero empleados, mi calificación del valor recibido en esta compañía es...					1	2	3	4	5	6	7
Comparado con otras aseguradoras, el valor de los servicios de esta compañía es...					1	2	3	4	5	6	7
Entre todas las alternativas disponibles, los servicios de esta compañía tienen un valor...					1	2	3	4	5	6	7
Teniendo en cuenta la calidad de los servicios recibidos, así como los sacrificios soportados para adquirirlos, mi valoración de esta compañía es...					1	2	3	4	5	6	7

Indique sus percepciones, creencias u opiniones en relación con las siguientes sentencias relativas a su compañía de seguros habitual. Marque con un círculo el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de ellas.

En ninguna medida 1	En un grado mínimo 2	En un grado bajo 3	No destacable 4	De forma considerable 5	En gran medida 6	Totalmente 7					
Pienso que la prestación del servicio de esta compañía cumple con mis exigencias de alta calidad y precio razonable					1	2	3	4	5	6	7
Comparado con el precio máximo que estaría dispuesto a pagar por un servicio de este tipo, las tarifas de esta compañía suponen un buen valor					1	2	3	4	5	6	7
La adquisición de este servicio con esta compañía merece la pena					1	2	3	4	5	6	7
Dadas las características de este servicio, en esta compañía considero estar recibiendo un buen valor a cambio de mi dinero					1	2	3	4	5	6	7
Esta compañía es realmente conveniente					1	2	3	4	5	6	7

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

