

UNIVERSIDAD DE SEVILLA



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

TESIS DOCTORAL

**ANÁLISIS DE LA CREACIÓN DE VALOR. UN ENFOQUE
DE CAPACIDADES**

Doctoranda: D.^a Silvia Martelo Landrogez

Directores: Dra. D.^a Carmen Barroso Castro

Dr. D. Gabriel Cepeda Carrión

Sevilla, 2011

AGRADECIMIENTOS

En estas primeras líneas, quiero dejar constancia de mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que, de forma directa o indirecta, han contribuido al inicio y culminación de la presente investigación.

A los directores de esta Tesis doctoral, los profesores Dra. D.^a Carmen Barroso Castro y Dr. D. Gabriel Cepeda Carrión, por su valiosa orientación, por su inestimable ayuda, por su ánimo, por su constante apoyo y por sus siempre útiles correcciones y consejos.

A mis compañeros del Departamento de Administración de Empresas e Investigación de Mercados (Marketing), por sus ánimos para seguir avanzando. En especial, al Dr. D. Ramón Barrera Barrera por su disponibilidad para responder a mis múltiples dudas en el análisis estadístico de datos. Al Dr. D. David Martín Ruiz por su guía en el proceso de desarrollo de las escalas de medida. Y, cómo no, al Dr. D. Antonio Leal Millán por la confianza depositada en esta doctoranda.

A mis compañeros de asignatura en esta recién estrenada aventura en la docencia. A los que fueron y a los que son, por su comprensión y ayuda.

A tantos directivos, empleados y clientes anónimos que se prestaron a ofrecernos parte de su tiempo. Sin su colaboración desinteresada, no se habría podido llevar a cabo la investigación empírica.

A mis amigos, por aguantar mis agobios y ausencias en los interminables días de trabajo; y a todos lo que me han apoyado durante todo este tiempo.

A Ignacio, por ser como eres. Gracias por tu apoyo, por tu ayuda, por tu paciencia y por tu comprensión incondicional. Te quiero.

Finalmente, este trabajo está dedicado a las personas más importantes de mi vida, mis padres. Esta Tesis doctoral está escrita por y para vosotros. Os quiero.

A todos, GRACIAS.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1.- INTRODUCCIÓN

1.1) Justificación del trabajo	4
1.2) Importancia del trabajo	6
1.3) Objetivo del trabajo	7
1.4) Estructura del trabajo	8

PARTE I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

CAPÍTULO 2.- CAPACIDADES DINÁMICAS

2.1) Introducción.....	15
2.2) Importancia de las capacidades dinámicas.....	17
2.3) Origen de las capacidades dinámicas.....	19
2.3.1) Teoría de los recursos y capacidades (RBV/RBT)	20
2.3.2) Enfoque de las capacidades dinámicas.....	22
2.4) Definición de capacidades dinámicas	24
2.5) Interacción entre capacidades operativas y dinámicas	27
2.6) Rasgos característicos de las capacidades dinámicas	30
2.7) Mecanismos, componentes y procesos clave de las capacidades dinámicas	36
2.8) Efectos y consecuencias de las capacidades dinámicas	38
2.9) Resumen.....	43

CAPÍTULO 3.- ORIENTACIÓN AL MERCADO

3.1) Introducción.....	49
3.2) Importancia de la orientación al mercado.....	53
3.3) Definición de orientación al mercado	56
3.4) Corrientes o perspectivas de la orientación al mercado.....	59
3.5) Dimensiones de la orientación al mercado.....	61

3.6) La orientación al mercado como capacidad de la empresa	68
3.7) Resumen.....	69

CAPÍTULO 4.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

4.1) Introducción.....	73
4.2) Importancia de la gestión del conocimiento	76
4.3) Definición de gestión del conocimiento	80
4.4) Estrategias de gestión del conocimiento.....	82
4.5) Procesos de gestión del conocimiento.....	84
4.5.1) Creación de conocimiento	89
4.5.2) Transferencia de conocimiento.....	94
4.5.3) Aplicación de conocimiento	99
4.5.4) Almacenamiento y recuperación.....	102
4.6) La gestión del conocimiento como capacidad de la empresa	107
4.7) Resumen.....	108

CAPÍTULO 5.- GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE

5.1) Introducción.....	113
5.2) Importancia de la gestión de la relación con el cliente	119
5.3) Cambio de paradigma: del marketing transaccional al marketing relacional.....	123
5.4) Relación entre el marketing relacional y la gestión de la relación con el cliente.....	126
5.5) Complejidad conceptual.....	128
5.6) Definición de gestión de la relación con el cliente.....	130
5.7) Dimensiones de la gestión de la relación con el cliente	134
5.8) La gestión de la relación con el cliente como capacidad de la empresa.	136

5.9) Resumen.....	137
-------------------	-----

CAPÍTULO 6.- VALOR PARA EL CLIENTE

6.1) Introducción.....	143
6.2) Importancia del valor para el cliente.....	147
6.3) Valor percibido por el cliente	158
6.3.1) Conceptos relacionados	161
6.3.2) Definición de valor percibido.....	163
6.3.3) Dimensiones del valor percibido	178
6.3.3.1) Corrientes de investigación.....	178
6.3.3.2) Enfoque unidimensional del valor percibido.....	181
6.3.3.3) Enfoque multidimensional del valor percibido.....	181
6.4) Creación y apropiación de valor para el cliente.....	187
6.4.1) Definición de creación y apropiación de valor.....	189
6.4.2) Relación entre creación y apropiación de valor	192
6.4.3) Capacidades para crear y apropiarse del valor	196
6.4.4) Dimensiones de creación y apropiación de valor.....	201
6.5) La creación de valor como capacidad de orden superior	204
6.5.1) Cómo gestionar los recursos y capacidades de la empresa para crear valor	206
6.6) Resumen.....	209

CAPÍTULO 7.- MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN: MODELO E HIPÓTESIS PROPUESTAS

7.1) Introducción.....	219
7.2) Las capacidades en el modelo propuesto	220
7.3) Descripción del modelo	222

7.4) Relaciones entre las variables	225
7.4.1) La orientación al mercado y el valor para el cliente	225
7.4.2) La gestión del conocimiento y el valor para el cliente	226
7.4.3) La gestión de la relación con el cliente y el valor para el cliente..	227
7.4.4) Interacciones entre las capacidades organizativas.....	228
7.5) Modelo propuesto	233
7.5.1) Submodelo propuesto de directivos.....	235
7.5.2) Submodelo propuesto incluyendo a los clientes	239
7.5.3) Submodelo propuesto de valor	241

PARTE II: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

CAPÍTULO 8.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

8.1) Introducción.....	249
8.2) Objetivos y planificación de la investigación	249
8.3) Sector objeto de estudio.....	250
8.4) Instrumentos y escalas de medida	254
8.4.1) Escalas de medida de orientación al mercado	255
8.4.1.1) Escala de Narver y Slater (1990).....	257
8.4.1.2) Escala de Kohli et al (1993)	258
8.4.1.3) Otras escalas	259
8.4.2) Escalas de medida de gestión del conocimiento	261
8.4.3) Escalas de medida de gestión de la relación con el cliente	265
8.4.4) Medida del valor	269
8.4.4.1) Escalas de medida del valor percibido por el cliente	270
8.4.4.1.1) Escalas de medida unidimensionales.....	271
8.4.4.1.2) Escalas de medida multidimensionales.....	273

8.4.4.2) Medida de la creación y de la apropiación de valor	276
8.4.4.2.1) Creación de valor	277
8.4.4.2.2) Apropiación de valor	278
8.4.5) Escalas usadas en la investigación	279
8.5) Sondeo piloto	282
8.6) Recogida de datos	283

CAPÍTULO 9: ANÁLISIS DE LOS DATOS

9.1) Introducción.....	291
9.2) Análisis y evaluación de los instrumentos de medida	293
9.2.1) Escala orientación al mercado.....	294
9.2.2) Escala gestión del conocimiento.....	301
9.2.2.1) Subcomponente ‘creación de conocimiento’.....	301
9.2.2.2) Subcomponente ‘transferencia de conocimiento’	307
9.2.2.3) Subcomponente ‘aplicación de conocimiento’	310
9.2.2.4) Subcomponente ‘almacenamiento/recuperación’	313
9.2.2.5) Escala global ‘GC’	316
9.2.3) Escala gestión de la relación con el cliente	317
9.2.4) Escala creación de valor para el cliente	323
9.2.5) Escala valor percibido por el cliente	325
9.2.6) Instrumentos de medida de la variable ‘captura de valor’.....	334
9.3) Contrastación de hipótesis	335
9.3.1) Submodelo de directivos	335
9.3.2) Submodelo de clientes	338
9.3.3) Submodelo de valor	340
9.4) Resumen.....	341

PARTE III: DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

CAPÍTULO 10.- CONCLUSIONES

10.1) Introducción.....	349
10.2) Aportaciones principales del modelo.....	349
10.3) Implicaciones para la gestión	357
10.4) Limitaciones de la investigación.....	360
10.5) Futuras líneas de investigación.....	362

BIBLIOGRAFÍA	367
---------------------------	------------

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta realizada a los bancos y cajas de ahorros	397
Anexo 2: Encuesta realizada a los clientes.....	401

ÍNDICE DE FIGURAS	405
--------------------------------	------------

ÍNDICE DE TABLAS.....	409
------------------------------	------------

PUBLICACIONES Y CONGRESOS DERIVADOS DE LA PRESENTE TESIS DOCTORAL.....	417
---	------------

CAPÍTULO 1.- INTRODUCCIÓN

El mundo de la empresa gira alrededor de la creación de valor, objetivo principal de cualquier estrategia empresarial. Prueba de ello es que la 'creación de valor' ha supuesto y supone una preocupación notable en múltiples disciplinas académicas, entre las que destaca la dirección estratégica, en general, o la disciplina del marketing, en particular. No obstante, la mayoría de los estudios que se han desarrollado en estas disciplinas han partido de premisas distintas; así, unos han estado más centrados en las propias características de las empresas; y, sin embargo, otros han estado más enfocados en la percepción externa de las actividades empresariales. Pero han sido muy pocas las investigaciones que persiguen aunar estos dos diferentes enfoques para profundizar, detenidamente, sobre este campo de estudio.

Crear valor implica un amplio conjunto de decisiones que posibilitan el desarrollo de numerosas investigaciones. Las empresas se enfrentan a un gran abanico de conceptos y relaciones que dibujan un nudo entrelazado que no es fácil de desenredar y comprender. La estrategia empresarial persigue crear valor para la empresa, pero su verdadero interés es apropiarse del máximo valor posible creado. Para ello, las empresas dependen no sólo de sus propios recursos y capacidades organizativas, sino que también están en manos de las percepciones de sus clientes y de su reacción ante la oferta de valor de la empresa frente a la de las empresas competidoras. Todo ello lleva a plantear este estudio sobre la creación de valor desde una doble perspectiva: en primer lugar, incidiendo sobre la visión interna de lo que acontece en la propia empresa para así poder desarrollar una capacidad que le permita crear valor; y en segundo lugar, centrándose en la visión externa de los clientes, ya que son éstos los que determinan la posibilidad y el grado de apropiación de valor por parte de la organización que lo crea y lo pone a disposición del mercado. Planteamos que ambas perspectivas deben integrarse para lograr una comprensión más real de lo que implica la creación de valor. Sobre este conjunto de premisas se desarrolla la presente Tesis Doctoral, que tiene el ambicioso objetivo de aclarar el proceso de 'creación de valor' unificando la perspectiva de la empresa y de sus clientes.

Hasta fechas extremadamente recientes ambas perspectivas se habían estudiado, generalmente, por separado. En el último número de la revista *Journal of Management* (Septiembre de 2011), número especial dedicado a una revisión sobre la Perspectiva o Teoría de los Recursos y Capacidades, McWilliams y Siegel (2011) señalan que para concretar la definición del concepto de 'valor' y su medida en el ámbito de la RBV, es necesario analizar dos conceptos de valor independientes: valor para la empresa y valor para el cliente.

Esta Tesis Doctoral pretende arrojar algo de luz en este campo de estudio. Para ello, se analizan aquellas capacidades organizativas que facilitan la

creación de valor a una organización; profundizando también en su relación con el valor percibido por el cliente. En este sentido, nuestro trabajo pretende contribuir a la literatura intentando identificar las posibles combinaciones entre las tres capacidades organizativas propuestas –orientación al mercado, gestión del conocimiento y gestión de la relación con el cliente– cuyo resultado sea la creación de un mayor valor para el cliente. Posteriormente, y con el fin de determinar en qué medida la empresa crea valor, incorporamos la perspectiva exógena de la empresa con la percepción del cliente. Ésta, a su vez, nos permite analizar el grado de apropiación del valor creado por la organización.

1.1) JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

La elaboración de la presente tesis doctoral se sustenta en las siguientes ideas procedentes de la revisión de la literatura:

1) La orientación al mercado (**OM, en adelante**), la gestión del conocimiento (**GC, en adelante**) y la gestión de la relación con el cliente (**GRC, en adelante**) son las capacidades para la creación de valor para el cliente que presentan un mayor sustento en la literatura.

2) Aunque Liyun, Keyi, Xiaoshu y Fangfang (2008) plantean una posible relación entre estas tres capacidades organizativas, creemos que su justificación teórica es escasa; además, ellos tratan la posible influencia de dicha relación en el rendimiento de la empresa.

3) Tras la exhaustiva revisión de un elevado número de revistas de prestigio en el ámbito del management, no hemos encontrado referencias específicas que traten sobre la relación entre las tres capacidades anteriores ni ninguna que considere su influencia en el valor para el cliente.

4) Tener recursos y capacidades valiosos o raros no es suficiente para obtener una ventaja competitiva o crear valor, las empresas deben ser capaces de gestionarlos eficazmente (Sirmon, Hitt e Ireland, 2007).

5) Las empresas no sólo compiten gracias a su habilidad para explotar sus recursos y capacidades existentes, sino que también compiten gracias a la habilidad de renovar y desarrollar sus capacidades organizativas (Teece, Pisano y Shuen, 1997).

6) En el entorno actual, las ventajas competitivas de las empresas no provienen simplemente de los recursos distintivos que poseen, sino también de la forma en que son usados (Teece, 1998; Luo, 2000).

7) La naturaleza turbulenta y cambiante del entorno sugiere que los recursos y capacidades no pueden mantenerse estáticos y seguir siendo valiosos.

8) El enfoque de las capacidades dinámicas (**CD, en adelante**) está recibiendo cada vez más atención en la literatura. El evidente interés en el tema y una gran intensidad en el esfuerzo investigador parecería evidenciar la existencia de un conocimiento común de las CD, pero nada más lejos de la realidad (Di Stefano, Peteraf y Verona, 2010). Podríamos decir que se trata de un enfoque todavía emergente y aún no ha sido refinado ni profundizado.

9) Las CD han sido identificadas en la literatura como un recurso importante y valioso para la mayoría de las empresas (Teece et al., 1997; Eisenhardt y Martin, 2000) pero el valor de este concepto para los académicos y profesionales sigue siendo difícil de alcanzar, ya que no está claro cómo pueden ser distinguidas y entendidas para ser usadas eficazmente (Pablo, Reay, Dewald y Casebeer, 2007).

10) La ventaja competitiva a largo plazo recae en las configuraciones de recursos que los directivos construyen usando las CD, no en las capacidades en sí (Eisenhardt y Martin, 2000).

11) De la literatura se deduce que cada una de las capacidades propuestas (OM, GC y GRC) están relacionadas con el valor para el cliente, pero lo importante no es su influencia de forma individual y en un momento del tiempo; lo importante es que la incidencia de las tres capacidades sea global y que permanezca en el tiempo.

12) La literatura sobre las CD consiste en gran parte en discusiones conceptuales y teóricas; son pocos los estudios empíricos que tratan los procesos de la empresa que llevan a tener CD o los efectos de las CD en el rendimiento de la empresa (Macher y Mowery, 2009).

13) Payne y Holt (2001) llevan a cabo una amplia revisión de la literatura existente sobre valor para el cliente e identifican nueve líneas de investigación distintas; pero no las relacionan entre sí.

14) La literatura existente demuestra que el valor para el cliente puede ser visto tanto desde el punto de vista de la empresa como desde el punto de vista del cliente; pero, tras una exhaustiva revisión de numerosas revistas de prestigio en este campo, no hemos encontrado ningún trabajo que trate sobre la relación entre las distintas visiones de valor para el cliente.

15) La superioridad de una empresa frente a la competencia no puede basarse únicamente en la creación de valor para el cliente; 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).

16) No es suficiente que la empresa genere mayor valor para el cliente, también es importante analizar si dicho valor es percibido por el cliente y si, a su vez, es capturado por la empresa que lo crea.

1.2) IMPORTANCIA DEL TRABAJO

Una de las consecuencias más notables de la intensidad competitiva y de la globalización de la economía actual, se concreta en el cambio del papel del cliente: éste, pasa de ser un simple consumidor, a un consumidor, cooperador, coproductor, cocreador de valor y codesarrollador de conocimientos y capacidades (Wang, Lo, Chi y Yang, 2004); que, además, demanda a las empresas una mayor generación de valor (Sánchez, Iniesta y Holbrook, 2009). Ello trae consigo que cada vez más empresas vean el 'valor para el cliente' como un factor clave a la hora de buscar nuevas formas de lograr y mantener una ventaja competitiva (Woodruff y Gardial, 1996; Woodruff, 1997).

Las capacidades organizativas de la empresa son de vital importancia para aumentar el valor creado para el cliente. Por tanto, una empresa debe centrarse en mejorar aquellas capacidades que consideran al cliente como un elemento principal. Esta es la razón por la que nosotros nos centramos en la OM, la GC y la GRC.

La GC es una capacidad clave para crear valor para el cliente ya que el conocimiento es un recurso estratégico clave (Grant, 1996a; Pan y Scarbrough, 1999; Van den Hooff y Huysman, 2009); esto es, si las empresas quieren sacar provecho del conocimiento que poseen tienen que saber cómo es creado, compartido y usado en la empresa (Ipe, 2003). Para que la empresa pueda gestionar su conocimiento de forma eficaz, es necesaria la presencia de una cultura organizativa. Esta cultura hace referencia a la OM. Y, para que la empresa pueda al mismo tiempo aprovechar la cultura de OM y el conocimiento obtenido del exterior, también es necesaria una capacidad que actúe como mantenedor. Ésta otra capacidad es la GRC.

Como ya hemos comentado, de la literatura existente se deduce que cada una de estas tres capacidades está relacionada con el valor para el cliente. Las empresas orientadas al mercado, aquellas que gestionan su conocimiento o las que gestionan su relación con el cliente, buscan sobre todo ofrecer mayor valor a los clientes. Pero lo importante no es su influencia de forma individual y en un momento del tiempo; lo importante es que la incidencia de estas tres capacidades sea global y sostenible (esto es, que permanezca en el tiempo). Según Sirmon et al. (2007), tener recursos y capacidades valiosos o raros no es suficiente para obtener una ventaja competitiva o crear valor; las empresas deben ser capaces de gestionarlos eficazmente. Por tanto, la creación de valor

puede también producirse recomblando los recursos y capacidades existentes (Morrow, Sirmon, Hitt y Holcomb, 2007). Las capacidades organizativas tienen que ser capaces de reconfigurarse para permitir a la empresa crear valor a lo largo del tiempo, y es aquí donde es necesario considerar el enfoque de las CD.

Aunque Liyun et al. (2008) plantean una posible relación entre estas tres capacidades organizativas, nosotros vamos a profundizar en la misma, ofreciendo una amplia justificación teórica y proponiendo que dicha relación contribuye al incremento del valor para el cliente. Tras la exhaustiva revisión de un elevado número de revistas de prestigio en el ámbito del management, no hemos encontrado referencias específicas que traten sobre la relación entre las tres capacidades propuestas, ni ninguna que considere su influencia en el valor para el cliente. Por tanto, en este trabajo tratamos este 'gap' en la literatura planteando que si las tres capacidades identificadas (OM, GC y GRC) interactúan entre sí, el valor creado para el cliente será mayor. La idea es ver cómo las tres capacidades propuestas influyen de manera conjunta en el valor para el cliente; proponiendo además que la interrelación entre ellas puede constituir una capacidad de orden superior (propuesta en el modelo como una 'caja negra') para la durabilidad de la ventaja competitiva de la empresa. En concreto, nuestra **pregunta clave** es **'si los clientes demandan mayor valor, ¿cómo tenemos que combinar las capacidades existentes en la empresa para ofrecerle al cliente ese valor superior?'**

Consideramos que se trata de un tema interesante 1) por su novedad, ya que se ha tratado escasamente en la literatura, 2) por su actualidad, ya que las variables que recoge el modelo son variables de gran interés para los investigadores en el campo de la dirección de empresas; y 3) por su contribución potencial, ya que los resultados de este estudio podrían mejorar la actual gestión de las empresas hacia una gestión que cree un valor superior para el cliente.

1.3) OBJETIVO DEL TRABAJO

Como hemos visto, el objetivo principal de esta tesis doctoral es reponder a la siguiente pregunta: 'si los clientes demandan mayor valor, ¿cómo tenemos que recombilar las capacidades existentes en la empresa para ofrecerle al cliente ese valor superior?'. Este objetivo se puede concretar en considerar el **cómo**, el **por qué** y el **cuándo las capacidades organizativas se convierten en CD por la interacción de varias de ellas**.

La consecución de este objetivo general lleva implícito el logro de una serie de objetivos más concretos:

1) Identificar, a la luz de las propuestas de la literatura existente, cuáles son las variables relevantes que deben ser incluidas en nuestro modelo. Para la elección pertinente de las variables a incluir en el modelo, se llevó a cabo una revisión exhaustiva de la literatura que nos permitió identificar tres capacidades organizativas clave que, analizadas individualmente, influyen positivamente en el rendimiento de la empresa; y, por tanto, en su ventaja competitiva. Estas tres variables son: OM, GC y GRC.

2) Analizar la posibilidad de generación de una capacidad de orden superior asociada a este conjunto de capacidades organizativas. Tomando la revisión teórica como punto de partida reflexionamos que, si por separado cada variable contribuye al éxito de la empresa, el hecho de recombinarlas podría aumentar su efecto positivo sobre el mismo. Por esta razón, nuestra investigación está orientada hacia las CD y al papel que tienen en la recombinación de los recursos de la empresa.

3) Esclarecer cómo deben ser las relaciones entre las tres capacidades organizativas (OM, GC y GRC) y la capacidad de la empresa para generar valor para el cliente.

4) Desarrollar una visión integrada del valor para el cliente que englobe el valor desde el punto de vista de la empresa (creación y apropiación de valor) y el valor desde el punto de vista del cliente (valor percibido).

5) Elegir un sector adecuado y llevar a cabo una investigación empírica para validar el modelo propuesto.

6) A la hora de recoger los datos, queremos obtener los datos de varias fuentes (tanto datos primarios como secundarios) y de varios encuestados (tanto de los directivos como de los clientes) para evitar posibles sesgos inherentes a las investigaciones empíricas basadas en cuestionarios.

1.4) ESTRUCTURA DEL TRABAJO

Como puede ver el lector, en este *primer capítulo* justificamos la importancia de plantear este estudio, planteamos el objetivo de nuestro trabajo y explicamos su estructura.

A continuación, nuestro trabajo se divide en tres partes. La **primera** constituye la fundamentación teórica y ha sido estructurada en seis capítulos. En los cinco primeros (del segundo capítulo al sexto) se realiza una revisión profunda de cada una de las variables del modelo a través de un análisis exhaustivo de la literatura relevante sobre las mismas, para así situar el estudio en un contexto. En el *segundo capítulo*, nos centramos en las CD. En el *tercer, cuarto y quinto*

capítulo presentamos las variables OM, GC y GRC, respectivamente; llevando a cabo en cada uno de ellos una revisión de cada una de las tres variables, incluyendo tanto la definición de cada uno de los conceptos y su evolución a lo largo del tiempo, sus componentes y procesos principales, así como otra información que consideramos relevante para entender mejor las variables que forman parte de nuestro estudio. El *sexto capítulo* se centra en el valor para el cliente; que constituye la variable dependiente de nuestro modelo. Al igual que con el resto, hemos realizado un estudio exhaustivo sobre dicho concepto y sus implicaciones. Consideramos que este capítulo merece una atención especial porque en él realizamos una importante contribución a la literatura, tratando de establecer una relación entre el valor para el cliente desde el punto de vista de la empresa (creación y apropiación de valor) y desde el punto de vista del cliente (valor percibido); conceptos que habitualmente han sido tratados de forma independiente en la literatura. Al final de este capítulo empezamos a concretar el modelo propuesto y mostramos cómo en la literatura se presenta la gestión de los recursos como una forma de recombinar los recursos que poseen las empresas para entregar mayor valor a los clientes; justificando así la base de nuestro estudio. Esta primera parte finaliza con el *séptimo capítulo*, en el que se presenta el modelo y su representación gráfica, se analizan las relaciones entre las variables y se expone su aportación.

La **segunda parte** obedece a la investigación empírica realizada y se estructura en dos capítulos. En el primero de ellos (*octavo capítulo*) tratamos el proceso de elección de los instrumentos y escalas de medida para la investigación empírica así como la elección de la muestra y del sector objeto de estudio. El *noveno capítulo* se ocupa del análisis de los datos y mostramos los resultados de la contrastación de las hipótesis.

Y, por último, la **tercera parte** recoge el capítulo dedicado a la discusión y las conclusiones. En este último capítulo de conclusiones mostramos las principales aportaciones del estudio y sus implicaciones para la gestión así como sus limitaciones y futuras líneas de investigación.

PARTE I:
FUNDAMENTOS TEÓRICOS

CAPÍTULO 2.- CAPACIDADES DINÁMICAS

2.1) INTRODUCCIÓN

Producir un conjunto dado de productos/servicios con un conjunto dado de procesos no garantiza que una empresa sobreviva por mucho tiempo. Para mantenerse en el tiempo la empresa debe innovar. Además, para tener éxito en un entorno que exige que las empresas innoven y cambien, una empresa debe tener una estrategia coherente que le permita decidir qué nuevas operaciones llevar a cabo y cuáles no. Por lo tanto, las empresas necesitan una estructura, en el sentido de un modo de organización y gobierno, que guíe y dé soporte al desarrollo y mantenimiento de las capacidades clave necesarias para llevar a cabo su estrategia de forma eficaz (Nelson, 1991).

En entornos turbulentos y con recursos escasos, donde las prioridades y demandas cambian continuamente, las empresas deben ser capaces de redistribuir sus recursos disponibles (Fowler, King, Marsh y Victor, 2000; Prahalad y Ramaswamy, 2004). Debido a lo difícil que es tener estrategias a largo plazo en este tipo de entornos turbulentos (Sawney y Parikh, 2001), los directivos deben ser muy flexibles y estar preparados para los cambios del entorno. Las empresas necesitan continuamente renovarse, adaptarse y reconfigurarse a sí mismas (Eisenhardt y Tabrizi, 1995; Galunic y Eisenhardt, 2001; Ambrosini, Bowman y Collier, 2009). La alta turbulencia del entorno resalta el papel y la importancia de las CD, definidas inicialmente como 'la habilidad para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para tratar con entornos rápidamente cambiantes' (Teece et al., 1997). Sin embargo, el concepto de CD es visto como una 'caja negra' alrededor de la cual hay mucha ambigüedad conceptual y poca operatividad y medida (Pavlou y El Sawy, 2005, 2011).

La importancia teórica y práctica de desarrollar y aplicar CD para mantener la ventaja competitiva de una empresa en entornos externos complejos e imprevisibles, ha catapultado este tema a la vanguardia de la investigación estratégica (Zahra, Sapienza y Davidsson, 2006). Como consecuencia, el enfoque de las CD está recibiendo cada vez más atención; dicha atención se centra en la habilidad de la empresa para renovar sus recursos y capacidades en línea con los cambios en su entorno. Este enfoque es visto como una extensión de la teoría de los recursos y capacidades (**RBV, en adelante**) (Bowman y Ambrosini, 2003; Daniel y Wilson, 2003; Easterby-Smith y Prieto, 2008; Ambrosini y Bowman, 2009; Ambrosini et al., 2009; Macher y Mowery, 2009; Barreto, 2010; Allred, Fawcett, Wallin y Magnan, 2011) ya que explica cómo la base actual de recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (**VRIN, en adelante**) de una empresa, sobre la que se centra la RBV, puede ser regenerada. La naturaleza turbulenta y cambiante del entorno sugiere que los recursos no pueden mantenerse estáticos y seguir siendo valiosos. Los recursos deben continuamente evolucionar y desarrollarse, de lo contrario las

empresas serán capaces de ser competitivas solo en el corto plazo. Para tener una ventaja competitiva sostenible, las empresas deben invertir y mejorar sus recursos para crear nuevas alternativas de crecimiento estratégico (Ambrosini y Bowman, 2009). La suposición subyacente del enfoque de las CD es que las empresas que son capaces de 'integrar, crear y reconfigurar sus competencias internas y externas' obtienen beneficios por encima de sus competidores, al menos en dichos entornos turbulentos (McKelvie y Davidsson, 2009).

Desde mediados del siglo pasado existen ideas asociadas con la ventaja competitiva, que actualmente están integradas en el enfoque de las CD. Desde los esfuerzos pioneros tales como las 'competencias distintivas' de Selznick (1957) hasta las ideas más recientes y refinadas de 'rutinas organizativas' (Nelson y Winter, 1982), 'conocimiento arquitectónico' (Henderson y Clark, 1990), 'competencia clave' (Prahalad y Hamel, 1990), 'capacidad y rigidez clave' (Leonard-Barton, 1992), 'capacidades combinatorias' (Kogut y Zander, 1992) y 'competencias arquitectónicas' (Henderson y Cockburn, 1994), hay décadas de investigación para encontrar los rasgos y límites del fenómeno. Finalmente, los primeros en usar el término 'CD' fueron Teece y Pisano (1994) y Teece et al. (1997). Aunque encontramos en la literatura muchas referencias previas al concepto, después de la publicación del artículo de Teece et al. (1997) es cuando se genera un flujo creciente de investigación sobre el enfoque de las CD y su papel para obtener una ventaja competitiva (Barreto, 2010; Di Stefano et al., 2010; Pavlou y El Sawy, 2011).

Más de diez años después de la publicación del trabajo de Teece et al. (1997), el enfoque de las CD continúa llamando la atención de los académicos y profesionales (Arend y Bromiley, 2009; Easterby-Smith, Lyles y Peteraf, 2009; Barreto, 2010) y se ha desarrollado muy rápidamente durante los últimos años. Dada la intensidad del esfuerzo investigador y el evidente interés en el tema, se podría suponer que existe un conocimiento común de las CD; pero nada más lejos de la realidad (Di Stefano et al., 2010). Di Stefano et al. (2010) apuntan que aunque la variación en las interpretaciones ha contribuido a la riqueza y vitalidad de la investigación sobre CD, también ha creado confusión sobre el significado y la utilidad del constructo. Según Easterby-Smith et al. (2009), el enfoque de las CD es un enfoque todavía emergente y aún no ha sido refinado ni profundizado. De hecho, la literatura sobre las CD consiste en gran parte en discusiones conceptuales y teóricas; son pocos los estudios empíricos que tratan los procesos de la empresa que llevan a tener CD o los efectos de las CD en el rendimiento (Macher y Mowery, 2009).

El **objetivo** que perseguimos en este capítulo es, por un lado, presentar una revisión exhaustiva de la literatura sobre las CD y, por otro lado, que esta revisión sirva para entender mejor dicha variable que va a ser clave para el modelo propuesto. En primer lugar, planteamos la importancia de dicho

enfoque y su origen. Luego, mostramos las distintas definiciones propuestas. A continuación, comentamos la interacción entre las capacidades operativas y dinámicas. También planteamos algunos de sus rasgos característicos y sus procesos clave. Por último, resaltamos sus posibles efectos y consecuencias.

2.2) IMPORTANCIA DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS

El enfoque de las CD busca explicar por qué algunas empresas son más exitosas que otras al crear ventajas competitivas en mercados dinámicos (Easterby-Smith y Prieto, 2008). Cómo las empresas cambian, mantienen y desarrollan la ventaja competitiva y capturan el valor, son preocupaciones críticas tanto para los académicos como para los profesionales; y aunque muchos campos tratan temas relacionados con el cambio (ej. aprendizaje organizativo, innovación, etc.) ninguno, excepto el enfoque de las CD, se centra específicamente en cómo las empresas pueden cambiar sus recursos valiosos durante el tiempo y hacerlo persistentemente (Ambrosini y Bowman, 2009).

Las CD se crean, no son compradas en el mercado e incorporadas en la empresa (Makadok, 2001a; Bowman y Ambrosini, 2003; Ambrosini y Bowman, 2009; Ambrosini et al., 2009). La velocidad del cambio en el entorno competitivo y la competencia cada vez más fuerte requieren el desarrollo de CD; esto es, la creación de combinaciones de recursos difíciles de imitar que proporcione una ventaja competitiva a la empresa (Teece et al., 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Griffith y Harvey, 2001; Sher y Lee, 2004; Wang y Ahmed, 2007).

El entorno de las empresas está caracterizado por el cambio rápido; por tanto, las empresas no pueden depender de los recursos que han reunido para alcanzar su posición competitiva actual. En cambio, las empresas deben ser capaces de combinar sus recursos de nuevas formas, obtener recursos adicionales y deshacerse de recursos sobrantes; y hacerlo repetidamente y rápidamente si quieren competir con éxito (Daniel y Wilson, 2003). Por tanto, para mantener su ventaja competitiva, las empresas necesitan renovar su base de recursos valiosos ya que su entorno externo cambia. Las CD permiten a las empresas llevar a cabo estos cambios continuos. Si una empresa posee recursos VRIN pero no usa ninguna capacidad dinámica, sus rendimientos superiores no pueden mantenerse; esto es, sin CD, los rendimientos de una empresa pueden ser pasajeros si el entorno muestra cualquier cambio significativo (Ambrosini y Bowman, 2009). Según Sher y Lee (2004), las CD pueden no ser suficientes para garantizar la mejora del rendimiento, pero son necesarias para mejorarlo. Como vemos, las CD son muy importantes para las empresas que operan en entornos de cambio rápido donde es necesario que

respondan y se adapten de una forma oportuna a los cambios e incertidumbres.

La literatura sobre las CD ha buscado estudiar el potencial de las empresas para adaptarse y tomar ventaja de los entornos de rápido movimiento. Prieto y Easterby-Smith (2006) plantean que en el centro del concepto está la idea de que, cuando el paisaje competitivo evoluciona rápidamente e imprevisiblemente, una empresa puede alcanzar y mantener ventajas competitivas ajustando y desarrollando con frecuencia sus recursos (Teece et al., 1997) y rutinas (Eisenhardt y Martin, 2000; Winter, 2003). Indudablemente, son muchas las razones para el intenso interés en el tema de las CD (Easterby-Smith et al., 2009). Las CD están asociadas estrechamente con la RBV (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993), que es de por sí un área de investigación muy activa. Ambos enfoques se centran en temas clave tales como competencias y rendimiento de la empresa, de gran importancia en el campo de la dirección estratégica. En contraste con la RBV, sin embargo, las CD tienen una perspectiva dinámica. Esto supone un antídoto para el 'lado oscuro' de la RBV; esto es, cuando las condiciones cambiantes transforman las competencias clave en rigideces clave (Leonard-Barton, 1992). En otras palabras, las CD permiten a las empresas tener continuamente una ventaja competitiva y pueden ayudar a las empresas a evitar el desarrollo de rigideces clave que impiden el desarrollo, generan inercias e impiden la innovación (Leonard-Barton, 1992). Las *rigideces clave* son la otra cara de la moneda de los recursos VRIN: son recursos que solían ser valiosos pero que se han vuelto obsoletos e impiden su desarrollo de la empresa. Esto es, son recursos que no han sido apropiadamente adaptados, mejorados o reestructurados a través de las CD (Ambrosini y Bowman, 2009).

Aunque las CD han sido identificadas en la literatura como un recurso importante y valioso para la mayoría de las empresas (Teece et al., 1997; Eisenhardt y Martin, 2000), el valor de este concepto para los académicos y profesionales sigue siendo difícil de alcanzar ya que no está claro cómo pueden ser distinguidas y entendidas para ser usadas eficazmente (Pablo et al., 2007). Aunque existen distintas conceptualizaciones, algunos investigadores han afirmado que la característica distintiva de las CD está unida a su papel para reconfigurar capacidades operativas (Zollo y Winter, 2002; Zahra et al., 2006; Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece y Winter, 2007; Newey y Zahra, 2009). Mientras que la RBV explica cuáles son los recursos de la ventaja competitiva en entornos estables, el enfoque de las CD explica cómo las empresas pueden mantener su ventaja en recursos en entornos dinámicos (Ambrosini et al., 2009), donde es probable que sea erosionada rápidamente.

Tras demostrar su importancia, pasamos a plantear cómo surgió el enfoque de las CD.

2.3) ORIGEN DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS

Conocer cómo las empresas crean y mantienen una ventaja competitiva es un tema fundamental en el campo de la dirección estratégica (Zott, 2003). Aunque numerosas teorías han tratado de identificar las fuentes de ventaja competitiva, Teece et al. (1997) las agrupan identificando tres enfoques y añadiendo uno nuevo que denominan 'CD': a) enfoque de las fuerzas competitivas, b) enfoque del conflicto estratégico, c) teoría de los recursos y capacidades (RBV) y d) enfoque de las CD; cuyas características principales se recogen en la siguiente tabla:

Tabla 1

Fuentes de ventaja competitiva: Características relevantes

Paradigma	Unidad fundamental de análisis	Capacidad a corto plazo para reorientar la estrategia	Papel de la estructura del sector	Preocupación principal
Fuerzas competitivas	Industrias, empresas, productos	Alta	Exógeno	Condiciones estructurales y posicionamiento del competidor
Conflicto estratégico	Empresas, productos	A menudo infinita	Endógeno	Interacciones estratégicas
Teoría de los recursos y capacidades	Recursos	Baja	Endógeno	Fungibilidad de los activos
Enfoque de las capacidades dinámicas	Procesos, posiciones y caminos	Baja	Endógeno	Acumulación, replicabilidad e inimitabilidad de los activos

Fuente: Adaptada de Teece et al. (1997)

Los dos primeros enfoques (fuerzas competitivas y conflicto estratégico) están estrechamente relacionados, ya que parecen compartir la idea de que las rentas fluyen de las posiciones privilegiadas en el mercado. Dichos enfoques generalmente ven surgir los beneficios de la estrategia, esto es, de las limitaciones a la competencia que las empresas alcanzan aumentando los costes y el comportamiento excluyente (Teece, 1984).

En cambio, como veremos a continuación, la RBV y el enfoque de las CD ven surgir la ventaja competitiva de las rutinas de alto rendimiento que operan **dentro** de la empresa, formadas por los procesos y los activos específicos de la empresa (Teece et al., 1997). Sin embargo, los cuatro enfoques son en

muchos casos complementarios y una comprensión total de la ventaja competitiva a nivel de la empresa requiere la comprensión de los cuatro enfoques (Teece et al., 1997).

Pasamos ahora a profundizar en la RBV para posteriormente presentar el enfoque de las CD como una extensión de la misma.

2.3.1) Teoría de los recursos y capacidades (RBV/RBT)

La RBV fue desarrollada por Barney (1991), Peteraf (1993) y Wernerfelt (1984) y ampliada por Helfat y Peteraf (2003), entre otros. La esencia de la RBV recae en el énfasis sobre los recursos y capacidades como el origen de la ventaja competitiva. Este enfoque se basa en la explotación de los activos específicos de la empresa y la existencia de mecanismos de aislamiento como determinantes del rendimiento de la empresa (Penrose, 1959; Rumelt, 1984; Teece, 1984; Wernerfelt, 1984; Barney, 1986b, 1991; Hooley, Greenley, Cadogan y Fahy, 2005). La RBV pretende explicar las condiciones bajo las cuales las empresas pueden alcanzar una ventaja competitiva sostenible basada en sus conjuntos de recursos y capacidades.

Por tanto, es necesario definir en primer lugar los términos **recurso** y **capacidad**. Los recursos son 'conjuntos de factores disponibles que son poseídos o controlados por la empresa', mientras que las capacidades 'hacen referencia a la habilidad de una empresa para usar los recursos, normalmente en combinación, usando procesos organizativos, para lograr un final deseado' (Amit y Schoemaker, 1993; Helfat y Peteraf, 2003). Según Amit y Schoemaker (1993), las capacidades pueden ser vistas de forma abstracta como 'bienes intermedios' generados por la empresa para proporcionar una productividad aumentada de sus recursos, así como flexibilidad estratégica y protección para sus productos/servicios finales. Makadok (2001a) identifica dos características clave para distinguir una capacidad de otros tipos de recursos: a) una capacidad es específica de la empresa ya que está incorporada en la empresa y en sus procesos, mientras que un recurso normal no. Debido a esta incorporación, la propiedad de la capacidad no puede ser fácilmente transferida de una empresa a otra sin también transferir la propiedad de la empresa en sí, o de alguna subunidad de la empresa. Como Teece et al., (1997) sostienen, 'lo que es distintivo no puede ser comprado ni vendido sin comprar la empresa en sí, o una o más de sus subunidades'. Si la empresa se disolviera completamente, sus capacidades desaparecerían, pero sus recursos podrían sobrevivir en manos de un nuevo propietario; b) el propósito principal de la capacidad es aumentar la productividad de los otros recursos que la empresa posee.

La RBV asume que los recursos y capacidades están heterogéneamente distribuidos entre las empresas y que tal heterogeneidad puede mantenerse durante el tiempo (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Amit y Schoemaker, 1993; Daniel y Wilson, 2003; Wang y Ahmed, 2007; Ambrosini y Bowman, 2009; Maklan y Knox, 2009; McKelvie y Davidsson, 2009). Basándose en estas suposiciones, los investigadores han teorizado que cuando las empresas tienen recursos y capacidades que son valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (VRIN), pueden usarlos para implementar estrategias de creación de valor que pueden proporcionar una ventaja competitiva sostenible (Wernerfelt, 1984; Prahalad y Hamel, 1990; Barney, 1991; Nelson, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1995; Conner y Prahalad, 1996; Peteraf y Barney, 2003; Hooley et al., 2005). Esencialmente, son los recursos VRIN de la empresa los que permiten o limitan los mercados en los que puede entrar y los niveles de beneficio que puede esperar (Wernerfelt, 1989). Esto es, los conjuntos de recursos y capacidades de la empresa proporcionan una ventaja competitiva mientras que sean valiosos y raros, y para que dicha ventaja sea sostenible en el tiempo, también deben ser difíciles de imitar y no sustituibles (Barney 1991, 1995).

A pesar de su popularidad como corriente de investigación, la RBV ha recibido mucha crítica. Por un lado, Teece et al. (1997) sostienen que la RBV reconoce pero no explica las fuentes de heterogeneidad, y tampoco explica la naturaleza de los mecanismos de aislamiento que permiten que las ventajas competitivas se mantengan (Easterby-Smith y Prieto, 2008). Por otro lado, la RBV es considerada como esencialmente estática e inadecuada para explicar la ventaja competitiva de las empresas en entornos rápidamente cambiantes (Priem y Butler, 2001a). En los años 90, el entorno de negocios altamente dinámico llegó a cuestionar las proposiciones originales de la RBV, considerando que eran estáticas y que no tenían en cuenta la influencia del dinamismo del mercado (Eisenhardt y Martin, 2000; Priem y Butler, 2001a, 2001b).

También sería interesante apuntar que Priem y Butler (2001a) sostienen que la RBV es tautológica; aunque dicha crítica ha sido rebatida por los defensores destacados de dicha teoría como Barney (2001). Según Priem y Butler (2001a), basándose en Barney (1991), los recursos son valiosos 'cuando explotan oportunidades o neutralizan amenazas del entorno de la empresa' o 'cuando permiten a la empresa percibir o implementar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia'. De esta forma, según Priem y Butler (2001a), las definiciones de valor de la RBV muestran que el entorno de la empresa, a través de las oportunidades y amenazas, es lo que determina el grado de valor de cada recurso de la empresa en la RBV. En este sentido, a medida que cambia el entorno competitivo, el valor de los recursos cambiaría; estando el valor de los recursos determinado por una fuente exógena a la RBV. En

resumen, Priem y Butler (2001a) plantean que aunque el valor está ampliamente reconocido como un factor crítico para el éxito de la empresa, quedaría fuera de la RBV. Esto nos lleva a resaltar que el tema del valor de los recursos y capacidades es un tema que ha creado controversia en la literatura. El valor va a ser tratado, y mucho, en la presente tesis doctoral.

Por su parte, Barney (2001) aclara dicha potencial tautología apuntando que, si nos lo proponemos, todas las teorías de dirección estratégica pueden ser reducidas a una tautología. Según Barney (2001), la habilidad para reformular una teoría de forma que se vuelva tautológica no demuestra que la teoría en sí sea tautológica. Por tanto, Barney (2001) afirma la vigencia de la teoría y expone que la crítica está infundada ya que el hecho de que la afirmación que plantean Priem y Butler (2001a) sobre la RBV sea tautológica, no demuestra que la teoría en sí lo sea.

Como consecuencia de las críticas anteriores, Teece et al. (1997) proponen el enfoque de las CD para llenar el vacío existente. Aunque habían intentado introducir el concepto previamente (Teece y Pisano, 1994), es su artículo de 1997 el que centra la atención de la literatura en este nuevo concepto (Barreto, 2010).

Veinte años después del primer número especial dedicado a la teoría sentando las bases de la RBV, existen indicadores fuertes de que la RBV ha alcanzado madurez como teoría (Barney, Ketchen y Wright, 2011); y está empezando a denominarse RBT. Una de las razones es que la RBT ha dado lugar a destacadas perspectivas derivadas como es el enfoque de las CD, que pasamos a revisar a continuación. Dado lo reciente de esta publicación, en este trabajo utilizamos indistintamente RBV y RBT.

2.3.2) Enfoque de las capacidades dinámicas

Para justificar el enfoque de las CD, Teece et al. (1997) ponen como ejemplo el caso de empresas conocidas como IBM. Dicha empresa parece haber seguido una 'estrategia basada en los recursos' de acumulación de activos (tecnológicos) valiosos, normalmente protegidos por una postura agresiva de propiedad intelectual. Sin embargo, según Teece et al. (1997), esta estrategia a menudo no es suficiente para apoyar una ventaja competitiva significativa. Las empresas pueden acumular un gran stock de activos y no tener muchas capacidades útiles. A la habilidad para alcanzar nuevas formas de ventaja competitiva es a lo que denominaron 'CD'; enfatizando dos aspectos clave que no habían sido foco de atención anteriormente:

1) Capacidades: destaca el papel clave de la dirección estratégica para apropiadamente adaptar, integrar y reconfigurar habilidades organizativas, recursos y capacidades operativas internas y externas para encajar los requerimientos de los cambios en el entorno.

2) Dinámicas: se refieren a la 'capacidad' de 'renovar capacidades' para alcanzar congruencia con el entorno empresarial cambiante. Las empresas necesitan ser flexibles e innovadoras cuando el ritmo de entrada en el mercado y de cambio tecnológico pide decisiones rápidas y cuando la competencia y estructuras de mercado futuras son difíciles de predecir (Sher y Lee, 2004).

Aunque Teece y Pisano (1994) y Teece et al. (1997) pueden ser vistos como los instigadores del enfoque de las CD, su trabajo amplía 'la teoría evolutiva del cambio económico' de Nelson y Winter (1982), que trata el papel de las rutinas y cómo determinan y limitan la forma en que las empresas crecen y hacen frente a los entornos cambiantes (Zahra et al., 2006; Ambrosini y Bowman, 2009). Muchos artículos teóricos sobre las capacidades y el comportamiento de la empresa siguieron a Nelson y Winter (1982), como Teece (1982), Rumelt (1984), Cohen y Levinthal (1989), Dosi, Teece y Winter (1989), Kogut (1987), Burgelman y Rosenbloom (1989), Prahalad y Hamel (1990), Lazonick (1990) y Langlois (1991); todos con una visión teórica similar, o al menos conforme, aunque con diferencias en el énfasis. El artículo de Teece et al. (1997) ofrece una visión general de muchos de estos trabajos y establece correctamente que el elemento común es un interés en las CD específicas de la empresa. Tanto Teece et al. (1997) como Nelson y Winter (1982) toman un enfoque de eficiencia para el rendimiento de la empresa en vez de un enfoque de posición de mercado privilegiada. Ambos también hacen hincapié en los factores internos de la empresa en vez de en los externos, como fuente de ventaja competitiva. Al igual que Nelson y Winter (1982), Teece et al. (1997) resaltan la importancia de la 'dependencia del camino' y la necesidad de reconfigurar los recursos de una empresa para permitir que la empresa cambie y evolucione (Helfat et al., 2007; Ambrosini y Bowman, 2009). La idea de dependencia del camino reconoce que hay que tener en cuenta el pasado. Por tanto, las inversiones previas de la empresa y sus rutinas (su historia) condicionan su comportamiento futuro (Teece et al., 1997).

Las CD pueden verse como un enfoque emergente y potencialmente integrador para entender las nuevas fuentes de ventaja competitiva (Helfat, 1997; Teece et al., 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Luo, 2000; Zollo y Winter, 2002; Helfat y Peteraf, 2003; Zott, 2003). Este enfoque trata de identificar las dimensiones de las capacidades específicas de la empresa que pueden ser fuente de ventaja y de explicar cómo las combinaciones de recursos y capacidades pueden ser desarrolladas, desplegadas y protegidas.

Este último enfoque (esto es, el enfoque de las CD) es el que vamos a usar como base para nuestro trabajo. Nosotros consideramos que las empresas detectan que los clientes demandan un mayor valor y, por tanto, tienen que ver cómo combinar las capacidades de las que disponen para ofrecerle ese valor superior. En los siguientes epígrafes, profundizaremos más sobre este enfoque y sus rasgos característicos.

2.4) DEFINICIÓN DE CAPACIDADES DINÁMICAS

La importancia de las CD como última fuente de ventaja competitiva (Teece et al., 1997) ha catapultado este tema a la vanguardia de la investigación estratégica. Sin embargo, en la literatura existen inconsistencias, contradicciones y definiciones solapadas (Zahra et al., 2006; Cepeda y Vera, 2007). La mayor fuente de confusión parece ser la falta de acuerdo en una definición de CD y la interacción entre capacidades operativas y dinámicas. En este epígrafe tratamos el problema de la falta de acuerdo en la definición de las CD. La interacción entre capacidades operativas y dinámicas la trataremos en el siguiente epígrafe.

Cepeda y Vera (2007) separan las definiciones de CD en dos grupos:

1) Las primeras definiciones equiparan las CD con la ventaja competitiva y dicen que, en entornos cambiantes, la ventaja competitiva no necesariamente viene de los recursos o capacidades sino que viene de la capacidad de la empresa para continuamente desarrollar nuevas capacidades (Teece et al., 1997). El problema es que estas definiciones son tautológicas; esto es, si la empresa tiene una capacidad dinámica debe funcionar bien y si la empresa está funcionando bien debería tener una capacidad dinámica (Priem y Butler, 2001a). Además si siempre hay una capacidad detrás de otra capacidad, nos encontraremos con un problema de regresión infinita y será imposible identificar la fuente última de ventaja competitiva (Collis, 1994).

2) Las definiciones más recientes diferencian entre capacidades operativas (cómo ganarse la vida) y CD (cómo cambiar las rutinas operativas) (Helfat y Peteraf, 2003; Winter, 2003) y dicen que la ventaja competitiva viene de las nuevas configuraciones de recursos y capacidades operativas, y no de las CD en sí (Eisenhart y Martin, 2000; Pavlou y El Sawy, 2005, 2011).

Los académicos que tratan el tema de las CD vienen de distintas tradiciones de investigación y, por tanto, ven las CD con distintas lentes, reflejando sus distintos orígenes. La lentitud para converger en una definición común puede ser debida a dichas variaciones en la comunidad que contribuye al desarrollo del concepto (Easterby-Smith et al., 2009).

En este epígrafe, vamos a mostrar las definiciones de CD propuestas por distintos autores. La revisión muestra que cualquiera que sea la definición usada, hay un elemento clave: el papel de las CD es impactar en la base actual de recursos de la empresa y transformarla de forma que se cree un nuevo conjunto o configuración de recursos para que la empresa pueda mantener o aumentar su ventaja competitiva. Por lo tanto, el valor de las CD proviene de sus outputs, esto es, de la creación de un nuevo conjunto de recursos valiosos. En otras palabras, una capacidad dinámica que no tenga como resultado la creación de recursos y capacidades que permitan a la empresa mantener o aumentar su ventaja competitiva sostenible, no será valiosa (Ambrosini y Bowman, 2009). Algunas de las definiciones propuestas son las siguientes:

Tabla 2

Definiciones capacidades dinámicas (I)

Teece y Pisano (1994)	'CD como el subconjunto de capacidades/competencias que permiten a la empresa crear nuevos productos/procesos y responder a las circunstancias cambiantes del mercado'
Teece et al. (1997)	'La habilidad de la empresa para integrar, desarrollar y reconfigurar sus competencias internas y externas para tratar con entornos rápidamente cambiantes'
Eisenhardt y Martin (2000)	'Los procesos de la empresa que usan recursos -específicamente los procesos para integrar, reconfigurar, adquirir y liberar recursos- para encajar e incluso crear cambios en el mercado; las CD, por tanto, son las rutinas organizativas y estratégicas a través de las cuales las empresas alcanzan nuevas configuraciones de recursos cuando los mercados emergen, colisionan, se dividen, evolucionan y mueren'
Teece (2000)	'La habilidad para detectar y aprovechar las oportunidades rápida y hábilmente'
Galunic y Eisenhardt (2001)	'Las CD son los procesos organizativos y estratégicos a través de los cuales los directivos manipulan los recursos en nuevas configuraciones en el contexto de mercados cambiantes'
Griffith y Harvey (2001)	'Una capacidad dinámica global consiste en la creación de combinaciones de recursos difíciles de imitar, incluyendo la coordinación eficaz de las relaciones interorganizativas, sobre una base global que puede proporcionar una ventaja competitiva a la empresa'
Lee, Lee y Rho (2002)	'Una nueva fuente de ventaja competitiva para conceptualizar cómo las empresas son capaces de enfrentarse a los cambios en el entorno'
Zahra y George (2002)	'Las CD son esencialmente capacidades orientadas al cambio que ayudan a las empresas a reutilizar y reconfigurar su base de recursos para satisfacer las cambiantes demandas del cliente y estrategias de los competidores'
Zollo y Winter (2002)	'Una capacidad dinámica es una pauta aprendida y estable de actividad colectiva a través de la cual la empresa sistemáticamente genera y modifica sus rutinas operativas con el propósito de obtener una mayor eficacia'

Nos parece interesante resaltar que, en la definición anterior, las palabras 'pauta aprendida y estable' y 'sistemáticamente' resaltan que las CD son estructuradas y persistentes; una empresa que se adapta a una sucesión de crisis de forma creativa y sin conexión, no está ejerciendo una capacidad dinámica (Zollo y Winter, 2002; Macpherson, Jones y Zhang, 2004). Otras definiciones son:

Tabla 3

Definiciones capacidades dinámicas (II)

Winter (2003)	'Aquellas (capacidades) que operan para ampliar, modificar o desarrollar capacidades ordinarias'
Zott (2003)	'CD como capacidades organizativas rutinarias que guían la evolución de la configuración de recursos de una empresa y de sus rutinas operativas'
Sher y Lee (2004)	'CD como las capacidades organizativas de respuesta a los cambios del entorno'
Pavlou y El Sawy (2005)	'La habilidad para desplegar nuevas configuraciones superiores de competencias funcionales percibiendo el entorno, generando nuevo conocimiento, coordinando actividades e integrando recursos'
Zahra et al. (2006)	'CD como las habilidades para reconfigurar los recursos y rutinas de una empresa en la forma prevista y considerada como la más apropiada por su principal decisor'

Según Zahra et al. (2006), una buena definición de las CD no debe definir el concepto en función de sus resultados. Por tanto, se oponen a definir las CD como aquellas capacidades que producen un rendimiento superior en entornos dinámicos. Estos autores están de acuerdo con Eisenhardt y Martin (2000) en que tener CD en sí no lleva a un rendimiento superior; esto es, tales capacidades son una condición necesaria, pero no suficiente, para mantener una ventaja competitiva. Si las capacidades operativas sobre las que operan son mediocres, y lo siguen siendo después de la reconfiguración, no habrá ventaja. Por tanto, dadas dos empresas con las mismas capacidades operativas, aquella con CD superiores es más probable que satisfaga los retos emergentes de una forma oportuna. El hecho de que distintas empresas puedan llegar al mismo punto desde distintos procesos o ángulos no disminuye la ventaja potencial de poseer la habilidad para ajustarse, reconfigurarse o cambiar rápidamente. En resumen, estos autores no unen necesariamente la definición al rendimiento sino a la habilidad de reconfiguración. Por tanto, su definición evita la tautología apuntada en la literatura y en definiciones previas (Zahra et al., 2006).

Por último, mostramos las definiciones más recientes:

Tabla 4

Definiciones capacidades dinámicas (III)

Helfat et al. (2007)	'La capacidad de una empresa para intencionadamente crear, ampliar o modificar su base de recursos'
Teece (2007)	'Las CD pueden ser desagregadas en la capacidad de a) detectar y determinar oportunidades y amenazas, b) aprovechar las oportunidades y c) mantener la competitividad mejorando, combinando, protegiendo y, cuando sea necesario, reconfigurando los activos intangibles y tangibles de la empresa'
Wang y Ahmed (2007)	'CD como una orientación en el comportamiento de la empresa para constantemente integrar, reconfigurar, renovar y recrear sus recursos y capacidades y, aún más importante, mejorar y reconstruir sus capacidades clave en respuesta al entorno cambiante para alcanzar y mantener la ventaja competitiva'
Oliver y Holzinger (2008)	'CD como la habilidad de las empresas de mantener o crear valor mediante el desarrollo y despliegue de competencias internas que maximicen la congruencia con los requerimientos de un entorno cambiante'
Newey y Zahra (2009)	'CD como un conjunto de capacidades especializadas en la reconfiguración de las capacidades operativas'
Barreto (2010)	'Una capacidad dinámica es el potencial de la empresa para sistemáticamente resolver problemas, formado por su propensión a detectar oportunidades y amenazas, para tomar decisiones orientadas al mercado y oportunas, y cambiar la base de recursos'

A modo de resumen, vemos que son muchos los autores que, siguiendo a Teece et al. (1997), han definido las CD como habilidades o capacidades; pero también han sido definidas como procesos o rutinas, como en el caso de Eisenhardt y Martin (2000) y Zollo y Winter (2002). También vemos como todas las definiciones tienden a tratar el cambio en los componentes internos de la empresa como papel clave de las CD; aunque hay definiciones que se refieren a estos componentes internos como, por ejemplo, recursos y capacidades (Teece et al., 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Winter, 2003; Helfat et al., 2007), rutinas operativas (Zollo y Winter, 2002) o recursos y rutinas (Zahra et al., 2006).

2.5) INTERACCIÓN ENTRE CAPACIDADES OPERATIVAS Y DINÁMICAS

Debido a que los directivos deben tomar decisiones sobre cómo renovar sus capacidades operativas en nuevas capacidades que se adapten mejor al entorno cambiante, las CD representan un reto importante en su búsqueda por alcanzar una ventaja competitiva sostenible (Grewal y Slotegraaf, 2007). Por tanto, para entender mejor las CD es crucial distinguirlas de las capacidades operativas que buscan reconfigurar (Pavlou y El Sawy, 2011).

Por consiguiente, vamos a distinguir entre capacidades operativas y dinámicas:

- 1) Capacidades operativas (también denominadas funcionales o sustantivas): Una capacidad operativa generalmente implica usar un conjunto de rutinas

para ejecutar y coordinar la variedad de tareas requeridas para llevar a cabo las actividades de la empresa.

2) Capacidades dinámicas: Las CD, como las definen Teece et al. (1997), no implican la producción de un bien o la provisión de un servicio sino que construyen, integran y reconfiguran capacidades operativas. Las CD no afectan directamente al output de la empresa en la que residen, pero indirectamente contribuyen al output de la empresa a través del impacto en las capacidades operativas (Helfat y Peteraf, 2003).

Como hemos comentado en el epígrafe anterior, no existe un acuerdo respecto a la interacción entre capacidades operativas y dinámicas. A pesar de la falta de acuerdo, existe un consenso sobre la necesidad de una jerarquía de capacidades, tomando en consideración cuatro aspectos críticos (Cepeda y Vera, 2007):

- 1) Las capacidades son procesos y rutinas organizativas arraigados en el conocimiento.
- 2) El input de las CD es una configuración inicial de recursos y rutinas organizativas.
- 3) Las CD envuelven un proceso de transformación de los recursos y rutinas de conocimiento de la empresa.
- 4) El output de las CD es una nueva configuración de recursos y rutinas operativas.

Según Collis (1994), es difícil hacer distinciones entre las categorías de capacidades ya que todas tratan la habilidad de las empresas para llevar a cabo una actividad (sea estática, dinámica o creativa) más eficazmente que los competidores con dotaciones de recursos similares. También es difícil desarrollar una tipología de capacidades organizativas exhaustiva y mutuamente excluyente debido a su variedad infinita (Collis, 1994). Aun así, las capacidades operativas y dinámicas son consideradas como constructos distintos, y algunos autores han propuesto tipologías de capacidades (Ambrosini y Bowman, 2009); que pasamos a recoger en la siguiente tabla:

Tabla 5

Tipologías de capacidades

Autores	Tipos de capacidades identificadas
Collis (1994)	<ul style="list-style-type: none"> - Primera categoría: aquellas capacidades que reflejan una habilidad para llevar a cabo las actividades funcionales básicas de la empresa más eficazmente que los competidores. - Segunda categoría: recoge la mejora dinámica de las actividades de la empresa. - Tercera categoría: está estrechamente relacionada con la segunda y es difícil diferenciarlas; también trata la mejora dinámica pero comprende específicamente las reflexiones estratégicas que permiten a la empresa 'reconocer el valor intrínseco de otros recursos o desarrollar nuevas estrategias antes que los competidores'. - Cuarta categoría: aquellas capacidades de aprender a aprender; denominadas capacidades de alto nivel o meta-capacidades.
Makadok (2001a)	<ul style="list-style-type: none"> - Aquellas habilidades de la empresa relacionadas con la recogida de recursos, asociadas con la RBV. - Aquellas habilidades de la empresa relacionadas con el desarrollo de capacidades, asociadas con el enfoque de las CD.
Danneels (2002)	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidades de primer nivel: se refiere a la habilidad para alcanzar una tarea individual. - Capacidades de segundo nivel: se refiere a la habilidad de la empresa para identificar, evaluar e incorporar nuevas capacidades de primer nivel.
Zollo y Winter (2002)	<ul style="list-style-type: none"> - Rutinas operativas: aquellas empleadas en la actividad operativa de la empresa. - Capacidades dinámicas: aquellas dedicadas a la modificación de las rutinas operativas.
Winter (2003)	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidades de nivel cero: constituyen la base de recursos actual de la empresa y le permiten ganarse la vida en el presente. - Capacidades de primer nivel: modifican y cambian las capacidades de nivel cero; éstas son las CD. - Capacidades de nivel superior: facilitan la modificación de las CD.
Zahra et al. (2006)	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad sustantiva (operativa): hace referencia al conjunto de habilidades y recursos que se dedican a resolver un problema o alcanzar un resultado. - Capacidad dinámica: hace referencia a la habilidad de alto nivel para cambiar o reconfigurar las capacidades sustantivas existentes.
Wang y Ahmed (2007)	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos: son los cimientos de una empresa y la base de sus capacidades; por tanto, constituyen el elemento de nivel cero de la jerarquía. - Capacidades: constituyen el primer nivel y es probable que den lugar a mejores rendimientos cuando las empresas demuestran la habilidad para usar los recursos para alcanzar un objetivo deseado. - Capacidades clave: constituyen el segundo nivel; son un conjunto de recursos y capacidades de la empresa importantes estratégicamente para su ventaja competitiva en un momento dado. Sin embargo, las capacidades clave pueden volverse irrelevantes o incluso 'rigideces clave' si el entorno cambia (Leonard-Barton, 1992). - CD: constituyen el tercer nivel; hacen hincapié en la búsqueda constante de la empresa de renovar y reconfigurar recursos, capacidades y capacidades clave para hacer frente al cambio del entorno.
Ambrosini et al. (2009)	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidades de primer nivel: se refiere a la base actual de recursos de la empresa; esto es, los recursos que permiten a la empresa ganarse la vida directamente (Winter, 2003). - Capacidades de segundo nivel: se refiere a las CD que permiten la creación de nuevos recursos.

En resumen, podemos decir que una **capacidad operativa** hace referencia al conjunto de recursos y habilidades de la empresa que generan outputs que determinan su supervivencia y prosperidad en el marco estratégico actual (Winter, 2003). Tales outputs son muy importantes, pero no cambian ni la empresa ni su dirección estratégica. Una **capacidad dinámica** es diferente, ya que refleja la capacidad de una empresa para reconstruir sus capacidades

clave (Wang y Ahmed, 2007; Sun y Anderson, 2010); a través de la modificación, creación y extensión de su base de recursos (Ambrosini y Bowman, 2009). La necesidad de reconfiguración y renovación de los recursos y las rutinas operativas suele emanar de los cambios en las condiciones organizativas y de los cambios en las condiciones del entorno (Zahra et al., 2006; Lichtenthaler y Lichtenthaler, 2009).

En el siguiente epígrafe vamos a profundizar algo más en el enfoque de las CD para ayudar al lector a percibir el motivo de su uso como base para nuestro trabajo.

2.6) RASGOS CARACTERÍSTICOS DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS

El enfoque de las CD sugiere que la creación y captura de riqueza en entornos de rápido cambio depende en gran medida de mejorar los procesos organizativos y de gestión dentro de la empresa. Esto es, identificar nuevas oportunidades y organizarlas eficazmente y eficientemente para adoptarlas es, generalmente, más importante que la estrategia para la creación de riqueza, si entendemos estrategia como la dedicación a conductas para mantener alejados a los competidores, aumentar los costes y excluir a nuevos entrantes (Teece et al., 1997). De hecho, se sugiere que, excepto en circunstancias especiales, demasiada estrategia puede llevar a la empresa a invertir poco en las capacidades clave y abandonar las CD y, por tanto, dañar la competitividad a largo plazo. Ya en 1977, Galbraith expuso que no había otra ventaja sostenible que la habilidad para gestionar recursos eficazmente y eficientemente (Pavlou y El Sawy, 2005).

La definición de CD de Teece et al. (1997) es lo suficientemente amplia para ofrecer a otros la oportunidad de refinar, reinterpretar y expandir el concepto. Esta definición ofrece un punto de arranque pero deja abiertas preguntas sobre lo que dichas habilidades constituyen, cuáles son sus atributos, cómo pueden ser reconocidos y de dónde vienen (Easterby-Smith et al., 2009).

El argumento de que las CD VRIN son una fuente de ventaja competitiva a largo plazo en mercados dinámicos identifica mal la fuente de dicha ventaja. Por tanto, aunque las empresas con CD más eficaces es más probable que tengan ventajas competitivas respecto a las empresas con CD menos eficaces, las CD no son fuente de ventaja competitiva a largo plazo. El potencial para las ventajas competitivas a largo plazo recae sobre el uso de las CD más astutamente y más fortuitamente que la competencia, para crear configuraciones de recursos que tengan esa ventaja. En otras palabras, la ventaja competitiva a largo plazo recae en las configuraciones de recursos que los directivos construyen usando las CD, no en las capacidades en sí. Esto es,

las CD eficaces son condiciones necesarias pero no suficientes, para la ventaja competitiva (Eisenhardt y Martin, 2000).

Según Eisenhardt y Martin (2000), aunque la naturaleza exacta de las CD no se entiende muy bien, su resultado visible es la transformación de recursos existentes en nuevas capacidades operativas que se ajusten mejor al entorno. El germen que subyace a las CD se originó con el concepto de competencia basada en la innovación (Schumpeter, 1934) donde la ventaja competitiva estaba basada en la 'destrucción creativa' de los recursos existentes y la recombinación novedosa en nuevas capacidades operativas (Pavlou y El Sawy, 2011).

Tanto las capacidades operativas como las dinámicas pueden ser vistas como rutinas organizativas, pero sus resultados son diferentes. Las capacidades operativas permiten a la empresa producir productos/servicios (Helfat y Peteraf, 2003; Winter, 2003; Zahra et al., 2006) mientras que las CD aseguran la renovación y desarrollo de las capacidades operativas (Teece et al., 1997; Dosi, Nelson y Winter, 2000). Por tanto, la implicación clave de las CD es que las empresas no solo compiten en base a su habilidad para activar y explotar sus recursos y capacidades organizativas existentes; las empresas también compiten en base a su habilidad para renovarlos y desarrollarlos.

Según Zahra et al. (2006), las CD son necesarias para mantener las capacidades operativas activas. Por un lado, las capacidades operativas se atrofian si no se usan; por otro lado, si no cambian se vuelven tan incorporadas en la memoria organizativa que se daña la flexibilidad de la empresa. Por lo tanto, la función de las CD es mantener las capacidades operativas flexibles (Zahra et al., 2006).

Parece que existe un consenso respecto a que los recursos y capacidades corresponden a lo que históricamente se ha visto como capacidades operativas de la empresa, que ayudan a mantener su forma física. Las CD, por el contrario, se relacionan con las actividades de alto nivel relacionadas con la habilidad de los directivos para detectar y aprovechar oportunidades, guiar las amenazas, y combinar y reconfigurar los activos especializados y coespecializados. Si una empresa posee recursos y capacidades pero carece de CD, tiene la oportunidad de obtener un beneficio competitivo a corto plazo; pero no puede mantenerlo a largo plazo, salvo que tenga suerte (Teece, 2007).

Las definiciones de Zahra et al. (2006) y Helfat et al. (2007) muestran que la suerte no constituye una capacidad dinámica; dichas definiciones resaltan que el uso de las CD es intencional y deliberado (Ambrosini y Bowman, 2009). El término 'intencionadamente' de la definición de Helfat et al. (2007) indica que las CD reflejan cierto grado de intención, aunque no sea completamente explícito; este elemento de intencionalidad distingue las CD de la casualidad y

de la suerte. Según Zahra et al. (2006), la suerte puede ayudar a que una empresa sobreviva y prospere; pero sugieren que con el tiempo las empresas que desarrollan capacidades operativas para hacer frente a los retos y CD para reutilizar o reconfigurar dichas capacidades, será más probable que tengan éxito cuando las cosas cambian. A la larga, las empresas que sobreviven a largo plazo son aquellas que mantienen frescas tanto sus capacidades operativas como sus CD (Zahra et al., 2006).

Según Newey y Zahra (2009), las capacidades operativas también influyen en las CD a través de la influencia en el conocimiento que está disponible para que las CD lleven a cabo futuras reconfiguraciones de las capacidades operativas. Esto modifica la literatura, ya que hasta ese momento solo se hace hincapié en cómo las CD median en las capacidades operativas pero ignoran el efecto contrario.

Aunque la idea de CD es relativamente reciente, ha sido criticada en varios terrenos (Prieto y Easterby-Smith, 2006):

1) El concepto es impreciso y tautológico: las CD permiten a las empresas mantener la ventaja competitiva, pero solo podemos deducirlo cuando miramos empresas aparentemente exitosas durante un determinado periodo de tiempo (Winter, 2003).

2) Hay muy pocas investigaciones que permitan que la evolución y funcionamiento de las denominadas CD se observen durante el tiempo.

Podemos encontrar muchas críticas del artículo de Teece et al. (1997). Zollo y Winter (2002), por ejemplo, afirman que es tautológico porque define una 'capacidad' como una 'habilidad'; de la misma forma Priem y Butler (2001a) señalan que las CD son solo identificadas generalmente donde hay ventaja competitiva sostenible y, por tanto, es tautológico afirmar que hay propiedades que llevan a una ventaja competitiva. Esto lleva a una queja general de que el concepto de CD no está suficientemente sustentado en datos empíricos (Easterby-Smith y Prieto, 2008).

Tras revisar la literatura encontramos que también existen autores que no están muy convencidos de la necesidad de que existan CD para que se produzcan cambios en las rutinas organizativas de la empresa.

Teece et al. (2007) plantean que no todas las respuestas de la empresa a las oportunidades y amenazas son manifestaciones de CD. Según Winter (2003), hay distintas formas de cambiar. Por tanto, también apoya la idea de que es posible cambiar sin tener una capacidad dinámica. Los cambios de comportamiento que no dependen de las CD se conocen como 'resolución de problemas ad hoc', no son rutinarios (no están altamente estructurados y no

son repetitivos) y normalmente aparecen como respuesta a nuevos retos del entorno o hechos imprevisibles. Que se creen capacidades de alto nivel o no, depende de los costes y beneficios de las inversiones relacionadas con las decisiones ad hoc y también del nivel de intensidad al que se desarrolla la competencia estratégica (Winter, 2003). Por tanto, las decisiones ad hoc y las CD son dos formas distintas de adaptación o dos categorías que recogen distintas formas de cambiar (Winter, 2003).

Las CD normalmente requieren el compromiso de recursos específicos a largo plazo. Cuanto más dominante y detallada sea la pauta de actividad, mayores serán los costes de dichos compromisos de recursos. Tener una capacidad dinámica y no encontrar la ocasión de cambiar supone una gran carga de coste. Tiene que haber un equilibrio entre lo que cuesta la capacidad y el uso que se hace de ella (Winter, 2003). Por el contrario, los costes de las decisiones ad hoc desaparecen si no hay problemas que resolver. Muchos de los costes tienen forma de costes de personal y tienen un papel alternativo en la capacidad de nivel cero. En la práctica, los ejemplos de CD generalmente implican mucho personal especializado comprometido todo el tiempo en roles de cambio y otros tipos de inversión. Por tanto, cuando se lleva a cabo el cambio mediante decisiones ad hoc el coste es menor. Según Winter (2003), usar CD puede llevarnos a no obtener beneficios; lo que nos lleva a pensar que puede no ser necesariamente ventajoso para una empresa invertir en CD de primer nivel (Winter, 2003). Según Winter (2003), la resolución de problemas ad hoc es siempre un sustitutivo de las CD y puede ser económicamente superior.

A continuación, mostramos algunos rasgos que nos deben ayudar a identificar las CD de aquellas que no lo son:

Tabla 6

Rasgos característicos de las capacidades dinámicas

RASGOS CARACTERÍSTICOS		AUTORES REPRESENTATIVOS	IMPLICACIONES		
Influencia del entorno	1) Hay autores que atribuyen el concepto a entornos altamente dinámicos	Teece et al. (1997)	Unión requerida entre la existencia de CD y la presencia de entornos rápidamente cambiantes		
	2) Hay autores que aceptan distintos grados de dinamismo del entorno	Eisenhardt y Martin (2000)	a) Mercados moderadamente dinámicos	CD como procesos detallados, analíticos y estables	
			b) Mercados de alta velocidad	CD simples, experienciales y frágiles con resultados imprevisibles	
	3) Hay autores que reconocen su importancia tanto en entornos estables como dinámicos	Zollo y Winter (2002)	Las CD pueden tener más valor en entornos rápidamente cambiantes o imprevisibles; pero existen y son usadas también en entornos caracterizados por bajos ratios de cambio		
		Pavlou y El Sawy (2005, 2011)	Incluso en entornos relativamente estables, las CD pueden facilitar una ventaja competitiva		
		Zahra et al. (2006)	Las CD pueden tener más valor en entornos rápidamente cambiantes o imprevisibles; pero no es un componente necesario		
	4) Hay autores que simplemente ignoran las características del entorno	Hart y Dowell (2011)	Es más probable que la inversión y mantenimiento de las CD sea beneficiosa en entornos rápidamente cambiantes; en entornos relativamente estables, el coste de mantenimiento puede superar el beneficio del cambio		
Importancia de la percepción del entorno	Considerar las percepciones de los directivos sobre el entorno y la necesidad de cambio (no simplemente medidas objetivas del entorno) tiene impacto sobre las estrategias y sobre la utilización de las CD	Makadok (2001a)	Irrelevancia de las condiciones del entorno externo		
			Dos tipos de cambio afectan a las percepciones de los directivos:	Cambio externo	Si los directivos perciben que hay cambios en el entorno externo (introducción de nuevos productos/servicios por parte de los competidores, cambios en la legislación o cambios en las necesidades del cliente)
			Cambio interno	Si los directivos perciben que su empresa necesita cambiar	

Comparación con las mejores prácticas	Aunque los detalles de las CD son idiosincráticos, ciertas CD muestran importantes similitudes entre empresas. En particular, hay similitudes asociadas con la forma eficaz de llevar a cabo actividades, denominado comúnmente como 'mejores prácticas'	Eisenhardt y Martin (2000)	Eisenhardt y Martin (2000) sostienen que las CD no pueden ser fuente de ventaja competitiva. Según Teece (2007), aunque las mejores prácticas no llevarán a ventajas competitivas, no es probable que las mejores prácticas constituyan CD. Zahra et al. (2006) mantienen que incluso si la misma configuración de recursos o capacidades, que Eisenhardt y Martin (2000) llaman mejores prácticas, son alcanzadas, las diferencias en las formas de llegar a ellas (esto es, las CD) importan
Niveles de aplicación	Las CD no son necesariamente procesos a nivel de toda la empresa, sino que se pueden aplicar fácilmente a niveles, funciones y unidades más bajos. Además, las CD pueden ser también interorganizativas por naturaleza	Pavlou y El Sawy (2005)	Tiene implicaciones para la viabilidad de asociaciones entre empresas ya que los directivos no necesitan disolverlas cuando hay cambios en el entorno, sino que pueden reconfigurar sus recursos interorganizativos para tratar con las necesidades del entorno cambiante
Necesidad de repetición	Las CD no son sucesos de resolución de problemas ad hoc (esto es, diseñados especialmente para un fin) ni reacciones espontáneas; deben tener algún grado de rutinización	Zollo y Winter (2002), Helfat y Peteraf (2003), Winter (2003) y Helfat et al. (2007)	Para calificar una actividad como CD, la actividad debe contener algún elemento establecido. Es, por tanto, importante distinguir entre las CD y los cambios idiosincráticos puntuales en la base de recursos de una empresa
Tipos de empresas más propicias	Empresas multinacionales en mercados globales	Teece (2007)	No hay consenso acerca de qué tipo de empresa es más probable que se beneficie de las CD
	Empresas grandes, multidivisionales y diversificadas	Zollo y Winter (2002)	
	Empresas del sector público	Pablo et al. (2007)	
	Empresas nuevas	McKelvie y Davidsson (2009)	
	Empresas nuevas y ya establecidas	Zahra et al. (2006)	
Evolución de las CD	La evolución de las CD está guiada por mecanismos de aprendizaje conocidos	Eisenhardt y Martin (2000)	<p>1) <u>Práctica repetida</u>: ayuda a las personas a entender mejor los procesos y desarrollar rutinas más eficaces</p> <p>2) <u>Codificar la experiencia</u>: hace que la experiencia sea más fácil de aplicar y acelera la creación de rutinas (Zander y Kogut, 1995; Argote, 1999)</p> <p>3) <u>Errores</u>: los pequeños errores, más que los éxitos y fallos importantes, contribuyen al aprendizaje eficaz (Sitkin, 1992); ya que ofrecen una mayor motivación para aprender, no creando barreras que impidan el aprendizaje, como provocarían los errores importantes</p> <p>4) <u>Ritmo de la experiencia</u>: si el ritmo es demasiado rápido puede abrumar a los directivos, llevando a una incapacidad para transformar esa experiencia en aprendizaje significativo. De la misma forma, el bajo ritmo puede llevar a olvidar lo que se ha aprendido previamente y, por tanto, resultar en poca acumulación de conocimiento (Argote, 1999)</p>

2.7) MECANISMOS, COMPONENTES Y PROCESOS CLAVE DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS

A pesar de su papel potencialmente valioso, las CD han sido vistas durante mucho tiempo como procesos escondidos o invisibles; una medida de ‘caja negra’ de la mejora en el rendimiento. Como Winter (2003) explica: ‘probablemente la confusión alrededor del concepto de CD surge de relacionar fuertemente el concepto con ideas de efectividad generalizada al tratar con el cambio y fórmulas genéricas para ventajas competitivas sostenibles’ (Pavlou y El Sawy, 2005, 2011).

Aunque la mayoría de las definiciones implican que las CD son (o pueden ser) valiosas, algunos autores apuntan que las CD crean valor indirectamente. Es decir, la capacidad para cambiar rutinas será valiosa en el grado en que las capacidades operativas resultantes sean valiosas (Zahra et al., 2006).

Para desmitificar las CD, varios autores han intentado identificar sus mecanismos, sus componentes y sus procesos clave. Conocer estos elementos nos ayuda a entender cómo actúan las CD.

Entender cómo las CD son creadas en la práctica nos puede permitir plantear cómo los directivos pueden intencionadamente intentar desarrollar CD así como encontrar soluciones para las empresas que necesitan renovar sus recursos (Ambrosini y Bowman, 2009).

En la siguiente tabla, recogemos los principales mecanismos, componentes y procesos identificados en la literatura:

Tabla 7

Mecanismos, componentes y procesos clave de las capacidades dinámicas

<p>Teece et al. (1997)</p>	<p>Identifican los siguientes procesos clave de las CD:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <u>Aprendizaje</u>: a través de la repetición y la experimentación se produce una mejor y más rápida ejecución de las tareas. También permite identificar nuevas oportunidades de producción. 2) <u>Reconfiguración</u>: en entornos que cambian rápidamente se valora la habilidad de sentir la necesidad de reconfigurar la estructura de activos de la empresa y llevar a cabo la necesaria transformación interna y externa (Amit y Schoemaker, 1993). Esto requiere una constante vigilancia de los mercados y la tecnología y la disposición para adoptar la mejor práctica. 3) <u>Coordinación/Integración</u>: se refiere a la coordinación e integración de las actividades dentro de la empresa.
<p>Luo (2000)</p>	<p>Plantea los siguientes componentes críticos de las CD:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <u>Posesión de capacidades</u>: tener una base fuerte de recursos distintivos (activos críticos, conocimiento o capacidades que son específicos de la empresa, difíciles de imitar y que pueden generar rendimiento económico y ventaja competitiva en el mercado); sirve como el punto de arranque del proceso. 2) <u>Uso de capacidades</u>: la habilidad para asignar eficientemente esos recursos. 3) <u>Mejora de las capacidades</u>: la habilidad para continuamente desarrollar nuevos conjuntos de recursos distintivos. Según Luo (2000), la mejora de las capacidades es necesaria para tratar nuevas situaciones del mercado exterior.

Zollo y Winter (2002)	<p>Unen el desarrollo y evolución de las CD a tres mecanismos de aprendizaje:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <u>Acumulación de experiencia</u>: hace referencia a los procesos de estímulo-respuesta automáticos y acumulación de experiencia tácita, a través de los cuales las rutinas son modificadas durante el tiempo. El término acumulación de experiencia se refiere al proceso de aprendizaje central por el cual tradicionalmente se ha pensado que se desarrollan las rutinas operativas. 2) <u>Articulación del conocimiento</u>: se refiere a los procesos a través de los cuales el conocimiento tácito es articulado a través de discusiones colectivas, sesiones de análisis y procesos de evaluación del rendimiento. 3) <u>Codificación del conocimiento</u>: la codificación del conocimiento va más allá de la articulación ya que las personas demuestran su conocimiento de las rutinas internas a través de la creación de manuales, hojas de cálculo, sistemas de apoyo a las decisiones y software de gestión de proyectos.
Bowman y Ambrosini (2003)	<p>Plantean que las CD constan de cuatro procesos clave:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <u>Reconfiguración</u>: se refiere a la transformación y recombinación de activos y recursos; por ejemplo, la consolidación de funciones de apoyo central que a menudo ocurre como resultado de una adquisición. 2) <u>Apalancamiento</u>: implica replicar un proceso o sistema que está funcionando en una unidad de negocio a otra, o ampliar un recurso utilizándolo en un nuevo ámbito; por ejemplo, aplicando una marca existente a un nuevo conjunto de productos/servicios. 3) <u>Aprendizaje</u>: permite que las tareas se lleven a cabo más eficazmente y eficientemente como resultado de la experimentación, repercutiendo en el éxito o fracaso. 4) <u>Integración</u>: se relaciona con la habilidad de la empresa para integrar sus recursos, dando como resultado una nueva configuración de recursos.
Zott (2003)	<p>Identifica tres mecanismos seguidos por las empresas para obtener CD:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <u>Variación</u>: En la primera etapa la empresa genera un número de alternativas hipotéticas. 2) <u>Selección</u>: En la segunda etapa la empresa evalúa cada alternativa y selecciona la que prometa una mayor mejora en el rendimiento. 3) <u>Retención</u>: En esta etapa la empresa decide si mantener e implementar la alternativa elegida en la etapa anterior o no.
Wang y Ahmed (2007)	<p>Identifican los siguientes componentes principales de las CD:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <u>Capacidad adaptativa</u>: se define como la habilidad de una empresa para identificar y aprovechar las oportunidades de mercado emergentes (Miles y Snow, 1978; Hooley, Lynch y Jobber, 1992). Wang y Ahmed (2007) resaltan la habilidad de la empresa para adaptarse de forma oportuna a través de la flexibilidad de los recursos y alineando los recursos y capacidades internos con los cambios del entorno externo. Chakravarthy (1982) distingue entre capacidad adaptativa y adaptación. La última describe un estado final óptimo de supervivencia de una empresa, mientras que la capacidad adaptativa se centra más en la búsqueda eficaz de equilibrio entre las estrategias de exploración y explotación (Staber y Sydow, 2002). 2) <u>Capacidad de absorción</u>: hace referencia a la importancia de asimilar conocimiento externo, combinarlo con conocimiento interno y absorberlo para el uso interno. Cohen y Levinthal (1990) se refieren a la capacidad de absorción como 'la habilidad de una empresa para reconocer el valor de nueva información externa, asimilarla y aplicarla a fines comerciales [...] la habilidad para evaluar y usar el conocimiento externo es en gran parte función del nivel de conocimiento previo'. Cuanta más capacidad de absorción demuestre una empresa, más CD expondrá. 3) <u>Capacidad de innovación</u>: se refiere a la habilidad de una empresa para crear nuevos productos y/o mercados, a través de la alineación de la orientación innovadora estratégica con los comportamientos y procesos innovadores (Wang y Ahmed, 2004).

Macher y Mowery (2009)	<p>Sostienen que las CD se crean a través de tres procesos organizativos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <u>Acumulación de experiencia</u>: las rutinas operativas se desarrollan a través de la acumulación de experiencia como resultado de la ejecución repetida de tareas similares (Argote, 1999). 2) <u>Articulación del conocimiento</u>: es el proceso por el cual las empresas determinan qué funciona (y qué no) en la ejecución de tareas organizativas (Levinthal y March, 1993) y comunican esta información implícita en la empresa. 3) <u>Codificación del conocimiento</u>: es el proceso a través del cual se documenta el conocimiento sobre las implicaciones de las rutinas operativas en el rendimiento (a través de manuales, anteproyectos, etc.), se facilita la difusión del conocimiento existente y se mejora la coordinación e implementación de las actividades complejas (Winter, 1987; Nonaka, 1994; Zander y Kogut, 1995).
Pavlou y El Sawy (2011)	<p>Identifican cuatro componentes clave de las CD:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <u>Capacidad de percepción</u>: se refiere a la habilidad para reconocer, interpretar y aprovechar las oportunidades del entorno. 2) <u>Capacidad de aprendizaje</u>: se refiere a la habilidad para renovar las capacidades operativas existentes con nuevo conocimiento. 3) <u>Capacidad de integración</u>: se refiere a la habilidad para incorporar nuevo conocimiento en las nuevas capacidades operativas a través de la creación de un conocimiento compartido y un sentido colectivo. 4) <u>Capacidad de coordinación</u>: se refiere a la habilidad para organizar y desplegar tareas, recursos y actividades en las nuevas capacidades operativas.

Una vez que hemos identificado los mecanismos, componentes y procesos clave de las CD propuestos por distintos autores (lo que, como ya hemos comentado, nos puede ayudar a entender cómo actúan las CD); pasamos a estudiar los posibles efectos y consecuencias de las mismas.

2.8) EFECTOS Y CONSECUENCIAS DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS

Según Winter (2003), hay distintas opiniones respecto a las CD. Algunos ven las CD como la clave para la ventaja competitiva (Teece et al., 1997). Otros creen que no existen. Otros piensan que existen pero que ‘nacen no se hacen’ y dudan que los esfuerzos intencionados para reforzar esas capacidades sean una opción legítima para los directivos. Otros creen que aunque sea una opción legítima, no es algo que necesariamente otorgue una ventaja competitiva (Winter, 2003).

La mayoría de los académicos consideran el papel de las CD en la estrategia de la empresa y en el rendimiento (Easterby-Smith y Prieto, 2008), pero la forma exacta en que las CD influyen en el rendimiento de la empresa no está clara (Zott, 2003).

En la literatura existente encontramos cierto desacuerdo sobre los efectos y consecuencias de las CD, especialmente respecto a las ventajas competitivas y al rendimiento de la empresa (Cepeda y Vera, 2007; Barreto, 2010).

Barreto (2010) propone que existen tres perspectivas principales:

- 1) La **primera perspectiva** plantea una relación directa entre las CD de la empresa y su rendimiento o ventaja competitiva.
- 2) La **segunda perspectiva** sostiene que las CD están unidas al rendimiento o ventaja competitiva de la empresa, pero que la unión es indirecta.
- 3) La **tercera perspectiva** propone que las CD no necesariamente llevan a un rendimiento superior o a una ventaja competitiva; y que los efectos en el rendimiento pueden depender de las características de la nueva configuración de recursos resultante o de cómo los directivos usen sus CD (esto es, antes, más astutamente o más fortuitamente que la competencia).

A continuación, vamos a mostrar las aportaciones de los distintos autores sobre este tema. Como se puede apreciar, hemos utilizado la distinción propuesta por Barreto (2010); las distintas aportaciones aparecen, por tanto, agrupadas según las tres perspectivas anteriores:

1ª perspectiva: Relación directa CD – Rendimiento/Ventaja competitiva

Teece et al. (1997) establecen una relación directa entre las CD y la ventaja competitiva.

Siguiendo a Teece et al. (1997), **Griffith y Harvey (2001)** sostienen que ‘una capacidad dinámica global es la creación de combinaciones de recursos difíciles de imitar [...] que puede proporcionar una ventaja competitiva a la empresa’ y **Lee et al. (2002)** sugieren que las ‘CD están concebidas como una fuente de ventaja competitiva’.

Zollo y Winter (2002) también asumen una unión directa entre las CD y un rendimiento superior cuando afirman que, en condiciones del entorno cambiantes, ‘tanto la superioridad como la viabilidad resultan pasajeras para una empresa que no tiene CD’ (Barreto, 2010).

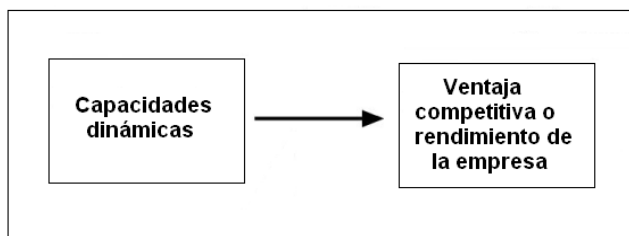
Teece (2007) reitera que ‘el deseo del enfoque de las CD no es nada menos que explicar las fuentes de ventaja competitiva de la empresa durante el tiempo’. Por tanto, Teece (2007) vuelve a la idea propuesta por Teece et al. (1997) y sostiene que las CD son los ‘cimientos de la ventaja competitiva en regímenes de rápido cambio (tecnológico)’. Además, desagrega las CD en componentes que son necesarios para mantener el mayor rendimiento de la empresa en entornos altamente dinámicos (Easterby-Smith et al., 2009).

Aunque en la literatura encontramos muchas definiciones de este tipo, el problema es que estas definiciones a menudo son tautológicas (Ambrosini y Bowman, 2009). Esto es, como apuntan Cepeda y Vera (2007), basándose en Priem y Butler (2001a), ‘si la empresa tiene una capacidad dinámica, debe

funcionar bien, y si la empresa funciona bien, debería tener una capacidad dinámica’.

Figura 1

Representación gráfica de la 1ª perspectiva



2ª perspectiva: Relación indirecta CD – Rendimiento/Ventaja competitiva

Zott (2003) plantea que las CD están indirectamente unidas al rendimiento de la empresa ya que las CD tienen como objetivo el cambio de un conjunto de recursos, rutinas operativas y capacidades de la empresa; lo que, a su vez, afecta al rendimiento económico.

De la misma forma, **Bowman y Ambrosini (2003)** sugieren que la base de recursos VRIN está directamente unida a las rentas, pero que las CD están un paso apartadas de la generación de renta; su efecto es indirecto (Ambrosini y Bowman, 2009).

Por tanto, según Zott (2003), las CD pueden cambiar la base de recursos de la empresa y la nueva base de recursos puede influir en las nuevas posiciones de mercado, que a su vez pueden influir en el rendimiento.

Zott (2003) sostiene que las empresas con CD idénticas (por tanto, dejando a un lado la condición de heterogeneidad) pueden realmente crear distintos conjuntos de recursos y, en consecuencia, tener distintos niveles de rendimiento. Incluso si las condiciones de inimitabilidad y no sustituibilidad son violadas, las empresas pueden crear posiciones de recursos diferentes, y esto puede justificar rendimientos diferentes (Zott, 2003).

Zott (2003) propone tres atributos relevantes de las CD: tiempo, coste y aprendizaje del despliegue de recursos. Basándose en los tres atributos, desarrolla hipótesis que sugieren que el rendimiento relativo de la empresa es afectado por 'cuándo una empresa reconfigura sus recursos', 'cuánto le cuesta la reconfiguración' y 'si la empresa aprende a reconfigurar'. Se descubre que los efectos del tiempo, del coste y del aprendizaje fomentan la aparición de fuertes diferencias entre empresas con CD notablemente similares. Además, los resultados muestran que incluso pequeñas diferencias entre empresas pueden generar rendimientos diferenciales significativos, especialmente

cuando se combinan los efectos del tiempo, del coste y del aprendizaje (Zott, 2003).

Pavlou y El Sawy (2005, 2011) plantean que las CD influyen en la ventaja competitiva a través de las capacidades operativas (competencias funcionales) y proponen que tal relación es moderada por la turbulencia del entorno. Por tanto, estos autores proponen que el impacto de las CD en la ventaja competitiva está mediado por un conjunto de capacidades operativas.

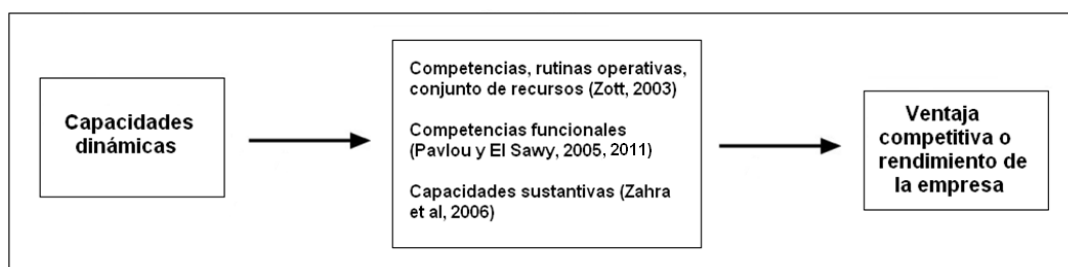
Zahra et al. (2006) sostienen que el efecto de las CD en el rendimiento surge a través de las capacidades operativas (lo que la empresa puede hacer) y depende de la calidad de la base de conocimiento de la empresa (lo que la empresa sabe). Zahra et al. (2006) proponen que la relación entre las CD y el rendimiento es indirecta a través de la calidad de las capacidades sustantivas (capacidades operativas) cambiadas por las CD. Estos autores también apuntan que el uso de las CD cuando no son necesarias o cuando están basadas en suposiciones causa-efecto incorrectas, puede dañar en vez de ayudar a mejorar el rendimiento de la empresa.

Por tanto, según Zahra et al. (2006), desarrollar y usar las CD tiene un coste. Estos costes implican el consumo de recursos organizativos en el desarrollo de nuevas capacidades y en la reconfiguración de capacidades existentes, por no mencionar los costes potenciales de estimaciones erróneas de la necesidad de cambio. Por tanto, aunque tales capacidades son desarrolladas para alcanzar ventajas estratégicas, su desarrollo no garantiza el éxito organizativo. Winter (2003) propone que otros tipos de coste hacen que las CD no sean necesariamente ventajosas incluso en términos de elección interna de usarlos o desarrollarlos. Según este argumento, las CD no solo implican compromisos a largo plazo de recursos especializados (y sin ningún beneficio mientras no sean utilizadas), sino que también están asociadas con un coste de oportunidad importante, esto es, la existencia de una forma alternativa para generar cambios a través de la resolución de problemas ad hoc (Barreto, 2010).

Justificando los mecanismos por los cuales las CD influyen en la ventaja competitiva o rendimiento, a través del papel mediador de, por ejemplo, las capacidades operativas, se supera conceptualmente y empíricamente la crítica tautológica al enfoque de las CD (Pavlou y El Sawy, 2005, 2011); que hemos comentado al tratar la primera perspectiva.

Figura 2

Representación gráfica de la 2ª perspectiva



3ª perspectiva: CD no igual a rendimiento/ventaja competitiva superior

Eisenhardt y Martin (2000) sostienen que las 'CD son una condición necesaria, pero no suficiente, para la ventaja competitiva'. Según estos autores, la ventaja competitiva a largo plazo no recae en las CD en sí sino en las reconfiguraciones de recursos creadas por las CD y en 'usar las CD antes, más astutamente y más fortuitamente que la competencia'.

Eisenhardt y Martin (2000) proponen que las CD no son una fuente de ventaja competitiva porque las empresas pueden alcanzar las mismas configuraciones de recursos a través de distintos procesos o caminos. Por tanto, ellos señalan que, un grado de equifinalidad (esto es, mismo resultado final a través de distintos caminos) existe respecto a estas capacidades. Su idea es que existen CD similares a través de distintas empresas y, por tanto, los 'efectos idiosincráticos de las empresas' son exagerados en la literatura.

Por tanto, Eisenhardt y Martin (2000) toman una visión muy distinta de las CD, afirmando que representan mejores prácticas y muestran equifinalidad. Como tal, ellos sostienen que las CD no pueden ser fuente de ventaja competitiva o rendimiento superior (ver tabla 6).

Helfat et al. (2007) han separado las CD del rendimiento y sostienen que 'las CD no llevan necesariamente a una ventaja competitiva'. Ellos explican que, aunque las CD pueden cambiar la base de recursos, esta renovación puede no ser necesariamente valiosa, puede no crear ningún recurso VRIN; esto es, el nuevo conjunto de recursos puede dar lugar solo a una paridad competitiva o ser irrelevante para el mercado. Según ellos, incluso si una capacidad dinámica crea un valor alto, la empresa puede obtener una ventaja no real si no crea más valor que las otras empresas. Además, el efecto de las CD sobre la ventaja y el rendimiento puede ser negativo si se confía en determinadas capacidades en un contexto donde no son valiosas. Las CD, cuando no se cambian en un entorno dinámico, pueden destruir en vez de crear valor (Helfat et al., 2007).

Por tanto, podemos deducir que la utilización de las CD puede dar lugar a cuatro resultados diferentes (Ambrosini y Bowman, 2009):

- 1) Pueden llevar a una ventaja competitiva sostenible si la base de recursos resultante no es imitada en un largo tiempo y las rentas se mantienen.
- 2) Pueden llevar a una ventaja temporal; esto es, puede que la ventaja competitiva se disfrute solo durante un corto periodo de tiempo.
- 3) Puede que solo den lugar a una paridad competitiva si su efecto en la base de recursos simplemente permite a la empresa operar en el sector y no superar a las empresas rivales.
- 4) La utilización de las CD puede llevar al fracaso si la base de recursos resultante es irrelevante para el mercado.

2.9) RESUMEN

El objetivo de nuestro estudio es identificar las CD que son necesarias para la creación de valor para el cliente así como las prácticas necesarias para desarrollar dichas capacidades. En primer lugar, identificamos tres capacidades organizativas (OM, GC y GRC) que individualmente permiten a las empresas crear mayor valor para el cliente, como puede comprobar el lector a lo largo de los siguientes capítulos. Asimismo, proponemos que la creación de valor por parte de la empresa constituye una capacidad de la empresa en sí misma.

Según Ambrosini y Bowman (2009), si una empresa posee recursos VRIN pero no usa ninguna capacidad dinámica, sus rendimientos superiores no pueden mantenerse. Como consecuencia, el enfoque de las CD está recibiendo cada vez más atención; debido a que hace referencia a la habilidad de la empresa para renovar sus recursos y capacidades en línea con los cambios en el entorno. De hecho, este enfoque es visto como una extensión de la RBV (Bowman y Ambrosini, 2003; Daniel y Wilson, 2003; Easterby-Smith y Prieto, 2008; Ambrosini y Bowman, 2009; Ambrosini et al., 2009; Macher y Mowery, 2009; Barreto, 2010; Allred et al., 2011). Así pues, la velocidad del cambio en el entorno competitivo y la competencia cada vez más fuerte, requieren el desarrollo de CD (Teece et al., 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Griffith y Harvey, 2001; Sher y Lee, 2004; Wang y Ahmed, 2007).

En resumen, los mercados dinámicos actuales requieren que las empresas renueven sus capacidades para sobrevivir y prosperar (Danneels, 2002). Sin embargo, en dichos mercados es duro transformar los procesos organizativos de forma rápida y continua (Baskerville y Dulipovici, 2006). Según Zahra y George (2002), las CD fomentan el cambio y la evolución organizativos. Por

tanto, los directivos pueden usar las CD para integrar y recombinar los recursos y así crear nuevas estrategias competitivas (Baskerville y Dulipovici, 2006). Los cambios en el mercado hacen que las capacidades adquiridas previamente se vuelvan obsoletas y piden que se desarrollen nuevas capacidades; esto es, las capacidades tienen que ser continuamente renovadas ante el cambio (Danneels, 2002).

Por esta razón, nosotros planteamos que una empresa no sólo necesita poseer capacidades operativas tales como OM, GC y GRC para crear valor para el cliente (que serán analizadas en los siguientes capítulos); sino que tiene que tener lugar algún tipo de relación entre ellas para que la creación de valor aumente y se mantenga en el tiempo.

Actuando como una especie de amortiguador entre los recursos y capacidades de la empresa y los entornos cambiantes, las CD ayudan a las empresas a ajustar su base de recursos para así poder mantener su ventaja competitiva, que de otra forma podría ser rápidamente erosionada. Por tanto, mientras que la RBV hace hincapié en la selección de los recursos y capacidades apropiados, las CD hacen hincapié en el desarrollo y renovación de los recursos y capacidades actuales.

Para nuestro estudio, basándonos en la revisión de la literatura sobre CD, partimos de la idea de que **las tres capacidades organizativas identificadas (OM, GC y GRC) parecen constituir una capacidad dinámica** cuyo output sería una mejora en la capacidad de creación de valor para el cliente.

Tras la revisión de las definiciones de CD propuestas por distintos autores (Teece et al., 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Teece, 2000; Zahra y George, 2002; Zollo y Winter, 2002; Winter, 2003; Zott, 2003; Sher y Lee, 2004; Helfat et al., 2007; Wang y Ahmed, 2007; Newey y Zahra, 2009; Barreto, 2010; entre otros), al hablar de CD nos referimos a **'la habilidad de la empresa para reconfigurar sus capacidades operativas'**. Por lo tanto, es necesario distinguir entre capacidades operativas y dinámicas. Proponemos que las CD no van a afectar directamente a la creación de un mayor valor para el cliente; las CD van a contribuir a la creación de un mayor valor para el cliente a través del impacto en las tres capacidades operativas que consideramos en nuestro estudio (OM, GC y GRC). Las CD van a permitir la reconfiguración de dichas capacidades operativas existentes en la empresa; lo que permitirá a la empresa crear un valor superior para el cliente y seguir creando valor a pesar de los cambios en el mercado.

Como hemos visto en el epígrafe 2.7, analizar los mecanismos, componentes o procesos clave de las CD nos permite entender cómo actúan. En nuestra opinión, los procesos que mejor recogen nuestra idea del desarrollo y la evolución de las CD son los propuestos por Zollo y Winter (2002) y Macher y

Mowery (2009); esto es, la acumulación de experiencia, la articulación del conocimiento y la codificación del conocimiento. Estos tres procesos permiten a la empresa y facilitan la reconfiguración de sus capacidades operativas existentes. Planteamos que para el desarrollo de CD es importante tanto la acumulación de experiencia tácita como la articulación y codificación de conocimiento explícito:

1) Acumulación de experiencia: hace referencia al desarrollo de rutinas operativas como resultado de la ejecución repetida de tareas similares (Macher y Mowery, 2009).

2) Articulación de conocimiento: se refiere al proceso por el cual las empresas determinan qué funciona (y qué no) en la ejecución de tareas organizativas y comunican esta información a la empresa (Macher y Mowery, 2009).

3) Codificación de conocimiento: hace referencia al proceso a través del cual se documenta el conocimiento sobre las rutinas operativas (Zollo y Winter, 2002; Macher y Mowery, 2009).

En cuanto a los efectos de las CD, de las tres perspectivas analizadas, nuestro estudio claramente se orienta hacia la segunda de ellas. Como podrá apreciar el lector a lo largo de esta tesis doctoral, el argumento central de la misma lo constituye la habilidad de la empresa para reconfigurar una serie de capacidades organizativas existentes en la misma, dando lugar a una capacidad de orden superior capaz de aumentar el valor creado para el cliente.

CAPÍTULO 3.- ORIENTACIÓN AL MERCADO

3.1) INTRODUCCIÓN

El resurgimiento del interés por el concepto de OM no es sorprendente, ya que dicho concepto representa la base de las prácticas de alta calidad de marketing (Kohli, Jaworski y Kumar, 1993). Puesto que las necesidades y expectativas de los clientes evolucionan continuamente, tener que entregarles constantemente productos/servicios de alta calidad requiere una atención y trabajo continuo para poder responder así a las necesidades del mercado; es lo que se denomina 'estar orientados al mercado' (Jaworski y Kohli, 1993).

Debido a que el objetivo final de la OM es aumentar la adaptabilidad de la empresa con su mercado, es fácil asumir que para alcanzar la máxima adaptabilidad, tanto la actitud como el comportamiento de la empresa deben ser ajustados. Por lo tanto, la esencia de la OM es desarrollar un conjunto de actitudes y de prácticas para maximizar dicha adaptabilidad (Avlonitis y Gounaris, 1997).

La OM toma un papel central en las discusiones sobre dirección estratégica y marketing (Day, 1992; Gauzente, 1999). De hecho, la OM destaca frente a otros recursos de la empresa debido a la evidencia acumulada respecto a sus efectos positivos en el rendimiento de la empresa (Narver y Slater, 1990; Jaworski y Kohli, 1993; Pelham y Wilson, 1996; Oczkowski y Farrell, 1998; Avlonitis y Gounaris, 1999). La idea de que si una empresa aumenta su OM mejorará su rendimiento, ha sido tratada tanto por académicos como por profesionales durante muchos años (Levitt, 1960; Kotler, 1984; Kotler y Andreasen, 1987; Webster, 1988). Según Slater y Narver (1995), una OM es valiosa porque enfoca a la empresa: 1) hacia la recogida continua de información sobre las necesidades de los clientes objetivo y sobre las capacidades de la competencia y 2) hacia el uso de dicha información para crear continuamente mayor valor para el cliente.

Poca atención ha sido prestada al papel del conocimiento previo en la eficiencia y eficacia de la OM (Kirca, Jayachandran y Bearden, 2005). Según Ruzo, Barreiro y Losada (2006), la habilidad de una empresa para implementar una filosofía orientada al mercado y una estrategia de marketing exitosa es dependiente del conocimiento relacionado previo. Por ejemplo, una empresa debe tener un conocimiento de las preferencias anteriores del cliente para reconocer un cambio en dichas preferencias (McDonald y Madhavaram, 2007).

Hay que resaltar que un cambio en la orientación de la empresa tiene lugar despacio. Los directivos apuntan que siempre hay un tira y afloja entre una idea nueva y las viejas formas de hacer las cosas. Parece especialmente difícil tratar con empleados que están preocupados de que un movimiento hacia la OM pueda hacer peligrar su poder en la empresa o exponer deficiencias relacionadas con su trabajo (Kohli y Jaworski, 1990). Por tanto, para que tenga

lugar cualquier cambio, una empresa primero debe percibir una brecha entre su orientación actual y su orientación deseada (Kohli y Jaworski, 1990).

Según Harmsen y Jensen (2004), una empresa que busca determinar cómo orientarse al mercado, podría seguir los pasos que ellos plantean en su estudio. Lo primero sería identificar las características importantes del mercado o las dimensiones de la demanda del mercado; por ejemplo, analizando el material existente sobre investigaciones de mercado, conduciendo nuevas investigaciones de mercado o analizando la experiencia pasada acerca de éxitos y fracasos de nuevos productos/servicios. El siguiente paso sería el proceso de traducción, usando para ello informadores clave de varios departamentos de la empresa, ya sea a través de entrevistas individuales o en sesiones grupales. Por tanto, según estos autores, un buen punto de partida sería establecer un conocimiento compartido de las dimensiones de la demanda del mercado y una visión agregada de lo que se requiere para satisfacer esa demanda.

La investigación sobre OM muestra que una orientación excesiva hacia el cliente puede ser perjudicial para las empresas (Bennet y Cooper, 1979; Macdonald, 1995). Una empresa que exclusivamente está guiada por el cliente nunca alcanzará todos los beneficios de estar orientada al mercado (Slater y Narver, 1999). Tanto las empresas guiadas por el cliente como las empresas orientadas al mercado escuchan detenidamente las voces de sus clientes (Slater y Narver, 1998). Sin embargo, diferentes tipos de clientes proporcionan distintos tipos de información (Slater y Narver, 1998). En defensa de la OM, hay autores que señalan que en comparación con las empresas guiadas por el cliente, las empresas orientadas al mercado analizan el mercado más ampliamente y tienen un enfoque más a largo plazo (Slater y Narver, 1998; Connor, 1999; Slater y Narver, 1999). De hecho, la OM se centra en las necesidades explícitas y latentes, a diferencia de la orientación al cliente, que se centra sólo en las necesidades explícitas de los clientes (Slater y Narver, 1998). Además, la OM se centra en aprender de las capacidades y planes de la competencia, y en supervisarlos; mientras que la orientación al cliente no tiene en cuenta a los competidores.

Es importante reconocer que las filosofías de estar **guiadas por el cliente** y **orientadas al mercado**, representan diferentes grados en que las empresas intentan activamente entender a sus mercados. Una empresa guiada por el cliente tiende a ser reactiva y con orientación a corto plazo, y se centra en los deseos expresados por el cliente y en medidas de satisfacción del mismo. Las empresas guiadas por el cliente podrían tener éxito en entornos relativamente predecibles donde es más importante cuidar a un mercado servido estable. También podrían ser atractivas para algunos directivos en entornos dinámicos, debido a la incertidumbre y riesgo asociado a intentar guiar al cliente (Slater y

Narver, 1998). Sin embargo, estar guiadas por el cliente en un entorno dinámico, raramente llevará a las empresas a una posición de ventaja competitiva ya que ofrece estímulos insuficientes para la innovación que requiere el cambio discontinuo (Slater y Narver, 1998).

Slater y Narver (1998) parecen insinuar en su conclusión que las empresas tienen que elegir entre estar guiadas por el cliente o estar orientadas al mercado. Según Connor (1999), se trata de una interpretación no realista y estrecha de las opciones estratégicas de las empresas, ya que parece no tener en cuenta la dotación limitada de recursos de las mismas. La vida de las empresas es un tema muy complejo y, proponiendo una elección entre las posturas estratégicas de estar guiadas por el cliente o estar orientadas al mercado, hay un claro peligro de representar una empresa como un asunto esencialmente mecánico (Connor, 1999). Las empresas viven en el presente y en el futuro, con la necesidad de satisfacer a los clientes actuales y anticipar el futuro de los mercados; las empresas deben tanto guiar como ser guiadas al mismo tiempo. Los directivos exitosos serán aquellos que encuentren el equilibrio entre el presente y el futuro en vez de elegir entre una opción u otra (Connor, 1999). Por lo tanto, según Connor (1999), no es apropiado pensar en términos de una elección entre estar guiadas por el cliente u orientadas al mercado; lo importante es el equilibrio entre las dos opciones.

Ketchen, Hult y Slater (2007) no están de acuerdo con la idea de Connor (1999) de que las dos opciones anteriores son los extremos de un continuum. Ketchen et al. (2007) sostienen que dichos conceptos deben ser representados como parte de una matriz 2x2 cuyas dimensiones son: a) la propensión a satisfacer las necesidades actuales del cliente y b) la propensión a desarrollar productos/servicios para las necesidades futuras potenciales. Estos autores sugieren que estar guiadas por el cliente u orientadas al mercado son dos posibles enfoques hacia el mercado, pero que una empresa no tiene obligatoriamente que decidir entre las dos; como vemos en la siguiente figura:

Figura 3

Cuatro enfoques hacia el mercado

Propensión a satisfacer necesidades actuales	Alto	Orientación al cliente	Orientación al mercado
	Bajo	Orientación reactiva	Orientación perturbadora
		Bajo	Alto
		Propensión a satisfacer las necesidades futuras	

Fuente: Adaptado de Ketchen et al. (2007)

Según Ketchen et al. (2007), las empresas *guiadas por el cliente* son aquellas que se dirigen a las necesidades actuales pero no se anticipan a las necesidades futuras; las empresas con una *orientación reactiva* son aquellas que atienden mal tanto las necesidades actuales como futuras; las empresas con una *orientación perturbadora* no intentan cumplir las necesidades actuales sino que miran al futuro para crear innovaciones; y las empresas *orientadas al mercado* son aquellas que tratan tanto las necesidades actuales como futuras de los clientes.

En la misma línea, Jaworski, Kohli y Sahay (2000) plantean que la OM engloba tanto 'estar guiados por el mercado' como 'guiar al mercado'. Jaworski et al. (2000) sugieren que se trata de dos enfoques de OM: un enfoque tradicional conocido como 'estar guiado por el mercado' y un nuevo enfoque denominado 'guiar mercados' (Esteban, Millán, Molina y Martín-Consuegra, 2002; Tuominen, Rajala y Möller, 2004; Berghman, Matthyssens y Vandenbempt, 2006). *Estar guiados por el mercado* es una lógica reactiva que implica aceptar y reaccionar en consecuencia a las preferencias y comportamiento de aquellos implicados en una estructura de mercado dada, mientras que *guiar mercados* es una lógica proactiva que implica influir en la estructura de mercado y/o el comportamiento de sus participantes y que así las empresas puedan alcanzar una posición competitiva (Esteban et al., 2002; Tuominen et al., 2004; Berghman et al., 2006).

Tras esta primera toma de contacto con la OM, informamos al lector que **este capítulo pretende** mostrar un resumen de la literatura sobre OM. Primero, planteamos la importancia de dicho concepto y su complejidad conceptual. Luego, se muestran las distintas definiciones de OM. A continuación, se

identifican las distintas perspectivas de OM existentes y se hace un análisis de sus dimensiones. Y, por último, analizamos la OM como capacidad de la empresa.

3.2) IMPORTANCIA DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

‘Concepto de marketing’, ‘orientación al marketing’ y ‘OM’, son tres constructos que han sido objeto de un cuerpo de investigación considerable dedicado a determinar los precedentes, predominios y consecuencias de estas áreas importantes de estudio (Wrenn, 1997). Basándonos en los trabajos de diversos autores, vamos a intentar diferenciar estos tres conceptos.

Los términos OM y orientación al marketing a menudo son usados indistintamente en la literatura (Kohli y Jaworski, 1990). Sin embargo, según Slater y Narver (1998), una OM no es una orientación al marketing, ya que el marketing es sólo una función de la empresa. Una empresa está orientada al mercado sólo cuando toda la empresa adopta los valores implícitos en ella y cuando todos los procesos de la empresa están dirigidos a crear una mayor ventaja competitiva (Slater y Narver, 1998). En consecuencia, consistente con Kohli y Jaworski (1990), Slater y Narver (1998) sugieren que el término OM debería ser usado exclusivamente para hacer referencia a un enfoque a largo plazo más proactivo (Harris, 2001).

Kohli y Jaworski (1990) sugieren que parte de la confusión evidente en la literatura se debe a un fallo al distinguir entre el concepto de marketing y las muchas actividades necesarias para implementar exitosamente dicha filosofía de negocio. Aunque justificable e incluso comprensible, este uso libre de los términos ha sido recientemente criticado como confuso e inexacto (Slater y Narver, 1998; Harris, 2001)

El concepto de OM tiene su origen en una filosofía de negocio conocida como **concepto de marketing**. La discusión sobre el concepto de marketing empieza en los años 50, cuando varios autores plantean que el marketing implica que toda la empresa sea vista desde la perspectiva del cliente y que la única definición válida del propósito de una empresa es crear un cliente satisfecho (Drucker, 1954). Mientras que el concepto de marketing es considerado una filosofía que puede ser una parte principal de una cultura organizativa, la **orientación al marketing** es considerada como la implementación del concepto de marketing (McCarthy y Perreault, 1990; Wrenn, 1997). En este sentido, el concepto de marketing constituye una forma de pensar sobre la empresa, sus productos/servicios y sus clientes; es decir, un conjunto de actitudes hacia el mercado. La orientación al marketing, por el contrario, se ocupa de ofrecer los pasos necesarios para desarrollar dicha filosofía en la

empresa (Esteban et al., 2002). **OM** es el término utilizado más recientemente para recoger el concepto de marketing e implica preocuparse por los clientes y por los competidores (Narver y Slater, 1990; Wrenn, 1997).

Según Kohli y Jaworski (1990), el término OM es adecuado por tres razones:

1) Como Shapiro (1988) indicó, la denominación aclara que el constructo no es sólo un problema de la función de marketing; sino que lo es de los distintos departamentos que participan en la generación de la información de mercado, su diseminación y la toma de acciones que conciernen a la misma.

2) Esta denominación tiene menos carga política ya que no sobrevalora la importancia de la función de marketing en la empresa; hace que el constructo sea responsabilidad de todos los departamentos de la empresa. En consecuencia, la orientación es más probable que sea adoptada por departamentos que no sean de marketing.

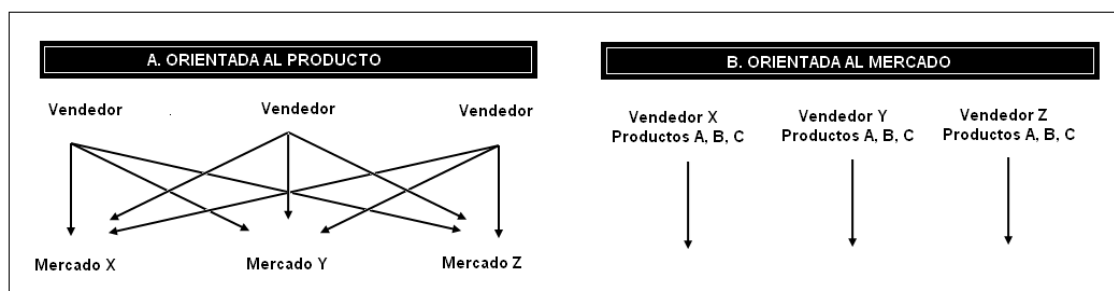
3) Esta denominación pone más énfasis en los mercados (incluyendo a los clientes y las fuerzas que les afectan), lo que es consistente con la orientación más amplia de 'gestión de mercados' propuesta por Park y Zaltman (1987).

A diferencia del 'concepto de marketing' y su implementación como 'orientación al marketing', la OM no hace referencia sólo a los clientes reales sino también a los potenciales. Al mismo tiempo, tiene en cuenta la influencia de la competencia e incorpora la coordinación interfuncional. De esta manera, el marketing deja de ser una función para convertirse en una forma de hacer negocios (Esteban et al., 2002).

Según Lear (1963), una empresa puede estar orientada al producto u orientada al mercado. En una estructura orientada al producto (ver figura 4A), cada vendedor tiene tres mercados a los que servir con su conocimiento especializado del producto. Cada cliente necesita ver a los tres vendedores para obtener información sobre los tres productos (Lear, 1963). Por otro lado, en una estructura orientada al mercado (ver figura 4B), cada vendedor lleva las tres líneas de producto y tiene, al menos teóricamente, conocimiento especializado de las necesidades de uno de los tres mercados. Por lo tanto, el enfoque orientado al mercado parece más apropiado para los deseos del cliente ya que tiene que tratar con un solo vendedor que conoce el negocio de su cliente en profundidad; el vendedor facilita al cliente que haga negocios con él (Lear, 1963).

Figura 4

Estructuras para la venta



Fuente: Adaptado de Lear (1963)

El centro de la OM es el compromiso total de la empresa con la creación continua de mayor valor para los clientes (Narver y Slater, 1998). Las empresas orientadas al mercado están comprometidas con el conocimiento tanto expreso como latente de las necesidades de sus clientes, y las capacidades y planes de sus competidores, a través de procesos de adquisición y evaluación de información de mercado de una forma sistemática y anticipadora (Slater y Narver, 1998). Una OM facilita la recogida y uso de información de mercado y se centra en la coordinación de recursos para entregar mayor valor para el cliente (Slater y Narver, 1994a, 1995; McNaughton, Osborne, Morgan y Kutwaroo, 2001). Un argumento habitual en la literatura sobre OM sugiere que las empresas orientadas al mercado están mejor posicionadas para satisfacer a sus clientes (Narver y Slater, 1990).

En general, la literatura sobre OM ha encontrado evidencia de que una cultura orientada al mercado puede ser un determinante importante del rendimiento de la empresa; averiguando y respondiendo a las necesidades y preferencias de los clientes, las empresas orientadas al mercado pueden satisfacerles mejor y obtener mayores niveles de rendimiento (Kohli et al., 1993; Greenley, 1995b). La idea de OM sugiere que las empresas con un mejor conocimiento de lo que los clientes quieren y necesitan son más exitosas (Olavarrieta y Friedmann, 1999).

En cambio, también existen autores que cuestionan los beneficios de estar orientados al mercado. Hamel y Prahalad (1991) sugieren que las empresas orientadas al mercado pueden sufrir la 'tiranía del mercado servido'; que surge como resultado del estrecho enfoque en la información de mercado sobre los clientes y competidores actuales, ignorando a los clientes y competidores emergentes. Según Slater y Narver (1995), hay empresas orientadas al mercado que fallan al identificar y sacar provecho de las necesidades latentes de los clientes, debido a su excesivo enfoque en las necesidades expresadas. Por tanto, para evitar este peligro, las empresas orientadas al mercado deben

buscar entender las necesidades explícitas y latentes de los clientes, y desarrollar mejores soluciones para esas necesidades (Kohli y Jaworski, 1990; Day, 1994b; Slater y Narver, 1995; Jaworski y Kohli, 1996; Slater y Narver, 1999).

En condiciones de turbulencia, es fundamental que las empresas estén altamente orientadas al mercado. En tales condiciones, la dirección debe asumir actividades orientadas al mercado mientras mantiene la flexibilidad para cambiar los recursos y adaptarlos a las tendencias potenciales del mismo. Un fallo al adaptarse puede dar lugar a una empresa competitivamente inestable (Pulendran, Speed y Widing, 2000).

Según Han, Kim y Srivastava (1998), una orientación al cliente es el ingrediente central de una propuesta basada en el valor para el cliente ya que pone la prioridad más alta en encontrar continuamente formas para proporcionar mayor valor para el mismo. Narver y Slater (1990) la combinan con la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional en una OM (McNaughton et al., 2001).

3.3) DEFINICIÓN DE ORIENTACIÓN AL MERCADO

En este epígrafe vamos a revisar las definiciones de OM propuestas por distintos autores. Comenzamos por las siguientes definiciones:

Tabla 8

Definiciones orientación al mercado (I)

Shapiro (1988)	'Una empresa está orientada al mercado si la información sobre todas las influencias importantes en la compra se extiende por todas las funciones de la empresa, si las decisiones estratégicas y tácticas se toman interfuncionalmente e interdivisionalmente y si las divisiones y funciones toman decisiones bien coordinadas y las ejecutan con un sentido del compromiso'
Kohli y Jaworski (1990)	'La OM es la generación por parte de la empresa de información de mercado sobre las necesidades actuales y futuras de los clientes, la diseminación de esta información por todos los departamentos y la reacción ante ella por parte de toda la empresa'

Como muestra la definición anterior, según Kohli y Jaworski (1990), el punto de arranque de la OM es la información de mercado. Ellos conceptualizan la *información de mercado* como un concepto amplio más allá de las necesidades y preferencias expresadas verbalmente por los clientes. Kohli y Jaworski (1990) plantean que la información de mercado incluye observar las acciones de la competencia y su efecto en las preferencias de los clientes, así como analizar el efecto de otros factores exógenos como la regulación del gobierno, la tecnología y las fuerzas del entorno. Kohli y Jaworski (1990) también indican

que una información de mercado eficaz implica no sólo las necesidades actuales sino también las futuras.

A continuación, mostramos otras definiciones existentes en la literatura:

Tabla 9

Definiciones orientación al mercado (II)

Narver y Slater (1990)	'La OM es la cultura organizativa que más eficazmente y eficientemente genera los comportamientos necesarios para la creación de mayor valor para los clientes y, por tanto, un rendimiento superior para la empresa'
Ruekert (1992)	'El nivel de OM en una unidad de negocio es el grado en que la unidad de negocio obtiene y usa información de los clientes, desarrolla una estrategia que satisfaga las necesidades de los clientes e implementa esta estrategia siendo receptiva a las necesidades y deseos de los mismos'
Deshpandé, Farley y Webster (1993)	'La OM es el conjunto de creencias que dan preferencia al interés del cliente, aunque no excluyen el de todos los demás grupos de interés tales como propietarios, directivos y empleados; con el fin de desarrollar una empresa rentable a largo plazo'
Day (1994b)	'La OM representa las habilidades superiores para entender y satisfacer a los clientes'
Deng y Dart (1994)	'OM como la generación de información de mercado apropiada respecto a las necesidades de los clientes actuales y futuros, y las habilidades de las entidades competidoras para satisfacer esas necesidades; la integración y diseminación de tal información a través de los departamentos; y el diseño coordinado y ejecución de la respuesta estratégica de la empresa a las oportunidades del mercado'
Slater y Narver (1994b)	'Una empresa está orientada al mercado cuando su cultura está comprometida sistemáticamente y completamente con la creación continua de un mayor valor para el cliente'
Slater y Narver (1995)	'La OM es la cultura que pone la más alta prioridad en la creación y mantenimiento rentable de un mayor valor para el cliente, mientras tiene en cuenta los intereses de otros grupos de interés clave; y ofrece normas para un comportamiento hacia el desarrollo organizativo y la respuesta a la información de mercado'
Woodruff (1997)	'La OM puede ser descrita como una cultura organizativa centrada en conocer el mercado, que ayuda a las empresas a desarrollar estrategias de valor para el cliente que aprovechen las oportunidades y rechacen las amenazas'
Deshpandé y Farley (1998a)	'OM como el conjunto de procesos y actividades multifuncionales dirigidos a crear y satisfacer a los clientes a través de la valoración continua de las necesidades'
Narver, Slater y Tietje (1998)	'Una OM es una cultura organizativa en la que todos los empleados están comprometidos con la creación continua de mayor valor para los clientes'

Como vemos, según Deshpandé y Farley (1998a), la OM no es una 'cultura', como sugirieron Deshpandé y Webster (1989), sino un conjunto de 'actividades' (esto es, un conjunto de comportamientos y procesos relacionados con la valoración continua y satisfacción de las necesidades de los clientes). Según Deshpandé y Farley (1998a), la OM se centra en actividades relacionadas con los clientes (potenciales y actuales) en vez de en comportamientos relacionados con no-clientes (ej. recoger información sobre la competencia). Como Webster (1988) sugiere, centrarse en la competencia como parte de la

planificación estratégica corporativa, puede apartar a los clientes de los ojos de las empresas.

Otras definiciones de OM son las siguientes:

Tabla 10

Definiciones orientación al mercado (III)

Lado, Maydeu-Olivares y Rivera (1998)	'OM como el grado en que las empresas usan información sobre sus grupos de interés para coordinar e implementar acciones estratégicas'
Slater y Narver (2000a)	'La OM es la cultura organizativa que produce excelente rendimiento a través de su compromiso con la creación de mayor valor para los clientes'
Kaur y Gupta (2010)	'La OM es una cultura de negocio que garantiza un conjunto de comportamientos necesarios para generar, diseminar y responder a la información de mercado tanto interna como externa para crear mayor valor para el cliente a través de habilidades y capacidades organizativas superiores; asegurando así la rentabilidad a largo plazo, identificando y gestionando continuamente las restricciones en el sistema que obstruyen la cultura orientada al mercado en la empresa'

Tras revisar las definiciones de OM propuestas por distintos autores, optamos por referirnos a la OM como **'la generación de información de mercado apropiada relativa a las necesidades de los clientes actuales y futuros, y las habilidades de las entidades competidoras para satisfacer esas necesidades; la integración y diseminación de tal información a través de los departamentos; y el diseño coordinado y ejecución de la respuesta estratégica de la empresa a las oportunidades del mercado'**.

Hay que resaltar que, siguiendo a Kohli y Jaworski (1990), planteamos que la OM constituye un continuum.

Según Kohli y Jaworski (1990), parece más apropiado ver la OM como un continuum y no como un constructo dicotómico. En otras palabras, las empresas se diferencian en el grado en que generan información de mercado, la diseminan internamente y actúan basándose en dicha información. Por lo tanto, Kohli y Jaworski (1990) concluyen que es apropiado conceptualizar la OM de una empresa como cierto grado, en un continuum, en vez de ver si está presente o ausente.

Esta conceptualización facilita la medida de la OM, evitando ciertas dificultades inherentes cuando se pregunta a los encuestados si su empresa está orientada al mercado o no. La definición propuesta sugiere que una medida de la OM necesita sólo valorar el grado en que una empresa está orientada al mercado; esto es, el grado en que genera información, la disemina y actúa basándose en ella (Kohli y Jaworski, 1990).

3.4) CORRIENTES O PERSPECTIVAS DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

A lo largo de los años, la mayoría de los estudios sobre OM han usado la definición de Kohli y Jaworski (1990) o la de Narver y Slater (1990). Como resultado, destacan dos perspectivas principales de OM (Avlonitis y Gounaris, 1997; Homburg y Pflesser, 2000; Langerak, 2003; Harmsen y Jensen, 2004; Matsuno, Mentzer y Rentz, 2005): una perspectiva de comportamiento basada en Kohli y Jaworski (1990) y una perspectiva cultural basada en Narver y Slater (1990). Por su parte, Homburg y Pflesser (2000) proponen una tercera perspectiva, la perspectiva integradora.

Por un lado, la **perspectiva comportamental** ve la OM como un comportamiento; esto es, un conjunto de procesos y/o acciones que están relacionados con el conocimiento de la empresa sobre el mercado y con la habilidad de la empresa para responder a dicho conocimiento. Esta perspectiva describe la OM según los comportamientos específicos relacionados con la generación por parte de la empresa de información de mercado referente a las necesidades actuales y futuras de los clientes, la diseminación de esa información entre departamentos y la respuesta por parte de toda la empresa hacia ella (Kohli y Jaworski, 1990). Las características clave de esta visión son un enfoque en los mercados, un énfasis en una determinada forma de coordinación interfuncional y un enfoque en las actividades relacionadas con el procesamiento de la información (Langerak, 2003).

Por otro lado, la **perspectiva cultural** ve la OM como una determinada forma de pensar; esto es, una filosofía de negocio que dirige las actividades de la empresa hacia sus mercados. Los investigadores de esta corriente han descrito la OM como una cultura organizativa (Narver y Slater, 1990), un conjunto de creencias (Deshpandé et al., 1993) o un conjunto de valores (Deshpandé y Webster, 1989). Dicha perspectiva está relacionada con características más intrínsecas de la empresa (Homburg y Pflesser, 2000) y se centra en las normas y valores organizativos que fomentan comportamientos que son consistentes con la OM; describiendo la OM como una cultura que compromete a la empresa con la creación de mayor valor para los clientes (Narver y Slater, 1990; Deshpandé et al., 1993). Esta cultura crea un entorno que maximiza las oportunidades para aprender sobre los mercados, para compartir información entre funciones de la empresa que permita interpretaciones comunes y para tomar acciones coordinadas (Slater y Narver, 1994a). El resultado es un esfuerzo integrado por parte de los empleados y a través de los departamentos de una empresa para crear un mayor valor para los clientes, lo que, a su vez, ocasiona un rendimiento superior. Este enfoque ofrece poca idea de cómo las empresas pueden alcanzar esta cultura y no muestra explícitamente cómo una cultura organizativa está unida con el comportamiento de creación de valor (Harmsen y Jensen, 2004).

La perspectiva comportamental de la OM es menos general que la perspectiva cultural, pero tampoco responde a la pregunta de cómo una empresa puede crear valor en el mercado en un determinado contexto (Harmsen y Jensen, 2004).

Que el constructo de OM sea o no equivalente a una cultura, como plantea Narver y Slater (1990), o a un conjunto de comportamientos, como plantea Kohli y Jaworski (1990); es un tema de debate acalorado (Deshpandé y Farley, 1998a, 1998b; Narver y Slater, 1998; Narver et al., 1998; Matsuno et al., 2005).

Por un lado, Kohli y Jaworski (1990) y Jaworski y Kohli (1993) señalan que la OM debe ser vista como procesos en vez de como cultura (Soehadi, Hart y Tagg, 2001). Por otro lado, según Narver et al. (1998), una OM deber ser entendida como una cultura de la empresa (Deshpandé y Webster, 1989) y no simplemente como un conjunto de procesos y actividades separadas de la cultura organizativa. Narver y Slater (1998) ponen énfasis en la importancia de la perspectiva cultural en comparación con el enfoque comportamental (Langerak, 2003). Según estos autores, 'si una OM fuera simplemente un conjunto de actividades completamente desligadas del sistema de creencias subyacente de una empresa, entonces cualquiera que sea la cultura de la empresa, una OM podría ser fácilmente implantada por la empresa en cualquier momento. Pero esto no es lo que nosotros observamos' (Narver y Slater, 1998).

El análisis llevado a cabo por Deshpandé y Farley (1998a) les lleva a concluir que la OM no es una 'cultura', como sugirieron Deshpandé y Webster (1989), sino un conjunto de 'actividades' (esto es, un conjunto de comportamientos y procesos relacionados con la valoración continua de las necesidades del cliente). Narver y Slater (1998) se oponen fuertemente a la posición de Deshpandé y Farley (1998a): 'nosotros mantenemos que tanto la investigación lógica como académica apoyan fuertemente la idea de que la OM es nada menos que una cultura organizativa'. El fundamento central de Narver y Slater (1998) es que las actividades relacionadas con el cliente son la manifestación de la cultura y creencia organizativa y es la cultura subyacente la que debería ser definida y medida como OM (Matsuno et al., 2005).

Por su parte, Varadarajan y Jayachandran (1999) encuentran ambas perspectivas igualmente útiles y las reconcilian afirmando que la OM es tanto el conjunto de acciones tangibles que una empresa lleva a cabo como la cultura subyacente.

Homburg y Pflesser (2000) observan que la investigación en la perspectiva cultural, aunque basada en una definición cultural de la OM, normalmente conceptualiza y mide la OM según comportamientos (Narver y Slater, 1990; Deshpandé et al., 1993; Slater y Narver, 1994a) y no considera componentes

de la cultura orientada al mercado. Por ejemplo, Narver y Slater (1990) definen OM como la cultura organizativa que más eficazmente y eficientemente crea mayor valor para los clientes pero ellos miden la OM a través de tres componentes comportamentales (esto es, orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional) que constituyen las actividades de adquisición y diseminación de información de mercado y la creación coordinada de valor para el cliente. La principal suposición detrás de esta perspectiva es que estos comportamientos reflejan una cultura organizativa subyacente (Narver y Slater, 1998). Por lo tanto, Homburg y Pflesser (2000) señalan que la perspectiva cultural ha tenido un mayor impacto en la definición que en la conceptualización y desarrollo de medidas de OM.

Santos-Vijande, Sanzo-Pérez, Álvarez-González y Vázquez-Casielles (2005) adoptan la perspectiva comportamental de la OM (esto es, un conjunto de actividades que ponen la cultura de mercado en práctica, para ofrecer mayor valor a los clientes). Esto se debe a que, como indican Jaworski y Kohli (1996), 'una empresa puede creer que algo es importante, pero fallar al actuar sobre sus creencias por una variedad de razones...por tanto, desde una perspectiva de los directivos, puede ser importante centrarse en lo que la empresa realmente hace, en vez de en lo que piensan que es importante'. La cultura de mercado, de esta forma, es una condición necesaria aunque no suficiente para que una verdadera OM exista, dado que existen muchas barreras organizativas que pueden frenar su implementación eficaz (Santos-Vijande et al., 2005).

Tras el análisis de las dos perspectivas principales de OM existentes en la literatura, nosotros nos inclinamos hacia el enfoque cultural. De hecho, nosotros hacemos referencia a la OM como la cultura organizativa necesaria para que la GC y la GRC tengan lugar de forma eficaz. De esta forma, en nuestro estudio adoptamos claramente la perspectiva cultural frente a la perspectiva comportamental.

3.5) DIMENSIONES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

En este epígrafe vamos a ver cómo distintos autores contribuyen a nuestro conocimiento sobre la OM identificando distintas dimensiones de dicha variable. Las distintas dimensiones propuestas son recogidas en la siguiente tabla:

Tabla 11

Dimensiones de la orientación al mercado

Autores	Número de dimensiones	Dimensiones
Shapiro (1988)	3	1) La información sobre todas las influencias importantes en la compra se extiende por todas las funciones corporativas 2) Las decisiones estratégicas y tácticas se toman interfuncionalmente e interdivisionalmente 3) Las divisiones y funciones toman decisiones bien coordinadas y las ejecutan con un sentido del compromiso
Kohli y Jaworski (1990)	3	1) Generación de información de mercado 2) Diseminación de la información 3) Grado de reacción ante ella de toda la empresa
Narver y Slater (1990)	3	1) Orientación al cliente 2) Orientación a la competencia 3) Coordinación interfuncional
Ruekert (1992)	3	1) Obtención y uso de información sobre los clientes 2) Desarrollo de una estrategia de OM que satisfaga las necesidades de los clientes 3) Implementación de dicha estrategia para responder a las necesidades y deseos de los clientes
Deng y Dart (1994)	4	1) Orientación al cliente 2) Orientación a la competencia 3) Coordinación interfuncional 4) Orientación al beneficio
Sinkula (1994)	4	1) Adquisición de información de mercado 2) Transferencia de la información de mercado en la empresa 3) Interpretación compartida de la información de mercado 4) Almacenamiento de la información de mercado
Cadogan y Diamantopoulos (1995)	3	1) Generación de información 2) Diseminación de información 3) Grado de reacción
Pelham y Wilson (1996)	3	1) Orientación a la comprensión del cliente 2) Orientación a la satisfacción del cliente 3) Orientación a la competencia
Gray, Matear, Boshoff y Matheson (1998)	5	1) Orientación al cliente 2) Orientación a la competencia 3) Coordinación interfuncional 4) Respuesta 5) Énfasis en el beneficio
Lado et al. (1998)	9	1) Análisis del cliente final 2) Análisis del distribuidor 3) Análisis de la competencia 4) Análisis del entorno 5) Coordinación interfuncional 6) Acciones estratégicas dirigidas hacia el cliente final 7) Acciones estratégicas dirigidas hacia el distribuidor 8) Acciones estratégicas dirigidas hacia la competencia 9) Acciones estratégicas dirigidas hacia el entorno

Harrison-Walker (2001)	8	<ol style="list-style-type: none"> 1) Adquisición de información del cliente 2) Transferencia de la información del cliente en la empresa 3) Interpretación compartida de la información del cliente 4) Utilización de la información del cliente 5) Adquisición de información de la competencia 6) Transferencia de la información de la competencia en la empresa 7) Interpretación compartida de la información de la competencia 8) Utilización de la información de la competencia
Lafferty y Hult (2001)	4	<ol style="list-style-type: none"> 1) Énfasis en el cliente 2) Importancia de la información 3) Coordinación interfuncional 4) Tomar las acciones apropiadas
Soehadi et al. (2001)	4	<ol style="list-style-type: none"> 1) Orientación al cliente 2) Orientación a la competencia 3) Coordinación interfuncional 4) Orientación al beneficio
Sanzo-Pérez, Santos-Vijande, Vázquez-Casielles y Álvarez-González. (2003)	3	<ol style="list-style-type: none"> 1) Orientación externa 2) Integración y coordinación interna 3) Gestión de las relaciones a largo plazo
Anwar (2008)	5	<ol style="list-style-type: none"> 1) Enfoque en el cliente 2) Enfoque en la competencia 3) Exploración del entorno 4) Implementación de la estrategia 5) Desarrollo de nuevos servicios

Como hemos visto, Kohli y Jaworski (1990), Narver y Slater (1990) y otros muchos autores, han conceptualizado la OM como un fenómeno organizativo multidimensional, donde cada dimensión representa una característica distinta de la OM.

Aunque las conceptualizaciones de OM difieren entre sí, identificamos la ya comentada consistencia respecto a dos de ellas. Por un lado, la conceptualización de Kohli y Jaworski (1990), Jaworski y Kohli (1993) y Kohli et al. (1993); quienes proponen, prueban y operativizan una conceptualización basada en la información. Y, por otro lado, la conceptualización de Narver y Slater (1990), orientada a la cultura. Aunque las dos tienen un fundamento sólido, la conceptualización basada en la información ha sido criticada teóricamente (Pelham, 1993) y metodológicamente (Diamantopoulos y Hart, 1993; Oczkowski y Farrell, 1998) mientras que la conceptualización de Narver y Slater (1990) ha sido ampliamente elogiada (Greenley, 1995b; Harris, 2001).

Narver y Slater (1990) se diferencian de Kohli y Jaworski (1990) en cuanto al uso de una dimensión cultural; sin embargo, los componentes de la OM son aparentemente similares (Gauzente, 1999) y hacen referencia al mismo constructo (Soehadi et al., 2001).

Mavondo y Farrell (2000) apuntan las siguientes semejanzas entre el concepto de Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990):

- 1) Ambos se centran en el papel central del cliente en la OM.
- 2) Ambos implican una orientación externa.
- 3) Ambos reconocen la importancia de ser receptivo a los clientes.
- 4) Ambos reconocen que los intereses de otros grupos de interés y/o de otras fuerzas, dan forma a las necesidades y expectativas de los clientes.

A continuación nos centramos en estas dos conceptualizaciones y profundizamos en sus distintas dimensiones.

En primer lugar, vamos a explicar en detalle cada una de las tres dimensiones de la OM según **Kohli y Jaworski (1990)**:

1) Generación de información de mercado: El punto de arranque de una OM es la información de mercado. La información de mercado es un concepto más amplio que las necesidades y preferencias verbales de los clientes (ver pág. 56).

2) Diseminación de la información: Responder efectivamente a una necesidad de mercado requiere la participación de prácticamente todos los departamentos de una empresa (I+D para diseñar y desarrollar un nuevo producto/servicio, fabricación para prepararlo y producirlo, compras para captar a proveedores ante nuevas piezas o materiales, finanzas para pagar las actividades, etc.). Para que una empresa se adapte a las necesidades del mercado, la información de mercado debe ser comunicada, diseminada y quizás incluso vendida al departamento o individuo pertinente en la empresa. Según estos autores, la información de mercado no siempre necesita ser diseminada por el departamento de marketing a otros departamentos; puede fluir en la dirección opuesta, según donde se genere.

3) Grado de reacción: La reacción es la acción tomada en respuesta a la información que es generada y diseminada; y consiste en seleccionar mercados objetivo, diseñar y ofrecer productos/servicios que atiendan a las necesidades actuales y anticipadas, y producir, distribuir y promocionar los productos/servicios de forma que se obtenga una respuesta favorable del cliente final. Prácticamente todos los departamentos, no sólo el de marketing, participan en la respuesta a las tendencias del mercado en una empresa orientada al mercado.

Narver y Slater (1990) también conceptualizan la OM como un constructo de tres dimensiones. Estos autores distinguen tres componentes comportamentales y afirman que los tres son igual de importantes. A continuación, vamos a explicar en detalle cada una de las tres dimensiones de la OM según Narver y Slater (1990):

1) Orientación al cliente: hace referencia al conocimiento suficiente de los clientes objetivo para ser capaces de crear continuamente mayor valor para ellos. Una orientación al cliente requiere que la empresa entienda la cadena de valor completa del cliente (Day y Wensley, 1988) no sólo como es hoy sino también cómo evolucionará con el tiempo sujeta a las dinámicas internas y de mercado (Slater y Narver, 1994b). Según Slater y Narver (1994b), el valor para el cliente puede ser creado en cualquier punto de la cadena haciendo al cliente más eficaz en sus mercados o más eficiente en sus operaciones. Esto es, una empresa puede crear valor para el cliente de dos formas: a) aumentando los beneficios del cliente en relación a los costes o b) disminuyendo los costes del cliente en relación a los beneficios (Narver y Slater, 1990).

2) Orientación a la competencia: hace referencia al conocimiento por parte de la empresa de las fortalezas y debilidades a corto plazo y de las capacidades y estrategias a largo plazo tanto de sus competidores clave actuales como de los potenciales (Porter, 1980, 1985; Aaker, 1988; Day y Wensley, 1988).

3) Coordinación interfuncional: hace referencia a la utilización coordinada de los recursos de una empresa para crear mayor valor para los clientes objetivo.

En resumen, la orientación al cliente necesita conocer las necesidades del cliente para crear, continuamente en el tiempo, un producto/servicio con mayor valor. La orientación a la competencia crea un conocimiento de las ofertas competitivas y avances tecnológicos que podrían también satisfacer las necesidades de los clientes, permitiendo así a la empresa responder rápidamente a las amenazas u oportunidades competitivas. Y la coordinación interfuncional requiere que todos los recursos de la empresa, incluyendo al personal, estén eficientemente integrados para ayudar en la creación de mayor valor para los clientes (Narver y Slater, 1990).

Consideramos interesante resaltar la aportación de **Cadogan y Diamantopoulos** (1995), quienes comparan los modelos de Narver y Slater (1990) y Kohli y Jaworski (1990), analizando sus convergencias y divergencias para cada una de las dimensiones que estos autores proponen, tanto a nivel conceptual como operativo; como vemos en la siguiente figura:

Figura 5

Coincidencias conceptuales y operativas entre Narver y Slater (1990) y Kohli y Jaworski (1990)

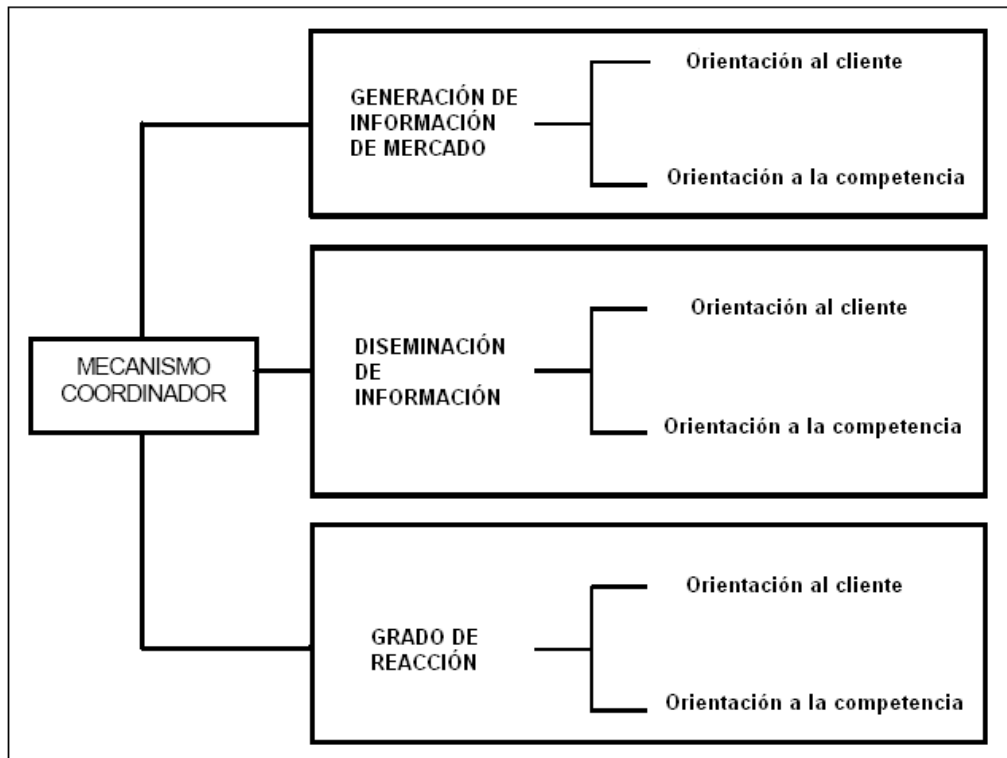
HARVER Y SLATER	KOHLI Y JAWORSKI		
	Generación de información de mercado	Diseminación de información	Grado de reacción
Orientación al cliente	Coincidencia conceptual: Sí Coincidencia operativa: Sí	Coincidencia conceptual: Sí Coincidencia operativa: Ambiguo	Coincidencia conceptual: No Coincidencia operativa: Sí
Orientación a la competencia	Coincidencia conceptual: Sí Coincidencia operativa: Ambiguo	Coincidencia conceptual: Sí Coincidencia operativa: Sí	Coincidencia conceptual: No Coincidencia operativa: Sí
Coordinación interfuncional	Coincidencia conceptual: Sí Coincidencia operativa: Sí	Coincidencia conceptual: Sí Coincidencia operativa: Sí	Coincidencia conceptual: Sí Coincidencia operativa: Sí

Fuente: Basado en Cadogan y Diamantopoulos (1995)

Tras el análisis, Cadogan y Diamantopoulos (1995) concluyen que ambos modelos deben ser considerados como complementarios y no excluyentes; y reconceptualizan la OM mediante el siguiente modelo que recoge ambas aportaciones:

Figura 6

Reconceptualización de la orientación al mercado



Fuente: Adaptado de Cadogan y Diamantopoulos (1995)

Como Cadogan y Diamantopoulos (1995) sugieren, los tres componentes comportamentales identificados por Narver y Slater (1990) están fuertemente alineados con los elementos de OM identificados por Kohli y Jaworski (1990). La orientación al cliente y la orientación a la competencia permiten la generación de información de mercado mientras que la coordinación interfuncional ayuda a la diseminación de esta información y ofrece una respuesta apropiada (Siguaw y Diamantopoulos, 1995). Por lo tanto, según Cambra-Fierro, Florin, Perez y Whitelock (2011), la OM es una orientación cultural con implicaciones comportamentales ya que dirige los esfuerzos organizativos hacia el aprendizaje sobre los mercados y el desarrollo de estrategias en respuesta a las oportunidades y/o amenazas del mercado.

Tras el análisis de las distintas dimensiones de dicha variable, estamos de acuerdo en la necesidad de considerar las dimensiones de Narver y Slater (1990) y Kohli y Jaworski (1990) como complementarias y no excluyentes.

Como puede apreciar el lector, por un lado, hemos optado por usar una definición de OM como proceso; y, por otro lado, nos inclinamos hacia un enfoque de OM como cultura organizativa. Pensamos que ambos planteamientos no son incompatibles. Nosotros vemos los procesos de

generación y diseminación de información de mercado y de respuesta de la empresa a esa información, como una manifestación de una cultura de OM subyacente en la empresa. Esto es, nuestra visión de OM es similar a la de Cambra-Fierro et al. (2011).

3.6) LA ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO CAPACIDAD DE LA EMPRESA

Santos-Vijande et al. (2005) apuntan que la OM, según los principios de la RBV, es considerada un recurso organizativo que combina las propiedades necesarias para desarrollar una ventaja competitiva sostenible: a) es valiosa para evitar amenazas y para aprovechar las oportunidades (Hunt y Morgan, 1995); b) es rara, por lo que permite obtener un rendimiento superior frente a la competencia (Narver y Slater, 1990; Jaworski y Kohli, 1993; Pelham y Wilson, 1996; Avlonitis y Gounaris, 1999); c) es difícil de imitar debido a su naturaleza intangible y compleja (Hunt y Morgan, 1995) y d) es un recurso duradero debido a su enfoque permanente en las necesidades del mercado y al reconocimiento explícito del origen de la ventaja competitiva en la creación y mantenimiento de mayor valor para los clientes (Hunt y Morgan, 1995).

Apoyándonos en la definición de capacidad como la habilidad de una empresa para usar sus recursos para lograr un objetivo deseado, frente a la definición de recurso como un conjunto de factores disponibles que son poseídos y controlados por la empresa (Amit y Schoemaker, 1993); nos parece más adecuado referirnos a la OM como una capacidad de la empresa.

Como hemos visto a lo largo del capítulo, una OM facilita la recogida y uso de información de mercado y se centra en la coordinación de recursos para entregar mayor valor para el cliente (Slater y Narver, 1994a, 1995; McNaughton et al., 2001). De hecho, la coordinación interfuncional, propuesta por Narver y Slater (1990) como una dimensión de la OM, hace referencia a la utilización coordinada de los recursos de una empresa como requisito para crear mayor valor para los clientes objetivo. Dicho componente requiere que todos los recursos de la empresa estén eficientemente integrados.

Cuando es vista como una capacidad, la OM se refiere a las habilidades superiores de la empresa para entender y satisfacer a los clientes (Day, 1990). Según Day (1994b, 1999), una empresa orientada al mercado es aquella que tiene habilidades superiores para entender y satisfacer a sus clientes valiosos.

Day (1994b) señala que la OM constituye una capacidad distintiva de las empresas debido a que sistemáticamente recoge, interpreta y usa información de mercado (Chang y Chen, 1998). Según Kaur y Gupta (2010), para

desarrollar la capacidad de orientarse al mercado, las empresas necesitan estimular los comportamientos orientados al mercado, a través del diseño de procesos orientados al mercado.

Grewal y Tansuhaj (2001), en su estudio sobre las capacidades organizativas que pueden ayudar a las empresas a superar una crisis, se refieren a la OM como una capacidad organizativa importante. Asimismo, Tuominen et al. (2004) ven la OM como una capacidad de la empresa relacionada con el procesamiento de la información de mercado y las actividades de respuesta a la misma.

Los argumentos anteriores, así como la amplia revisión realizada a lo largo del capítulo, nos llevan a identificar la OM como una capacidad organizativa de la empresa.

Tal y como apuntamos en el capítulo relativo a las CD, la OM constituye una de las capacidades operativas propuestas en nuestro estudio. Si nos basamos en las tipologías de capacidades propuestas por los distintos autores (ver tabla 5), asociamos claramente la OM con las distintas definiciones de capacidades operativas.

Al hablar de capacidades operativas, la mayoría de los autores se refieren a un conjunto de habilidades y recursos que se dedican a resolver un problema o alcanzar un resultado, permitiendo a la empresa ganarse la vida en el presente. Sin estas capacidades, la empresa no podría recoger beneficios de los clientes que le permitan comprar más inputs y repetir el proceso (Winter, 2003).

Ver la OM como una capacidad organizativa implica la necesidad de que la empresa posea un conjunto de recursos que le permitan enfocar su cultura hacia la generación y diseminación de información de mercado y hacia la respuesta a esa información. De esta forma, retomando la definición propuesta en el epígrafe 3.3, nos referimos a la OM como la capacidad de la empresa que le permite la generación de información de mercado; la integración y diseminación de tal información y la respuesta a esa información.

3.7) RESUMEN

Las empresas orientadas al mercado buscan entender las necesidades explícitas y latentes de los clientes, y desarrollar mejores soluciones para dichas necesidades (Kohli y Jaworski, 1990; Day, 1994b; Slater y Narver, 1995). Jaworski y Kohli (1996) señalan que reaccionar, exclusivamente, a las necesidades explícitas de los clientes es inadecuado para la creación de ventajas competitivas. La oportunidad de conseguir una fuerte lealtad de los clientes se alcanza cuando las empresas son capaces de entender y satisfacer

sus necesidades latentes (Slater y Narver, 1999). Cuanto mayor sea la OM de una empresa, mayor será la proporción de sus actividades orientadas a entender las necesidades latentes de los clientes (Slater y Narver, 1999).

Según Slater y Narver (1995), la OM es 'la cultura que a) pone la más alta prioridad en la creación y mantenimiento rentable de un mayor valor para el cliente, mientras considera los intereses de otros grupos de interés clave y b) ofrece normas para un comportamiento hacia el desarrollo organizativo y la reacción ante la información de mercado'.

En condiciones de turbulencia, es fundamental que las empresas estén altamente orientadas al mercado. En tales condiciones, la dirección debe asumir actividades orientadas al mercado mientras mantiene la flexibilidad para cambiar los recursos y adaptarlos a las tendencias potenciales del mismo (Pulendran et al., 2000).

Tras revisar las definiciones de OM propuestas por distintos autores (Shapiro, 1988; Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990; Ruekert, 1992; Deshpandé et al., 1993; Day, 1994b; Deng y Dart, 1994; Slater y Narver, 1994b, 1995; Woodruff, 1997; Deshpandé y Farley, 1998a; Lado et al., 1998; Narver et al., 1998; Slater y Narver, 2000a; Kaur y Gupta, 2010; entre otros), optamos por referirnos a la OM como 'la generación de información de mercado apropiada relativa a las necesidades de los clientes actuales y futuros, y las habilidades de las entidades competidoras para satisfacer esas necesidades; la integración y diseminación de tal información a través de los departamentos; y el diseño coordinado y ejecución de la respuesta estratégica de la empresa a las oportunidades del mercado'.

La revisión de la literatura sobre OM realizada en este capítulo permite al lector situar dicha variable en un contexto y comprender el por qué de la inclusión de esta capacidad organizativa en nuestro estudio. Recordamos al lector que nosotros proponemos que la OM junto a otras dos capacidades organizativas (GC y GRC) que vamos a estudiar a continuación, parecen constituir una capacidad dinámica cuyo output sería una mejora en la capacidad de creación de valor para el cliente.

CAPÍTULO 4.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

4.1) INTRODUCCIÓN

En los últimos años, los activos intangibles han reemplazado a los activos tangibles como elementos clave de creación de valor en las empresas (Swamy, 2004). El interés en los recursos intangibles ha llevado a una extensión de la RBV: la teoría basada en el conocimiento de la empresa (**KBV, en adelante**); según la cual el conocimiento es el recurso de la empresa más importante estratégicamente (Grant, 1996a; Hill y Deeds, 1996; Alavi y Leidner, 2001). La GC surge como la gestión de dichos activos intangibles, frente a la anterior gestión centrada en los activos tangibles recogidos en el balance (Spender y Scherer, 2007).

La RBV pone un gran énfasis en los recursos basados en el conocimiento (Galunic y Rodan, 1998) y promueve una perspectiva basada en éste que pretende que la ventaja competitiva se base en los recursos, tanto tácitos como explícitos, desarrollados dentro de la empresa (Chang Lee, Lee y Kang, 2005). De la misma forma, la KBV supone que los activos de conocimiento existentes en un momento dado proporcionan una oportunidad para una ventaja competitiva sostenible (Hendriks y Vriens, 1999). Por lo tanto, la KBV surge como un tema importante en la dirección estratégica al proporcionar una base teórica en la que los recursos basados en el conocimiento juegan un papel importante para aumentar la competitividad sostenible de la empresa (Spender 1996a, 1996b; Choi y Lee, 2003; Chang Lee et al., 2005). De hecho, la KBV ha sido ampliamente reconocida como un marco teórico adecuado para los estudios de GC (Alavi y Leidner, 2001; Gold, Malhotra y Segars, 2001; Chou, 2005).

Como vemos, el conocimiento es un activo intangible y, la alineación e integración de activos intangibles en una empresa, aunque compleja, es un tema crucial en la creación de valor (Kaplan y Norton, 2004). La KBV es un enfoque reciente para entender la relación entre las capacidades de la empresa y el rendimiento de la misma, y sugiere que la generación, la acumulación y la aplicación de conocimiento pueden ser la fuente de un rendimiento superior (Decarolis y Deeds, 1999).

Hasta este momento, los costes de transacción habían sido descritos como el pegamento que mantiene unida a la empresa. Sin embargo, la KBV contrarresta el enfoque de los costes de transacción (Nonaka y Takeuchi, 1995; Grant, 1996a; Kogut y Zander, 1996). Sus argumentos sugieren que el conocimiento organizativo ofrece una ventaja sinérgica no replicable en el mercado. Por tanto, el conocimiento, y no los costes de transacción, es lo que mantiene unida a la empresa. La KBV ofrece una idea fundamental de por qué las empresas existen (y continuarán existiendo) y, por tanto, por qué gestionar el conocimiento es una parte fundamental de lo que hacen las empresas

(Brown y Duguid, 1998). Este nuevo enfoque sugiere que las empresas existen para crear, compartir y sacar provecho de su conocimiento (Decarolis y Deeds, 1999).

Hay quienes perciben la empresa, sobre todo, como la consecuencia involuntaria de personas actuando aisladas; y quienes creen que el reto central de una empresa es descubrir conocimiento. Tales argumentos tienden a asumir que, una vez encontrado, el conocimiento debe viajar fácilmente. Sin embargo, las empresas están a menudo repletas de conocimiento. El reto clave es hacer que el conocimiento sea coherente (Brown y Duguid, 1998). Por tanto, la empresa ofrece unos medios importantes de generación de conocimiento y juega también un papel importante en el desarrollo y circulación de conocimiento complejo en la sociedad (Brown y Duguid, 1998).

Según Drucker (1993), los trabajadores del conocimiento son distintos a las generaciones previas de trabajadores, no sólo en los altos niveles de educación que obtienen, sino porque en las empresas basadas en el conocimiento ellos poseen el medio de producción de la empresa (es decir, el conocimiento). Drucker (1993) sugiere que, en esas circunstancias, las imágenes de las empresas como jerárquicas, descentralizadas o como matrices deben ser descartadas. Deben desarrollarse modelos alternativos desde ejemplos de empresas basadas en expertos, como hospitales u orquestas sinfónicas (Blackler, 1995).

Es fácil asumir que los argumentos basados en el conocimiento son aplicables solamente a lo que reconocemos como **empresas basadas en el conocimiento** (Brown y Duguid, 1998); esto es, a empresas (de software o biotecnología, por ejemplo) cuyo valor de mercado supera sus activos convencionales y recae, en cambio, en el capital intelectual. Sin embargo, todas las empresas son, en esencia, empresas basadas en el conocimiento. Su habilidad para superar al mercado recae en la continua generación y síntesis de conocimiento organizativo colectivo. Para todas las empresas, el cultivo de este conocimiento, a menudo un cultivo implícito, es la esencia del desarrollo de la competencia clave para mantenerse y evitar su disolución (Brown y Duguid, 1998).

En resumen, la sociedad en la que vivimos ha sido gradualmente convertida en una **sociedad del conocimiento** (Drucker, 1968; Toffler, 1990). Esto plantea preguntas como, por ejemplo, cómo procesan las empresas el conocimiento o cómo dichas empresas crean nuevo conocimiento (Nonaka, 1994). La creciente turbulencia del entorno, ha centrado la atención en los recursos y capacidades organizativas como las principales fuentes de ventaja competitiva sostenible y los cimientos para la formulación de la estrategia (Grant, 1996b). Pero la sostenibilidad de la ventaja competitiva requiere recursos que sean

idiosincráticos (y, por tanto, escasos) y difícilmente transferibles o replicables (Grant, 1991). Estos criterios señalan al conocimiento (especialmente, el conocimiento tácito) como el recurso más importante estratégicamente que las empresas procesan (Quinn, 1992; Grant, 1996b; Pan y Scarbrough, 1999).

La entrada del mundo de los negocios en la era del conocimiento, ha generado nuevos términos que no existían hace varias décadas (Serenko y Bontis, 2004). 'Conocimiento' y 'gestión' son conceptos que, obviamente, no son nuevos. Sin embargo, la combinación 'GC' es más reciente (Alvesson y Kärreman, 2001). Dicho concepto se asocia a la aparición de las tecnologías de la comunicación (ej. internet, intranets, email) que crean acceso a redes computarizadas que permiten la interacción a tiempo real, a pesar de la distancia física (Hansen, Nohria y Tierney, 1999). La popularidad de la GC ha aumentado de manera espectacular tanto para los académicos como para los profesionales (Serenko y Bontis, 2004). Al igual que el conocimiento es considerado el recurso estratégico más importante de las empresas, la GC es considerada una capacidad crítica para el éxito organizativo (Chou, 2005; Van den Hooff y Huysman, 2009). Si las empresas quieren sacar provecho del conocimiento que poseen, tienen que saber cómo es creado, compartido y usado en la empresa (Ipe, 2003).

Simon (1991) hace hincapié en el papel de las personas respecto al conocimiento, exponiendo que 'todo el aprendizaje organizativo tiene lugar dentro de la mente humana' (Ipe, 2003). En los escenarios organizativos, el conocimiento tiende a ser confuso por naturaleza y suele estar fuertemente unido a las personas que lo mantienen (Davenport, De Long y Beers, 1998), siendo necesarios esfuerzos para definirlo, medirlo y gestionarlo (Ipe, 2003). Según Nonaka (1994), aunque el nuevo conocimiento es desarrollado por las personas, las empresas juegan un papel crítico para articular y ampliar dicho conocimiento.

Los empleados pueden beneficiarse de obtener y usar conocimiento que exista en otras partes de la empresa para llevar a cabo tareas competitivas, pero compartir el conocimiento entre subunidades puede ser problemático y arriesgado (Haas y Hansen, 2005). Para los empleados puede resultar difícil buscar el conocimiento relevante (Ancona y Caldwell, 1992; Cummings, 2004), transferir el conocimiento complejo entre subunidades de la empresa (Reagans y McEvily, 2003), integrar el conocimiento en los distintos grupos (Okhuysen y Eisenhardt, 2002), investigar el conocimiento adquirido (Pfeffer y Sutton, 1999), ofrecer una única proposición de valor reutilizando el conocimiento (Hansen et al., 1999) o proteger el conocimiento de la imitación de la competencia (McEvily y Chakravarthy, 2002). Debido a que estos problemas y riesgos pueden superar los beneficios potenciales de usar los recursos de conocimiento de la empresa, según Haas y Hansen (2005), obtener y usar

conocimiento de documentos o de expertos, puede algunas veces dificultar en vez de mejorar el rendimiento de tareas importantes. Estos autores hacen hincapié en que el valor de obtener y usar conocimiento debería ser evaluado a través del impacto de su uso en el rendimiento de tareas críticas, en vez de a través de la medida de la cantidad de stocks de conocimiento poseídos por la empresa o el nivel de flujos de conocimiento (Dierickx y Cool, 1989). Además, esta perspectiva propone que el valor del conocimiento puede ser sólo evaluado apropiadamente estudiando el contexto de la tarea en la que se usa (Collis, 1994; Tyre y Von Hippel, 1997; Orlikowski, 2002). Haas y Hansen (2005) se centran en dos características importantes de la situación de la tarea que es probable que influyan en si usar los recursos de conocimiento de la empresa aumenta o perjudica el rendimiento de dicha tarea: a) el grado en que la tarea tiene que aprender de otros y b) el grado en que necesita diferenciarse de la competencia.

La principal conclusión del estudio de Haas y Hansen (2005) es que las tareas no son siempre mejores obteniendo y usando más conocimiento, ya que usar conocimiento puede dañar el rendimiento de la tarea en algunas situaciones. Por ejemplo, aumentar el flujo de conocimiento en forma de documentos electrónicos podría dañar el rendimiento competitivo, reduciendo la distinción del trabajo producido. Por lo tanto, según Haas y Hansen (2005), el rendimiento competitivo no depende de lo que saben las empresas sino de cómo usan lo que saben.

Informamos al lector que el **objetivo de este capítulo**, al igual que en el anterior, es presentar una revisión de la literatura sobre la GC y que esta revisión sirva para tener una mejor comprensión de esta variable que va a formar parte del modelo propuesto. El capítulo empieza planteando la importancia del conocimiento y de su gestión. Es importante distinguir el conocimiento de los procesos usados para gestionarlo (Easterby-Smith y Prieto, 2008). De hecho, los términos conocimiento organizativo y GC son incorporados frecuentemente en trabajos académicos pero no siempre está clara la diferencia entre ellos (Vera y Crossan, 2003). A continuación, planteamos distintas definiciones del concepto y se proponen distintas estrategias y distintos procesos para gestionar el conocimiento de una empresa. Por último, analizamos la GC como capacidad de la empresa.

4.2) IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El **conocimiento** ha ocupado desde hace tiempo a filósofos y sociólogos, pero el interés de los investigadores en el tema es más reciente. De hecho, el conocimiento se ha convertido en el lema de las empresas actuales y se ha acelerado el interés en la investigación sobre el conocimiento, sobre las

empresas basadas en el conocimiento y sobre la GC (Nonaka y Takeuchi, 1995; Tsoukas, 1996; Brown y Duguid, 1998, Teece, 1998; Brown y Duguid, 2001; Lavergne y Earl, 2006; Spender, 2006; Spender y Scherer, 2007). Spender y Scherer (2007) apuntan que nos encontramos en una era de la información en la que el conocimiento se ha convertido en el principal activo de las empresas. Por lo tanto, las empresas que tienen éxito son aquellas que pueden identificar, valorar, crear y desarrollar sus activos de conocimiento. Muchos consultores están de acuerdo en que el conocimiento se ha convertido en la principal herramienta competitiva para las empresas y que, actualmente, es el recurso organizativo más destacado, reemplazando en importancia al capital y al trabajo (Alavi y Leidner, 2001; Corbitt, 2005).

El reconocimiento del conocimiento como un recurso clave de las empresas actuales, ratifica la necesidad de procesos que faciliten la creación, transferencia y apalancamiento del conocimiento individual y colectivo (Drucker, 1993; Nonaka y Takeuchi, 1995; Becerra-Fernandez y Sabherwal, 2001; Ipe, 2003). Todas las empresas deberían conocer la importancia del conocimiento y enseñar las habilidades del conocimiento a sus empleados. Todos los empleados deberían ser animados a crear, compartir, descubrir y usar conocimiento en sus rutinas diarias (Davenport y Prusak, 1998). Según Rezgui (2007), un ambiente de conocimiento en la empresa permite la identificación, captura y recuperación de conocimiento relevante, mientras se fomentan las actividades sociales que sustentan los procesos de compartir y crear conocimiento. Una empresa basada en el conocimiento necesita que sus empleados compartan una cultura que fomente las virtudes de adquirir y compartir conocimiento.

Una característica importante, y a resaltar, del conocimiento es que no se comporta como los recursos naturales. El conocimiento puede replicarse y multiplicarse infinitamente; los recursos naturales no. Mientras que los recursos naturales se reducen con el uso, el conocimiento se amplía con el uso (Drucker, 1993). Para entender esta idea, Allee (1999) propone un ejemplo: si usted tiene una manzana en su mano y se la da a alguien, ya no la tendrá más. Con el conocimiento, rara vez hay un intercambio tan puro. Si le da su conocimiento a alguien, usted puede seguir usándolo (Allee, 1999). Compartir conocimiento permite a ambas partes no sólo conservar el recurso sino también ampliarlo y extenderlo a través del proceso de intercambio. Allee (1999) lo denomina 'efecto amplificador'.

En la era posindustrial, los directivos no sólo se dan cuenta de que el conocimiento es quizás el recurso más crítico frente a la tierra, las máquinas o el capital (Drucker, 1993); sino también que las empresas, en general, lo gestionan mal (Earl, 2001). Las empresas normalmente presentan problemas para mantener, localizar y aplicar el conocimiento, lo que les ha llevado a

intentos sistemáticos de gestionar el conocimiento (Alavi y Leidner, 2001). Por tanto, la **GC** es el resultado inevitable de un progreso rápido en las tecnologías de la información, la globalización y el valor comercial del conocimiento organizativo (Prusak, 2001).

La KBV, que procede de la RBV y se centra en el valor de los activos intangibles, sugiere que el conocimiento es crítico para el éxito a largo plazo de una empresa. Pero el conocimiento sólo no es suficiente; para mejorar el rendimiento de la empresa es necesario su aplicación real y su gestión (Kießling, Richey, Meng y Dabic, 2009).

Según Sabherwal y Becerra-Fernandez (2003), la GC no es un fenómeno nuevo. Durante cientos de años, los propietarios de negocios familiares han transmitido su sabiduría comercial a sus hijos, los maestros artesanos han enseñado concienzudamente sus oficios a sus aprendices y los empleados han intercambiado ideas y know-how en el trabajo. Sin embargo, no es hasta los años 90 cuando se empieza a hablar de GC (Hansen et al., 1999). Debido a que la GC, como una práctica consciente, es muy joven, las empresas han carecido de modelos exitosos que usar como guía (Hansen et al., 1999).

Alavi y Leidner (2001) ven a las empresas como sistemas de conocimiento. Dichos autores ven la GC como un grupo de procesos y prácticas dinámicas y continuas incorporado en las personas así como en los grupos y las estructuras. En cualquier momento del tiempo y en cualquier parte de la empresa, las personas o los grupos pueden estar involucrados en distintos aspectos y procesos de la GC.

Hace unos años, la GC estaba relegada al ámbito de las empresas cuyo negocio principal era vender productos/servicios basados en el conocimiento. Ahora, se ha convertido en una función integrada en muchas empresas, ya que se han dado cuenta de que la competitividad depende de la gestión eficaz de sus recursos intelectuales (Grover y Davenport, 2001).

Según Corbitt (2005), la GC está enfocada a la explotación y desarrollo del conocimiento con vistas a promover los objetivos de la empresa. Las empresas que tienen éxito en la GC ven el conocimiento como un activo y desarrollan normas y valores organizativos para crear y compartir ese conocimiento (Corbitt, 2005). La mayoría de las iniciativas en GC implican en mayor o menor grado a las tecnologías de la información (Alavi y Leidner, 2001; Lee y Hong, 2002; Huysman y Wulf, 2006). Las estructuras de tecnologías de la información para el conocimiento son conocidas comúnmente como sistemas de GC (Rezgui, 2007).

El concepto de GC ha crecido y ha ganado importancia en el campo de la dirección estratégica. Varios años después de su introducción, la GC está

presente en MBAs y PhDs, es una palabra clave en bases de datos bibliográficas, forma el núcleo conceptual de una literatura en desarrollo, es solicitada por empresas líderes y es recetada por los consultores más importantes (Chauvel y Despres, 2002).

Tanto los académicos como los profesionales creen que apalancando el conocimiento, una empresa puede mantener sus ventajas competitivas a largo plazo (Bhatt, 2001). Para competir eficazmente, según Gold et al. (2001), las empresas deben apalancar su conocimiento existente y crear nuevo conocimiento que las posicione favorablemente en sus mercados elegidos. Para esto, las empresas deben desarrollar una 'capacidad de absorción', esto es, la habilidad de usar el conocimiento previo para reconocer el valor de la nueva información, asimilarla y aplicarla para crear nuevo conocimiento y capacidades (Cohen y Levinthal, 1990).

Según un estudio llevado a cabo por Ruggles (1998), la mayor dificultad a la hora de gestionar el conocimiento en las empresas es 'cambiar el comportamiento de las personas'. En cuanto a los impedimentos para la transferencia de conocimiento en las empresas, el estudio de Ruggles (1998) identifica la 'cultura' como el principal. Sin embargo, el 67% de los encuestados plantean que los obstáculos podrían ser superados con una gestión más deliberada (Ruggles, 1998).

Aunque hay mucho escrito sobre por qué es importante gestionar el conocimiento, hay considerablemente menos sobre cómo debe ser gestionado; esto es, los procesos que son usados para identificar, capturar, compartir y usar conocimiento en las empresas (Earl, 2001; Ipe, 2003). También surgen otras preguntas y temas importantes respecto a la GC. Por ejemplo, si es un paradigma emergente a través del cual muchas corrientes existentes de teoría y práctica pueden al fin ser integradas beneficiosamente o si la GC es una aberración temporal prometedora que nace en relación al desarrollo organizativo y al aprendizaje (McAdam y McCreedy, 1999).

De acuerdo con Davenport y Prusak (1998), la mayoría de los proyectos de GC tiene uno de los siguientes tres objetivos (Alavi y Leidner, 2001):

- 1) Hacer el conocimiento visible y mostrar el papel del conocimiento en una empresa.
- 2) Desarrollar una cultura intensiva en conocimiento para animar y agregar comportamientos como compartir conocimiento y buscar y ofrecer conocimiento proactivamente.

3) Construir una infraestructura de conocimiento; no sólo un sistema técnico, sino una red de conexiones entre las personas, dándoles espacio, tiempo, herramientas y estímulo para interactuar y colaborar.

La idea de GC llama mucho la atención, tanto entre académicos como profesionales. Los defensores del término sostienen que la GC supone un nuevo conjunto de fenómenos y prácticas para los directivos (Alvesson y Kärreman, 2001). Según Alvesson y Kärreman (2001), la GC se centra en la creación y distribución de conocimiento en la empresa a través de novedades tecnológicas tales como internet, intranets y email, aunque también hay corrientes centradas en relaciones sociales e interacciones.

Los defensores de la GC son conscientes de las características de las ideas de gestión como moda pasajera, pero están convencidos de que el fenómeno no es simplemente una moda pasajera, sino que está en proceso de establecerse como un nuevo aspecto de gestión y organización y como una nueva habilidad (Kanter, 1999; Alvesson y Kärreman, 2001; Baskerville y Dulipovici, 2006).

4.3) DEFINICIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La GC, como el conocimiento en sí, es difícil de definir (Earl, 2001). La GC, de hecho, cubre un terreno amplio. Es un término que se usa para describirlo todo, desde los esfuerzos de aprendizaje organizativo a las herramientas de gestión de bases de datos (Ruggles, 1998; Alvesson y Kärreman, 2001).

Las definiciones, a menudo, pueden dar lugar a discusiones simplistas injustificadas. Debido a que el tema considerado pertenece al campo de la gestión, la dificultad se agrava por la naturaleza subjetiva y ecléctica del campo. Debido a que el tema no sólo pertenece al campo de la gestión sino que se trata de un tema emergente, la dificultad para definirlo se magnifica aún más; como fue señalado por Quintas, Lefrere y Jones (1997). Estos autores sostienen que 'es difícil definir este concepto dispar y emergente y entender los procesos implicados' (McAdam y McCreedy, 1999).

En este epígrafe, vamos a revisar las definiciones de GC propuestas por distintos autores. En general, la mayoría de las definiciones existentes en la literatura, ponen énfasis en la aplicación del conocimiento en la empresa, ya sea a través de su capital humano o en activos ubicados en la empresa (ej. patentes, rutinas, bases de datos) con el objetivo de crear valor (Palacios-Marqués y Garrigós-Simón, 2005).

Comenzamos citando las siguientes definiciones:

Tabla 12

Definiciones gestión del conocimiento (I)

Quintas et al. (1997)	'La GC es el proceso de gestionar continuamente el conocimiento para satisfacer las necesidades existentes y emergentes, para identificar y explotar los activos de conocimiento existentes y adquiridos y para desarrollar nuevas oportunidades'
Ruggles (1998)	'La GC es más que un argumento de ventas; es un enfoque para añadir o crear valor a través de un apalancamiento más activo del know-how, la experiencia y el juicio que reside dentro y, en muchos casos, fuera de una empresa'
McDermott (1999)	'La GC no es vista como un tema de crear bibliotecas electrónicas grandes, sino de conectar a personas para que piensen juntas'
Neef (1999)	'La GC es un conjunto crítico de políticas y prácticas que aumentará la posición competitiva de una empresa en la nueva economía basada en el conocimiento, optimizando la colaboración y transferencia de conocimiento entre empleados y ofreciéndoles la información y el conocimiento que necesitan para mejorar la eficiencia operativa, para innovar y para detectar y responder a las nuevas oportunidades del mercado'
Pan y Scarbrough (1999)	'GC como la capacidad (o procesos) de una empresa para mantener o mejorar el rendimiento organizativo, basados en la experiencia y el conocimiento'
Swan, Newell, Scarbrough y Hislop (1999)	Definen la GC 'muy ampliamente', 'abarcando cualquier proceso y práctica relacionado con la creación, adquisición, captura, transferencia y uso de conocimiento, habilidades y pericia (Quintas, Anderson y Finkelstein, 1996), estén etiquetados explícitamente como GC o no'
Probst, Raub y Romhardt (2000)	'La GC es la gestión del conocimiento corporativo de una empresa y de sus activos de información, para suministrar este conocimiento al mayor número posible de miembros así como a los procesos de la empresa, para fomentar una mejor y más consistente toma de decisiones'
Bhatt (2001)	'La GC es un proceso exhaustivo de creación, validación, presentación, distribución y aplicación de conocimiento. La coordinación de estas fases es crítica para obtener un resultado óptimo de la GC'
Gold (2001)	'La GC implica la coordinación e integración de múltiples actividades basadas en conocimiento, estructuras, procesos, personas y recursos en la empresa'

Como vemos en la siguiente definición, Alavi y Leidner (2001) proponen distintas visiones del conocimiento que llevan a distintas percepciones de la GC; dependiendo de si el conocimiento es visto como un estado de la mente, un objeto, un proceso o una capacidad, o si es comparado con el acceso a la información, cambian las implicaciones para la GC:

Tabla 13

Definiciones gestión del conocimiento (II)

Alavi y Leidner (2001)	<p>1) Estado de la mente→ 'La GC implica aumentar el aprendizaje y el conocimiento de las personas a través del suministro de información'</p> <p>2) Objeto→ 'El tema clave de la GC es crear y gestionar stocks de conocimiento'</p> <p>3) Proceso→ 'La GC se centra en los flujos de conocimiento y en los procesos de creación, transferencia y distribución de conocimiento'</p> <p>4) Acceso a la información→ 'La GC se centra en el acceso organizado y la recuperación del contenido'</p> <p>5) Capacidad→ 'La GC busca crear competencias clave y entender la ventaja estratégica del know-how'</p>
Sabherwal y Becerra-Fernandez (2003)	'La GC se centra en organizar y hacer que el conocimiento importante esté disponible, donde y cuando sea necesario. El énfasis tradicional en la GC ha sido en el conocimiento que puede ser reconocido y articulado de alguna forma, pero, cada vez más, la GC también incorpora la gestión del conocimiento tácito importante'
Palacios-Marqués y Garrigós-Simón (2005)	'La GC es una herramienta de gestión caracterizada por un conjunto de principios y prácticas cuyo objetivo es crear, diseminar y beneficiarse del conocimiento'
Tirpak (2005)	'GC como la integración de personas, procesos, herramientas y estrategia, para crear, usar y compartir conocimiento, para conseguir los objetivos de la empresa'

Para entender mejor la definición anterior, apuntamos que Palacios-Marqués y Garrigós-Simón (2005) al hablar de *principios* se refieren a los objetivos que la empresa intenta alcanzar. Según estos autores, un conjunto de principios básicos guía a la empresa. Dichos principios son implementados a través de un conjunto de *prácticas* que representan las actividades y métodos usados para iniciar la GC.

Otras definiciones son:

Tabla 14

Definiciones gestión del conocimiento (III)

Chou, Chang, Cheng y Tsai (2007)	'La GC abarca cualquier proceso o práctica relacionado con la creación, transferencia y uso de conocimiento, habilidades y experiencia'
Lin (2007)	'La GC describe las estrategias y procesos de adquirir, convertir, aplicar y proteger conocimiento para mejorar la competitividad de las empresas'

Después de revisar las definiciones de GC propuestas por los distintos autores, definimos la GC como **'la integración de personas, tecnologías, procesos y estrategia en la empresa con el objetivo de crear, usar y compartir el conocimiento'**.

4.4) ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Hansen et al. (1999) proponen dos estrategias distintas para gestionar el conocimiento: codificación y personalización. Esta distinción está relacionada

con la distinción entre conocimiento tácito y explícito (Gold, 2001). Se trata de dos estrategias de GC muy diferentes, como veremos a continuación.

Según Hansen et al. (1999), casi todas las empresas se enfrentan a la elección entre codificación y personalización. Por lo tanto, es importante que las empresas entiendan las dos estrategias así como sus fortalezas y debilidades, para que sean capaces de tomar decisiones más firmes sobre la GC y sus inversiones en ella. La elección de la estrategia de una empresa no es arbitraria, sino que depende de la forma en que la empresa atiende a sus clientes, el aspecto económico de la empresa y las personas que contrata. Hacer hincapié en la estrategia equivocada o intentar perseguir ambas al mismo tiempo, normalmente lleva a la empresa al fracaso (Hansen et al., 1999).

Las dos estrategias pueden ser explicadas de la siguiente forma (Hansen et al., 1999):

1) Codificación: En algunas empresas, la estrategia se centra en los ordenadores. El conocimiento es codificado cuidadosamente y almacenado en bases de datos, para que cualquiera de la empresa pueda acceder y usarlo fácilmente. El conocimiento es codificado usando un enfoque de personas a documentos; esto es, el conocimiento es extraído de la persona que lo desarrolla, se vuelve independiente de esa persona y se reutiliza para distintos propósitos (Hansen et al., 1999). Tras extraer información sobre el cliente, se desarrollan 'objetos de conocimiento' extrayendo piezas clave de conocimiento (ej. guías de entrevistas, horarios de trabajo, datos de referencia y análisis de segmentación del mercado) de documentos y almacenándolos en depósitos electrónicos para que las personas los usen. Esta estrategia permite a muchas personas buscar y recuperar conocimiento codificado sin tener que contactar con la persona que originalmente lo desarrolló. Esto abre la posibilidad de alcanzar escalas en la reutilización del conocimiento y, por tanto, de que el negocio crezca (Hansen et al., 1999).

2) Personalización: En otras empresas, el conocimiento está estrechamente relacionado con las personas que lo desarrollan y es compartido a través de contactos directos entre las personas. Esta estrategia también está unida a los ordenadores pero de distinta manera (Gold, 2001). El propósito principal de los ordenadores, en tales empresas, es ayudar a las personas a localizar y comunicar el conocimiento, no a almacenarlo. Para que las estrategias de personalización funcionen, las empresas invierten fuertemente en crear redes de personas. El conocimiento es compartido no sólo cara a cara sino también por teléfono, por e-mail o vía videoconferencia (Hansen et al., 1999).

Según Baskerville y Dulipovici (2006), la codificación es una estrategia de reutilización, mientras que la personalización es una estrategia de desarrollo.

Según estos autores, las habilidades o el conocimiento únicos no pueden ser codificados pero pueden ser transferidos en sesiones de tormentas de ideas o a través de conversaciones cara a cara (Hansen et al., 1999).

Las empresas eficaces son aquellas que se centran en una de las estrategias y usan la otra como un apoyo; no las que usan ambos enfoques en el mismo grado (Hansen et al., 1999). Hansen et al. (1999) proponen una proporción 80/20, donde el 80% corresponde a una estrategia y el 20% a la otra. Según estos autores, las empresas que intentan destacar en ambas estrategias corren el riesgo de fallar en ambas.

Según Hansen et al. (1999), las personas necesitan incentivos para participar en el proceso de GC. Las dos estrategias anteriores exigen distintos sistemas de incentivos. En el caso de la estrategia de codificación, los directivos necesitan desarrollar un sistema que fomente que las personas pongan por escrito lo que saben y almacenen esos documentos en depósitos electrónicos. En el caso de la estrategia de personalización, los directivos necesitan recompensar a las personas por compartir conocimiento directamente con otras personas (Hansen et al., 1999).

Una estrategia de GC basada en la reutilización encaja con empresas que crean productos/servicios estandarizados. En cambio, las empresas que siguen un enfoque de adaptación del producto/servicio deben considerar la estrategia de personalización (Hansen et al., 1999). Una estrategia de negocio basada en productos/servicios maduros típicamente se beneficia más de un modelo de reutilización mientras que una estrategia basada en la innovación de productos/servicios es apoyada mejor por una estrategia de personalización (Hansen et al., 1999). Cuando los empleados de una empresa dependen de conocimiento explícito para hacer su trabajo, el enfoque de personas a documentos tiene más sentido. El conocimiento tácito, por el contrario, es difícil de articular por escrito y es adquirido a través de la experiencia personal. Cuando las personas usan conocimiento tácito para resolver problemas, el enfoque de persona a persona funciona mejor (Hansen et al., 1999).

4.5) PROCESOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La GC se lleva a cabo gracias a una serie de procesos a través de los cuales el conocimiento es descubierto, capturado, transferido y aplicado (Sabherwal y Becerra-Fernandez, 2003). Dichos procesos están relacionados. Por ejemplo, para que una empresa transfiera conocimiento, el conocimiento debe ser retenido; y los intentos para transferir conocimiento pueden llevar a la creación de nuevo conocimiento (Argote, McEvily y Reagans, 2003).

Los distintos procesos de GC permiten a una empresa aprender, reflexionar, desaprender y volver a aprender (Bhatt, 2001). Tales procesos se encuentran en algún lugar entre la información y la fuente de ingresos de la empresa; esto es, sus productos/servicios (Grover y Davenport, 2001). Cada vez son más las empresas que emprenden y mantienen iniciativas de GC para beneficiarse de los efectos dinámicos de estos procesos interactivos (Lin y Lee, 2005).

En su mayor parte, los esfuerzos de GC se han centrado en desarrollar nuevas aplicaciones de las tecnologías de la información para apoyar los procesos de GC (Grover y Davenport, 2001). Para que las nuevas tecnologías mejoren la GC, es fundamental que estén diseñadas y desarrolladas para mejorar los procesos necesarios para gestionar el conocimiento organizativo. Desafortunadamente, muchas empresas no prestan mucha atención a estos procesos (Davenport y Prusak, 1998). Por lo tanto, es importante desarrollar un mejor conocimiento de dichos procesos y de la naturaleza de sus impactos sobre la eficacia percibida de la GC (Sabherwal y Becerra-Fernandez, 2003).

Según Grant (1996b), el énfasis principal de la literatura está en la adquisición de conocimiento por las empresas. Sin embargo, como Spender (1992) reconoce, las empresas están comprometidas no sólo con la creación de conocimiento sino también con su aplicación. La diferencia entre estos dos procesos está plasmada en la observación de Demsetz (1991) de que la eficiencia en la adquisición de conocimiento requiere que las personas se especialicen en áreas específicas de conocimiento, mientras que la aplicación de conocimiento para producir productos/servicios requiere reunir muchas áreas de conocimiento especializado (Grant, 1996b). Según Argote e Ingram (2000), para entender cómo las empresas obtienen ventajas competitivas a través del conocimiento, es importante examinar la creación y la transferencia de conocimiento en ellas. Esta idea identifica la creación y la transferencia de conocimiento como base para la ventaja competitiva. En realidad, mucha de la investigación existente sobre GC, se ha centrado en la transferencia de conocimiento entre empresas y dentro de ellas (Grover y Davenport, 2001). Si vemos la base de conocimiento de una empresa como un recurso clave, entonces la transferencia de conocimiento puede ser vista como una condición necesaria (pero no suficiente) para el logro de una ventaja competitiva (Birkinshaw, Nobel y Ridderstrale, 2002). De hecho, la falta de transferencia de conocimiento resulta ser una barrera importante a la gestión eficaz del conocimiento en las empresas (Davenport y Prusak, 1998; Hendriks, 1999; Ipe, 2003).

El concepto de transferencia de conocimiento puede estar unido tanto a la distribución como a la adquisición de conocimiento. Según Ipe (2003), el acto voluntario de compartir conocimiento contribuye, por un lado, a su distribución y, por otro lado, puede dar lugar a la adquisición de conocimiento por otras

personas en la empresa. Según Van den Hooff y Huysman (2009), compartir conocimiento es más que transferir, es crear conocimiento; esto es, explotar menos el conocimiento existente y generar más conocimiento nuevo. El modelo de Nonaka (1994) no sólo hace referencia a la creación de conocimiento sino también a la transferencia de conocimiento. Según este autor, la transferencia del conocimiento existente y la creación de nuevo conocimiento, son muy importantes para la GC. Dicho modelo permite a la empresa crear nuevo conocimiento o combinar el conocimiento existente para crear nuevas ideas y convertirlo en activos de conocimiento para el uso de la empresa (Tsai y Li, 2007).

Vemos que la creación y la transferencia de conocimiento destacan en importancia frente al resto de procesos de GC; suponemos que esta es la razón de que la mayoría de la literatura existente se centre en estos dos procesos, como veremos en los siguientes apartados.

Numerosos intentos se han llevado a cabo para definir los procesos de GC. Son muchos los autores que han intentado identificar los aspectos clave de la GC. El objetivo es identificar el conjunto completo de actividades implicado en el flujo de conocimiento organizativo (Lin, 2007). En la tabla 15 hacemos una revisión de los procesos identificados por distintos autores como procesos de GC:

Tabla 15

Procesos de gestión del conocimiento

Autores	Procesos identificados
Nonaka (1994) y Nonaka y Takeuchi (1995)	<ul style="list-style-type: none"> - Externalización - Internalización - Combinación - Socialización
Demarest (1997)	<ul style="list-style-type: none"> - Construcción de conocimiento - Asimilación de conocimiento - Diseminación de conocimiento - Uso del conocimiento
DeLong (1997)	<ul style="list-style-type: none"> - Captura de conocimiento - Transferencia de conocimiento - Uso del conocimiento
Jordan y Jones (1997)	<ul style="list-style-type: none"> - Adquisición de conocimiento - Resolución de problemas - Diseminación de conocimiento - Propiedad - Almacenamiento/memoria
Teece (1998)	<ul style="list-style-type: none"> - Crear conocimiento - Transferir conocimiento - Unir conocimiento - Integrar conocimiento - Explotar conocimiento

McAdam y McCreedy (1999)	<ul style="list-style-type: none"> - Construcción de conocimiento - Asimilación de conocimiento - Diseminación de conocimiento - Uso del conocimiento
Swan et al. (1999)	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de conocimiento - Adquisición de conocimiento - Captura de conocimiento - Transferencia de conocimiento - Uso del conocimiento
Alavi y Leidner (2001)	<ul style="list-style-type: none"> - Crear conocimiento - Almacenar conocimiento - Transferir conocimiento - Aplicar conocimiento
Bhatt (2001)	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de conocimiento - Validación de conocimiento - Presentación de conocimiento - Distribución de conocimiento - Aplicación de conocimiento
Earl (2001)	<ul style="list-style-type: none"> - Crear conocimiento - Proporcionar conocimiento - Compartir conocimiento - Usar el conocimiento - Proteger el conocimiento
Gold (2001) y Gold et al. (2001)	<ul style="list-style-type: none"> - Adquisición de conocimiento - Conversión de conocimiento - Aplicación de conocimiento - Protección del conocimiento
Grover y Davenport (2001)	<ul style="list-style-type: none"> - Generación de conocimiento - Codificación del conocimiento - Transferencia/realización de conocimiento
Becerra-Fernandez y Sabherwal (2001) y Sabherwal y Becerra-Fernandez (2003)	<ul style="list-style-type: none"> - Externalización - Internalización - Combinación - Socialización
Argote et al. (2003)	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de conocimiento - Retención de conocimiento - Transferencia de conocimiento
Ipe (2003)	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de conocimiento - Transferencia de conocimiento - Apalancamiento de conocimiento
Cui, Griffith y Cavusgil (2005)	<ul style="list-style-type: none"> - Adquisición de conocimiento - Conversión de conocimiento - Aplicación de conocimiento
Chang Lee et al.(2005)	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de conocimiento - Acumulación de conocimiento - Transferencia de conocimiento - Utilización del conocimiento - Internalización de conocimiento
Jantunen (2005)	<ul style="list-style-type: none"> - Adquisición de conocimiento - Diseminación de conocimiento - Utilización de conocimiento
Lin y Lee (2005)	<ul style="list-style-type: none"> - Adquisición de conocimiento - Aplicación de conocimiento - Transferencia de conocimiento

Baskerville y Dulipovici (2006)	- Creación de conocimiento - Codificación del conocimiento - Transferencia/reutilización de conocimiento
Cegarra-Navarro y Martínez-Conesa (2007)	- Adquisición de conocimiento - Transferencia de conocimiento - Aplicación de conocimiento
Chou et al. (2007)	- Adquisición de conocimiento - Diseminación de conocimiento - Memoria organizativa - Integración de conocimiento
Lin (2007)	- Adquisición de conocimiento - Conversión de conocimiento - Aplicación de conocimiento - Protección del conocimiento
Chen y Huang (2009) y Huang y Li (2009)	- Adquisición de conocimiento - Transferencia de conocimiento - Aplicación de conocimiento

Un análisis de la tabla anterior, nos permite agrupar los procesos en cuatro grandes grupos: 1) creación de conocimiento, 2) transferencia de conocimiento, 3) aplicación de conocimiento y 4) almacenamiento y recuperación de conocimiento. Como recoge la tabla 15, en la literatura aparecen pequeñas discrepancias en cuanto al número y a la denominación de los procesos de GC (Alavi y Leidner, 2001) pero, como mínimo, debemos considerar estos cuatro procesos básicos:

1) Creación de conocimiento: implica desarrollar nuevo contenido o reemplazar el contenido existente en el conocimiento tácito y explícito de la empresa (Pentland, 1995).

2) Transferencia de conocimiento: es un proceso importante de la GC. La transferencia se produce a varios niveles: entre personas, desde las personas a fuentes explícitas, de personas a grupos, entre grupos, a través de los grupos y de un grupo a la empresa (Alavi y Leidner, 2001). Transferir conocimiento con los demás es visto como una forma eficaz de mejorar el conocimiento sobre los competidores y sobre el sector, y de adquirir conocimiento local (Gold et al., 2001). Según Huber (1991), la transferencia de conocimiento no es un proceso simple ya que las empresas, a menudo, no saben lo que saben y tienen sistemas débiles para localizar y recuperar el conocimiento que reside en ellas.

3) Aplicación del conocimiento: un aspecto importante de la KBV es que la fuente de ventaja competitiva reside en la aplicación del conocimiento en vez de en el conocimiento en sí (Alavi y Leidner, 2001).

4) Almacenamiento y recuperación de conocimiento: aunque las empresas crean conocimiento y aprenden, también olvidan; es decir, no recuerdan o pierden la pista del conocimiento adquirido (Argote, Beckman y Epple, 1990; Darr, Argote y Epple, 1995). Por tanto, el almacenamiento, organización y recuperación del conocimiento organizativo, también denominado memoria

organizativa (Walsh y Ungson, 1991), constituye un importante aspecto de una GC eficaz.

Estos **cuatro procesos de conocimiento** son **esenciales** para una GC eficaz. Aunque los cuatro procesos son presentados como discretos, es importante apuntar que no suponen una secuencia lineal, sino que son interdependientes (Alavi y Leidner, 2001). Es decir, una persona puede crear nuevo conocimiento (tener una nueva idea) e inmediatamente aplicar ese conocimiento (usarlo como base de una decisión, por ejemplo) sin almacenarlo o transferirlo a otros. Por otro lado, la aplicación de conocimiento puede llevar a nuevo conocimiento, que puede ser codificado y transferido o no. El conocimiento que ha sido aplicado también puede ser codificado tras su aplicación (ej. incorporado en una rutina organizativa) (Alavi y Leidner, 2001).

En los siguientes apartados vamos a tratar más en profundidad estos cuatro procesos de GC.

4.5.1) Creación de conocimiento

Lo que diferencia a los trabajadores del conocimiento del resto de trabajadores son las tareas que exigen la búsqueda de nuevo conocimiento, tanto dentro como fuera de la empresa, que llevan a la creación de conocimiento (Chen y Edgington, 2005).

Como vemos en la tabla 15, son muchos los términos que han sido usados para describir los procesos de **creación de conocimiento**: adquisición de conocimiento, generación de conocimiento, construcción de conocimiento y captura de conocimiento, entre otros. Todos estos términos tienen un tema en común: **la acumulación de conocimiento en la empresa** (Gold et al., 2001).

Para estudiar la creación de conocimiento podemos basarnos en el modelo de Nonaka (1994) y Nonaka y Takeuchi (1995) (McAdam y McCreedy, 1999; Chou, 2005). Según estos autores, los procesos de creación de conocimiento son: 1) socialización (esto es, la camaradería diaria), 2) combinación (esto es, combinar las teorías existentes), 3) externalización (esto es, formalizar un cuerpo de conocimiento) y 4) internalización (esto es, trasladar la teoría a la práctica). Por lo tanto, este modelo se centra en el tema de la creación de conocimiento a través de la transferencia de conocimiento en la empresa, y puede ayudar a identificar y evaluar ciertas actividades clave en las prácticas de GC (Lin, 2007). Todos los procesos anteriores facilitan la GC (Nonaka y Takeuchi, 1995) y cada proceso se espera que aumente la efectividad de la GC proporcionando a las personas y grupos el conocimiento necesario para superar sus tareas (Becerra-Fernandez y Sabherwal, 2001).

Alavi y Leidner (2001) consideran la habilidad de la empresa para crear conocimiento y para actuar sobre él como base para la ventaja competitiva, sin embargo, plantean que la creación de conocimiento tiene un precio. Un reto importante en la creación de conocimiento recae en la inversión que exige sacrificar una cosa por otra, entre beneficios futuros y tareas actuales. Debido a que los mercados evolucionan y que los procesos de creación de conocimiento exigen inversiones, los directivos necesitan criterios de decisión para evaluar los procesos de creación de conocimiento (Chen y Edgington, 2005). Muchos directivos parecen tener en cuenta la formación y otros programas de desarrollo de conocimiento durante las tareas de presupuestación operativa. Irónicamente, estos programas están a menudo débilmente contruidos y se interrumpen abruptamente debido a las pérdidas que ocasionan (Chen y Edgington, 2005). Chen y Edgington (2005) ofrecen a los directivos una herramienta relacionada con la coordinación y selección de inversiones en la creación de conocimiento.

En la siguiente tabla, recogemos distintas formas de generar conocimiento; esto es, actividades específicas e iniciativas que pueden tomar las empresas para aumentar su stock de conocimiento:

Tabla 16

Formas de generación de conocimiento

Autores	
Davenport y Prusak (1998)	1) <u>Adquisición</u> : el conocimiento adquirido no tiene que ser conocimiento recién creado, sólo tiene que ser nuevo para la empresa. Cuando una empresa compra otra empresa, también adquiere su conocimiento. 2) <u>Recursos dedicados</u> : implica establecer unidades o grupos específicamente para un propósito. Hace referencia, por ejemplo, a los departamentos de I+D. 3) <u>Fusión</u> : consiste en juntar a personas con distintas perspectivas para enfrentarse ante un determinado problema o proyecto. Permite a las personas trabajar juntas para proponer una respuesta conjunta. 4) <u>Adaptación</u> : es importante en un entorno donde los nuevos productos/servicios de la competencia, las nuevas tecnologías y los cambios económicos y sociales, llevan a la generación de conocimiento. Es difícil cambiar algo que ha funcionado y sigue funcionando. La habilidad para adaptarse depende de que la empresa tenga recursos internos y capacidades que puedan ser usados de nuevas formas y que esté abierta al cambio o tenga una alta capacidad de absorción. 5) <u>Redes de conocimiento</u> : son comunidades de personas, unidas por intereses comunes, que comparten experiencia y resuelven problemas juntos.
Gold et al. (2001)	1) Buscar y adquirir conocimiento nuevo. 2) Crear conocimiento nuevo a partir de conocimiento existente.

A continuación, mostramos otros autores que hacen referencia a procesos de creación de conocimiento (aunque cada uno usa un término específico, como vimos al principio del apartado) y sus definiciones de dichos procesos:

Tabla 17

Definiciones creación de conocimiento

Grover y Davenport (2001)	'La generación de conocimiento incluye todos los procesos implicados en la adquisición y desarrollo de conocimiento'
Gold (2001) y Gold et al. (2001)	'La adquisición de conocimiento consiste en múltiples procesos para generar nuevo conocimiento desde conocimiento existente, adquirir conocimiento sobre los productos, los servicios y la competencia, e identificar y adquirir las mejores prácticas de otros'
Argote et al. (2003)	'La creación de conocimiento tiene lugar cuando se genera nuevo conocimiento en las empresas'
Lin y Lee (2005)	'La adquisición de conocimiento se define como los procesos de la empresa que usan conocimiento existente y captan nuevo conocimiento'
Chang Lee et al. (2005)	'La creación de conocimiento trata con una variedad de conocimiento tanto tácito como explícito y es acelerada fomentando las interrelaciones sinérgicas de personas de distintas procedencias'
Cui et al. (2005)	'La adquisición de conocimiento se refiere a los procesos orientados hacia la obtención y acumulación de conocimiento'
Tsai y Li (2007)	'La creación de conocimiento permite a las empresas ampliar el conocimiento incorporado internamente y transferir conocimiento a las actividades operativas para mejorar la eficiencia y crear valor'
Lin (2007)	'La adquisición de conocimiento se refiere al proceso que implica la acumulación de conocimiento y la creación de nuevo conocimiento desde el conocimiento existente'
Chou et al. (2007)	'La adquisición de conocimiento es el proceso a través del cual la información es obtenida. Es crucial para una empresa aprender rápido y crear una ventaja competitiva'

El conocimiento en una empresa surge tanto de dentro como de fuera de la empresa. Por tanto, la capacidad de una empresa para absorber el conocimiento externo (esto es, su capacidad de absorción) está estrechamente relacionada con la adquisición de conocimiento (Liao, Wu, Hu y Tsui, 2010). Según Lichtenthaler y Lichtenthaler (2009), la investigación sobre GC está a menudo limitada a los procesos internos de conocimiento; la capacidad de absorción, en cambio, se centra en la utilización del conocimiento externo dentro de la empresa. En entornos turbulentos, las empresas tienden a depender fuertemente del conocimiento externo (Droge, Calantone y Harmancioglu, 2008). Debido a que la acumulación de conocimiento es el resultado no sólo del desarrollo interno sino también de la asimilación de conocimiento externo, la capacidad de absorción de la empresa (Cohen y Levinthal, 1990) es crítica para su éxito final. Por tanto, pensamos que la **capacidad de absorción** está muy relacionada con el proceso de creación de conocimiento. De hecho, la capacidad de absorción: a) representa una parte importante de la habilidad de la empresa para crear nuevo conocimiento (Cohen y Levinthal, 1990; Van den Bosch, Volberda y De Boer, 1999; Chou, 2005; Lane, Koka y Pathak, 2006); b) ayuda a las empresas a introducir conocimiento desde el exterior en un esfuerzo por reunir un conjunto de información cambiante que permitirá el desarrollo de nuevos

productos/servicios (Newey y Zahra, 2009); y c) ofrece a la empresa una ventaja potencial en términos de adquisición de conocimiento (Jantunen, 2005).

Los primeros en introducir el concepto de capacidad de absorción fueron Cohen y Levinthal (1989, 1990). Dicho concepto fue introducido para explicar por qué algunas empresas son capaces de sacar más provecho del conocimiento externo disponible comparado con otras empresas del sector (McEvily y Marcus, 2005; McDonald y Madhavaram, 2007). Se propone que desarrollar y mantener la capacidad de absorción en una empresa es crítico para su supervivencia y su éxito a largo plazo ya que la capacidad de absorción puede reforzar, complementar o reenfocar la base de conocimiento de la empresa (Lane et al., 2006).

A continuación, recogemos en una tabla los procesos de capacidad de absorción identificados por distintos autores:

Tabla 18

Capacidad de absorción

Autores	Procesos identificados	
Cohen y Levinthal (1990)	1) Valorar el conocimiento externo 2) Asimilar el conocimiento externo 3) Aplicar el conocimiento externo	
Zahra y George (2002)	1) <u>Adquisición</u> : se refiere a la capacidad de la empresa para identificar y adquirir nuevo conocimiento externo. 2) <u>Asimilación</u> : se refiere a las rutinas y procesos de la empresa que le permiten analizar, procesar, interpretar y comprender la información obtenida de fuentes externas.	<u>Capacidad de absorción potencial</u> : captura los esfuerzos gastados en identificar y adquirir nuevo conocimiento externo y en asimilar el conocimiento obtenido de fuentes externas
	3) <u>Transformación</u> : se refiere a la capacidad de una empresa para desarrollar y mejorar las rutinas que facilitan la combinación del conocimiento existente y el nuevo conocimiento adquirido y asimilado, lo que se consigue añadiendo o eliminando conocimiento o simplemente interpretando el mismo conocimiento de forma diferente. 4) <u>Explotación</u> : se refiere a la capacidad basada en las rutinas que permiten a las empresas perfeccionar, aumentar y aprovechar las competencias existentes o crear nuevas incorporando conocimiento adquirido y transformado en sus operaciones.	<u>Capacidad de absorción realizada</u> : abarca obtener nuevas ideas y consecuencias de la combinación del conocimiento existente y el adquirido recientemente, e incorporar el conocimiento transformado en sus operaciones

Lane et al. (2006)	<p>1) <u>Aprendizaje exploratorio</u>: se refiere a la adquisición de conocimiento externo; se corresponde con la idea de capacidad de absorción potencial (Zahra y George, 2002). El aprendizaje exploratorio en el contexto de la capacidad de absorción comprende dos etapas esenciales: reconocer el conocimiento externo y asimilar dicho conocimiento (Lichtenthaler, 2009).</p> <p>2) <u>Aprendizaje de explotación</u>: no se refiere exclusivamente a la aplicación final del conocimiento; comprende dos etapas: convertir el conocimiento asimilado y aplicar dicho conocimiento (Lane et al., 2006; Todorova y Durisin, 2007; Lichtenthaler, 2009). Basándose en el conocimiento previo, el aprendizaje de explotación determina en qué grado el conocimiento asimilado es convertido en nuevos productos/servicios (Lichtenthaler, 2009).</p> <p>3) <u>Aprendizaje transformativo</u>: une los dos procesos anteriores y hace referencia al mantenimiento del conocimiento a lo largo del tiempo.</p>
--------------------	--

En la siguiente tabla recogemos algunas de las principales definiciones de capacidad de absorción:

Tabla 19

Definiciones capacidad de absorción

Cohen y Levinthal (1989)	'Capacidad de absorción como la capacidad para aprender conocimiento externo a través de los procesos de identificación, asimilación y explotación del mismo'
Cohen y Levinthal (1990)	'Capacidad de absorción como la capacidad de una empresa para valorar, asimilar y aplicar, con fines comerciales, nuevo conocimiento procedente del exterior'
Kim (1997, 1998)	'Capacidad de absorción como la capacidad para aprender y solucionar problemas que permite a una empresa asimilar el conocimiento externo y crear nuevo conocimiento'
Zahra y George (2002)	'Capacidad de absorción como un conjunto de rutinas y procesos organizativos a través de los cuales las empresas adquieren, asimilan, transforman y explotan nuevo conocimiento externo'
Lane et al. (2006)	'Capacidad de absorción como la habilidad de una empresa para usar el conocimiento del entorno externo a través de tres procesos secuenciales: 1) reconocer y entender el nuevo conocimiento externo potencialmente valioso a través del aprendizaje exploratorio, 2) asimilar el nuevo conocimiento externo valioso a través del aprendizaje transformativo y 3) usar el conocimiento externo asimilado para crear nuevo conocimiento y resultados comerciales a través del aprendizaje de explotación'
Easterby-Smith, Graça, Antonacopoulou y Ferdinand (2008)	'Capacidad de absorción como la habilidad para localizar nuevas ideas e incorporarlas a los procesos organizativos'
Lichtenthaler y Lichtenthaler (2009)	'Capacidad de absorción como la habilidad de una empresa para explorar conocimiento externo'

Por lo tanto, al hablar de **creación de conocimiento** en nuestro estudio, vamos a hacer referencia a la capacidad de absorción de la empresa. Así, definimos la creación de conocimiento como 'la acumulación de conocimiento en la empresa fruto de su capacidad para absorber el conocimiento externo'.

4.5.2) Transferencia de conocimiento

La transferencia de conocimiento es importante, no sólo entre empresas sino, incluso más importante, dentro de la empresa (Grant, 1996a). Al hablar de transferencia de conocimiento se hace referencia al proceso a través del cual una unidad (grupo, departamento o división) es afectada por la experiencia de otra (Argote e Ingram, 2000; Darr y Kurtzberg, 2000).

Muchos términos han sido usados también para describir los procesos de **transferencia de conocimiento**: diseminar conocimiento, compartir conocimiento, distribuir conocimiento y convertir conocimiento, entre otros. Todos estos términos tienen un tema en común: **el intercambio de conocimiento entre la fuente del conocimiento y el receptor** (Baskerville y Dulipovici, 2006).

Como vimos en el apartado anterior, los procesos de Nonaka (1994) pueden ser aplicados tanto para la creación de conocimiento como para la transferencia de conocimiento. Dichos procesos implican tanto la creación de conocimiento como la transferencia de conocimiento; son procesos que aumentan la base total de conocimiento de la empresa (Lowendahl, Revang y Fosstenlokken, 2001). Por ello, hay autores que usan el modelo de Nonaka (1994) para explicar la transferencia de conocimiento en la empresa.

Según Gold et al. (2001), los procesos de GC orientados a la conversión son aquellos orientados a hacer que el conocimiento existente sea útil. Las empresas necesitan organizar y estructurar el conocimiento para así hacer más fácil su acceso y distribución en la empresa (Nonaka y Takeuchi, 1995; Nahapiet y Ghoshal, 1998; O'Dell y Grayson, 1998; Gold et al., 2001; Lin, 2007). Sin estándares comunes, no existe consistencia o diálogo común de conocimiento; esto haría difícil gestionarlo eficazmente (Gold et al., 2001).

Para Ipe (2003), la transferencia de conocimiento es básicamente el acto de hacer que el conocimiento esté disponible para otros en la empresa. Para hacer que el conocimiento esté disponible, es crucial que las personas y los departamentos estén implicados en el proceso de transferencia de conocimiento (O'Dell y Grayson, 1998; Osterloh y Frey, 2000; De Vries, Van den Hooff y De Ridder, 2006). Para alcanzar una transferencia eficaz de conocimiento, es importante alentar a los empleados para compartir su conocimiento para el propio beneficio de la empresa (Lee y Ahn, 2007).

La transferencia de conocimiento entre personas es el proceso por el cual el conocimiento mantenido por una persona es convertido para que pueda ser entendido, absorbido y usado por otras. El uso del término 'transferencia' implica que este proceso de presentar el conocimiento individual de forma que pueda ser usado por otros, implica alguna acción consciente por parte de la

persona que posee el conocimiento. La transferencia también implica que el emisor no renuncia a la propiedad del conocimiento; sino que el emisor y el receptor comparten su propiedad (Ipe, 2003).

Según Sveiby (2001), el valor del conocimiento se duplica cuando es transferido. Por tanto, la transferencia de conocimiento es un proceso clave de creación de valor en un sistema de GC que aspira hacia la creación de valor maximizando el conocimiento (Liebowitz, 2004). Debido a que el conocimiento es inerte (Lev, 2002), el proceso de transferencia condiciona su dinamización y su aumento de valor (Lavergne y Earl, 2006).

Con la intensificación de la globalización, la aceleración en el ratio de cambio y la expansión en el uso de las tecnologías de la información, se le ha prestado especial atención a las oportunidades y dificultades asociadas a compartir conocimiento y transferir las 'mejores prácticas' entre empresas y dentro de ellas (Leonard-Barton, 1995; Brown y Duguid, 1998; Davenport y Prusak, 1998). Según Argote (1999), la transferencia de conocimiento se vuelve especialmente importante y difícil dada la globalización de las empresas con actividades de la cadena de valor dispersas alrededor del mundo, lo que exige el desarrollo y reparto de productos/servicios innovadores y oportunos entre culturas, escenarios y mercados heterogéneos como retos críticos y constantes. Tratar de forma eficaz con estos retos, requiere no sólo buenas ideas, líderes fuertes y recursos extensivos; también requiere, según Orlikowski (2002), una competencia profunda en lo que podría denominarse 'distributed organizing', es decir, la capacidad de operar eficazmente a través de los límites temporales, geográficos, políticos y culturales con los que tropezamos rutinariamente en las operaciones globales.

Hendriks (1999) sugiere que la transferencia de conocimiento implica una relación entre al menos dos partes: la que posee el conocimiento y la que lo adquiere (Ipe, 2003). La transferencia de conocimiento es importante porque proporciona un enlace entre las personas y la empresa, moviendo el conocimiento que reside en las personas al nivel organizativo, donde es convertido en valor económico y competitivo para la empresa (Hendriks, 1999; Ipe, 2003). Cohen y Levinthal (1990) proponen que las interacciones entre las personas que poseen conocimiento diverso aumenta la habilidad de la empresa para innovar más allá de lo que cualquier persona puede alcanzar (Ipe, 2003). Según De Vries et al. (2006), todo comportamiento de transferencia de conocimiento consiste en proporcionar (o donar) conocimiento y recibir (o recoger) conocimiento. Siguiendo a Van den Hooff y De Ridder (2004), identificamos los dos comportamientos centrales como a) donación de conocimiento: comunicar el capital intelectual propio a los demás; y b) recogida de conocimiento: consultar a los demás para hacer que compartan su capital intelectual (De Vries et al., 2006). Ambos procesos son procesos activos, tanto

la comunicación activa a los demás de lo que uno sabe como la consulta activa a los demás para aprender lo que ellos saben (De Vries et al., 2006).

En la siguiente tabla, recogemos algunos rasgos característicos de la transferencia de conocimiento:

Tabla 20

Transferencia de conocimiento

<p>Barreras a la transferencia interna de conocimiento (Szulanski, 1996)</p>	<p>1) <u>Falta de capacidad de absorción del receptor</u>: la capacidad de absorción depende del conocimiento que tenga el receptor antes de la transferencia (Dierickx y Cool, 1989) y se refiere a la habilidad para valorar, asimilar y aplicar exitosamente el nuevo conocimiento para fines comerciales (Cohen y Levinthal, 1990).</p> <p>2) <u>Ambigüedad causal</u>: se refiere a la ignorancia por ambas partes. En la mayoría de las empresas, especialmente en las grandes, ni la fuente ni el receptor saben quien tiene el conocimiento que necesitan o quien estará interesado en el conocimiento que poseen.</p> <p>3) <u>Relación difícil entre la fuente y el receptor</u>: la transferencia de conocimiento, especialmente cuando el conocimiento transferido tiene componentes tácitos, puede requerir varios intercambios (Nonaka, 1994). Un ingrediente vital para el éxito de la transferencia de conocimiento es permitir a los empleados que hablen entre ellos (Davenport y Prusak, 1998).</p>
<p>Elementos de la transferencia de conocimiento (Gupta y Govindarajan, 2000)</p>	<p>1) Valor percibido del conocimiento de la fuente.</p> <p>2) Disposición motivacional de la fuente (esto es, su disposición a compartir conocimiento).</p> <p>3) Existencia y riqueza de los canales de transmisión.</p> <p>4) Disposición motivacional de la unidad receptora (esto es, su disposición para adquirir conocimiento de la fuente).</p> <p>5) Capacidad de absorción de la unidad receptora; definida como la habilidad no sólo de adquirir y asimilar el conocimiento sino también de usarlo (Cohen y Levinthal, 1990).</p>
<p>Tipos de transferencia (Argote e Ingram, 2000)</p>	<p>1) <u>Mover personas</u>: generalmente es visto como un mecanismo poderoso para facilitar la transferencia de conocimiento entre empresas (Rothwell, 1978; Galbraith, 1990). Las personas son capaces de adaptarse y reestructurar el conocimiento para aplicarlo en nuevos contextos (Allen, 1977). Las personas también son capaces de transferir tanto conocimiento tácito como explícito a nuevos contextos (Berry y Broadbent, 1984, 1987).</p> <p>2) <u>Mover tecnologías</u>: aunque incorporar conocimiento en la tecnología es una forma eficaz de transferir conocimiento en una empresa, también es una forma de facilitar la transferencia de conocimiento externamente. Hacer el conocimiento suficientemente explícito para ser incorporado en la tecnología facilita su transferencia interna pero también acelera su transferencia a otras empresas.</p> <p>3) <u>Mover procesos</u>: transferir conocimiento a través del movimiento de rutinas puede ser eficaz; aunque las características específicas de la rutina, así como las características o interrelaciones de las unidades originarias y receptoras de la empresa, influyen en la probabilidad de éxito de la transferencia de conocimiento.</p> <p>4) <u>Mover subredes</u>: sólo unos pocos estudios han examinado la transferencia de conocimiento a través del movimiento de subredes. Los resultados de estos estudios muestran la dificultad de la transferencia de conocimiento a través del movimiento de subredes que engloban a personas (como explicamos a continuación).</p>

Como hemos visto antes, la transferencia dentro de la empresa puede considerarse más importante que la transferencia entre empresas. Por tanto, el benchmarking interno y la transferencia de las ‘mejores prácticas’ es una de las manifestaciones más tangibles de la GC y abarca el proceso de identificar, capturar y usar el conocimiento y las prácticas dentro de la propia empresa para ayudarla a competir (O'Dell y Grayson, 1998). En la literatura se identifican cuatro grupos de factores que es probable que influyan en la dificultad de la

transferencia de conocimiento (Teece, 1977; Rogers, 1983; Leonard-Barton, 1990): a) las características del conocimiento transferido, b) las características de la fuente, c) las características del receptor y d) las características del contexto en el que se produce la transferencia.

Argote e Ingram (2000) intentan aclarar cómo las empresas pueden obtener ventajas competitivas transfiriendo conocimiento internamente mientras que impiden la transferencia externa a los competidores. Para ello, se basan en la idea de McGrath y Argote (2000) de que el conocimiento está incorporado en los tres elementos básicos de las empresas (esto es, personas, tecnologías y procesos) y las diversas subredes formadas combinando dichos elementos básicos. Debido a que las personas son más parecidas dentro de las empresas que entre ellas, las interacciones que implican a personas se transfieren más fácilmente dentro de las empresas que entre ellas (Argote e Ingram, 2000). Incorporando conocimiento en las interacciones que implican a personas, las empresas pueden tanto llevar a cabo transferencias internas de conocimiento como impedir la transferencia de conocimiento externa (Argote e Ingram, 2000). Cuanto más simple y más codificado esté el conocimiento, más fácil es de transferir. Por ejemplo, si la tecnología puede ser copiada con precisión, el conocimiento incorporado en esa tecnología puede ser transferido con facilidad. Sin embargo, incluso para las tareas más rutinarias, hay normalmente algún conocimiento tácito que hace que la transferencia sea propensa a fallar (Argote, 1999).

Para que la transferencia de conocimiento sea exitosa, las personas, tecnologías, procesos o subredes que son movidos deben ajustarse y ser compatibles con el nuevo contexto. Conseguir la compatibilidad entre las subredes que se mueven de un sitio a otro, sin embargo, es aún más problemático que conseguir la compatibilidad entre personas, tecnologías y procesos; ya que las subredes están formadas por más elementos y por interacciones entre ellos. El análisis indica que el conducto más problemático para el conocimiento son las subredes que engloban a personas y no las personas en sí. Las interacciones que engloban a personas son más problemáticas que las que engloban tecnologías y procesos, ya que es más probable que las personas varíen de un sitio a otro (Argote e Ingram, 2000). Incorporar conocimiento en las subredes que engloban a personas minimiza la probabilidad de transferencia a empresas externas porque el conocimiento en estos depósitos es menos probable que se ajuste a otros contextos. Debido a que la selección, socialización, formación y comunicación en las empresas hace a las personas más similares dentro de las empresas que entre empresas, las subredes que engloban a personas es más probable que sean compatibles con otras subredes internas de la empresa que con subredes externas. De esta forma, las empresas pueden minimizar la transferencia a

empresas externas mientras alcanzan la transferencia interna de conocimiento (Argote e Ingram, 2000).

En resumen, aunque adaptarse a las diferencias entre personas entre contextos ofrece retos para la transferencia de conocimiento, la habilidad de las personas para adaptar el conocimiento facilita la transferencia (Argote e Ingram, 2000).

La transferencia de conocimiento puede suceder explícitamente cuando, por ejemplo, una unidad comunica a otra una práctica que se ha descubierto que mejora el rendimiento. La transferencia de conocimiento también puede suceder implícitamente sin que la unidad receptora sea capaz de articular el conocimiento que ha adquirido. Por ejemplo, las normas y rutinas pueden ser transmitidas a los miembros de los grupos sin que ellos sean capaces de articular la norma o sin ser conscientes del conocimiento incorporado en ella (Argote e Ingram, 2000). Es importante resaltar que la transferencia de conocimiento puede afectar negativamente al rendimiento de la unidad receptora (Argote e Ingram, 2000) cuando el conocimiento que se va a transferir es inapropiado o no puede ser adaptado al nuevo contexto (Baum e Ingram, 1998).

En resumen, la transferencia de conocimiento es uno de los pasos más críticos en las actividades de GC y es considerada un paso crítico para la GC exitosa. Para permanecer competitivos en el mercado, el conocimiento organizativo y la habilidad deben ser compartidos (Zack, 1999; Gold et al., 2001). Por tanto, las actividades de transferencia de conocimiento son un componente indispensable en los procesos de GC (Davenport y Prusak, 1998; Alavi y Leidner, 2001; Gold et al., 2001; Lee y Ahn, 2007).

Sin embargo, muchos investigadores sostienen que la transferencia de conocimiento es también un obstáculo crítico para la GC (Szulanski, 1996; O'Dell y Grayson, 1998; Hansen, 1999). Por ejemplo, King, Marks y McCoy (2002) presentan que, en una encuesta entre profesionales y ejecutivos de GC, el reto de 'cómo motivar a las personas para aportar su conocimiento a un sistema de GC' fue citado como una de los principales problemas en la GC (Lee y Ahn, 2007).

De hecho, hay barreras inherentes a la transferencia de conocimiento. Bajo una competencia interna provocada por recompensas, estatus y promociones (Menon y Pfeffer, 2003), los empleados normalmente consideran su conocimiento como el poder para asegurar sus posiciones en la empresa (Zack, 1999; Ba, Stallaert y Whinston, 2001). Esta tendencia se intensifica debido a la reducción del tamaño de las empresas y la inseguridad en el trabajo (Lee y Ahn, 2007). Además, también hay costes inherentes asociados a

compartir conocimiento ya que se requiere tiempo y energía, y dichos recursos son finitos (Szulanski, 1996; Davenport y Prusak, 1998; Lee y Ahn, 2007).

A continuación, mostramos otros autores que tratan el tema de la transferencia de conocimiento (usando uno u otro término de los recogidos al principio del apartado) y mostramos cómo definen ellos tal proceso:

Tabla 21

Definiciones transferencia de conocimiento

Bhatt (2001)	'El conocimiento necesita ser distribuido y compartido a través de la empresa, antes de que pueda ser explotado en la empresa'
Grover y Davenport (2001)	'La transferencia de conocimiento implica el movimiento de conocimiento desde el punto de generación o forma codificada al punto de uso'
Argote et al. (2003)	'La transferencia de conocimiento es evidente cuando la experiencia adquirida en una unidad afecta a otra'
Cui et al. (2005)	'La conversión de conocimiento se refiere a los procesos que hacen que el conocimiento existente sea útil'
Chang Lee et al. (2005)	'La transferencia de conocimiento fomenta la difusión de conocimiento y contribuye a hacer el proceso de trabajo más inteligente e intensivo en conocimiento'
Lin y Lee (2005)	'La transferencia de conocimiento es definida como los procesos de la empresa que distribuyen conocimiento entre todas las personas que participan en las actividades del proceso'
Cegarra-Navarro y Martínez-Conesa (2007)	'La transferencia de conocimiento es definida como la transmisión de conocimiento desde las personas que han estado relacionadas con los clientes y proveedores al resto de personas que forman parte de la empresa'
Chou et al. (2007)	'La diseminación de conocimiento es el proceso y grado de intercambio de información en las subunidades sobre actividades relevantes'
Lin (2007)	'La conversión de conocimiento representa el proceso a través del cual el conocimiento existente se vuelve útil'
Vorakulpipat y Rezgui (2008)	'La transferencia de conocimiento no se define sólo como el proceso de transmitir conocimiento a los receptores objetivo, sino también como el proceso a través del cual es absorbido y usado por las personas'

Tras esta revisión, nos vamos a referir a la **transferencia de conocimiento** como 'el intercambio de conocimiento que tiene lugar entre la fuente y el receptor del mismo'.

4.5.3 Aplicación de conocimiento

Son muchos los términos usados para describir los procesos de **aplicación de conocimiento**: integración de conocimiento, apalancamiento de conocimiento, uso del conocimiento, utilización del conocimiento y explotación de conocimiento, entre otros. Todos estos términos tienen en común que hacen referencia al **uso real del conocimiento en la empresa**.

Grant (1996b) sostiene que la fuente crítica de ventaja competitiva es la integración de conocimiento y no el conocimiento en sí. El conocimiento

especializado no puede, por sí sólo, proporcionar una base de ventaja sostenible por dos razones: a) porque el conocimiento especializado reside en las personas y las personas son transferibles entre empresas y b) porque las rentas generadas por el conocimiento especializado es más probable que sean apropiadas por las personas que por la empresa. Por supuesto, algún conocimiento (ej. patentes, copyright, secretos comerciales) es propiedad de la empresa y es apropiable. Sin embargo, la evidencia empírica sugiere que el valor del conocimiento en propiedad se deprecia rápidamente debido a la obsolescencia y la imitación.

Según Grant (1996b), los procesos a través de los cuales las empresas integran conocimiento especializado son fundamentales para su habilidad para crear y mantener la ventaja competitiva. En general, el conocimiento organizativo necesita ser empleado en los procesos, productos y servicios de la empresa. Si una empresa no puede encontrar fácilmente el conocimiento adecuado en la forma adecuada, le costará mantener su ventaja competitiva (Bhatt, 2001).

El conocimiento explícito implica pocos problemas de integración debido a su comunicabilidad inherente. Además, los avances en las tecnologías de la información han facilitado en gran medida la integración de conocimiento explícito a través del aumento de la facilidad con que dicho conocimiento puede ser codificado, comunicado, asimilado, almacenado y recuperado (Rockart y Short, 1989). Sin embargo, es más interesante y complejo tratar la integración de conocimiento tácito (Grant, 1996b).

Una de las formas más comunes de utilización del conocimiento es adoptar las mejores prácticas de una empresa líder, descubrir el conocimiento relevante y aplicarlo (O'Dell y Grayson, 1998; Chang Lee et al., 2005). La aplicación de conocimiento incluye la absorción del conocimiento generado en las fases de adquisición y transferencia (es decir, la internalización del conocimiento en una empresa), por lo que podría ser aplicado a lo ya aprendido en estas fases; por ejemplo, cuando la información sobre los clientes y proveedores es asimilada por los tomadores de decisiones y cambian sus modelos mentales sobre el entorno de mercado. Por tanto, antes de que la empresa pueda usar el conocimiento compartido, deber ser primero asimilado (Cegarra-Navarro y Martínez-Conesa, 2007).

La habilidad de la empresa para apalancar efectivamente su conocimiento depende mucho de sus personas, quienes realmente crean, comparten y usan el conocimiento (Ipe, 2003). Apalancar conocimiento es sólo posible cuando las personas pueden compartir el conocimiento que ellos tienen y agregarlo al conocimiento de otros (Ipe, 2003).

En la siguiente tabla, recogemos algunos rasgos característicos de la integración de conocimiento:

Tabla 22

Integración de conocimiento

<p>Mecanismos principales para integrar conocimiento (Grant, 1996a)</p>	<p>1) <u>Reglas y directivas</u>: se refiere a un grupo específico de reglas, estándares, procedimientos e instrucciones desarrolladas a través de la conversión de conocimiento tácito de los especialistas en explícito. Este mecanismo supone la codificación del conocimiento tácito en reglas e instrucciones explícitas. Pero debido a que una característica del conocimiento tácito es que ‘sabemos más de lo que podemos decir’ (Polanyi, 1966), convertir conocimiento tácito en conocimiento explícito en forma de reglas, directivas, fórmulas, sistemas expertos, etc., inevitablemente implica una pérdida de conocimiento sustancial (Grant, 1996b).</p> <p>2) <u>Secuenciación</u>: hace referencia al diseño de actividades productivas como secuencias en el tiempo (Grant, 1996a). Por ejemplo, las cadenas de montaje, donde la secuencia viene establecida por la tecnología. Es probablemente la forma más simple para integrar conocimiento especializado ya que minimiza la comunicación y la coordinación continua.</p> <p>3) <u>Rutinas organizativas</u>: proporcionan un mecanismo de coordinación que no depende de la necesidad de comunicación de conocimiento de forma explícita. Para Grant (1996b), la esencia de una rutina organizativa es que las personas desarrollen patrones secuenciales de interacción que permitan la integración de su conocimiento especializado sin la necesidad de comunicar lo que saben a otros. Las rutinas organizativas indican las tareas a efectuar y la forma de llevarlas a cabo entre diferentes personas como respuestas automáticas (Grant, 1996a). La ventaja de las rutinas al integrar conocimiento tácito es economizar en la comunicación y permitir respuestas flexibles en circunstancias cambiantes (Grant, 1996b).</p> <p>4) <u>Grupos de resolución de problemas</u>: en situaciones en las que la incertidumbre y complejidad de la tarea impide la especificación de directivas y rutinas organizativas, los equipos de personas con conocimiento previo se forman para resolver problemas.</p>
<p>Aspectos que influyen en la integración de conocimiento (Grant, 1996b)</p>	<p>1) <u>Eficiencia de la integración</u>: hace referencia al grado en que una capacidad accede y utiliza el conocimiento especializado mantenido por las personas. Tres factores son importantes para determinar la eficiencia con la que una empresa integra el conocimiento especializado disponible en ella (Grant, 1996b): a) el nivel de conocimiento común, b) la frecuencia y variabilidad del rendimiento de la tarea y c) la estructura organizativa. Cuanto más frecuentemente una empresa lleve a cabo sus procesos de GC, más rutinarias serán las normas y más eficiente será la integración del conocimiento (Gold et al., 2001).</p> <p>2) <u>Alcance de la integración</u>: hace referencia a la amplitud del conocimiento especializado (Grant, 1996b). La variedad de conocimiento que es integrado a través de la presencia de los procesos requeridos define el alcance de la integración (Gold et al., 2001).</p> <p>3) <u>Flexibilidad de la integración</u>: hace referencia al grado en que una capacidad puede acceder a conocimiento adicional y reconfigurar el conocimiento existente (Grant, 1996b).</p>

A continuación, se muestra cómo otros autores ven la aplicación de conocimiento:

Tabla 23

Definiciones aplicación de conocimiento

Bhatt (2001)	'La aplicación de conocimiento implica hacer el conocimiento más activo y relevante para la empresa al crear valor'
Gold (2001)	'La aplicación de conocimiento consiste en aplicar el conocimiento organizativo para aprender de los errores, resolver problemas, mejorar la eficiencia y tratar con las necesidades competitivas cambiantes'
Gold et al. (2001)	'La aplicación de conocimiento se refiere a los procesos orientados hacia el uso del conocimiento. Este conocimiento puede ser usado para ajustar la dirección estratégica, resolver nuevos problemas y mejorar la eficiencia'
Cui et al. (2005)	'La aplicación de conocimiento se refiere a los procesos orientados hacia la utilización real del conocimiento'
Chou et al. (2007)	'La integración de conocimiento se refiere al grado en que los empleados acceden activamente a la información y la integran en su conocimiento general de la situación y sus preferencias. Si el conocimiento organizativo no está integrado, entonces el valor de la generación y codificación de conocimiento disminuye'
Lin (2007)	'La aplicación de conocimiento es el proceso a través del cual el conocimiento se vuelve activo y relevante para la empresa en la creación de valor. Implica la utilización del conocimiento para problemas relacionados con el trabajo. La aplicación de conocimiento mejora la satisfacción del empleado en el trabajo y crea valor de negocio'

Como vemos, no existe mucho escrito en la literatura sobre la aplicación de conocimiento. Según Gold et al. (2001), la aplicación efectiva parece ser en gran parte asumida o supuesta ya que no se trata explícitamente en la literatura. Por ejemplo, Nonaka y Takeuchi (1995) tratan la habilidad de una empresa para crear conocimiento, pero parecen asumir que una vez creado, será aplicado eficazmente.

Varios autores (Gold, 2001; Gold et al., 2001; Cui et al., 2005; Lin y Lee, 2005; Lin, 2007) al tratar los procesos de aplicación de conocimiento incluyen los procesos de almacenamiento y recuperación. Nosotros hemos optado por considerarlo como un proceso aparte (Alavi y Leidner, 2001), debido a la importancia que tiene para una GC eficaz.

Por lo tanto, al hablar de **aplicación de conocimiento** en nuestro estudio, estamos refiriéndonos al 'uso real del conocimiento en la empresa'.

4.5.4) Almacenamiento y recuperación

Muchos términos han sido usados para describir los procesos de **almacenamiento y recuperación**: asimilación de conocimiento, retención de conocimiento, captura de conocimiento, codificación del conocimiento y memoria organizativa, entre otros. Todos estos términos tienen en común que tratan **la retención del conocimiento y su acceso rápido y fácil**.

Los mecanismos de almacenamiento y recuperación permiten a la empresa acceder rápidamente al conocimiento. Todas las personas de la empresa deben tener acceso a la base de conocimiento para obtener el conocimiento relevante que les ayude en su trabajo y en la toma de decisiones. El conocimiento acumulado en las empresas puede jugar un papel importante eliminando obstáculos e ineficiencias y, al mismo tiempo, mejorando el rendimiento de la gestión (Walsh y Ungson, 1991). Sin embargo, si el conocimiento creado a lo largo de los años a través de las actividades de GC no se retiene sistemáticamente, no puede ser beneficioso para las necesidades futuras de toma de decisiones (Chang Lee et al., 2005).

La codificación del conocimiento implica los procesos organizativos explícitos de ubicar grupos de conocimiento, facilitar su articulación y permitir el acceso al mismo. El objetivo es hacer que el conocimiento organizativo sea accesible para aquellos que lo necesiten (Davenport y Prusak, 1998). La codificación del conocimiento implica el descubrimiento meticuloso del conocimiento tácito crítico que la empresa ha creado, aprendido y organizado. Una vez descubierto, dicho conocimiento debe ser articulado de forma que pueda ser absorbido por aquellos que necesiten usarlo. Además, debe haber unos medios a través de los cuales quienes necesiten el conocimiento puedan descubrir su existencia (Baskerville y Dulipovici, 2006).

A continuación, recogemos cómo ven el almacenamiento y la recuperación de conocimiento otros autores:

Tabla 24

Definiciones almacenamiento/recuperación

Grover y Davenport (2001)	'La codificación del conocimiento implica la conversión de conocimiento en formatos accesibles y aplicables'
Argote et al. (2003)	'La retención de conocimiento implica incorporar conocimiento en un almacén de modo que permanezca a lo largo del tiempo'

Como vemos, los procesos de almacenamiento y recuperación están muy relacionados con la idea de 'memoria organizativa'. De hecho, Walsh y Ungson (1991) definen la **memoria organizativa** como la 'información almacenada de la historia de una empresa que puede ser aplicada en las decisiones actuales'. Los investigadores y profesionales reconocen que la memoria organizativa es un factor importante para el éxito de las operaciones de una empresa y para su reacción a los cambios y retos del entorno (Huber, 1991; Nilakanta, Miller y Zhu, 2006). Como tal, la memoria organizativa es simplemente una recopilación de conocimiento almacenado en distintos lugares de una empresa. Para que el conocimiento sea usado en las decisiones, la GC debe permitir el acceso a dicho conocimiento (Gold, 2001).

Las empresas crean conocimiento y aprenden, pero también olvidan; esto es, las empresas pueden perder la pista del conocimiento adquirido (Argote et al., 1990; Darr et al., 1995). Por tanto, el proceso de almacenamiento y recuperación de conocimiento, también denominado 'memoria organizativa', constituye un aspecto importante en una GC eficaz (Chou, 2005).

La GC eficaz permite a las empresas evitar repetir errores pasados, asegurar el uso continuado de las mejores prácticas y aprovechar la sabiduría colectiva pasada y presente de sus empleados. La memoria organizativa es la recopilación de conocimiento corporativo histórico que es empleada para el uso actual a través de métodos apropiados de recogida, organización, refinamiento y diseminación del conocimiento almacenado (Nilakanta et al., 2006). Por tanto, hace referencia al conocimiento que las personas obtienen de su experiencia en una determinada empresa. Es ese activo valioso que las empresas deben intentar retener cuando los empleados se van de la empresa (Kransdorff y Williams, 2000). Según Kransdorff y Williams (2000), la memoria organizativa es el conocimiento acumulado por la experiencia individual y el 'cómo' hacer las cosas desde un punto de vista no técnico.

El hecho de que una empresa mantenga sus características organizativas a lo largo del tiempo sugiere que tiene formas de retener y transmitir la información de sus miembros pasados a sus miembros futuros. Esto es lo que denominamos memoria organizativa (Stein, 1995). La importancia de la memoria organizativa es capturada por Santayana al observar que: 'aquellos que no recuerdan el pasado, están condenados a repetirlo'.

En la siguiente tabla recogemos las características principales de la memoria organizativa:

Tabla 25

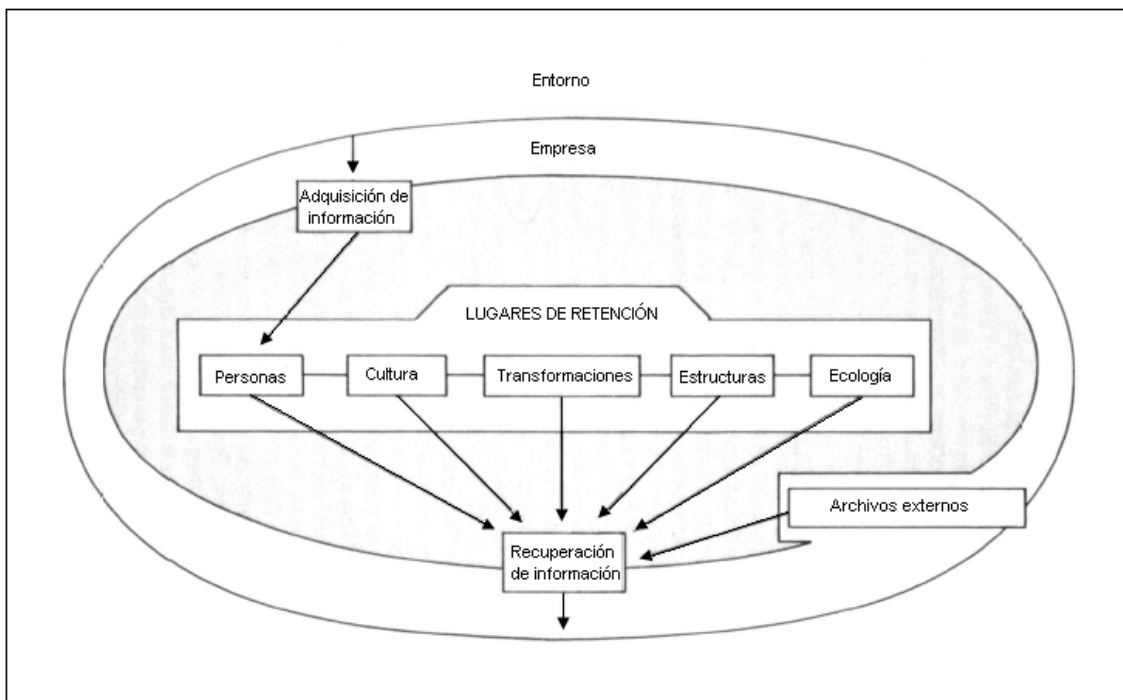
Características principales de la memoria organizativa

<p>Beneficios de la memoria organizativa (Stein, 1995)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Puede ayudar a los directivos a mantener la dirección estratégica a lo largo del tiempo. 2) Puede ayudar a la empresa a evitar la pesadilla de tener que buscar entre soluciones antiguas para resolver nuevos problemas debido a que nadie puede recordar lo que se hizo antes. 3) Puede dar nuevo significado al trabajo de las personas si sus esfuerzos son retenidos. 4) Puede facilitar el aprendizaje organizativo. 5) Puede reforzar la identidad de la empresa. 6) Puede proporcionar a los recién llegados el acceso a la experiencia de quienes les preceden.
<p>Depósitos de almacenamiento de la memoria organizativa (Walsh y Ungson, 1991)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) <u>Personas</u>: Las personas tienen sus propios recuerdos de lo que ha ocurrido en las empresas y retienen información basada en sus propias experiencias y observaciones. 2) <u>Cultura</u>: La cultura engloba la experiencia pasada que puede ser útil para tratar con el futuro. 3) <u>Transformaciones</u>: La información está integrada en muchas transformaciones (o procesos de conversión) que tienen lugar en las empresas. Esto es, la lógica que guía la transformación de un input (ya sea materia prima, un nuevo empleado o una reclamación del seguro) en un output (ya sea un producto terminado, un empleado veterano o un pago al seguro), está englobada en dichas transformaciones. 4) <u>Estructuras</u>: La estructura organizativa debe ser considerada teniendo en cuenta sus implicaciones para el comportamiento de cada rol individual y su vínculo con el entorno. Los roles individuales proporcionan un depósito en el cual la información organizativa puede ser almacenada. 5) <u>Ecología</u>: La estructura física (o ecología) del lugar de trabajo de una empresa codifica y, por tanto, muestra mucha información sobre la empresa. En concreto, el entorno físico a menudo refleja el estatus jerárquico en una empresa. La ecología del lugar de trabajo, por tanto, retiene información sobre una empresa y sus miembros. 6) <u>Archivos externos</u>: Es importante observar que la empresa en sí misma no es el único depósito de su pasado. Aunque no forman parte de la memoria organizativa propiamente dicha (como vemos en la figura 7), existen otras fuentes que pueden albergar información sobre el pasado de la empresa; tales como los ex empleados, los competidores, el gobierno, las empresas de servicios financieros, etc.
<p>Tipos de memoria organizativa (Moorman y Miner, 1997)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) <u>Creencias compartidas</u>: La memoria se encuentra en las creencias organizativas, conocimiento, marcos de referencia, modelos, valores y normas (Nelson y Winter, 1982; Deshpandé y Webster, 1989; Starbuck, 1992; Deshpandé et al., 1993; Day y Nedungadi, 1994), así como en mitos, leyendas e historias organizativas (Martin, 1982). 2) <u>Rutinas de comportamiento</u>: Las experiencias de la empresa están codificadas en elementos de comportamiento como rutinas formales e informales, procedimientos y guiones (Cyert y March, 1963). Las rutinas formales pueden ser reflejadas en procedimientos operativos estándares (Winter, 1987) o en sistemas y capacidades de gestión y técnicas (Leonard-Barton, 1992); las rutinas informales pueden implicar interacciones guionizadas (Orr, 1990). 3) <u>Artefactos físicos</u>: Encontramos memoria en los artefactos físicos de la empresa, que incorporan los resultados del aprendizaje previo.
<p>Papeles de la memoria organizativa (Moorman y Miner, 1997)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) <u>Interpretación</u>: La memoria organizativa lleva a cabo un papel de interpretación filtrando la forma en que la información y la experiencia son categorizadas y clasificadas (Cohen y Levinthal, 1990; Walsh y Ungson, 1991; Sinkula, 1994). 2) <u>Orientación a la acción</u>: La memoria organizativa también lleva a cabo un papel de orientación a la acción influyendo en la acción individual o de grupo (March y Simon, 1958; Walsh y Ungson, 1991).

Como hemos visto en la tabla anterior, Walsh y Ungson (1991) proponen la existencia de seis depósitos de almacenamiento o lugares de retención que componen la estructura de la memoria organizativa. Por tanto, como podemos ver en la siguiente figura, la memoria organizativa está dispersa en distintos depósitos de almacenamiento; no está almacenada en un sistema de almacenamiento central como el caso de la memoria de un ordenador. Esto hace difícil codificar, almacenar y recuperar el conocimiento (Walsh y Ungson, 1991; Chang y Cho, 2008).

Figura 7

Estructura de la memoria organizativa



Fuente: Adaptado de Walsh y Ungson (1991)

El hecho de que existan procedimientos operativos estándares que puedan guiar el comportamiento en la empresa aún cuando las personas no recuerdan las experiencias que generaron las rutinas, indica claramente la existencia de una memoria organizativa que es diferente de la suma de las memorias individuales (Chang y Cho, 2008).

Otras definiciones de memoria organizativa son:

Tabla 26

Definiciones memoria organizativa

Day (1994b)	'Memoria organizativa como un almacén de ideas colectivas contenidas en políticas, procedimientos, rutinas y reglas que pueden ser recuperadas cuando se necesita'
Stein (1995)	'La memoria organizativa es el medio a través del cual el conocimiento del pasado se utiliza en las actividades actuales, dando como resultado mayores o menores niveles de efectividad en la empresa'
Nilakanta et al. (2006)	'La memoria organizativa ha sido descrita como el conocimiento corporativo que representa las experiencias previas y es conservado y compartido por los empleados'
Chou et al. (2007)	'La memoria organizativa es la representación explícita y persistente de conocimiento e información en una empresa'

En nuestro estudio, al hablar de **almacenamiento y recuperación de conocimiento**, vamos a hacer referencia a la memoria organizativa de la empresa. Por lo tanto, definimos el almacenamiento/recuperación de conocimiento como 'la retención de conocimiento almacenado de la historia de una empresa y su acceso rápido y fácil para que pueda ser aplicado en las decisiones actuales'.

4.6) LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO CAPACIDAD DE LA EMPRESA

Como hemos visto a lo largo del capítulo, la KBV considera el conocimiento como el recurso de la empresa más importante estratégicamente (Kogut y Zander, 1992; Quinn, 1992; Grant, 1996a, 1996b; Hill y Deeds, 1996; Pan y Scarbrough, 1999; Alavi y Leidner, 2001); ya que los recursos basados en el conocimiento son generalmente difíciles de imitar y socialmente complejos (Lin, 2007).

Debido a que el conocimiento es ampliamente reconocido como un recurso de la empresa, la GC es reconocida como una capacidad de la empresa (Pan y Scarbrough, 1999; Gold et al., 2001; Cui et al., 2005; Chen y Huang, 2009).

Una gran parte del conocimiento es propiedad de las personas y, por tanto, las empresas no pueden transferirlo fácilmente entre los individuos dentro de la empresa (Grant, 1996a; Hansen, 1999). Aunque la empresa tenga acceso al conocimiento, es necesario que posea la capacidad de gestionar el conocimiento en aras de asegurar el uso adecuado del mismo (Chen y Huang, 2009).

Suponiendo, por tanto, que el conocimiento es un input crítico para el proceso de producción, la GC hace referencia a la capacidad de la empresa para usar y

combinar varias fuentes de conocimiento con el objetivo de transformar recursos tangibles en valor en forma de productos o innovaciones en el proceso (Hsu, 2007; Kiessling et al., 2009).

Gold et al. (2001) se refieren a la capacidad de GC como el conjunto de procesos de la empresa que desarrollan y usan el conocimiento de la misma. Asimismo, Li, Huang y Tsai (2009) y Tsai y Li (2007) se refieren a la GC como la capacidad para crear y utilizar el conocimiento que permite a la empresa desarrollar una ventaja competitiva sostenible, debido a que el conocimiento es un recurso VRIN.

Los argumentos anteriores, así como la amplia revisión realizada a lo largo del capítulo, nos llevan a identificar la GC como una capacidad organizativa. Al igual que en el caso de la OM, la GC se trata de una capacidad operativa; como podemos comprobar si revisamos las distintas definiciones de capacidades operativas analizadas en el capítulo 2 (ver tabla 5).

Como ya hemos comentado, al hablar de capacidades operativas, la mayoría de los autores se refieren a un conjunto de habilidades y recursos que se dedican a resolver un problema o alcanzar un resultado, permitiendo a la empresa ganarse la vida en el presente. Sin estas capacidades, la empresa no podría recoger beneficios de los clientes que le permitan comprar más inputs y repetir el proceso (Winter, 2003).

Identificar la GC como una capacidad organizativa implica la necesidad de que la empresa posea un conjunto de recursos que le permitan crear, usar y compartir el conocimiento. Por esta razón, retomando la definición propuesta en el epígrafe 4.3, nos referimos a la GC como la capacidad de la empresa que le permite integrar a personas, tecnologías, procesos y estrategias con el objetivo de crear, usar y compartir el conocimiento.

4.7) RESUMEN

Como hemos visto, la entrada del mundo de los negocios en la era del conocimiento ha generado nuevos términos que no existían hace varias décadas (Serenko y Bontis, 2004). 'Conocimiento' y 'gestión' son conceptos que, obviamente, no son nuevos. Sin embargo, la combinación 'GC' es más reciente (Alvesson y Kärreman, 2001). Dicho concepto se asocia a la aparición de las tecnologías de la comunicación (ej. internet, intranets, email) que crean acceso a redes computarizadas que permiten la interacción a tiempo real, a pesar de la distancia física (Hansen et al., 1999). La popularidad de la GC ha aumentado de manera espectacular tanto para los académicos como para los profesionales (Serenko y Bontis, 2004). Al igual que el conocimiento es

considerado el recurso estratégico más importante de las empresas, la GC es considerada una capacidad crítica para el éxito organizativo (Chou, 2005; Van den Hooff y Huysman, 2009).

Debido a la importancia que se le da a los activos intangibles de la empresa, debemos encontrar formas de gestionarlos (Spender, 2006). Aunque el conocimiento es crítico para el éxito a largo plazo de una empresa, el conocimiento sólo no es suficiente; para mejorar el rendimiento de la empresa se requiere su aplicación real y su gestión (Kiesling et al., 2009). De hecho, los profesionales ven la GC como el resultado de las fuerzas competitivas y de la necesidad de gestionar los activos intangibles de la empresa más eficientemente (Spender y Scherer, 2007). Si las empresas quieren sacar provecho del conocimiento que poseen, tienen que saber cómo es creado, compartido y usado en la empresa (Ipe, 2003). Según Davenport y Prusak (1998), todos los empleados deberían ser animados a crear, compartir, descubrir y usar conocimiento en sus rutinas diarias.

Después de revisar las definiciones de GC propuestas por distintos autores (Quintas et al., 1997; Ruggles, 1998; McDermott, 1999; Neef, 1999; Pan y Scarbrough, 1999; Swan et al., 1999; Probst et al., 2000; Alavi y Leidner, 2001; Bhatt, 2001; Gold, 2001; Sabherwal y Becerra-Fernandez, 2003; Palacios-Marqués y Garrigós-Simón, 2005; Tirpak, 2005; Chou et al., 2007; Lin, 2007; entre otros), hemos definido la GC como 'la integración de personas, tecnologías, procesos y estrategia en la empresa con el objetivo de crear, usar y compartir el conocimiento'.

Además, la revisión de los procesos identificados por distintos autores como procesos de GC llevada a cabo en el epígrafe 4.5, nos ha permitido agrupar los procesos en cuatro grandes grupos: 1) creación de conocimiento, 2) transferencia de conocimiento, 3) aplicación de conocimiento y 4) almacenamiento y recuperación de conocimiento; que consideramos esenciales para una GC eficaz y que definimos así:

1) Creación de conocimiento: en nuestro estudio, nos referimos a la creación de conocimiento como 'la acumulación de conocimiento en la empresa fruto de su capacidad para absorber el conocimiento externo'.

2) Transferencia de conocimiento: en nuestro estudio, nos referimos a la transferencia de conocimiento como 'el intercambio de conocimiento que tiene lugar entre la fuente y el receptor del mismo'.

3) Aplicación de conocimiento: en nuestro estudio, nos referimos a la aplicación de conocimiento como 'el uso real del conocimiento en la empresa'.

4) Almacenamiento y recuperación de conocimiento: en nuestro estudio, nos referimos al almacenamiento/recuperación de conocimiento como 'la retención de conocimiento almacenado de la historia de una empresa y su acceso rápido y fácil para que pueda ser aplicado en las decisiones actuales'.

Al igual que en el caso del capítulo anterior, la revisión de la literatura sobre GC realizada en este capítulo permite al lector situar dicha variable en un contexto y comprender el por qué de la inclusión de esta capacidad organizativa en nuestro estudio. Recordamos al lector que nosotros proponemos que la GC junto a otras dos capacidades organizativas (OM y GRC), parecen constituir una capacidad dinámica cuyo output sería una mejora en la capacidad de creación de valor para el cliente.

Tras la revisión de la OM y de la GC, a priori, la relación entre ellas parece posible en ambas direcciones. Por un lado, podríamos plantear que es la OM la que influye positivamente sobre la GC; es decir, que una empresa puede crear mayor valor si es capaz de orientarse al mercado y posteriormente gestionar su conocimiento. Por otro lado, se podría plantear la relación inversa, es decir, que es la GC la que influye positivamente sobre la OM, de este modo, permitiendo la creación de un mayor valor para el cliente.

CAPÍTULO 5.- GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE

5.1) INTRODUCCIÓN

En los últimos años, pocos temas han generado tanto interés entre los académicos y profesionales como lo ha hecho la GRC (Plakoyiannaki y Tzokas, 2002; Zablah, Bellenger y Johnston, 2004a; Boulding, Staelin, Ehret y Johnston, 2005; Payne y Frow, 2005; Kumar, Lemon y Parasuraman, 2006; Dimitriadis y Stevens, 2008; Becker, Greve y Albers, 2009). Sin embargo, muchos académicos y profesionales se plantean si la GRC es solo un término de moda (Nevin, 1995; Light, 2001; Ling y Yen, 2001; Paas y Kuijlen, 2001; Parvatiyar y Sheth, 2001) usado para hacer referencia a distintos temas o perspectivas como, por ejemplo, marketing de bases de datos, marketing electrónico, retención del cliente, etc.; o si, efectivamente, se trata de un nuevo modelo de negocio guiado por el cliente (Kotorov, 2003; Sin, Tse, Yau, Chow, Lee y Lau, 2005).

Una amplia variedad de términos como marketing relacional, gestión de las relaciones, gestión del cliente, GRC, etc. han sido usados para describir el proceso o las actividades enfocadas a crear relaciones rentables a largo plazo con los clientes (Jain, Jain y Dhar, 2002); aunque los dos más habituales en la literatura son **marketing relacional y GRC**. Como veremos en el epígrafe 5.4, no existe consenso claro respecto a la relación entre estos dos términos. Nosotros vamos a considerar que ambos conceptos hacen referencia al mismo fenómeno, esto es, la creación y gestión de relaciones con los clientes; y, por tanto, **vamos a usar ambos términos indistintamente**.

Según la RBV, las empresas se diferencian en la posesión y despliegue de recursos y capacidades controlados internamente, los cuales van a ser aplicados a un conjunto de productos/servicios y mercados relacionados. Según Zander y Zander (2005), esta teoría atribuye una importancia secundaria a los factores externos tales como las relaciones con los proveedores o clientes, que tienden a ser tratadas como 'dadas', una vez que han sido desarrollados los recursos y capacidades apropiados. Esta interpretación estrecha de las fuentes de ventaja competitiva sostenible corre el riesgo de subestimar las muchas formas en que las empresas pueden generar rentas y asegurar el crecimiento a largo plazo (Zander y Zander, 2005). Por esta razón, algunos autores destacan los clientes como fuente de ventaja competitiva y crecimiento de la empresa.

El nuevo entorno competitivo se caracteriza por el incremento de la oferta, la maduración y fragmentación de los mercados, la intensificación y globalización de la competencia, el fuerte ritmo de desarrollo tecnológico y la presencia de clientes más sofisticados y exigentes que reclaman productos/servicios de calidad y un trato personalizado (Barroso y Martín, 1999). En dicho entorno, el cliente constituye el elemento más escaso del sistema y, por lo tanto, el más

apreciado (Barroso y Martín, 1999; Zinnbauer y Eberl, 2005). Por ello, captar al cliente es una condición necesaria, pero no suficiente, para alcanzar el éxito empresarial. También es necesario fidelizarlo, lo cual implica retenerlo y convertirlo en una fuente de referencias para la empresa. Esta forma de concebir el intercambio pone el acento en la relación a largo plazo, más que en la transacción singular, y contempla al cliente como un elemento conocido y activo. Para ganar la preferencia del cliente y mantener su fidelidad hacia la oferta de la empresa es necesario que ésta incorpore más valor que las ofertas competidoras. Todos estos cambios dan lugar al marketing relacional (Barroso y Martín, 1999).

La estrategia de marketing relacional es, por tanto, una perspectiva que, con base en los recursos y capacidades de la empresa, se focaliza en la relación a largo plazo con los clientes como instrumento para crear y entregar un mayor valor a estos últimos. Cuando las empresas utilizan sus recursos y capacidades para crear y entregar valor a sus clientes a través de las relaciones a largo plazo, es cuando realmente su estrategia se orienta hacia el marketing relacional (Barroso y Martín, 1999).

Este planteamiento se apoya en la siguiente premisa: es más rentable retener a los clientes actuales que dedicarnos, exclusivamente, a atraer clientes nuevos (Morgan y Hunt, 1994; Barroso y Martín, 1999; Parvatiyar y Sheth, 2001; Ryals y Payne, 2001; Chen y Popovich, 2003; Meyer y Kolbe, 2005; Mendoza, Marius, Pérez y Grimán, 2007).

Crear relaciones con los clientes ayuda a las empresas a entender mejor y satisfacer a los clientes (Reichheld y Sasser, 1990; Reichheld, 1993). Nos alejamos de la visión basada en la transacción y centramos la atención en los efectos beneficiosos de gestionar las relaciones con los clientes (Grönroos, 1989, 1990). Una estrategia de GRC puede ayudar a crear nuevos clientes, y más importante, a desarrollar y mantener a los clientes actuales (Chen y Popovich, 2003). El objetivo es usar la interacción comprador-vendedor para ayudar en la adquisición y retención de los clientes (Dibb y Meadows, 2004) ya que muchas empresas se dan cuenta de que el éxito a largo plazo está sujeto tanto a la adquisición como a la retención de los clientes. Por tanto, los usos de la GRC pueden ser agrupados en dos funciones (Grönroos, 1994b; McKim y Hughes, 2001): a) adquisición de los clientes y b) retención de los clientes.

Reichheld y Sasser (1990) contribuyen al debate del marketing relacional demostrando, en varios sectores, el tremendo impacto que la retención del cliente tiene en la rentabilidad. Otros ejemplos de la importancia de los clientes pueden ser encontrados en el estudio de Penrose (1959, 1960). Dicho estudio sugiere que los clientes establecidos de la empresa son decisivos a la hora de generar ideas para entrar en áreas de nuevos productos/servicios y que la

habilidad para dar cabida a estas necesidades da como resultado la asimilación y formación de recursos y capacidades previamente no explotados. Desde el estudio influyente de Reichheld y Sasser (1990), la comunidad ha sido más consciente de la necesidad de gestionar las relaciones con los clientes. El argumento ha sido reforzado con los datos sobre el bajo coste de una mayor retención comparado con una mayor adquisición (Blattberg y Deighton, 1996) y la mayor rentabilidad de los clientes cuanto más duren las relaciones (Reichheld, 1996).

Aunque parece no haber ninguna fecha específica, ni ningún libro ni artículo que marque la introducción del concepto de 'relación con el cliente' en el pensamiento académico y profesional, el marketing relacional ya era un tema de plena actualidad a mediados de los años 80. Académicos como Berry, Gummesson, Levitt, Dwyer, Grönroos, entre otros; escribían y conducían investigaciones sobre este tema por entonces (Crosby, 2002). Como Barroso y Martín (1999) apuntan, el concepto de relación es una vieja idea que ha estado presente desde siempre en los mercados económicos; no obstante, el impulso que actualmente recibe viene dado por la importancia de retener a los clientes en las empresas, básicamente, desde el punto de vista económico y competitivo.

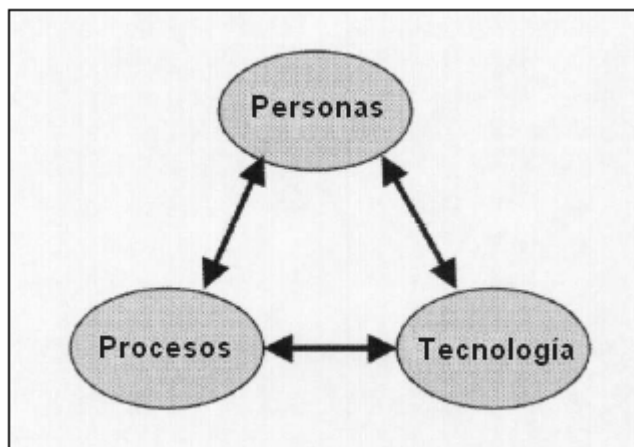
El interés por la GRC empieza a aumentar en los años 90 (Ling y Yen, 2001; Xu, Yen, Lin y Chou, 2002) aunque desde hace tiempo la investigación se ha centrado en las relaciones y en crear asociaciones (Dwyer, Schurr y Oh, 1987; Crosby, Evans y Cowles, 1990; Morgan y Hunt, 1994). Algunos de los factores detrás del renovado interés en las relaciones con los clientes son los avances en las tecnologías de la información y las bases de datos, la sofisticación creciente de los clientes, un alto nivel de dinamismo de mercado, una intensa competencia y la desintermediación (Crosby, 2002). Además, el rápido avance de las tecnologías de la información ofrece a las empresas nuevas soluciones para gestionar las relaciones con los clientes (Bauer, Grether y Leach, 2002; Rigby, Reichheld y Scheffer, 2002; Jayachandran, Sharma, Kaufman y Raman, 2005; Ngai, 2005). De hecho, es cuando la tecnología se vuelve disponible para apoyar a los directivos a la hora de crear relaciones, cuando la GRC se vuelve una parte importante de esta investigación (Chen y Popovich, 2003; Richards y Jones, 2008).

La tecnología es a menudo incorrectamente equiparada con la GRC (Reinartz, Krafft y Hoyer, 2004). Aunque una gran parte de la GRC es tecnología, no es adecuado ver la GRC como una solución tecnológica (Chen y Popovich, 2003; Kale, 2004; Payne y Frow, 2005). La GRC es más que sólo tecnología (Johnson, 2004; Chan, 2005; Mendoza et al., 2007; Dimitriadis y Stevens, 2008); la tecnología actúa como un facilitador de la GRC (Daniels, 2001; Crosby, 2002). La literatura existente sugiere que una implementación exitosa

de GRC requiere un enfoque integrado y equilibrado de tecnología, personas y procesos (Bose, 2002; Crosby, 2002; Plakoyiannaki y Tzokas, 2002; Chen y Popovich, 2003; Mendoza et al., 2007); como muestra la siguiente figura:

Figura 8

Implementación exitosa de la gestión de la relación con el cliente



Fuente: Basado en Chen y Popovich (2003)

Según Mendoza et al. (2007), los tres elementos organizativos son clave para alcanzar el objetivo de la GRC. Zablah, Bellenger y Johnston (2004b) los definen de la siguiente forma:

- 1) Procesos: los procesos especifican cómo las tareas de GRC se relacionan entre ellas para ayudar a crear valor para la empresa y sus clientes.
- 2) Personas: las personas (esto es, los empleados) son las responsables de ejecutar las tareas diarias de GRC en la empresa.
- 3) Tecnología: la tecnología facilita la implementación de la estrategia de GRC. La tecnología sirve tanto para ayudar a los empleados a ejecutar las tareas de GRC como para automatizar las tareas totalmente.

Como ya hemos comentado, para que las iniciativas de GRC sean exitosas, las empresas deben centrarse en alinear los tres elementos anteriores (procesos, personas y tecnología) integrantes del proceso de GRC. Según Zablah et al. (2004b), fallar al alinear dichos elementos lleva a tres tipos de vacíos que es probable que dificulten la asimilación de las iniciativas de GRC:

- 1º vacío (entre los empleados y los procesos): este vacío surge del fallo al ofrecer a los empleados el entrenamiento y los recursos que necesitan para definir los procesos.

- 2º vacío (entre la tecnología y los empleados): este vacío surge de la incapacidad de ofrecer a los empleados el conocimiento sobre los beneficios que ofrecen las herramientas de GRC y de ayudar a los empleados a desarrollar las habilidades necesarias para beneficiarse al usar la tecnología.

- 3º vacío (entre los procesos y la tecnología): este vacío surge cuando las funciones del proceso no están definidas adecuadamente y las herramientas de GRC no están diseñadas para ofrecer el apoyo adecuado a los procesos organizativos.

Por tanto, aunque la tecnología es un facilitador clave, es solo un medio para alcanzar un fin y la mayoría de los autores ven la GRC como una combinación de estrategia y sistemas de información centrando la atención de la empresa en los clientes para servirles mejor (Chan, 2005; Dimitriadis y Stevens, 2008).

La GRC está basada en la idea de que el éxito en las relaciones con los clientes es un prerrequisito para el mejor cumplimiento de las necesidades de los mismos, lo que a su vez se traduce en una ganancia en la ventaja competitiva. Aunque definida de múltiples formas, la GRC esencialmente está basada en la creencia de que desarrollar una relación con los clientes es la mejor forma de conseguir que se vuelvan leales; y los clientes leales son más beneficiosos que los clientes no leales (Dowling, 2002).

A pesar de la importancia creciente de la GRC, varios investigadores parecen tener aún una visión fragmentada del concepto (Zablah et al., 2004a; Plakoyiannaki y Saren, 2006). Debido a que se trata de una práctica organizativa relativamente inmadura, sigue habiendo una falta de acuerdo sobre lo que es la GRC y cómo debe ser desarrollada la estrategia de GRC (Rigby et al., 2002; Yim, Anderson y Swaminathan, 2004; Payne y Frow, 2005). Incluso el significado de dicho acrónimo de tres letras es discutido (Buttle, 2009).

Gracias a numerosos estudios que demuestran que las actividades de GRC impactan positivamente en el rendimiento relacionado con el cliente y con la empresa, las empresas han invertido mucho en implementar sistemas de GRC (Rigby y Ledingham, 2004; Lindgreen, Palmer, Vanhamme y Wouters, 2006; Becker et al., 2009; Kim y Kim, 2009). Como consecuencia, la GRC se ha vuelto una prioridad para muchas empresas que invierten sustancialmente en su implementación (Bohling, Bowman, LaValle, Mittal, Narayandas, Ramani y Varadarajan, 2006). Sin embargo, muchas de ellas se quejan de que las implementaciones de GRC no están a la altura de las expectativas que les preceden (Rigby et al., 2002; Zablah et al., 2004a; Becker et al., 2009) y, por tanto, se consideran fracasos.

Podemos concluir que la GRC es mucho más que instalar y usar un software. La GRC empieza con un reconocimiento por parte de toda la empresa de que crear valor para los clientes es la filosofía de negocio que les guía (Verhoef y Langerak, 2002). Esto requiere un compromiso real desde la alta dirección (Bull, 2003). Además, cada vez más ejecutivos y directivos se dan cuenta de que la GRC no es solo responsabilidad del departamento de marketing o del departamento de servicio para el cliente; sino que es una práctica que debe adoptar toda la empresa (Daniels, 2001; Ling y Yen, 2001). La GRC también requiere una empresa estructurada alrededor de los clientes con una cultura orientada al cliente en la cual los distintos departamentos y empleados se centren conjuntamente en crear mayor valor para los mismos (Verhoef y Langerak, 2002). Esto requerirá casi indudablemente cierto grado de reorganización multifuncional (Ryals y Knox, 2001).

El tema central de todas las perspectivas de GRC es su enfoque en las relaciones cooperativas y colaborativas entre la empresa y sus clientes, y/o otros actores de marketing (Parvatiyar y Sheth, 2001). Dwyer et al. (1987) han caracterizado tales relaciones cooperativas como interdependientes y orientadas al largo plazo en vez de estar preocupadas por las transacciones discretas a corto plazo. También se resalta la orientación a largo plazo porque se cree que los actores de marketing no participaran en un comportamiento oportunista si tienen una orientación a largo plazo y que tales relaciones se basaran en las ganancias mutuas y la cooperación (Ganesan, 1994; Parvatiyar y Sheth, 2001).

Otra faceta importante de la GRC es la selectividad del cliente. Como varios estudios de investigación han mostrado, no todos los clientes son igualmente rentables para una empresa (Storbacka, 2000). La empresa, por tanto, debe ser selectiva al confeccionar sus programas y esfuerzos de marketing segmentando y seleccionando los clientes apropiados. El objetivo de una empresa no debe ser reducir su base de clientes sino identificar los programas y métodos que serían más rentables para crear valor para la empresa y para el cliente (Parvatiyar y Sheth, 2001). La GRC permite a las empresas conocer mejor a sus clientes y después usar esa información para servirles mejor; pudiendo así identificar qué clientes y grupos de clientes son los objetivos más provechosos e incrementar el valor y frecuencia de compra entre sus grupos de clientes más rentables. Una implementación de GRC eficaz debería también disminuir la inversión en marketing y el servicio para los tipos de clientes no rentables.

En resumen, las características clave de la GRC son (Ryals y Knox, 2001):

- 1) Se dirige a la retención a largo plazo de clientes seleccionados.
- 2) Recoge e integra información sobre los clientes.

- 3) Uso de software dedicado para analizar esa información (a menudo a tiempo real).
- 4) Segmentación según el valor de vida esperado de los clientes.
- 5) Micro-segmentación del mercado según las necesidades y deseos de los clientes.
- 6) Creación de valor para el cliente a través de la gestión del proceso.
- 7) Entrega de valor para el cliente a través de la elaboración del servicio para microsegmentos, facilitado por los perfiles detallados de los clientes.
- 8) Cambio de énfasis desde la gestión de carteras de productos/servicios a la gestión de carteras de clientes, lo que requiere cambios en las prácticas de trabajo y a veces en la estructura organizativa.

Debido a que la variable que estamos tratando es la GRC, consideramos importante señalar que el término 'cliente' puede tener una muy amplia definición que incluye a vendedores, compañeros de canal o prácticamente cualquier grupo o persona que requiera información de la empresa (Bose, 2002). Sin embargo, para nuestro estudio **vamos a centrarnos únicamente en las relaciones con los clientes** como consumidores finales de productos/servicios.

Al igual que los dos capítulos anteriores, **este capítulo recoge** una revisión de la literatura sobre la GRC; y con esta revisión se intenta tener una visión más clara de esta variable. Este capítulo recoge primero la importancia de la GRC y luego analizamos el paso del marketing transaccional al marketing relacional y la relación entre los conceptos de marketing relacional y GRC. A continuación, mostramos la complejidad conceptual de dicha variable, las distintas definiciones de GRC y las dimensiones de la GRC propuestas por varios autores. El capítulo finaliza con un análisis de la GRC como capacidad de la empresa.

5.2) IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE

Las relaciones son la esencia de la vida. Es difícil pensar en la supervivencia de alguna sociedad o empresa sin relaciones. Son los hilos invisibles que crean un vínculo único entre personas y empresas (Jain et al., 2002). De hecho, las empresas se han dado cuenta de la importancia del papel jugado por las relaciones para alcanzar y mantener la ventaja competitiva en el mercado (Jain et al., 2002). En los entornos de negocio actuales cada vez más competitivos, los clientes no solo toman sus decisiones de compra basándose en

comparaciones de productos/servicios; sino que toman dichas decisiones basándose en las relaciones que tienen con sus proveedores (Ling y Yen, 2001).

Cada vez más las empresas se dan cuenta de que los clientes son sus activos más importantes, y ven las relaciones con los clientes como intercambios mutuamente beneficiosos (Grönroos, 1994b) y oportunidades que necesitan ser gestionadas (Reinartz y Kumar, 2000; Bowman y Narayandas, 2001; Ryals y Payne, 2001). Hasta hace poco, el debate sobre marketing relacional se ha centrado en la relación en sí misma, sus atributos y sus etapas (Bagozzi, 1995; Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995). Sin embargo, ha prestado una atención insuficiente al aspecto de la gestión de la relación como un proceso organizativo central, que se extiende a través de la empresa y aumenta la implementación de las estrategias de marketing relacional (Sheth y Parvatiyar, 2000; Reinartz et al., 2004). La esencia de tal proceso organizativo es la creación de valor a través de la creación y mantenimiento de relaciones con los clientes, y es capturado en la idea de GRC (Srivastava, Shervani y Fahey, 1999; Plakoyiannaki y Saren, 2006).

La GRC se basa en la idea de que una pequeña proporción de los clientes de la empresa generarán la mayor parte de sus beneficios (Frantz y McDougall, 2004). Identificar, acumular y mantener a esos clientes es la verdadera esencia de la GRC (Light, 2001). Normalmente, el primer 20% (o algo menos) de los clientes de cualquier empresa (los clientes oro) ofrecen el 80% (o algo más) de los ingresos y de los beneficios. El último 20% de los clientes de muchas empresas no solo no son rentables, sino que generan pérdidas para la empresa. Es útil saber esto e identificar quienes son los clientes valiosos y los que no tienen valor para que las empresas puedan (McKim y Hughes, 2001): a) trabajar para retener a los valiosos, b) intentar adquirir más clientes como los clientes oro, c) hacer que otros pasen a ser clientes oro o d) cambiar el precio o reconfigurar los productos/servicios ofrecidos a los clientes que no tienen valor para moverlos hacia la rentabilidad (o hacia la salida).

La GRC surge porque los clientes difieren en sus necesidades, preferencias, comportamientos de compra y sensibilidad al precio (Ryals y Knox, 2001; Ryals y Payne, 2001; Chen y Popovich, 2003). Si todos los clientes fueran iguales, no sería necesaria la GRC; el marketing masivo o las comunicaciones masivas servirían (McKim y Hughes, 2001; Bose, 2002). Mantener una ventaja competitiva en un entorno de crecientes ofertas y cambios en las condiciones del mercado es muy difícil. Para estar por delante de sus competidores, una empresa debe ser capaz de vigilar y detectar constantemente los cambios en las necesidades del cliente y ajustarse rápidamente en consecuencia. En un mercado de consumo en masa, donde la diferenciación duradera parece imposible de alcanzar, la integración del cliente puede llevar a una ventaja

competitiva sostenible. La colaboración cercana con los clientes no solo mejora los beneficios sino que también guía la innovación. Destacar en el cuidado del cliente también tiene otros beneficios. Pasando de un enfoque en los recortes de costes a la explotación de la innovación y el potencial para el crecimiento, una empresa puede desarrollar una identidad más positiva que será traducida en una imagen corporativa atractiva y diferente (Jain, 2005). Como vemos, la GRC es útil para cualquier empresa por distintas razones.

En general, la literatura sugiere que la GRC ofrece a la empresa beneficios estratégicos, tales como una mayor satisfacción y lealtad del cliente (Chen y Popovich, 2003; Kumar y Shah, 2004), mayor respuesta a los esfuerzos de ventas cruzadas y mayor publicidad boca-oreja (Jain, 2005; Krasnikov, Jayachandran y Kumar, 2009). La GRC también tiene el potencial de aumentar tanto el rendimiento de la empresa como los beneficios del cliente a través de la creación dual de valor. Según esta idea, la GRC permite a las empresas aumentar el valor que ellos extraen de los clientes, mientras que los clientes obtienen mayor valor porque las empresas satisfacen sus necesidades específicas (Boulding et al., 2005; Krasnikov et al., 2009).

Los flujos de conocimiento en los procesos de GRC pueden ser clasificados en tres categorías (Gebert, Geib, Kolbe y Brenner, 2003):

1) Conocimiento para los clientes: es requerido en los procesos de GRC para satisfacer las necesidades de conocimiento de los clientes. Por ejemplo, conocimiento sobre los productos/servicios, mercados y proveedores (García-Murillo y Annabi, 2002).

2) Conocimiento sobre los clientes: es acumulado para entender las motivaciones de los clientes y para tratarlos de forma personalizada. Incluye historias, conexiones, necesidades y expectativas de los clientes, y su actividad de compra (Davenport, Harris y Kohli, 2001).

3) Conocimiento desde los clientes: es el conocimiento del cliente sobre los productos/servicios, mercados y proveedores. A través de las interacciones con los clientes, este conocimiento puede ser recogido para mantener la mejora continua; como, por ejemplo, mejoras del servicio o desarrollo de nuevos productos/servicios (García-Murillo y Annabi, 2002).

Las recompensas de llevar a cabo un programa eficaz de GRC son en gran parte evidentes: mayor valor para el cliente, mayor retención del cliente y mayor rentabilidad (Ling y Yen, 2001; Jain, 2005). Según McKim y Hughes (2001), los beneficios de la GRC pueden ser resumidos en crear eficiencia al a) identificar segmentos de clientes procesables y b) reducir los gastos de marketing concentrándolos en un grupo limitado de clientes (o segmento) en cualquier momento.

Según Kutner y Cripps (1997), la GRC se basa en cuatro principios (Ryals y Knox, 2001; Ryals y Payne, 2001):

- 1) Los clientes deben ser gestionados como activos importantes.
- 2) La rentabilidad del cliente varía; no todos los clientes son igualmente deseables.
- 3) Los clientes varían en sus necesidades, preferencias, comportamiento de compra y sensibilidad al precio.
- 4) Entendiendo lo que guía al cliente y su rentabilidad, las empresas pueden elaborar sus ofertas para maximizar el valor global de su cartera de clientes.

La GRC representa la forma en que los clientes quieren ser servidos y ofrece una forma eficiente y eficaz de conducir los negocios (Peppers y Rogers, 2004). Apoyando el paradigma de la GRC está la creencia básica de que las relaciones con los clientes, igual que otros activos importantes de una empresa, pueden ser eficazmente desarrolladas y gestionadas. Personalizando mejor las ofertas de productos/servicios para los clientes individuales, la retención del cliente (Parasuraman y Grewal, 2000; Srinivasan, Anderson y Ponnnavolu, 2002) y la rentabilidad (Oliver, 1999b; Ryals y Knox, 2001; Sheth y Sisodia, 2001) pueden ser aumentados (Yim et al., 2004).

En la siguiente tabla, destacamos varias ideas interesantes relacionadas con la GRC:

Tabla 27

Gestión de la relación con el cliente

Barreras a la GRC	Ryals y Payne (2001)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Falta de habilidades para desarrollar y usar un nuevo sistema. 2) Inversión inadecuada. 3) Mala calidad y cantidad de los datos. 4) Bajo conocimiento de los beneficios. 5) Barreras funcionales. 6) Sistemas de medida inadecuados.
	Dibb y Meadows (2004)	<ol style="list-style-type: none"> 1) La estructura de la empresa. 2) El conocimiento de la empresa de su base de clientes. 3) Los recursos tecnológicos a su disposición. 4) Su política de recursos humanos.
	Kale (2004)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Ver la GRC como una iniciativa tecnológica. 2) Carecer de una visión centrada en el cliente. 3) No entender el valor de vida del cliente. 4) Apoyo inadecuado de la alta dirección. 5) No reestructurar los procesos de negocio. 6) Subestimar las dificultades en la minería e integración de datos. 7) No asegurar al cliente leal.

Cambios requeridos en la empresa	Ryals y Knox (2001)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Un cambio de cultura que reconoce que los clientes, no solo los productos/servicios, producen beneficios. 2) Un cambio en la medida del rendimiento y en los incentivos para reflejar esta nueva cultura. 3) Un cambio en las prácticas de trabajo para que la información sea compartida entre los departamentos para desarrollar una imagen total de la relación de la empresa con sus clientes.
	McKim y Hughes (2001)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Aumentar el enfoque de la empresa en los clientes, y pasar de atraer a nuevos clientes a cultivar a sus clientes actuales y potenciales, retener a los rentables y gastar menos recursos en los no rentables. 2) Trabajar más duro para diferenciar los distintos segmentos de clientes y para personalizar las ofertas basándose en el valor relativo de sus clientes; para así aumentar los ingresos. 3) Tener una estrategia de relación con el cliente que determinará los clientes que la empresa planea atraer, retener y cultivar; y el equilibrio de tecnología y procesos necesario para que la relación con dichos clientes continúe. 4) Reestructurar sus procesos para dar cabida a este nuevo consumismo. Es necesario mantener a los clientes para obtener un feedback y luego tener la habilidad no solo para recordar el feedback sino también para ser capaces de actuar. 5) Crear un conjunto de medidas que la empresa pueda usar para determinar si el programa de GRC está funcionando y si el coste de implementar tal programa tiene un retorno de la inversión positivo. 6) Contratar personal y otorgar poderes a los empleados es importante para el éxito.
Factores de éxito	Dimitriadis y Stevens (2008)	<ol style="list-style-type: none"> 1) <u>Estrategia</u>: Una estrategia de marketing clara es considerada como el punto de arranque y como un elemento fundamental de la GRC. 2) <u>Entorno organizativo</u>: La alineación organizativa y la reestructuración de los procesos de negocio son críticas para alcanzar la coordinación multifuncional requerida para los programas de GRC exitosos. 3) <u>Integración multicanal</u>: Recientemente, todas las empresas de servicios son empresas multicanales e interactúan con sus clientes de múltiples formas. 4) <u>Personas y gestión</u>: Las personas son las responsables de ejecutar las tareas y procesos diarios de GRC en la empresa y algunos de ellos interactúan directamente con los clientes. Hay evidencia que sugiere que el éxito o fracaso final de las empresas que persiguen una GRC recae en su habilidad para gestionar la implementación a un nivel mucho más humano. 5) <u>Tecnología</u>: La tecnología juega un papel importante a la hora de apalancar las actividades relacionadas con la GRC y, por tanto, contribuye a mejorar el rendimiento organizativo.

5.3) CAMBIO DE PARADIGMA: DEL MARKETING TRANSACCIONAL AL MARKETING RELACIONAL

El término 'GRC' surge a mediados de los años 90 (Payne y Frow, 2005) pero la idea de GRC tiene sus raíces en el concepto de marketing relacional que existía desde mucho antes (Berry, 1983); y cuyo objetivo es mejorar la rentabilidad de la empresa a largo plazo pasando del marketing basado en la transacción, con un énfasis en ganar nuevos clientes, a la retención del cliente a través de la gestión eficaz de las relaciones con los clientes (Christopher, Payne y Ballantyne, 1991; Ryals y Knox, 2001; Ryals y Payne, 2001; Chen y Popovich, 2003; Gebert et al., 2003).

De acuerdo con Moliner y Callarisa (1997), las diferencias entre el paradigma transaccional y el relacional se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 28

Diferencia entre el paradigma transaccional y el relacional

Paradigma transaccional	Paradigma relacional
Enfoque transaccional del intercambio	Enfoque relacional del intercambio
Visión del intercambio como función discreta	Visión del intercambio como función continua
La misión es la transacción a corto plazo	La misión es la relación a largo plazo
Óptica del marketing de bienes de consumo	Óptica del marketing de servicios e industrial
Acciones dirigidas a conquistar a los clientes	Acciones dirigidas a retener y fidelizar a los clientes
Concepto de calidad endógena	Concepto de calidad exógena
Satisfacción centrada en el producto/servicio	Satisfacción centrada en la relación

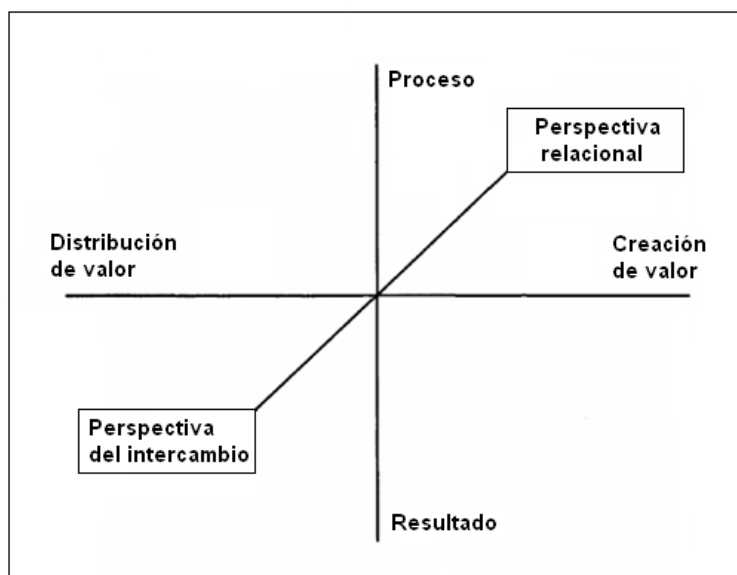
Fuente: Barroso y Martín (1999)

La necesidad de llevar a cabo intercambios relacionales en lugar de intercambios transaccionales ha sido fuertemente enfatizada en la literatura sobre marketing relacional (Jain et al., 2002). Podemos decir que el propósito del marketing transaccional es conseguir clientes, mientras que el propósito del marketing relacional es conseguir y mantener a los clientes (Grönroos, 1995; Mendoza et al., 2007). Mantener a los clientes es importante porque normalmente es menos caro hacer que un cliente actual satisfecho compre más frente a lo que cuesta obtener un cliente nuevo (Reichheld y Sasser, 1990). Hay que tener en cuenta que la GRC no pretende anular la importancia de la captación de clientes para las empresas. Las acciones de las empresas encaminadas a obtener más clientes deben seguir teniendo vigencia. La diferencia esencial entre los planteamientos del marketing transaccional y del marketing relacional está en que, para el primero, la captación de clientes es un fin en sí mismo; mientras que, para el marketing relacional, debe ser entendido como un objetivo intermedio (Barroso y Martín, 1999).

En la siguiente figura podemos ver de forma gráfica este cambio de paradigma:

Figura 9

Cambio de paradigma en la orientación al marketing



Fuente: Adaptado de Sheth y Parvatiyar (1995b)

Por un lado, el enfoque de *marketing transaccional* contempla el intercambio de forma discreta y a corto plazo y considera al cliente como un ser anónimo y pasivo, susceptible de ser 'tratado de alguna forma'. Dicho enfoque supone que la función de marketing es responsabilidad única y exclusiva de los especialistas que integran el departamento de marketing, que a su vez es el responsable de guiar a la empresa hacia la satisfacción de los clientes. Muchos autores, críticos con este enfoque, afirman que esta orientación no parece la más adecuada para promover la creación y entrega del valor que demandan los clientes dentro del conjunto de la empresa. Por otro lado, el *marketing relacional* se propugna como un nuevo paradigma; como un nuevo enfoque que debe orientar la gestión de los intercambios de las empresas hacia la satisfacción a largo plazo de los clientes (Barroso y Martín, 1999).

Por tanto, ambos enfoques pueden ser vistos como un continuum (Grönroos, 1995; Palmer, Lindgreen y Vanhamme, 2005). El marketing relacional es colocado en un extremo de dicho continuum. Aquí el enfoque está en la creación de relaciones con los clientes. En el otro extremo del continuum se encuentra el marketing transaccional donde el enfoque está en crear transacciones o intercambios individuales cada vez y no en torno a crear relaciones a largo plazo. En la siguiente tabla se muestran algunas implicaciones de dicho continuum (Grönroos, 1994b):

Tabla 29

El continuum de las estrategias de marketing: Algunas implicaciones

	Marketing transaccional	Marketing relacional
Perspectiva del tiempo	Enfoque a corto plazo	Enfoque a largo plazo
Función de marketing dominante	Marketing mix	Marketing interactivo (apoyado por actividades del marketing mix)
Elasticidad del precio	Los clientes tienden a ser más sensibles al precio	Los clientes tienden a ser menos sensibles al precio
Dimensión de calidad dominante	Calidad del output (dimensión de la calidad técnica)	Calidad de las interacciones (dimensión de la calidad funcional)

Fuente: Adaptada de Grönroos (1994b)

5.4) RELACIÓN ENTRE EL MARKETING RELACIONAL Y LA GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE

Son muchos los autores que se preguntan si la GRC y el marketing relacional realmente son fenómenos distintos o simplemente son términos sinónimos.

Generalmente, el marketing relacional y la GRC no están diferenciados en la literatura sobre marketing; ambos términos son usados intercambiabilmente (Parvatiyar y Sheth, 2000, 2001; Sin, Tse y Yim, 2005). Esto se debe a que es imposible ignorar las llamativas semejanzas entre la GRC y el marketing relacional (Light, 2001). Se piensa que ambos fenómenos comparten lo que un autor llama 'similitudes significativas' (Light, 2003).

Según Ryals y Knox (2001), la GRC complementa la perspectiva de marketing relacional y ofrece a la dirección la oportunidad de implementar el marketing relacional en toda la empresa. Algunos profesionales sugieren que la GRC ofrece una plataforma real para la manifestación operativa del marketing relacional (Plakoyiannaki y Tzokas, 2002). El marketing relacional también es a menudo citado como la base filosófica de la GRC (Ryals y Knox, 2001; Christopher, Payne y Ballantyne, 2002).

Morgan y Hunt (1994) consideran la GRC como una forma alternativa de mirar al marketing. De hecho, el concepto marketing relacional surgió en los campos del marketing de servicios y del marketing industrial (Berry, 1983; Jackson, 1985; Gummesson, 1987; Grönroos 1989, 1990, 1991, 1994a, 1994b, 1996; Ryals y Payne, 2001). Por su parte, Dibb y Meadows (2004) apuntan que la GRC es un nuevo concepto que está inextricablemente conectado con los más tradicionales principios del marketing relacional. Esto es, que la GRC es simplemente una perspectiva reciente de las ideas antiguas de marketing relacional.

Zablah et al. (2004a) también plantean un nivel alto de asociación entre el marketing relacional y la GRC; pero, según ellos, la naturaleza específica de la correspondencia depende de la visión particular del marketing relacional que se adopte; siendo mayor el solapamiento entre ellas cuando se adopta una visión del marketing relacional basada en el proceso en vez de una filosófica (ver epígrafe siguiente). Por tanto, ellos justifican una distinción en la literatura entre el marketing relacional y la GRC.

Zablah et al. (2004a) sostienen que, a diferencia del marketing relacional, la GRC no se centra exclusivamente en el establecimiento y mantenimiento de relaciones de intercambio cercanas y colaborativas. Más concretamente, la GRC se preocupa del desarrollo y mantenimiento de una cartera de relaciones con los clientes maximizadoras del beneficio que es probable que incluya relaciones de intercambio que varían a lo largo del continuum transaccional-relacional. Esto es, la GRC es un proceso orientado estratégicamente preocupado de producir un mix ideal de relaciones con los clientes, mientras que el marketing relacional se centra solo en las tareas necesarias para crear o mantener intercambios relacionales. En consecuencia, la GRC incluye un conjunto de actividades, por ejemplo, subprocesos relacionados con la evaluación y priorización de los clientes actuales y potenciales, y tácticas relacionadas con el mercado que no están bajo el ámbito del marketing relacional. Dicho de otra forma, las actividades de marketing relacional constituyen un subproceso del proceso de GRC significativamente más amplio y más orientado estratégicamente. Por tanto, aunque tanto el marketing relacional como la GRC están preocupados por las actividades de desarrollo y mantenimiento de la relación, existen diferencias decisivas respecto a sus outputs previstos (esto es, relaciones de intercambio colaborativas y cercanas frente a una cartera de relaciones con los clientes maximizadoras del beneficio) y a la naturaleza más amplia de la GRC, que indican que las dos son fenómenos relacionados pero distintos (Zablah et al., 2004a).

Si adoptamos una visión filosófica del marketing relacional, la naturaleza de la asociación entre los dos fenómenos cambia drásticamente (Zablah et al., 2004a). Más específicamente, si el marketing relacional es visto como una filosofía que enfatiza la retención del cliente, entonces, la GRC puede pensarse que representa la implementación organizativa de tal filosofía (Ryals y Knox, 2001; Ryals y Payne, 2001).

Según Sin, Tse y Yim (2005), existen algunas diferencias importantes entre la GRC y el marketing relacional: a) el marketing relacional es relativamente más estratégico por naturaleza mientras que la GRC es usada en un sentido más táctico (Ryals y Payne, 2001; Zablah et al., 2004a); b) el marketing relacional es relativamente más emotivo y conductual, centrándose en variables como vinculación, empatía y confianza (Yau, Lee, Chow, Sin y Tse, 2000) mientras

que la GRC es más directiva, centrándose en cómo la dirección puede hacer esfuerzos para atraer, mantener y mejorar relaciones con los clientes; y c) el marketing relacional abarca no sólo la relación proveedor-cliente (Gummesson, 2002) sino que recoge la creación de relaciones con otros grupos de interés como proveedores, empleados internos, clientes e incluso el gobierno (Morgan y Hunt, 1994) mientras que la GRC está más dedicada a crear relaciones con los clientes clave (Tuominen et al., 2004).

Aunque sus definiciones difieren en algo (como veremos en el epígrafe 5.6), todas indican que la GRC y el marketing relacional se centran en las relaciones individuales entre comprador y vendedor, que estas relaciones son longitudinales por naturaleza y que ambas partes se benefician de la relación establecida. En resumen, desde la perspectiva de la empresa, tanto el concepto de GRC como de marketing relacional pueden ser vistos como una filosofía para hacer negocios exitosamente o como un claro valor/cultura organizativo que pone la relación entre comprador y vendedor en el centro de la estrategia o pensamiento operativo de la empresa (Sin, Tse y Yim, 2005; Sin, Tse, Yau, Chow y Lee, 2005; Sin, Tse, Yau, Chow, Lee y Lau, 2005).

Por lo tanto, aunque no existe consenso respecto a la relación entre estos dos términos, nosotros vamos a considerar que ambos conceptos hacen referencia al mismo fenómeno, esto es, la creación y gestión de relaciones con los clientes; y, por tanto, vamos a usar ambos términos indistintamente.

5.5) COMPLEJIDAD CONCEPTUAL

La GRC significa distintas cosas para distintas personas (Winer, 2001). Muchos estudios han ofrecido reflexiones importantes pero la literatura sobre GRC parece ser inconsistente y está altamente fragmentada debido, fundamentalmente, a la falta de una conceptualización común (Zablah et al., 2004a).

La GRC ha sido descrita, definida y conceptualizada de muchas formas, reflejando la variedad de puntos de vista de los distintos autores. Mientras que algunos autores sugieren que es un conjunto especializado de herramientas tecnológicas, otros resaltan que es un conjunto de procesos de negocio que se centran en gestionar la experiencia del cliente y otros proponen que es mejor conceptualizarla como una estrategia global para la retención del cliente. Por tanto, la ambigüedad que rodea a la naturaleza de la GRC ha penetrado en la literatura académica y, como consecuencia, ha generado corrientes de investigación que guían el estudio de la GRC desde perspectivas aparentemente incongruentes (Zablah et al., 2004a; Dimitriadis y Stevens, 2008).

Aunque las definiciones individuales tienden a defender una perspectiva específica, no es raro encontrar conceptualizaciones que resaltan simultáneamente varias perspectivas al mismo tiempo (Rigby et al., 2002; Zablah et al., 2004a). Cada conceptualización, sostienen los autores, ‘contribuye de forma única al conocimiento de la GRC’ (Lindgreen et al., 2006).

La clasificación más completa de las distintas perspectivas de GRC existentes en la literatura es la llevada a cabo por Zablah et al. (2004a); pero no es la única. En la siguiente tabla, citamos las distintas clasificaciones existentes en la literatura:

Tabla 30

Complejidad conceptual

<p>Zablah et al. (2004a)</p>	<p>1) <u>GRC como un proceso</u>: Esta perspectiva reconoce abiertamente que la relación comprador-vendedor se desarrolla durante el tiempo y debe evolucionar para perdurar. Según esta perspectiva, el éxito de la GRC depende de la habilidad de la empresa para detectar y responder a las necesidades y preferencias cambiantes del cliente. De las definiciones que veremos en el siguiente epígrafe, la de Srivastava et al. (1999) es representativa de esta perspectiva.</p> <p>2) <u>GRC como una estrategia</u>: Son muchos los autores que consideran que la GRC debe ser considerada como una estrategia de la empresa (Reinartz et al., 2004; Zablah et al., 2004a; Lindgreen et al., 2006; Mendoza et al., 2007; Kim y Kim, 2009). Esta perspectiva hace hincapié en que el valor de vida de un cliente para la empresa (esto es, los beneficios netos estimados durante el curso de la relación) determina la cantidad y tipo de recursos que una empresa invierte en una determinada relación. Según esta perspectiva, el éxito de la GRC requiere que las empresas continuamente valoren y den prioridad a las relaciones con los clientes según su rentabilidad relativa. Definiciones representativas de esta perspectiva son la de Croteau y Li (2003) y la de Verhoef y Donkers (2001).</p> <p>3) <u>GRC como una filosofía</u>: Esta perspectiva hace referencia a la idea de que la retención del cliente (y, por tanto, su rentabilidad) se alcanza mejor a través de un enfoque en la creación y mantenimiento de relaciones. Según esta perspectiva, el éxito de la GRC requiere que las empresas se centren en el cliente y se guíen por un conocimiento de sus necesidades cambiantes. La definición de Berry (2002) es representativa de esta perspectiva (ver siguiente epígrafe).</p> <p>4) <u>GRC como una capacidad</u>: La perspectiva de capacidad de la GRC resalta el hecho de que las empresas deben invertir en desarrollar y adquirir un mix de recursos que les permita modificar su comportamiento hacia los clientes individuales o grupos de clientes sobre una base continua. Estos autores plantean que las relaciones rentables a largo plazo resultan sólo cuando las empresas son capaces de adaptar su comportamiento hacia los clientes individuales. Una definición representativa de esta perspectiva es la de Peppers, Rogers y Dorf (1999). Esta perspectiva será explicada en profundidad al final del capítulo.</p> <p>5) <u>GRC como una herramienta tecnológica</u>: Una de las visiones más comunes expresadas en la literatura es que la GRC es mucho más que tecnología (Johnson, 2004; Chan, 2005; Dimitriadis y Stevens, 2008) y que una falta de conocimiento sobre su verdadera naturaleza es, en parte, responsable del fracaso de muchas iniciativas de GRC (Fairhurst, 2001; Chen y Popovich, 2003; Kotorov, 2003; Ragins y Greco, 2003; Kale, 2004; Zablah et al., 2004a; Payne y Frow, 2005). No obstante, las tecnologías de la información son recursos clave que las empresas necesitan para crear relaciones rentables y a largo plazo con los clientes. Según esta perspectiva, el éxito de la GRC es principalmente guiado por la funcionalidad y aprobación por parte del cliente de la tecnología que las empresas implementan al intentar crear conocimiento y gestionar las interacciones. De las definiciones que veremos en el siguiente epígrafe, la de Shoemaker (2001) es representativa de esta perspectiva.</p>
------------------------------	---

Payne y Frow (2005)	<p>1) <u>Perspectiva 1</u>: La GRC es definida estrecha y tácticamente como una solución tecnológica concreta. Según esta perspectiva, la GRC hace referencia a la implementación de una solución tecnológica concreta.</p> <p>2) <u>Perspectiva 2</u>: La GRC es definida como una tecnología de gran alcance. En este caso, la GRC hace referencia a la implementación de un amplio surtido de soluciones de Internet y de tecnologías de la información orientadas al cliente; reflejando la definición de Stone y Woodcock (2001).</p> <p>3) <u>Perspectiva 3</u>: La GRC es definida ampliamente y estratégicamente. Desde esta perspectiva, la GRC hace referencia a un enfoque holístico para gestionar las relaciones con los clientes para crear valor para el accionista; la GRC no es simplemente una solución tecnológica usada para adquirir y aumentar la base de clientes.</p>
Richards y Jones (2008)	<p>1) <u>GRC estratégica</u>: hace referencia al 'proceso que identifica clientes, crea conocimiento del cliente, crea relaciones con los clientes y determina las percepciones de los clientes sobre la empresa y sus productos/soluciones'. Determinar cómo una empresa se relaciona con sus clientes a través de canales, mensajes, productos y servicios también se considera GRC estratégica.</p> <p>2) <u>GRC operativa</u>: hace referencia a que la GRC permite a las empresas recoger datos de sus clientes rápidamente, identificar los clientes más valiosos con el tiempo y aumentar la lealtad de los clientes ofreciendo productos/servicios personalizados' (Rigby et al., 2002). Estas definiciones operativas están más estrechamente relacionadas con los procesos y tecnologías asociadas con permitir mejores relaciones con los clientes.</p>
Buttle (2009)	<p>1) <u>GRC estratégica</u>: Es una estrategia de negocio principal centrada en el cliente que tiene como objetivo ganar y mantener clientes rentables.</p> <p>2) <u>GRC operativa</u>: Se centra en la automatización de procesos de venta, marketing y servicio al cliente.</p> <p>3) <u>GRC analítica</u>: Se centra en la minería de información (capturar, almacenar, extraer, integrar, procesar, interpretar, distribuir, usar) de datos relacionados con el cliente para propósitos estratégicos o tácticos.</p> <p>4) <u>GRC colaborativa</u>: Aplica la tecnología a través de los límites de la empresa con una idea de optimizar el valor de la empresa, sus partners y sus clientes.</p>

A la confusión provocada por las distintas perspectivas de GRC, se le añade el hecho de que algunas de las definiciones existentes son muy estrechas en alcance relacionando la GRC con el marketing de bases de datos, haciendo hincapié en los aspectos promocionales del marketing unido a los esfuerzos de bases de datos (Bickert, 1992; Parvatiyar y Sheth, 2001; Dibb y Meadows, 2004; Richards y Jones, 2008).

5.6) DEFINICIÓN DE GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE

Aunque la GRC ha surgido como un área significativa de estudio académico y práctica directiva, aún hay mucho debate sobre la definición exacta de GRC (Parvatiyar y Sheth, 2001; Plakoyiannaki y Tzokas, 2002; Reinartz et al., 2004; Payne y Frow, 2005; Wang y Feng, 2008).

Dependiendo de la perspectiva de GRC adoptada por los distintos autores (ver epígrafe anterior), dicho concepto es definido de distintas formas (Ling y Yen, 2001), aunque muchas son similares (Jain, 2005); como vemos a continuación:

Tabla 31

Definiciones gestión de la relación con el cliente

Berry (1983)	'Una estrategia para atraer, mantener y aumentar las relaciones con los clientes'
Jackson (1985)	'Marketing orientado hacia las relaciones fuertes y duraderas con cuentas individuales'
Grönroos (1990, 1991)	'Una forma de identificar, establecer, mantener y mejorar las relaciones rentables con los clientes y otros grupos de interés, de manera que se logren los objetivos de las partes implicadas; y esto se hace a través del intercambio mutuo y el cumplimiento de las promesas'
Shani y Chalasani (1992)	'Un esfuerzo integrado para identificar, mantener y desarrollar una red con clientes individuales y para continuamente fortalecer la red para el beneficio mutuo de ambas partes, a través de contactos interactivos, individualizados y que añadan valor durante un largo período de tiempo'
Morgan y Hunt (1994)	'Todas las actividades de marketing dirigidas hacia establecer, desarrollar y mantener intercambios relacionales exitosos'
Sheth y Parvatiyar (1995a)	'El axioma fundamental del marketing relacional es, o debe ser, que los clientes quieren reducir las opciones participando en una relación continua de lealtad con las empresas'
Bennett (1996)	'El desarrollo y mantenimiento por parte de la empresa de relaciones mutuamente gratificantes con los clientes alcanzadas a través de la integración total de información y sistemas de gestión de calidad, soporte de servicio, estrategia de negocio y misión organizativa para agradar al cliente y asegurar negocios rentables duraderos'
Buttle (1996)	'El desarrollo y mantenimiento de relaciones a largo plazo mutuamente beneficiosas con clientes estratégicamente importantes'
Glazer (1997)	'Un puente estratégico entre las tecnologías de la información y las estrategias de marketing con el objetivo de crear relaciones a largo plazo y rentabilidad. Esto requiere estrategias intensivas en información'
Harker (1999)	'Una empresa comprometida con el marketing relacional es aquella dedicada a crear, desarrollar y mantener proactivamente intercambios interactivos y rentables con clientes seleccionados a lo largo del tiempo'
Hobby (1999)	'Un enfoque de gestión que permite a las empresas identificar, atraer y aumentar la retención de clientes rentables gestionando las relaciones con ellos'
Peppers et al. (1999)	'La GRC significa estar dispuestos y ser capaces de cambiar el comportamiento hacia el cliente individual sobre la base de lo que el cliente dice y lo que se sabe sobre ese cliente'
Srivastava et al. (1999)	'Un proceso organizativo que se centra en establecer, mantener y mejorar las asociaciones a largo plazo con los clientes. Implica todos los aspectos de identificar clientes, crear conocimiento del cliente, crear relaciones con el cliente y dar forma a sus percepciones de la empresa y de sus productos/servicios'
Swift (2000)	'Un enfoque de la empresa para entender e influir en el comportamiento del cliente a través de comunicaciones significativas para mejorar la adquisición de clientes, la retención de clientes, la lealtad del cliente y la rentabilidad del cliente'
Fletcher (2001)	'Una estrategia de negocio para mejorar la rentabilidad centrándose en las necesidades del cliente y creando una relación atenta con el cliente'
Greenberg (2001)	'El compromiso de la empresa para poner la experiencia del cliente en el centro de sus prioridades y asegurarse de que los sistemas de incentivo, los procesos y los recursos de información apalanquen la relación a través de la mejora de la experiencia'
Ling y Yen (2001)	'Un conjunto de procesos y sistemas facilitadores que apoyan una estrategia de negocio para crear relaciones rentables a largo plazo con clientes específicos'

Parvatiyar y Sheth (2001)	'Una estrategia y proceso global para adquirir, retener, y asociarse con clientes seleccionados para crear mayor valor para la empresa y para el cliente. Esto implica la integración de marketing, ventas, servicio al cliente y funciones de la cadena de suministro de la empresa para alcanzar mayor eficiencia y eficacia al entregar valor para el cliente'
Ryals y Payne (2001)	'Usar las tecnologías de la información para implementar estrategias de marketing relacional'
Shoemaker (2001)	'La tecnología usada para combinar las ventas, el marketing y los sistemas de información del producto/servicio para crear asociaciones con los clientes'
Stone y Woodcock (2001)	'Un término para las metodologías, tecnologías y capacidades de comercio electrónico usadas por las empresas para gestionar las relaciones con los clientes'
Verhoef y Donkers (2001)	'La GRC permite a las empresas invertir en los clientes que son (potencialmente) valiosos para la empresa y también minimizar sus inversiones en clientes no valiosos'
Berry (2002)	'Una filosofía, no sólo una estrategia, una forma de pensar en los clientes, marketing y creación de valor, no sólo un conjunto de técnicas, herramientas y tácticas'
Bose (2002)	'Implica la adquisición, análisis y uso de conocimiento sobre los clientes para vender más productos/servicios y para hacerlo más eficazmente'
Gummesson (2002)	'Marketing basado en relaciones, redes e interacción, reconociendo que el marketing está integrado en la gestión total de las redes de las empresas, el mercado y la sociedad. Está dirigido a las relaciones a largo plazo con clientes individuales en las que todos salen ganando, y el valor es creado conjuntamente entre las partes involucradas'
Jain et al. (2002)	'Un proceso organizativo para mantener y mejorar la ventaja competitiva en la actual guerra entre empresas'
Rigby et al. (2002)	'La GRC alinea los procesos de negocio con las estrategias de clientes para lograr la lealtad del cliente y aumentar los beneficios a lo largo del tiempo'
Verhoef y Langerak (2002)	'Un proceso directivo que se centra en el desarrollo y mantenimiento de relaciones con clientes individuales de tal forma que el valor es creado tanto para el cliente como para la empresa usando bases de datos de clientes, herramientas estadísticas de apoyo de decisiones y técnicas interactivas de comunicación'
Wilson, Daniel y McDonald (2002)	'Los procesos y tecnologías que apoyan la planificación, ejecución y vigilancia de interacciones coordinadas a través de todos los canales'
Croteau y Li (2003)	'Una estrategia de negocio centrada en el cliente cuyo objetivo es aumentar la satisfacción y la lealtad de los clientes ofreciéndole un servicio más receptivo y personalizado a cada cliente'
Chen y Popovich (2003)	'Una combinación de personas, procesos y tecnología que busca comprender a los clientes de una empresa'
Kincaid (2003)	'El uso estratégico de información, procesos, tecnología y personas para gestionar la relación del cliente con la empresa a través de todo el ciclo de vida del cliente'
Zikmund, McLeod y Gilbert (2003)	'Una estrategia de negocio que usa las tecnologías de la información para ofrecer a una empresa una visión integrada, exhaustiva y fiable de su base de clientes para que todos los procesos e interacciones de los clientes ayuden a mantener y ampliar relaciones mutuamente beneficiosas'
Kotler y Armstrong (2004)	'El proceso global de creación y mantenimiento de relaciones rentables con los clientes entregando mayor valor y satisfacción para el cliente'
LaPlaca (2004)	'La gestión de las relaciones mutuamente beneficiosas desde la perspectiva de la empresa'

Reinartz et al. (2004)	'Un proceso sistemático para gestionar la iniciación, mantenimiento y finalización de la relación con el cliente a través de todos los puntos de contacto con el cliente para maximizar el valor de la cartera de relaciones'
Zablah et al. (2004a)	'Un proceso continuo que implica el desarrollo y apalancamiento de información de mercado con el propósito de crear y mantener una cartera de relaciones con los clientes maximizadoras del beneficio'
Boulding et al. (2005)	'La GRC no solo crea relaciones y usa sistemas para recoger y analizar datos, sino que también incluye la integración de todas esas actividades en la empresa, uniendo esas actividades al valor para el cliente y para la empresa, ampliando esa integración a lo largo de la cadena de valor y desarrollando la capacidad de integrar esas actividades a través de la red de empresas que colabora para generar valor para el cliente, mientras crea valor para la empresa'
Meyer y Kolbe (2005)	'Un concepto centrado en el cliente guiado por la tecnología, o al menos apoyado por ella, que permite a las empresas confeccionar productos/servicios específicos para los clientes individuales'
Payne y Frow (2005)	'Un enfoque estratégico que se ocupa de crear un valor mejorado para los accionistas a través del desarrollo de relaciones apropiadas con los clientes y segmentos de clientes clave. La GRC une el potencial de las estrategias de marketing relacional y las tecnologías de la información para crear relaciones rentables a largo plazo con clientes y otros grupos de interés. La GRC ofrece oportunidades mejoradas para usar datos e información tanto para conocer a los clientes como para cocrear valor con ellos. Esto requiere una integración multifuncional de procesos, personas, operaciones y capacidades de marketing que es permitida a través de información, tecnología y aplicaciones'
Rogers (2005)	'Un conjunto de procesos de información y herramientas de tecnología que permiten el desarrollo de relaciones entre la empresa y el cliente'
Sin, Tse y Yim (2005)	'Una estrategia y proceso exhaustivos que permiten a la empresa identificar, adquirir, retener y cuidar a clientes rentables creando y manteniendo relaciones a largo plazo con ellos'
Tanner, Ahearne, Leigh, Mason y Moncrief (2005)	'Una estrategia que da como resultado el desarrollo de la relación más apropiada con un cliente, un proceso que es apoyado por la tecnología y que puede no necesariamente producir asociaciones profundas o estratégicas con todos los clientes'
Javalgi, Martin y Young (2006)	'Un concepto estratégico que incorpora los resultados estratégicos de satisfacción, lealtad, retención del cliente y rentabilidad mientras que se apoya en la tecnología para utilizar los datos relevantes del mercado y guiar la toma de decisiones'
Mendoza et al. (2007)	'Una estrategia de la empresa que tiene como objetivo satisfacer y crear una relación a largo plazo con el cliente'
Richards y Jones (2008)	'Un conjunto de actividades de la empresa apoyadas tanto por tecnología como por procesos que son dirigidas por la estrategia y diseñadas para mejorar el rendimiento de la empresa en un área de gestión del cliente. La GRC no es conceptualizada como una estrategia, sino como una forma de alcanzar los objetivos estratégicos deseados. La GRC, por tanto, es un facilitador que ayuda a las empresas a alcanzar mejores relaciones con los clientes'
Wang y Feng (2008)	'Un proceso organizativo que se centra en establecer, mantener y mejorar asociaciones a largo plazo con los clientes para crear mayor valor para la empresa y para el cliente'
Buttle (2009)	'Una estrategia central de la empresa que integra procesos y funciones internas y redes externas, para crear y entregar valor a los clientes objetivo con un beneficio. Está basada en datos relacionados con el cliente de alta calidad y permitido por las tecnologías de la información'
Kim y Kim (2009)	'Un conjunto de actividades para adquirir, retener y aumentar la relación con los clientes'

Aunque la GRC ha sido ampliamente reconocida como un enfoque importante de negocio podemos comprobar que no existe una definición de dicho concepto aceptada universalmente (Ling y Yen, 2001; Paas y Kuijlen, 2001; Ngai, 2005). Como vemos en este epígrafe, son muchas las definiciones de GRC que han sido propuestas. Aunque algunas definiciones son similares, hay una falta de consenso sobre la forma más apropiada en que dicho fenómeno emergente debe ser definido (Zablah et al., 2004a).

Estas definiciones van desde GRC como la implementación de soluciones tecnológicas específicas a un enfoque holístico para gestionar relaciones con los clientes que simultáneamente creen valor para el cliente y para la empresa (Payne y Frow, 2005). La conclusión de todas las definiciones anteriores es que los académicos tienen todavía que conseguir una definición que apoye completamente la complejidad de la GRC y que, a su vez, mantenga el nivel de sencillez requerido para su medida (Richards y Jones, 2008). Según Parvatiyar y Sheth (2001), lo que se necesita es una definición que exprese la singularidad del concepto a través de la articulación de sus características únicas, tales como: a) se refiere a relaciones uno-uno, b) tiene lugar como procesos interactivos no transacciones y c) es una actividad que añade valor a través de la interdependencia mutua y la colaboración entre empresas y clientes.

La falta de consenso en el significado de GRC no sólo impide el discurso académico sobre el tema, sino que también añade escepticismo e indecisión en los profesionales a la hora de implantar sistemas GRC (Yim et al., 2004). Por tanto, la importancia de cómo es definida la GRC no es simplemente semántica sino que influye significativamente en la forma en que las empresas aceptan y practican la GRC (Payne y Frow, 2005).

Tras la revisión de las definiciones de GRC existentes en la literatura, al hablar de GRC nos referimos a **'las actividades de la empresa orientadas hacia la creación y mantenimiento de relaciones a largo plazo con sus clientes para obtener su lealtad y satisfacción'**.

5.7) DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE

A pesar de la creciente literatura sobre GRC, sus dimensiones y sus efectos en el cliente también permanecen ambiguos. Según Yim et al. (2004), los directivos necesitan pensar más allá de los componentes tecnológicos de la GRC y centrarse en sus dimensiones clave para aumentar significativamente la lealtad del cliente y el crecimiento de las ventas. En este epígrafe vamos a ver cómo distintos autores contribuyen a nuestro conocimiento sobre la GRC

identificando distintas dimensiones de dicha variable; que aparecen recogidas en la siguiente tabla:

Tabla 32

Dimensiones de la gestión de la relación con el cliente

Autores	Número de dimensiones	Dimensiones
Ling y Yen (2001)	4	1) Fase de evaluación 2) Fase de planificación 3) Fase de implementación 4) Fase de revisión
Parvatiyar y Sheth (2001)	4	1) Proceso de formación de la relación con el cliente 2) Proceso de gobierno y gestión de la relación 3) Proceso de evaluación del rendimiento relacional 4) Proceso de evolución o mejora de la GRC
Winer (2001)	7	1) Crear una base de datos de clientes 2) Analizar los datos 3) Selección de los clientes 4) Dirigirnos a los clientes 5) Programas de GRC 6) Temas de privacidad 7) Medida del éxito del programa de GRC
Bose (2002)	8	1) Planificación 2) Investigación 3) Análisis del sistema y diseño conceptual 4) Diseño 5) Construcción 6) Implementación 7) Mantenimiento y documentación 8) Adaptación
Reinartz et al. (2004)	3	1) Iniciación de la relación con el cliente 2) Mantenimiento de la relación con el cliente 3) Finalización de la relación con el cliente
Yim et al. (2004) y Sin, Tse y Yim (2005)	4	1) Enfoque en los clientes clave 2) Organización para la GRC 3) Gestión del conocimiento 4) Incorporación de tecnología
Payne y Frow (2005)	5	1) Proceso de desarrollo de la estrategia 2) Proceso de creación de valor 3) Proceso de integración multicanal 4) Proceso de gestión de la información 5) Proceso de valoración del rendimiento
Plakoyiannaki y Saren (2006)	4	1) Proceso de planificación estratégica 2) Proceso de información 3) Proceso de valor para el cliente 4) Proceso de medida del rendimiento
Wang y Feng (2008)	4	1) Capacidad de gestión del conocimiento del cliente 2) Capacidad de gestión de la interacción con el cliente 3) Capacidad de mejorar la relación con el cliente 4) Capacidad de recuperar a los clientes

Tras el análisis de las distintas dimensiones de dicha variable, nos inclinamos por considerar que la GRC está compuesta por tres etapas distintas relacionadas con las etapas de vida de las relaciones con el cliente; esto es, la iniciación, el mantenimiento y la finalización de la relación. Dicha elección se debe a que se trata del modelo más intuitivo y de más fácil aplicación en la práctica. Reinartz et al. (2004) definen dichas etapas de la siguiente forma:

1) Iniciación de la relación: la etapa de iniciación cubre las actividades de gestión de la adquisición y gestión de la recuperación de los clientes.

2) Mantenimiento de la relación: la etapa de mantenimiento cubre la gestión de la retención, la gestión de las ventas cruzadas y el up-selling y la gestión de las referencias.

3) Finalización de la relación: la etapa final cubre la gestión de la finalización de la relación.

5.8) LA GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE COMO CAPACIDAD DE LA EMPRESA

Como hemos reflejado en el epígrafe 5.5, la GRC ha sido descrita, definida y conceptualizada de muchas formas, reflejando la variedad de puntos de vista de los distintos autores. La clasificación más completa de las distintas perspectivas de GRC existentes en la literatura es la llevada a cabo por Zablah et al. (2004a). Una de las cinco perspectivas identificadas por estos autores, hace referencia a la GRC como una capacidad (Zablah et al., 2004a; Lindgreen et al., 2006; Dimitriadis y Stevens, 2008).

La perspectiva de capacidad de la GRC resalta el hecho de que las empresas deben invertir en desarrollar y adquirir un conjunto de recursos que les permita modificar su comportamiento hacia los clientes.

Como venimos resaltando a lo largo de toda la tesis doctoral, los recursos son la fuente de las capacidades de la empresa. A diferencia de los recursos, las capacidades normalmente están basadas en conocimiento, son complejas y no pueden ser compradas o adquiridas en el mercado (Grant, 1991; Teece et al., 1997). En este sentido, al hablar de capacidades nos referimos a las habilidades difíciles de imitar y al conocimiento acumulado que permite a las empresas llevar a cabo actividades que forman parte de sus procesos organizativos (Day, 1994b).

Apoyándonos en las anteriores definiciones de recursos y capacidades, pretendemos dar a entender que, aunque la perspectiva de capacidad de la GRC no ha recibido un apoyo amplio de la literatura, es muy importante que la

empresa posea un conjunto de recursos que le permita gestionar eficazmente las relaciones con los clientes.

Zablah et al. (2004a) plantean que las relaciones rentables a largo plazo se producen sólo cuando las empresas son capaces de adaptar su comportamiento hacia los clientes individuales.

Boulding et al. (2005) también se refieren a la GRC como la capacidad necesaria para desarrollar y mantener buenas relaciones con los clientes. Asimismo, otros autores tales como Yim et al. (2004), Wang y Feng (2008) y Kim y Kim (2009), adoptan esta perspectiva de capacidad al tratar la GRC.

Los argumentos anteriores, así como la amplia revisión realizada a lo largo del capítulo, nos llevan a identificar la GRC como una capacidad de la empresa. De hecho, si retomamos la definición propuesta en el epígrafe 5.6, podemos comprobar que es representativa de esta idea. Nos referimos a la GRC como la capacidad de la empresa que le permite gestionar sus recursos para poder llevar a cabo una serie de actividades orientadas hacia la creación y mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes.

Al igual que en el caso de la OM y la GC, proponemos que la GRC puede ser considerada una capacidad operativa de la empresa ya que le permite ganarse la vida en el presente a través de la transformación y uso de una serie de recursos existentes en la misma.

5.9) RESUMEN

Como hemos visto, aunque parece no haber ninguna fecha específica, ni ningún libro ni artículo que marque la introducción del concepto de 'relación con el cliente' en el pensamiento académico y de negocio, el marketing relacional ya era un tema de plena actualidad a mediados de los años 80 (Crosby, 2002). Como Barroso y Martín (1999) apuntan, el concepto de relación es una vieja idea que ha estado presente desde siempre en los mercados económicos; no obstante, el impulso que recibe viene dado por la importancia de retener a los clientes en las empresas, básicamente, desde el punto de vista económico y competitivo. Como vemos, desde hace tiempo la investigación en marketing se ha centrado en las relaciones y en crear asociaciones (Dwyer et al., 1987; Crosby et al., 1990; Morgan y Hunt, 1994); pero no ha sido hasta que la tecnología se ha vuelto disponible para apoyar a los directivos a la hora de crear relaciones, cuando la GRC se ha vuelto una parte importante de esta investigación (Chen y Popovich, 2003; Richards y Jones, 2008).

La GRC tiene sus raíces en el marketing relacional cuyo objetivo es mejorar la rentabilidad de la empresa a largo plazo pasando del marketing basado en la

transacción, con un énfasis en ganar nuevos clientes, a la retención del cliente a través de la gestión eficaz de las relaciones (Christopher et al., 1991; Ryals y Knox, 2001; Ryals y Payne, 2001; Chen y Popovich, 2003; Gebert et al., 2003). Una amplia variedad de términos como marketing relacional, gestión de las relaciones, gestión del cliente, GRC, etc. han sido usados para describir el proceso o las actividades enfocadas a crear relaciones rentables a largo plazo con los clientes (Jain et al., 2002); pero los dos más habituales en la literatura son marketing relacional y GRC. Aunque no existe consenso respecto a la relación entre estos dos términos (Parvatiyar y Sheth, 2000, 2001; Sin, Tse y Yim, 2005), nosotros vamos a considerar que ambos conceptos hacen referencia al mismo fenómeno, esto es, la creación y gestión de relaciones con los clientes; y, por esa razón, usamos ambos términos indistintamente.

La GRC surge porque los clientes difieren en sus necesidades, preferencias, comportamientos de compra y sensibilidad al precio (Ryals y Knox, 2001; Ryals y Payne, 2001; Chen y Popovich, 2003); si todos los clientes fueran iguales, no sería necesaria (McKim y Hughes, 2001; Bose, 2002). Cada vez más las empresas se dan cuenta de que los clientes son sus activos más importantes, y ven las relaciones con los clientes como intercambios mutuamente beneficiosos (Grönroos, 1994b) y oportunidades que necesitan ser gestionadas (Reinartz y Kumar, 2000; Bowman y Narayandas, 2001; Ryals y Payne, 2001).

El énfasis en el cliente exige a la empresa aprender extensamente sobre sus clientes, y los directivos deben traducir dicha información en procesos clave para una mayor creación y apropiación de valor (Srivastava, Shervani y Fahey, 1998; Sudharshan y Sanchez, 1998; Flint, Woodruff y Gardial, 2002). Según Tuominen (2004), la GRC es un dinamizador claro para el cumplimiento de la propuesta de valor de la empresa. Las capacidades de la empresa para crear y mantener relaciones de intercambio colaborativas son una base duradera para procesos de creación y apropiación de valor precisamente porque son difíciles de gestionar y difíciles de entender, copiar y sustituir por los competidores (Slater, 1997; Day, 2000; Harvey y Speier, 2000).

Como ya hemos visto, la GRC no es solo responsabilidad del departamento de marketing o del departamento de servicio para el cliente, se trata de una práctica a nivel de toda la empresa y para todas las empresas que necesitan mejorar constantemente su habilidad para tratar con los clientes actuales y potenciales de forma que se fomente su lealtad y la continuidad del negocio (Daniels, 2001; Ling y Yen, 2001).

Uno de los principales problemas de la GRC es que no existe un modelo para guiar a las empresas en su implementación. Cada empresa es distinta, tiene su propia cultura, sus propios procesos de negocio, etc. En consecuencia, es importante no considerar la GRC como una solución mágica que resolverá

todos los problemas de la empresa; requiere mucho esfuerzo para tener éxito (Plakoyiannaki y Tzokas, 2002; Mendoza et al., 2007). De hecho, para que un programa de GRC tenga éxito, primero es necesario crear una estrategia para el cliente (Lindgreen et al., 2006); esto es, la empresa debe determinar con qué clientes quiere crear una relación y con cuáles no. En consecuencia, la base de clientes de la empresa debería ser dividida en dos grupos: a) los más rentables, con los cuales la empresa debe ampliar y profundizar las relaciones y b) los menos lucrativos, a los cuales la empresa podría desear no servir nunca. Dicha segmentación ayudará a la empresa a elegir la respuesta apropiada: a) invertir para recuperar o aumentar las relaciones rentables, b) gestionar los costes para hacer que los segmentos de menores márgenes merezcan la pena o c) desinvertir en los segmentos no atractivos (Rigby et al., 2002). Pero tener una estrategia no es suficiente; la implementación de la GRC será exitosa sólo después de que la empresa y sus procesos hayan sido reestructurados para satisfacer mejor las necesidades de los clientes (Rigby et al., 2002).

La GRC es una inversión por parte de toda la empresa que busca maximizar el valor entregado a los clientes, personalizando los comportamientos y las ofertas (Plakoyiannaki y Tzokas, 2002). Pero, a pesar del importante interés por parte tanto de los académicos como de los profesionales, la GRC sigue siendo una gran inversión con poca retribución (Richards y Jones, 2008). Además, el uso inapropiado e incompleto de las medidas de GRC puede poner a la empresa en riesgo de desarrollar rigideces clave, llevando al fracaso a largo plazo (Boulding et al., 2005). Los fracasos altamente divulgados de la implementación de GRC han llevado al escepticismo entre los directivos sobre su aclamado potencial para generar valor para la empresa (Zablah et al., 2004a; Ryals, 2005; Krasnikov et al., 2009).

Una vez que hemos revisado las definiciones de GRC existentes en la literatura (Berry, 1983; Morgan y Hunt, 1994; Barroso y Martín, 1999; Peppers et al., 1999; Srivastava et al., 1999; Ling y Yen, 2001; Shoemaker, 2001; Verhoef y Langerak, 2002; Reinartz et al., 2004; Zablah et al., 2004a; Sin, Tse y Yim, 2005; Wang y Feng, 2008; Kim y Kim, 2009; entre otros), al hablar de GRC nos referimos a 'las actividades de la empresa orientadas hacia la creación y mantenimiento de relaciones a largo plazo con sus clientes para obtener su lealtad y satisfacción'.

La revisión de la literatura sobre GRC realizada en este capítulo se ha llevado a cabo para permitir al lector situar dicha variable en un contexto y comprender el por qué de la inclusión de esta capacidad organizativa en nuestro estudio, al igual que hemos hecho con la OM y con la GC. Una vez finalizada la revisión de las tres capacidades organizativas que combinadas parecen constituir una capacidad dinámica, vamos a pasar a estudiar la última capacidad que forma

parte de nuestro estudio. Estamos refiriéndonos a la capacidad de creación de valor para el cliente. En nuestra opinión, la inclusión de esta última variable en el modelo es clave para demostrar que la interacción entre OM, GC y GRC constituye una capacidad dinámica. Como explicaremos en el capítulo dedicado al modelo propuesto, dicha interacción constituirá una capacidad dinámica si da lugar a la creación de valor para el cliente.

CAPÍTULO 6.- VALOR PARA EL CLIENTE

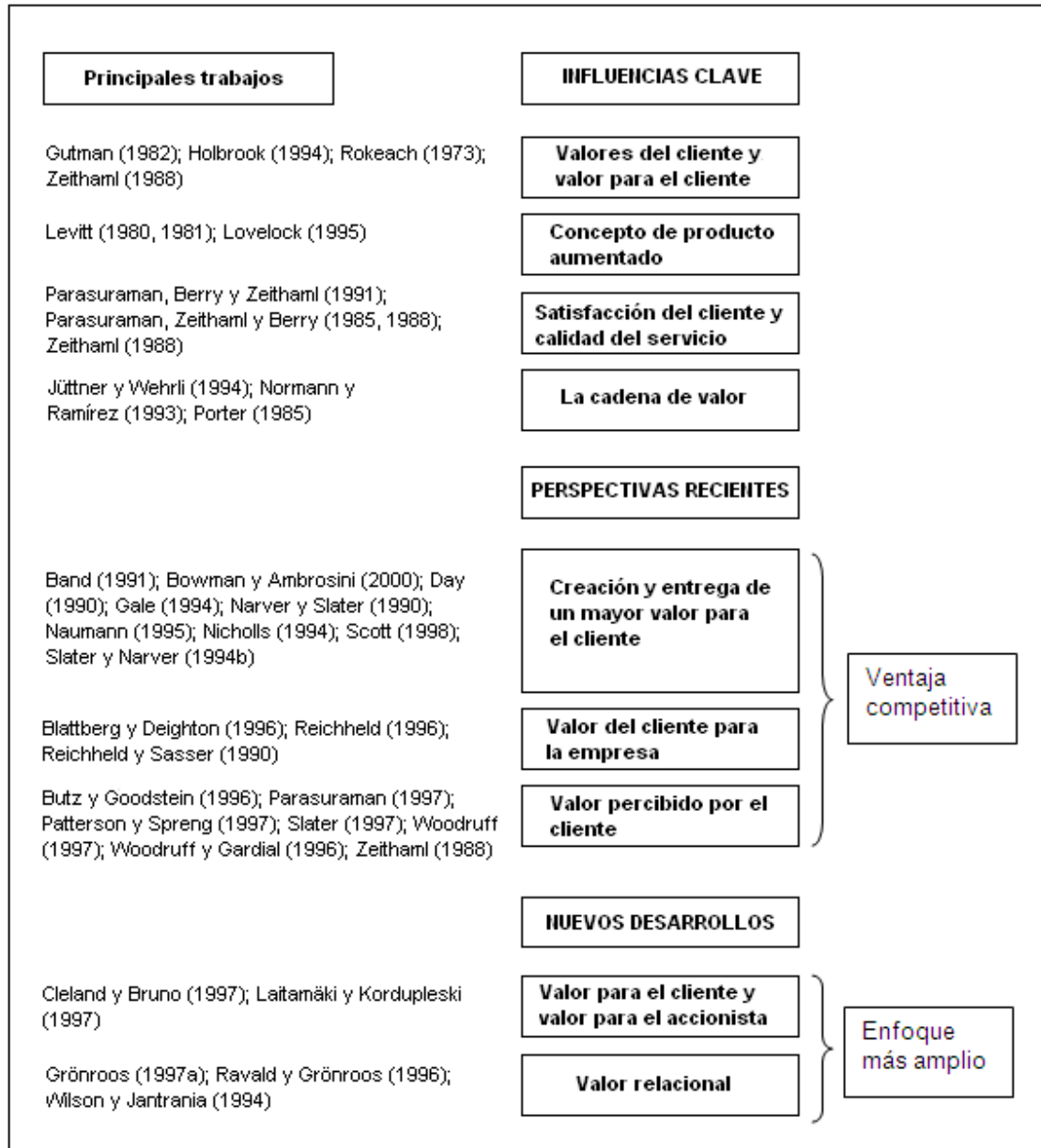
6.1) INTRODUCCIÓN

El estudio de la variable 'valor para el cliente' es complicado. Esto se debe a las distintas acepciones del concepto según el punto de vista que se considere. Por ejemplo, Payne y Holt (2001) apuntan que el término 'valor para el cliente' es un concepto más amplio que el reconocido generalmente (Berghman et al., 2006) ya que puede ser usado en una variedad de contextos; incluyendo 'creación y entrega de valor para el cliente' (ej. cómo las empresas pueden añadir valor), 'valor del cliente' (ej. valor de vida del cliente) y 'valor percibido por el cliente' (ej. valor deseado y recibido al comprar y usar un producto/servicio).

Para centrar el tema, nos apoyamos en una amplia revisión de la literatura existente sobre valor para el cliente llevada a cabo por Payne y Holt (2001). En la siguiente figura se muestra la estructura de dicha revisión junto a una selección ilustrativa de los principales trabajos en cada una de las líneas de investigación identificadas:

Figura 10

Desarrollo de la literatura sobre valor



Fuente: Basado en Payne y Holt (2001)

Como vemos, Payne y Holt (2001) clasifican la literatura existente sobre valor para el cliente en nueve líneas de investigación. En primer lugar, identifican cuatro áreas que consideran que han sido *influencias clave* en el concepto actual de valor para el cliente. En segundo lugar, identifican tres *perspectivas recientes* que están más unidas al concepto de valor como medio para crear ventajas competitivas. Y, por último, tratan los desarrollos más recientes, es decir, aquellos que sugieren la necesidad de un *enfoque más amplio* del valor; teniendo en cuenta el papel de otros grupos de interés.

Nosotros nos vamos a centrar en el grupo de *perspectivas recientes* de valor y vamos a desarrollar las tres líneas de investigación englobadas en dicho grupo:

1) Creación y entrega de un mayor valor para el cliente: La creación y entrega de un mayor valor para el cliente ha sido el foco de muchos investigadores en los años 90 (Day, 1990; Band, 1991; Gale, 1994; Naumann, 1995; Scott, 1998). Esta perspectiva está muy relacionada con los llamamientos para que las empresas se centren más en el mercado y en el cliente, con grandes influencias de la literatura sobre OM (Day y Wensley, 1988; Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990; Jaworski y Kohli, 1993; Day, 1994b; Slater y Narver, 1994b, 1995; Jenkins, 1996; Morgan, Katsikeas y Appiah-Adu, 1998; Morgan y Strong, 1998; Cadogan, Diamantopoulos y De Mortanges, 1999; Connor, 1999). Esta perspectiva sostiene que el éxito de una empresa depende del grado en que entrega a los clientes lo que tiene valor para ellos. Naumann (1995) resalta que la calidad del producto/servicio por sí sola no es suficiente para garantizar la supervivencia de la empresa. Este autor plantea que el factor clave del éxito de una empresa es su habilidad para crear y entregar mayor valor para el cliente comparado con la competencia.

2) Valor del cliente para la empresa: Entender el valor para el cliente desde la perspectiva de 'el valor del cliente para la empresa', también ha recibido atención de los investigadores. Esta perspectiva se ocupa del valor del cliente para la empresa; y lo considera un output, en vez de un input, de la creación de valor. Como tal, no se centra en la creación de valor para el cliente sino en el resultado de valor que puede ser derivado de la entrega de un mayor valor para el cliente. Un concepto clave que forma parte de esta perspectiva es el 'valor de vida del cliente'. En este caso lo importante es el valor para el cliente desde la perspectiva de cuánto valor puede obtener una empresa de sus clientes (Woodall, 2003); no considerando el valor entregado por la misma a sus clientes. Analizando la forma en que Payne y Holt (2001) describen esta perspectiva de valor para el cliente, nos atrevemos a señalar que esta perspectiva hace referencia a la **apropiación de valor** por parte de la empresa.

3) Valor percibido por el cliente: Tradicionalmente, el principal mecanismo para escuchar al cliente ha sido la medida de su satisfacción. Más recientemente, Woodruff (1997) plantea que la medida de la satisfacción del cliente necesita cambiar hacia un conocimiento más completo de lo que el cliente valora en cuanto a qué productos/servicios le ayudan a alcanzar sus objetivos y propósitos organizativos. Como resultado, muchos investigadores se centran en esta idea ampliada de valor percibido por el cliente (Butz y Goodstein, 1996; Ravald y Grönroos, 1996; Woodruff y Gardial, 1996; Grönroos, 1997; Parasuraman, 1997; Patterson y Spreng, 1997; Slater, 1997; Anderson y Narus, 1998). En este contexto, el valor se vuelve un concepto orientado al cliente. Esta percepción del cliente sobre lo que es creado y lo que es

entregado, debería ser establecida y tenida en cuenta cuando una empresa define su propuesta de valor (Payne y Holt, 2001). Como veremos en el apartado 6.3.2, numerosos autores han sugerido formas para definir el valor desde el punto de vista del cliente. Entre todas, la definición de Woodruff (1997) parece ser la más completa (Day y Crask, 2000; Payne y Holt, 2001).

A la clasificación anterior, podemos añadir otra clasificación llevada a cabo por Vargo y Lusch (2004). Estos autores plantean un cambio en la lógica dominante de marketing. Ellos proponen pasar de un enfoque centrado en los productos tangibles con valor incorporado a un enfoque centrado en las relaciones de intercambio dinámicas que implican servicios en los que el valor es cocreado con el cliente (Chan, Yim y Lam, 2010; Edvardsson, Tronvoll y Gruber, 2011). Vargo y Lusch (2004) proponen dos perspectivas de valor según la lógica dominante adoptada:

a) Lógica dominante centrada en los bienes tradicionales: el valor es determinado por la empresa porque está incorporado en los productos. El valor es definido como 'valor de intercambio' (ver pág. 190).

b) Lógica dominante centrada en los servicios emergentes: el valor es percibido y determinado por el cliente basándose en el 'valor de uso' (ver pág. 190).

Según Vargo y Lusch (2004) y Lusch y Vargo (2006), las empresas sólo pueden ofrecer propuestas de valor; es el cliente quien debe determinar el valor y participar en su creación a través del proceso de coproducción. Una suposición clave en la lógica dominante centrada en los servicios es que los recursos no tienen valor por sí mismos; sino que el valor es cocreado con los clientes cuando los recursos son usados (Edvardsson et al., 2011). Según dicha lógica dominante, los bienes son simplemente vehículos para la provisión de servicios.

Aunque consideramos que las ideas de Vargo y Lusch (2004) son muy interesantes, nuestro análisis se basa en las tres líneas de investigación propuestas por Payne y Holt (2001): **creación y apropiación de valor para el cliente y valor percibido**. En nuestra opinión, Payne y Holt (2001) se acercan más a nuestra idea de valor. Por una parte, la dirección estratégica señala la creación y apropiación de valor (y la capacidad de la empresa para ello), como la competencia distintiva. Por otra parte, la literatura sobre marketing se centra en el valor desde la perspectiva de la demanda: valor para el cliente y su percepción.

El **objetivo de este capítulo** es realizar un análisis de la variable dependiente del modelo; esto es, el valor para el cliente. Es importante resaltar que la variable valor para el cliente aparece en el modelo como 'creación y apropiación de valor' (punto de vista de la empresa) y como 'valor percibido'

(punto de vista del cliente). Por tanto, vamos a llevar a cabo un análisis exhaustivo de la literatura existente sobre estas tres perspectivas de valor para aumentar el conocimiento de una de las variables principales de nuestro modelo. En primer lugar, planteamos la importancia de dichos conceptos. En segundo lugar, nos centramos en el 'valor percibido', lo intentamos diferenciar de algunos conceptos relacionados, lo intentamos definir (aunque como se verá en su epígrafe correspondiente la definición no es fácil) e identificamos sus dimensiones como son propuestas por distintos autores. A continuación, nos centramos en la creación y apropiación de valor, y definimos dichos conceptos, los relacionamos entre sí, identificamos capacidades para que una empresa cree y se apropie del valor e identificamos sus dimensiones. Por último, empezamos a introducir el modelo propuesto en nuestro estudio, a través de un modelo de gestión de recursos y capacidades que sirve de base a la idea propuesta en el modelo objeto de esta tesis.

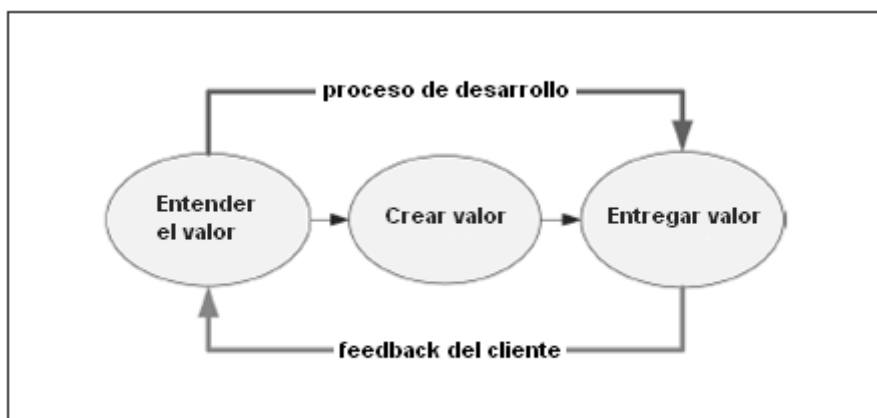
6.2) IMPORTANCIA DEL VALOR PARA EL CLIENTE

Entender lo que los clientes valoran de una oferta dada, crear valor para ellos y después gestionarlo a lo largo del tiempo, han sido reconocidos durante mucho tiempo como elementos esenciales de la estrategia de negocio de las empresas (Drucker, 1985; Porter 1985, 1998; Slater y Narver, 1998). Determinar lo que el cliente quiere de un producto/servicio también ayuda a la empresa a formular su propuesta de valor. Porter (1985) apunta que la ventaja competitiva de una empresa proviene de su habilidad para crear valor para sus clientes, que exceda el coste en que la empresa incurre para crear ese valor (DeSarbo, Jedidi y Sinha, 2001).

Para cualquier empresa es importante determinar lo que significa el valor para sus clientes, pero conocer las percepciones de valor de los clientes no es suficiente. En otras palabras, los procesos de valor añadido necesitan ser continuamente ajustados para crear y entregar valor según las necesidades de los clientes (Näslund, Olsson y Karlsson, 2006). Esta idea está basada en el siguiente modelo de Anderson y Narus (1998) para entender, crear y entregar valor:

Figura 11

Proceso de valor



Fuente: Adaptado de Näslund et al. (2006)

El 'valor para el cliente' surge en los años 90 como un tema de creciente interés para las empresas, tanto a nivel académico como a nivel profesional (Sánchez e Iniesta, 2007). Este concepto es considerado como uno de los factores más significativos para el éxito de una empresa (Zeithaml, 1988; Gale, 1994; Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1996; Parasuraman, 1997; Woodruff, 1997) y ha sido señalado como una fuente importante de ventaja competitiva (Woodruff, 1997; Mizik y Jacobson, 2003; Spiteri y Dion, 2004). El valor para el cliente también es reconocido como la base fundamental en toda actividad de marketing (Holbrook, 1996) y es visto como una herramienta estratégica crítica para atraer y retener a los clientes (Lee y Overby, 2004; Wang et al., 2004; Sánchez e Iniesta, 2006) y como un indicador de las intenciones de recompra (Cronin, Brady y Hult, 2000; Parasuraman y Grewal, 2000).

Durante las últimas décadas, las empresas se han encontrado en un entorno competitivo complejo, en el que cada vez más clientes piden insistentemente la creación de valor (Sánchez et al., 2009). En la búsqueda continua de nuevas formas para lograr y mantener una ventaja competitiva, más y más empresas ven el valor para el cliente como un factor clave en su gestión estratégica (Woodruff y Gardial, 1996; Woodruff, 1997; Wang et al., 2004; Steenkamp y Geyskens, 2006). Esto ha generado un creciente interés en crear y entregar un mayor valor para el cliente (Wang et al., 2004; Smith y Colgate, 2007), reemplazando parcialmente conceptos más limitados como la calidad (Cronin et al., 2000) o la satisfacción (Woodruff, 1997; Sweeney, Soutar y Johnson, 1999), a menudo discutidos previamente en la literatura (ver apartado 6.3.1).

Kotler (1972) fue pionero en alabar las virtudes del valor para el cliente, exponiendo que 'la actividad esencial del marketing es la creación y la oferta de

valor'. Posteriormente, Narver y Slater (1990) afirmaron que la creación de un mayor valor para el cliente debía ser el objetivo de las empresas orientadas al mercado. Entender el valor para el cliente ha tomado mayor importancia hoy en día debido a la continua expansión de las empresas a mercados más heterogéneos alrededor del mundo (Overby, Gardial y Woodruff, 2004; Overby, 2005).

Cuanto más valor añade la empresa al producto/servicio, más característico se vuelve ese producto/servicio para el cliente. Eso puede llevar a precios más elevados y, supuestamente, a márgenes más altos y mayores beneficios (Butz y Goodstein, 1996). Sin embargo, hay que tener en cuenta que es el cliente quien decide si hay valor añadido o no. Por tanto, a través del concepto valor percibido se intenta entender la idea de valor añadido definido por el cliente y cómo usar ese concepto para la ventaja estratégica (Butz y Goodstein, 1996). Conocer donde reside el valor desde el punto de vista del cliente es crítico para las empresas (Ulaga y Chacour, 2001).

En consecuencia, es importante resaltar que, según muchos autores, hay diferencias entre lo que los directivos piensan que sus clientes valoran y lo que realmente valoran los clientes (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985; Sharma y Lambert, 1994; Woodruff y Gardial, 1996). Estas discrepancias pueden provocar que los esfuerzos de una empresa para entregar valor a sus clientes fracasen o sean poco eficaces. Por esta razón, los procesos de aprendizaje sobre los clientes deben tener como objetivo reducir dichas discrepancias (Woodruff, 1997). Según Hubbard, Zubac y Johnson (2008), cuanto más alineadas estén las percepciones de los directivos de la empresa con las percepciones de valor de los clientes objetivo, mayor será la probabilidad de que la empresa sea capaz de crear productos/servicios que sean elegidos por sus clientes en el mercado. Por lo tanto, el proceso de aprendizaje sobre los clientes es crítico para identificar y desarrollar capacidades con el potencial de crear valor para ellos.

Butz y Goodstein (1996) proponen algunas ideas sobre la información necesaria para la empresa en el proceso de aprendizaje sobre los clientes. Según ellos, durante este proceso la empresa necesita obtener información sobre cómo aumentar el valor del producto/servicio para el cliente y proponen la siguiente lista de preguntas para conseguir dicha información:

Tabla 33

Ejemplos de preguntas para el proceso de aprendizaje sobre los clientes

<p>Entender la interacción entre el cliente y el producto/servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Por qué usa el cliente nuestro producto/servicio? - ¿Cómo usa el cliente nuestro producto/servicio? - ¿Qué problema le soluciona nuestro producto/servicio al cliente? - ¿Qué problema adicional o nuevo crea nuestro producto/servicio? - ¿Cómo podríamos facilitarle al cliente el uso de nuestro producto/servicio? - ¿Cómo podríamos ampliar nuestro(s) servicio(s) para reducir los problemas del cliente?
<p>Entender los valores del cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo define el cliente el éxito? - ¿Qué ve el cliente como <i>su</i> competencia distintiva? - ¿Cuáles son los problemas del cliente? - ¿Cómo podríamos hacer al cliente más exitoso? - ¿Qué valora el cliente? - ¿Qué cambios ve el cliente venir en su entorno?
<p>Entender el vínculo con el cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo toma el cliente la decisión de elección? - ¿Qué parte del presupuesto total para productos/servicios gasta el cliente con nosotros? - ¿Qué tendríamos que hacer para aumentar nuestro porcentaje del presupuesto del cliente? - ¿Cómo nos comparamos con nuestra competencia? - ¿Qué ve el cliente como <i>nuestra</i> competencia distintiva? - ¿Bajo qué circunstancias podríamos perder al cliente?

Fuente: Adaptada de Butz y Goodstein (1996)

Según Woodruff (1997), parece existir un acuerdo respecto a dos ideas:

1) Adoptar una orientación de entrega de valor al cliente requiere que la empresa aprenda extensamente sobre sus mercados y sus clientes objetivo. Decidir cómo competir entregando un mayor valor para los clientes plantea preguntas difíciles como las siguientes: a) ¿qué valoran exactamente los clientes?, b) de todo lo que valoran los clientes, ¿en qué debe centrarse la empresa para alcanzar la ventaja?, c) ¿cómo de bien creen los clientes que la empresa entrega valor? y d) ¿cómo cambiará lo que valoran los clientes en el futuro?

2) Los directivos deben traducir el aprendizaje sobre los clientes en un mayor desempeño para ellos; esto es, las empresas deben usar la información que recogen para responder más eficazmente a las necesidades de sus clientes (Woodruff y Gardial, 1996). Por ejemplo, los procesos internos de la empresa para entregar valor deben crearse acorde con lo que los clientes valoran.

Por otro lado, Woodruff y Gardial (1996) determinan que la información recogida por la empresa sólo es útil si puede hacerse operativa. Woodruff y Gardial (1996) identifican básicamente dos características que definen a la información como operativa:

1) La información debe ser relevante para las decisiones que los directivos deben tomar. Dicha información debe proporcionar respuestas, dirección y objetivos a la empresa.

2) Hace referencia a si la empresa usa la información después de haberla recogido y cómo ésta la usa. En relación a esta idea, Woodruff y Gardial (1996) plantean que para que la información recogida por la empresa sea útil, debe ser incorporada en sus procesos para crear y entregar valor para el cliente.

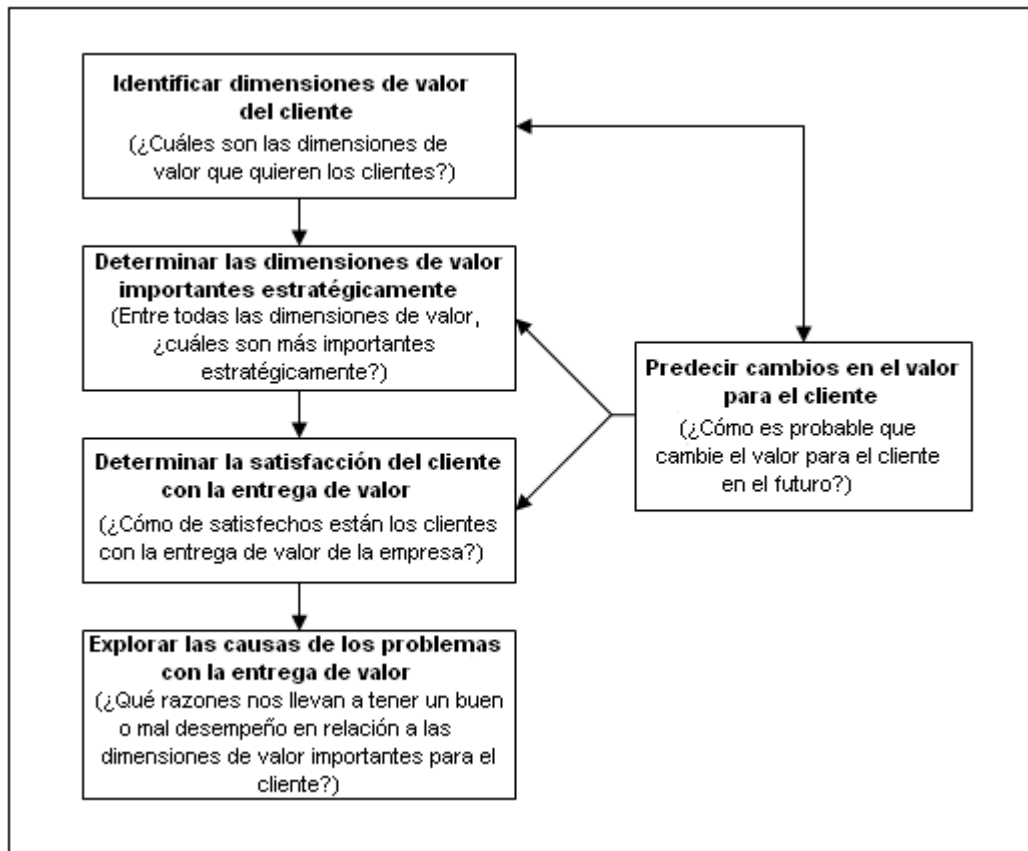
En resumen, una importante fuente de ventaja competitiva recae en lo bien que las empresas usen la información para desarrollar e implementar estrategias de entrega de valor efectivas (Woodruff y Gardial, 1996). Por tanto, la habilidad de una empresa para generar continuamente conocimiento sobre las necesidades expresadas y latentes de sus clientes y sobre cómo satisfacer esas necesidades, le permite crear un mayor valor para dichos clientes (Slater y Narver, 2000b).

Para responder a la pregunta de cómo puede una empresa aprender sobre el valor para el cliente, Woodruff y Gardial (1996) recomiendan un 'proceso de determinación del valor para el cliente', con el propósito de proporcionar respuestas a las empresas y para guiarlas en el proceso de aprendizaje sobre los clientes. En cuanto a la determinación del valor para el cliente, es importante identificar lo que guía al cliente cuando lleva a cabo el trade-off entre beneficios y sacrificios, tanto cuando compra como cuando usa o consume los productos/servicios. Según Payne y Holt (2001), la actividad de creación de valor implica desarrollar y alinear los productos/servicios de la empresa para satisfacer los requisitos identificados en la etapa de determinación del valor.

A través de las dos primeras etapas de dicho proceso, como vemos en la figura siguiente, se identifican las dimensiones de valor del cliente y se determina cuáles son más importantes. Las dos siguientes etapas determinan la satisfacción del cliente con los procesos de entrega de valor que lleva a cabo la empresa; es importante saber cómo se sienten los clientes respecto a la entrega de valor y cuáles son las causas de las evaluaciones positivas y negativas de dicha entrega de valor. La última etapa va más allá e intenta predecir los posibles cambios en las dimensiones de valor en el futuro.

Figura 12

Proceso de determinación del valor para el cliente

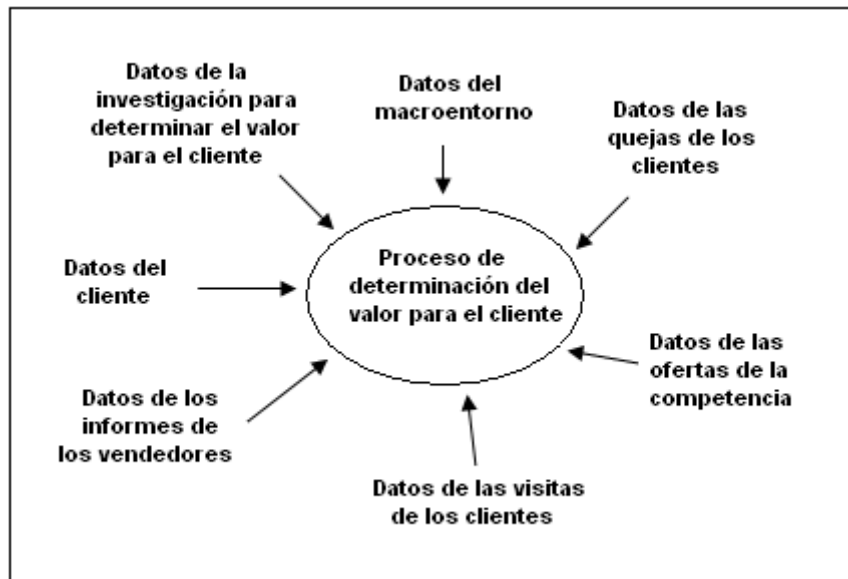


Fuente: Adaptado de Woodruff y Gardial (1996)

Como Woodruff (1997) resume en la siguiente figura, la recopilación de multitud de datos en este 'proceso de determinación del valor para el cliente' es muy necesaria para maximizar la precisión y utilidad del aprendizaje sobre el valor para el cliente (Parasuraman, 1997).

Figura 13

Integración de los datos de valor para el cliente



Fuente: Adaptado de Woodruff (1997)

Según Ravald y Grönroos (1996), cualquier empresa que intente ofrecer un valor competitivo a sus clientes necesita obtener un profundo conocimiento de las necesidades de sus clientes y de las actividades que constituyen su cadena de valor. Por única que sea una oferta, puede ser una pérdida de dinero y de tiempo si no se ajusta beneficiosamente a las actividades, secuencias y vínculos de la cadena de valor del cliente (Ravald y Grönroos, 1996). Según Porter (1985), la **cadena de valor del cliente** es un punto de partida para entender lo que es valioso para un cliente y puede ser descrita como ‘...una serie de acciones que un cliente toma en contextos específicos con el propósito de producir valor para ese cliente...’ (Christopher et al., 1991). Esto es, representa la secuencia de actividades ejecutadas por un cliente individual o un hogar con varios miembros, en el cual un producto/servicio es adquirido (Ravald y Grönroos, 1996). Por lo tanto, establecer qué valor es el que realmente busca el cliente en la oferta de la empresa es un punto de partida para ser capaz de entregarle ese valor. De acuerdo con Christopher et al. (1991), el propósito debe ser siempre identificar qué es lo que el cliente espera de la oferta de la empresa en un determinado tiempo y espacio (Ravald y Grönroos, 1996). Así, se podrán sacar conclusiones sobre lo que es valorado y por qué y esto ayudará a la empresa a ajustar su oferta a la cadena de valor del cliente.

El valor percibido, visto desde los ojos del cliente y relacionado con su propia cadena de valor, es también muy específico según la situación. Ravald y

Grönroos (1996) propone el siguiente ejemplo para entender esta idea. Pensemos en una situación en la que se te estropea el coche y estás en mitad de la nada lejos de tu destino. Incluso una reparación muy cara (alto sacrificio) que se realiza para que el coche dure sólo hasta el destino (baja calidad) podría dar como resultado un alto valor percibido. La utilidad de la reparación se ajusta a la cadena de valor del cliente que, en este caso, es la necesidad de llegar al destino a tiempo (Ravald y Grönroos, 1996).

Una orientación hacia el valor para el cliente significa volver a plantearse la cultura de la empresa, su estructura y las capacidades directivas (Woodruff, 1997). Woodruff (1997) plantea varias sugerencias al respecto: a) crear una estrategia para la creación y entrega de valor para el cliente, b) traducir la estrategia en procesos internos de valor para el cliente, c) implementar la creación y entrega de valor para el cliente y d) controlar los resultados de la creación y entrega de valor para el cliente.

Según Woodruff (1997), la pregunta clave es si la empresa puede hacer los cambios necesarios en la forma en que está siendo dirigida para entender, crear y entregar valor. Por lo tanto, el reto obvio para la mayoría de las empresas es cómo usar los recursos disponibles para satisfacer las necesidades de sus clientes (Fawcett y Fawcett, 1995).

El principal problema es que las investigaciones generalmente se centran en identificar qué hace que los clientes perciban los productos/servicios como valiosos en lugar de centrarse en los recursos, capacidades y procesos que hacen que los productos/servicios ofrecidos sean valiosos. Según Hubbard et al. (2008), el campo de la estrategia carece de un marco para identificar los efectos de los recursos y capacidades de la empresa en la habilidad para crear valor para el cliente.

El valor para el cliente sólo puede convertirse en una herramienta importante de gestión cuando se extiende a través de la empresa una filosofía centrada en el cliente (Woodruff, 1997). Aquellos implicados en crear e implementar estrategias de creación y entrega de valor para el cliente necesitan un marco común para pensar en dicho valor. Por lo tanto, no sólo los vendedores, sino también los contables, financieros y todos los niveles de gestión y operaciones de una empresa, deben estar enfocados a crear y entregar un mayor valor para el cliente (Woodruff y Gardial, 1996; Overby, 2005). Muchas empresas también necesitan cambiar sus culturas; esto es, pasar de estar centradas en el producto/servicio a estar centradas en el valor. Esto último es clave para ajustar exitosamente los procesos de creación y entrega de valor (Näslund et al., 2006). Asumir que el valor para el cliente sea el motor de la empresa lleva a los cambios de enfoque respecto a clientes, proveedores, mercados y

desarrollo de la estrategia que se muestran en la siguiente tabla (Butz y Goodstein, 1996):

Tabla 34

Cambiar a una empresa orientada hacia el valor para el cliente

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

Fuente: Adaptada de Butz y Goodstein (1996)

Un argumento convincente a favor de la importancia del valor sería la siguiente observación hecha por un directivo: ‘vender sólo en base al precio, ¿qué gracia tiene?’. Este directivo reconoce que cuando existe presión de precios en el mercado, las unidades de negocio necesitan responder demostrando que tienen algo distinto que ofrecer, algo que proporcionará un mayor valor. Evaluar y entender realmente el valor es el comienzo del camino hacia la rentabilidad (Anderson y Narus, 1998).

Cada vez más, las empresas son empujadas a adoptar estrategias de valor para el cliente para aumentar sus beneficios y asegurar una supervivencia a largo plazo (Gale, 1994; Woodruff y Gardial, 1996). Como hemos visto, estas estrategias requieren que los directivos conozcan lo que el cliente quiere o valora de los productos/servicios y de las relaciones con la empresa. Sin embargo, lo que los clientes valoran va cambiando y, para algunos clientes en algunos sectores, estos cambios se producen muy rápidamente y extensamente. Por tanto, las empresas no pueden esperar que lo que ellos saben actualmente sobre el valor para su cliente se mantenga en el futuro. Para retener clientes clave, las empresas se ven forzadas a anticipar lo que los clientes valorarán o a estar preparados para reaccionar más rápido que sus competidores a esos cambios. Ambos enfoques piden que los directivos reconozcan y entiendan las implicaciones del **cambio** en el valor deseado por el cliente. Predecir cambios futuros en la estructura y en los determinantes del valor para el cliente, es tan importante como la simple gestión del valor para el cliente (Parasuraman, 1997). Según Flint et al. (2002), hay poca investigación empírica para guiar a los directivos que quieren entender mejor los cambios sobre lo que los clientes valoran.

Aún así, la naturaleza dinámica del valor para el cliente ha sido apuntada por numerosos autores (Woodruff y Gardial, 1996; Day y Crask, 2000; Spiteri y

Dion, 2004). Parasuraman (1997) expone que el valor para el cliente es un concepto dinámico, no sólo porque su magnitud es probable que cambie a lo largo del tiempo sino también porque los atributos que el cliente usa para juzgar el valor o la importancia relativa de los atributos, pueden también cambiar con el tiempo. Slater y Narver (1994b) plantean que 'crear un mayor valor para los clientes requiere que la empresa continuamente entienda la cadena de valor del cliente, no sólo como es hoy sino también cómo evolucionará con el tiempo'. Asimismo, Vantrappen (1992) sostiene que el valor que los clientes esperan de un producto/servicio puede variar no sólo entre los clientes sino también en un mismo cliente a lo largo del tiempo. Esto sugiere que la naturaleza y los determinantes del valor para el cliente pueden cambiar durante las diferentes etapas de la relación del cliente con la empresa. Por tanto, Parasuraman (1997) sugiere que habría que observar el valor para el cliente distinguiendo entre cuatro tipos de clientes: a) los clientes que compran por primera vez, b) los clientes a corto plazo, c) los clientes a largo plazo y d) los desertores.

Según Parasuraman (1997), a medida que los clientes pasan de ser clientes que compran por primera vez a clientes a corto plazo y a largo plazo, su criterio de evaluación del valor puede volverse más global y abstracto. Los clientes que compran por primera vez es más probable que se centren principalmente en criterios a nivel de *atributos*. En cambio, los clientes a corto y a largo plazo es más probable que se centren en criterios a nivel de *consecuencias y objetivos*, respectivamente (ver pág. 168). Esta propuesta es consistente con el principio conocido de que los clientes procesan una información más detallada durante una nueva compra que durante una recompra. Esto también es compatible con la idea intuitiva de que los clientes pueden necesitar acumular bastante experiencia sobre un producto/servicio antes de ser capaces de evaluar con precisión el grado en que la oferta de una empresa les ayuda a cumplir sus objetivos abstractos de alto nivel. Una idea básica que subyace del marco propuesto es que el criterio de los clientes para evaluar el valor cambia con el tiempo, específicamente puede volverse cada vez más abstracto a medida que los clientes nuevos evolucionan hacia clientes a largo plazo (Parasuraman, 1997).

Según Smith y Colgate (2007), la creación de valor para los clientes es una tarea crítica, especialmente cuando las empresas desarrollan nuevos productos/servicios o empiezan nuevos negocios. El hecho de que las empresas tengan que trabajar en cooperación con sus clientes para crear valor está ampliamente reconocido (Woodruff, 1997; De Chernatony, Harris y Riley, 2000; Huber, Herrmann y Morgan, 2001; Näslund et al., 2006). Se ha producido un cambio de enfoque hacia cómo los clientes pueden convertirse en 'coproductores de valor' y, por tanto, cómo las empresas pueden cooptar sus competencias (Ramirez, 1999; Prahalad y Ramaswamy, 2000). Hay autores

que han apuntado que la coproducción de valor entre la empresa y sus clientes se ha vuelto más probable y más alcanzable debido a que las innovaciones tecnológicas avanzan rápidamente (ej. Internet) y al cambio en los límites tradicionales de la empresa (DeSarbo et al., 2001).

Un requisito necesario para que una empresa defina su 'propuesta de valor' o fomente las competencias de los clientes incluyéndolos en la coproducción del valor, debe ser una identificación y análisis profundos y comprensibles de lo que los clientes valoran realmente. Un objetivo principal para las empresas, cuando empiezan a diseñar sus programas de creación y entrega de valor, es determinar de forma concluyente cómo los clientes dan valor a los distintos beneficios que reciben frente al precio que pagan (DeSarbo et al., 2001). Un aspecto clave que falta en muchos de los enfoques existentes sobre valor es que no explican explícitamente la **heterogeneidad de los clientes** y asumen que todos los clientes son afectados de la misma forma por los factores antecedentes del valor. Por el contrario, un hallazgo principal al estudiar las 'definiciones' subjetivas de valor para el cliente es que las percepciones de valor son desarrolladas idiosincrásicamente entre el cliente y la categoría de producto/servicio (Zeithaml, 1988). En otras palabras, para un determinado producto/servicio hay interpretaciones heterogéneas del valor percibido por el cliente y múltiples segmentos de clientes pueden asignar una importancia diferente a los factores del valor (calidad y precio percibidos). Claramente, un análisis agregado (ignorando la heterogeneidad) puede dar como resultado estimaciones erróneas de estos impactos y ofrecer una visión errónea del mercado (DeSarbo et al., 2001).

Como resumen, recogemos las dos razones que, según DeSarbo et al. (2001), determinan la importancia del análisis del valor para el cliente desde la perspectiva de la empresa:

1) La necesidad de explicar los cambios en las percepciones y expectativas de los clientes al concebir la estrategia de la empresa (Prahalad y Hamel, 1994; Slater y Narver, 1998): Concretamente, Porter (1985) al hablar sobre el objetivo de una empresa de introducir la diferenciación como una ventaja competitiva, introdujo la idea de 'cadena de valor del cliente' (en contraste con la de la empresa). Esta cadena de valor representa los factores y actividades que son importantes desde el punto de vista de los clientes. Además, según este autor, el éxito de la estrategia de diferenciación de una empresa depende del grado en que la cadena de valor de la empresa se relaciona con la del cliente.

2) Las consecuencias económicas positivas que tiene en una empresa: Existen numerosas evidencias que establecen que las empresas que crean y entregan un mayor valor aseguran clientes leales y, a su vez, recogen resultados favorables en términos de altos beneficios, baja pérdida de clientes y menos

gastos indirectos (Reichheld, 1996). A nivel de cliente individual, estos estudios muestran que el valor tiene como resultado un aumento en las compras, un aumento en las compras cruzadas, un aumento en las referencias boca-oreja y menos devoluciones. Asimismo, en la literatura sobre estrategia, Nayyar (1995) encuentra que los aumentos en el nivel de servicio al cliente por parte de una empresa tienen como resultado una evaluación más alta del mercado y viceversa. Aunque Nayyar (1995) no se centra explícitamente en el valor para el cliente, claramente el servicio para el cliente es una de las actividades que una empresa puede implementar para crear valor.

Como ya hemos comentado, en nuestro modelo aparece el valor para el cliente tanto desde el punto de vista de la empresa como desde el punto de vista del cliente. Comenzamos con el estudio del valor percibido por el cliente (punto de vista del cliente).

6.3) VALOR PERCIBIDO POR EL CLIENTE

Muchas empresas buscan entregar un mayor valor para el cliente guiadas por clientes exigentes, una fuerte competencia y un rápido cambio tecnológico (Band, 1991; Day, 1994b; Gale, 1994; Naumann, 1995; Butz y Goodstein, 1996; Woodruff, 1997; Wang et al., 2004). Los profesionales reconocen que sus clientes buscan y exigen cada vez más valor para los productos/servicios (Cronin, Brady, Brand, Hightower y Shemwell, 1997). Asimismo, la literatura académica considera el papel del valor en la toma de decisiones del cliente (Zeithaml, 1988; Bolton y Drew, 1991b; Dodds, Monroe y Grewal, 1991; Sheth, Newman y Gross, 1991a).

Tradicionalmente, al examinar el valor y el comportamiento del consumidor, los economistas tienden a referirse a la teoría de la utilidad y a la idea de utilidad marginal (Bowman y Ambrosini, 2000). La teoría expone, esencialmente, que los clientes gastan sus ingresos para maximizar la satisfacción que ellos obtienen de los productos/servicios. La *utilidad total* se refiere a la satisfacción que se deriva de la posesión de un producto y la *utilidad marginal* se refiere a la satisfacción que se deriva de poseer una unidad extra de un producto o la satisfacción perdida por dejar de tener una unidad. Por su parte, los economistas neoclásicos asumen que las personas son racionales y, como tal, valoran sistemáticamente y cuidadosamente las distintas opciones disponibles antes de comprar. Sin embargo, esta opción ha sido matizada y generalmente se mantiene que, en general, las personas gastan su dinero en lo que esperan les dé una mayor satisfacción (Bach, Flanagan, Howell, Levy y Lima, 1987). Por tanto, es necesario saber cómo las personas generan sus expectativas y cómo juzgan la utilidad de lo que van a obtener, es decir, cómo juzgan el valor de un producto/servicio. De hecho, los clientes potenciales han que juzgar

cómo los atributos del producto/servicio satisfacen sus necesidades; pero los juicios se hacen antes del consumo del producto/servicio, por lo que los clientes tienen que hacer inferencias sobre la oferta de productos/servicios basándose en una serie de signos. La percepción de los clientes del valor de un producto/servicio está basada en sus opiniones sobre los productos/servicios, sus necesidades, sus deseos, sus expectativas y sus experiencias únicas. En otras palabras, los clientes calculan el valor general de un producto/servicio sobre las percepciones sobre lo que dan y lo que reciben (Zeithaml, 1988).

El reconocimiento de la relevancia de este concepto ha generado una importante investigación centrada en el estudio de su composición y de su relación con otros conceptos de interés tales como satisfacción y calidad. Sin embargo, aunque haya un cuerpo de conocimiento significativo sobre el concepto de valor percibido, la investigación está bastante fragmentada. A pesar del interés creciente y continuo de académicos y profesionales en esta área, la extensión y heterogeneidad de los diversos estudios han creado una base de conocimiento sobre valor percibido bastante dispersa que llega a ser, a veces, un poco confusa y nada concluyente. Como varios autores sostienen, existen diferentes puntos de vista sobre el significado de valor en la literatura, sin una idea totalmente aceptable de reunir todas las ideas (Woodruff, 1997; Payne y Holt, 2001; Wang et al., 2004). En este mismo sentido, Ulaga (2001) considera que 'la pregunta sobre cómo conceptualizar el valor aún merece investigación'.

En resumen, el valor percibido por el cliente ha obtenido mucha atención por parte de los profesionales e investigadores debido al importante papel para predecir el comportamiento de compra y alcanzar ventajas competitivas sostenibles (Parasuraman et al., 1985; Zeithaml, 1988; Bolton y Drew, 1991a; Dodds et al., 1991; Holbrook, 1994; Cronin et al., 2000; Chen y Dubinsky, 2003). Desde el punto de vista de la estrategia de marketing, crear valor para el cliente significa satisfacer las necesidades del cliente objetivo y aumentar su satisfacción (Porter, 1985). Según Jensen (2001), muchos autores han sugerido que las empresas deberían reorientar sus estrategias hacia un mayor valor para el cliente (Day y Wensley, 1988; Webster, 1988; Deshpandé et al., 1993; Jaworski y Kohli, 1993; Day, 1994b; Gale, 1994; Slater y Narver, 1995; Woodruff, 1997). La cuestión, por tanto, no parece ser si un mayor valor para el cliente debería ser considerado como un reto importante para la estrategia de marketing, sino cómo las empresas deberían reorientar su estrategia hacia las evaluaciones del valor para el cliente.

Si profundizamos en la complejidad conceptual del valor percibido, consideramos interesante destacar las ideas que desarrollamos a continuación.

Dieciocho términos diferentes para describir la idea de valor desde el lado de la demanda, fueron encontrados por Woodall (2003) en su revisión de la literatura sobre valor percibido. De hecho, hay autores que, de vez en cuando, usan distintos nombres en el mismo artículo; los autores normalmente sustituyen el término ‘valor’ por otro más específico.

Este fenómeno plantea la pregunta de si todos estos términos se refieren al mismo concepto o si, por el contrario, estamos tratando con ideas diferentes. Sánchez e Iniesta (2006) consideran que todos estos términos se refieren a la misma idea básica: la percepción de valor por parte del cliente; pero los distintos términos se han acuñado como resultado del estudio del valor bajo diferentes perspectivas y contextos.

Por tanto, según Sánchez e Iniesta (2006), podemos usar expresiones tales como ‘valor para el consumidor’ o ‘valor percibido’ como ‘términos paraguas’ que incluyen un amplio rango de ideas usadas para expresar un concepto similar. Esta idea fue desarrollada por Woodall (2003) en su estudio profundo sobre el valor, aunque en su caso el término usado fue ‘valor para el cliente’.

El término ‘valor percibido’ puede ser confuso, porque puede traer a la mente conceptos muy distintos. Flint, Woodruff y Gardial (1997) exponen que el valor puede ser abordado desde tres direcciones diferentes: ‘valores’, ‘valor deseado’ y ‘juicios de valor’.

La siguiente tabla muestra cada una de las tres ideas de valor propuestas por Flint et al. (1997):

Tabla 35

Tres formas de valor

	Valores	Valor deseado	Juicio de valor
Definición	Creencias implícitas que guían el comportamiento	Lo que el cliente <i>quiere</i> que ocurra (búsqueda de beneficios)	Valoración de lo que <i>ha</i> pasado (beneficios y sacrificios)
Nivel de abstracción	Abstracto, mantenido centralmente, estados finales deseados, objetivos de alto nivel	Menos abstracto, menos mantenido centralmente, objetivos de menor nivel, beneficios buscados para facilitar el logro de objetivos de alto nivel	Visión global de los trade-off entre los beneficios y sacrificios recibidos
Fuente de valor	Específico del cliente (persona o empresa)	Interacción conceptualizada del cliente, producto/servicio y situaciones de uso anticipadas	Interacción del cliente, producto/servicio y situación de uso específica
Relación con el uso	Independiente de las situaciones de uso	Independiente de experiencias específicas de uso	Dependiente de una experiencia de uso específica
Permanencia	Duradero	Moderadamente duradero	Transitorio

Fuente: Adaptado de Flint et al. (1997)

Al final, las tres formas de valor afectan a la satisfacción del cliente con el proveedor de los productos/servicios (Flint et al., 1997). Al hilo de esta distinción, conviene matizar que **el objeto de nuestro estudio es el valor que percibe el cliente y no los valores del propio individuo.**

6.3.1) Conceptos relacionados

Yendo más allá en la complejidad conceptual del valor percibido por el cliente, surgen consideraciones adicionales. Por un lado, el término 'valor' ha sido usado en muchos contextos diferentes, reflejando su naturaleza multifacética (Babin, Darden y Griffin, 1994). Por otro lado, el concepto de valor es uno de los más usados en exceso e incorrectamente en las ciencias sociales en general y en la literatura sobre marketing en particular (Khalifa, 2004; Berghman et al., 2006). Además, el término 'valor' ha sido a menudo mal diferenciado de otros constructos relacionados como 'valores', 'utilidad', 'precio', 'calidad', y 'satisfacción' (Sánchez e Iniesta, 2006, 2007; Sánchez et al., 2009). Según Day y Crask (2000), este término es a menudo intercambiado con otros debido a que dicho concepto ha sido definido con poca precisión y, por esta razón, hay personas que usan erróneamente el término como sinónimo de constructos como calidad, satisfacción y valores.

1) Calidad: La mayoría de la literatura existente está de acuerdo en que 'valor percibido' y 'calidad' son constructos distintos (Bolton y Drew, 1991a; Day y Crask, 2000); aunque varios autores apuntan la confusión conceptual que existe a menudo entre dichos términos (Zeithaml, 1988; Oliver, 1999a). Dicha confusión conceptual surge porque ambos constructos comparten algunas características comunes como, por ejemplo, el hecho de que ambos implican juicios subjetivos, personales y dependientes del contexto (Sánchez e Iniesta, 2007). Zeithaml (1988) fue el primero en apuntar que los investigadores a menudo tratan los conceptos de valor percibido y calidad como sinónimos; una conclusión confirmada posteriormente por otros. La verdadera distinción entre los dos conceptos es clarificada por Band (1991) quien expone que 'calidad... [son] los medios, pero el valor para el cliente es el fin'. Esto es, la calidad puede llevar al valor, pero no es el equivalente a él.

2) Satisfacción: De la misma forma, 'valor percibido' y 'satisfacción' son conceptos relacionados pero distintos, que no pueden usarse para lo mismo. El valor percibido surge de la evaluación de un cliente de los beneficios y costes de un producto/servicio, mientras que la satisfacción es la reacción al valor realmente recibido de su compra o uso en un momento dado del tiempo. Por lo tanto, la satisfacción, considerada por muchos como una respuesta emocional, es generada a través de la entrega de valor. Otra diferencia entre valor percibido y satisfacción es que el valor percibido puede ser medido antes,

durante y después del consumo, mientras que la satisfacción sólo puede ser valorada después del consumo. Por lo tanto, es probable que los instrumentos que miden la satisfacción del cliente proporcionen aproximaciones pobres del valor para el cliente (Woodruff y Gardial, 1996). Sólo porque un cliente esté ‘satisfecho’ con un producto/servicio, no necesariamente significa que el producto/servicio tenga mucho valor. Es posible que un cliente que está muy satisfecho con un producto/servicio, considere que tiene poco valor si los costes de obtenerlo son percibidos como muy altos (Petrick, 2002). Basándonos en la siguiente tabla propuesta por Eggert y Ulaga (2002), podemos identificar las diferencias conceptuales entre satisfacción y valor percibido:

Tabla 36

Diferencias conceptuales entre satisfacción y valor percibido

SATISFACCIÓN	VALOR PERCIBIDO POR EL CLIENTE
Constructo afectivo	Constructo cognitivo
Perspectiva posterior a la compra	Perspectiva anterior y posterior a la compra
Orientación táctica	Orientación estratégica
Clientes actuales	Clientes actuales y potenciales
Ofertas de proveedores	Ofertas de proveedores y competidores

Fuente: Adaptada de Eggert y Ulaga (2002)

3) Valores: Como hemos visto al principio del epígrafe, ‘valor’ es un concepto distinto de ‘valores’. La utilización del concepto en singular o plural evidencia la existencia de dos ideas claramente diferenciadas. Aunque su uso en singular o plural ha sido a veces confuso y parece que muchos autores suponen que valor y valores es el mismo concepto, hay otros autores que argumentan que se trata de dos constructos claramente distintos (Flint et al., 1997; Day y Crask, 2000; Payne y Holt, 2001; Sánchez e Iñiesta, 2006, 2007). ‘Valor’ se refiere al resultado de un juicio preferencial mientras que ‘valores’ se refiere a los estándares, reglas, criterios, normas, objetivos o ideales que sirven de base para tal juicio (Holbrook, 1994, 1999). ‘Valor’ implica, a través de la idea de preferencia, el resultado de un trade-off (entre beneficios y sacrificios) y una interacción (entre un cliente y un producto/servicio) (Payne y Holt, 2001). En cambio, los ‘valores’ del cliente son las creencias de las personas y los criterios empleados para el desarrollo de su juicio de preferencia (Rokeach, 1973). Estos criterios son considerados por Flint et al. (1997) como las creencias implícitas que guían el comportamiento, ya que reflejan los ‘estados finales de existencia’ deseados por las personas. Por lo tanto, es obvio que el ‘valor’ para el cliente y los ‘valores’ personales no son el mismo concepto (Sánchez e Iñiesta, 2006, 2007). Como en el caso de los conceptos de calidad y satisfacción, el valor está relacionado pero es distinto del concepto de valores.

En resumen, el valor que un cliente percibe de un objeto es guiado por los valores mantenidos por el cliente.

6.3.2) Definición de valor percibido

Pese a la importancia del valor percibido, paradójicamente se ha mostrado poco interés en la comprensión de los fundamentos conceptuales de tal constructo (Sánchez e Iniesta, 2006). Aunque varios autores han señalado la escasa e insuficiente investigación en materia de valor percibido (Bolton y Drew, 1991a; Dodds et al., 1991; Holbrook, 1994, 1999; Day y Crask, 2000), lo cierto es que la presencia de trabajos en esta línea es amplia, aunque también bastante dispersa y poco concluyente (Sánchez e Iniesta, 2006). El principal motivo que puede llevar a explicar este fenómeno, es la evidente dificultad que se plantea en el estudio del valor percibido, al tratarse de un concepto *complejo* (Ravald y Grönroos, 1996; Woodruff y Gardial, 1996; Lapierre, 2000), *polisémico* (Zeithaml, 1988; Kashyap y Bojanic, 2000), *subjetivo* (Zeithaml, 1988; Babin et al., 1994; Woodruff y Gardial, 1996) y *dinámico* (Jaworski y Kohli, 1993; Naumann, 1995; Day y Crask, 2000; Parasuraman y Grewal, 2000; Van der Haar, Kemp y Omta, 2001).

Según Sánchez e Iniesta (2006), la complejidad de este concepto también viene de la presencia de interpretaciones ambiguas (Van der Haar et al., 2001; Khalifa, 2004), de su sentido abstracto (Dodds et al., 1991; Patterson y Spreng, 1997) y de las variaciones en la percepción de valor entre clientes (Slater, 1997; Sinha y DeSarbo, 1998; Huber et al., 2001), en una misma persona (Parasuraman, 1997; Chen y Dubinsky, 2003) y en diferentes situaciones (Holbrook, 1994; Woodruff, 1997; Holbrook, 1999; Lapierre, 2000).

Aunque el valor percibido ha sido definido a menudo como un trade-off entre calidad y precio, muchos investigadores apuntan que el valor percibido es un constructo más oscuro y complejo, que engloba ideas como precio, calidad, beneficios y sacrificios percibidos (Bolton y Drew, 1991a; Holbrook, 1994) y cuya dimensionalidad requiere una investigación más específica (Sinha y DeSarbo, 1998).

Existe una gran heterogeneidad entre las distintas definiciones que han sido propuestas, no sólo en términos del objeto de estudio sino también en cuanto a la definición específica ofrecida. Dado el status quo, parece imposible encontrar una propuesta conceptual que pueda ser totalmente aceptada y seguida. De hecho, varios autores han desarrollado sus propias definiciones; de ahí la gran cantidad de propuestas conceptuales encontradas en la literatura. Según Day y Crask (2000), esto hace que parezca que todos los autores que escriben sobre valor están obligados a crear una definición única del concepto. La existencia

de tantas definiciones hace que dos investigadores puedan estar hablando de dos constructos completamente distintos, según como cada uno defina el valor percibido (Day y Crask, 2000). Además, como Woodruff (1997) señala, muchas de las definiciones recurren a términos subjetivos (ej. consecuencias, calidad, utilidad, vínculo emocional, valía, beneficios), por lo que dos investigadores usando la misma definición podrían estar viendo el valor percibido de forma distinta, según como definan estos otros términos (Day y Crask, 2000). Day y Crask (2000) son partidarios de la definición de valor percibido de Woodruff (1997) ya que, según ellos, no contiene dichos términos vagos o poco definidos, consolida varios aspectos comunes de otras definiciones y recoge muchos de los aspectos idiosincráticos de cada una. Sánchez e Iñiesta (2006) proponen que quizás la conceptualización más amplia es la desarrollada por Zeithaml (1988) y que la delimitación conceptual desarrollada por Holbrook (1994, 1999) es una de las más profundas respecto al concepto de valor percibido.

Además, el concepto ‘valor percibido’ ha sido aplicado en varios campos de estudio, tales como economía, ciencias sociales, contabilidad, finanzas, gestión del producto, estrategia, sistemas de información y marketing (Huber et al., 2001; Ulaga y Chacour, 2001). Debido a la variedad de contextos en los que el concepto ha sido usado, una revisión de la literatura revela: a) una heterogeneidad potencialmente confusa entre los distintos enfoques (Woodruff, 1997; Wang et al., 2004), b) la necesidad de establecer un marco conceptual que resalte el significado y la naturaleza de los temas principales que están en juego (Ulaga, 2001; Smith y Colgate, 2007), c) la falta de claridad sobre su dimensionalidad (Chen y Quester, 2006) y d) la oportunidad para el desarrollo de un enfoque para medir las dimensiones clave del concepto, especialmente en el caso de los servicios (Petrick, 2002; Heinonen, 2006; Huber, Herrmann y Henneberg, 2007). La problemática de la conceptualización del valor percibido también se ve reflejada, como veremos más adelante, en la medida del constructo.

A continuación, vamos a revisar las definiciones de valor percibido propuestas por distintos autores:

Tabla 37

Definiciones valor percibido (I)

Zeithaml (1988)	‘El valor percibido es la evaluación global que hace el cliente de la utilidad de un producto/servicio, basada en las percepciones de lo que se recibe y de lo que se da’
Monroe (1990)	‘Las percepciones de valor del cliente representan el intercambio entre la calidad o los beneficios que ellos perciben en los productos/servicios en relación con el sacrificio que ellos perciben al pagar el precio’

Ravald y Grönroos (1996) se basan en la definición de valor percibido por el cliente de Monroe (1990) y proponen las siguientes dos alternativas para crear valor para el cliente:

1) Aumentar los beneficios: aumentar los beneficios para el cliente significa añadir algo al producto/servicio principal que el cliente perciba como importante, beneficioso y de valor único. Una buena calidad del producto/servicio principal más servicios de apoyo (entrega a domicilio, programas de entrenamiento, garantías, servicio posventa, etc.) aumenta los beneficios para el cliente y esto afecta positivamente a la calidad percibida por el cliente.

2) Reducir el sacrificio: las discusiones sobre estrategias que añaden valor se centran en añadir más valor al producto/servicio principal. La expresión 'añadir valor' da la impresión de que hay que añadir algo, una característica adicional al producto/servicio, un servicio de apoyo, etc. Ravald y Grönroos (1996) piensan que es también interesante examinar cómo una empresa puede añadir valor a la oferta reduciendo el sacrificio percibido por el cliente. Este enfoque fuerza a la empresa a mirar las cosas desde la perspectiva del cliente. Para ser capaz de reducir el sacrificio percibido por el cliente, la empresa necesita un profundo conocimiento de la cadena de valor del cliente. Por tanto, la empresa tiene que estar cerca del cliente para ser capaz de entender sus necesidades, preferencias y todas las actividades que constituyen su cadena de valor.

Reducir el sacrificio o el esfuerzo que el cliente tiene que asumir para comprar un producto/servicio implica actividades como bajar el precio actual, aumentar las comodidades de compra (entrega de los bienes comprados al cliente, mejora de la disponibilidad cambiando los horarios de apertura, etc.). Sin embargo, cuando compras un producto/servicio, hay varios incidentes que pueden aumentar el coste total para el cliente; costes de los que no es consciente el cliente cuando toma la decisión de compra (Ravald y Grönroos, 1996). Estos incidentes implican costes extras, inesperados y, a menudo, innecesarios para el cliente; denominados 'costes indirectos y psicológicos de la relación con la empresa'. Costes indirectos son, por ejemplo, costes derivados de un retraso en la entrega, costes por el tiempo necesario para resolver facturas incorrectas, etc. Costes psicológicos son los esfuerzos cognitivos, la necesidad de preocuparse sobre si una empresa va a cumplir sus promesas.

Según Ravald y Grönroos (1996), estos costes de la relación con la empresa son el sacrificio que la empresa debería minimizar para el cliente y así aumentar el valor percibido. Esto puede hacerse mejorando todas las rutinas que de alguna forma afectan al cliente. Una reducción exitosa de los costes de la relación con la empresa puede tener un resultado favorable también desde la

perspectiva de la empresa. La solución es mejorar la calidad de servicio interna y externa. Así, la eficiencia del coste también mejora y esto lleva a una mayor rentabilidad.

Otras definiciones son:

Tabla 38

Definiciones valor percibido (II)

Dodds et al. (1991)	'El trade-off cognitivo entre las percepciones de calidad y sacrificio da como resultado las percepciones de valor'
Anderson, Jain y Chintagunta (1993)	'El valor en los mercados de negocios es el valor percibido en unidades monetarias del conjunto de beneficios económicos, técnicos, de servicio y sociales recibidos por la empresa cliente a cambio del precio pagado por un producto, teniendo en cuenta las ofertas y precios de los proveedores disponibles'
Normann y Ramírez (1993)	'El valor para el cliente es un nivel de retorno en los beneficios del producto por el pago de los clientes en el intercambio de compra'
Day (1994b)	'Valor percibido por el cliente = beneficios percibidos – costes percibidos'
Gale (1994)	'El valor para el cliente es la calidad percibida por el mercado ajustada al precio relativo del producto'
Fawcett y Fawcett (1995)	'El valor para el cliente puede ser definido en términos de utilidades económicas tales como utilidad de forma, de lugar, de tiempo y de posesión'
Hunt y Morgan (1995)	'Valor se refiere a la suma total de todos los beneficios que el cliente percibe que recibirá si acepta la oferta'
Treacy y Wiersama (1995)	'Valor para el cliente como la suma de los beneficios recibidos menos los costes en los que incurre el cliente al adquirir un producto/servicio'
Butz y Goodstein (1996)	'El valor para el cliente es el vínculo emocional establecido entre un cliente y una empresa después de que el cliente haya usado el producto/servicio ofertado por la empresa y encontrado que dicho producto/servicio le ha aportado valor añadido'
Fornell, Johnson, Anderson, Jaesung y Bryant (1996)	'El valor percibido es el nivel percibido de calidad del producto en relación con el precio pagado'

Nos parece interesante apuntar que Butz y Goodstein (1996) diferencian tres niveles de valor para el cliente: valor esperado, valor deseado y valor inesperado.

1) Valor esperado: El nivel esperado o básico es el nivel normal para una empresa o sector. A este nivel, la empresa ofrece aquellos productos/servicios que los clientes esperan. Cada intento por añadir valor para el cliente es rápidamente copiado por la competencia. Por tanto, no hay mucha posibilidad de vincular al cliente.

2) Valor deseado: El nivel deseado hace referencia a las características que añaden valor para los clientes pero no son esperadas debido a los estándares de la empresa o sector. El grado en que la empresa puede encontrar formas de aumentar el valor para el cliente le permite distinguirse de sus competidores y desarrollar vínculos con los clientes. Una vez que la empresa establece un

nivel deseado de valor para el cliente, un fallo al mantener ese nivel puede ser peligroso.

3) Valor inesperado: El tercer nivel de valor para el cliente es el nivel inesperado. Aquí la empresa encuentra formas para añadir valor que están más allá de las expectativas e incluso de los deseos del cliente, al menos en el nivel consciente. Hace referencia, por ejemplo, a un servicio inusitadamente puntual, a una mayor disposición para encontrar la forma de resolver los problemas del cliente, a servicios adicionales sin coste extra o a cualquier cosa, que de forma inesperada, satisfaga las necesidades del cliente.

Otras definiciones son:

Tabla 39

Definiciones valor percibido (III)

Woodruff y Gardial (1996)	'El valor para el cliente son las percepciones de los clientes de lo que quieren que ocurra en una determinada situación de uso, con la ayuda de una oferta de producto/servicio para satisfacer su propósito u objetivo deseado'
Woodruff (1997)	'El valor para el cliente es una preferencia percibida por el cliente y evaluación de los atributos del producto/servicio, el desempeño de los atributos y las consecuencias derivadas del uso del producto/servicio que facilita (o bloquea) alcanzar los objetivos y propósitos del cliente en las situaciones de uso'

La definición de Woodruff (1997) sugiere que el valor percibido puede ser descompuesto en tres dimensiones (atributos del producto/servicio, rendimiento de los atributos y consecuencias) que pueden ser usadas para entender cómo los recursos de una empresa pueden afectar a las percepciones de valor del cliente (Parasuraman, 1997; Slater, 1997). Esta definición es más amplia que las definiciones previas que se centran principalmente en evaluaciones del cliente del tipo 'dar frente a recibir' que tienen lugar durante o después del uso del producto/servicio (Zeithaml, 1988; Gale, 1994). Sin embargo, aunque esta definición refleja la riqueza y complejidad del concepto, no está claro si se puede traducir fácilmente en una definición operativa que facilite la construcción de una escala general para medir el valor percibido por el cliente (Parasuraman, 1997). Irónicamente, la deficiencia operativa potencial de la definición proviene de su riqueza conceptual; concretamente de los múltiples contextos (antes y después del uso), las múltiples tareas cognitivas (preferencia por y evaluación de) y los múltiples y abstractos criterios de evaluación (atributos del producto/servicio, rendimiento de los atributos y consecuencias del uso) que engloba (Parasuraman, 1997).

El estudio sobre el valor percibido realizado por Woodruff (1997) tiene una perspectiva a nivel de toda la cadena de valor, como fuente de ventaja competitiva. Su argumentación se basa en que el valor percibido debería ser

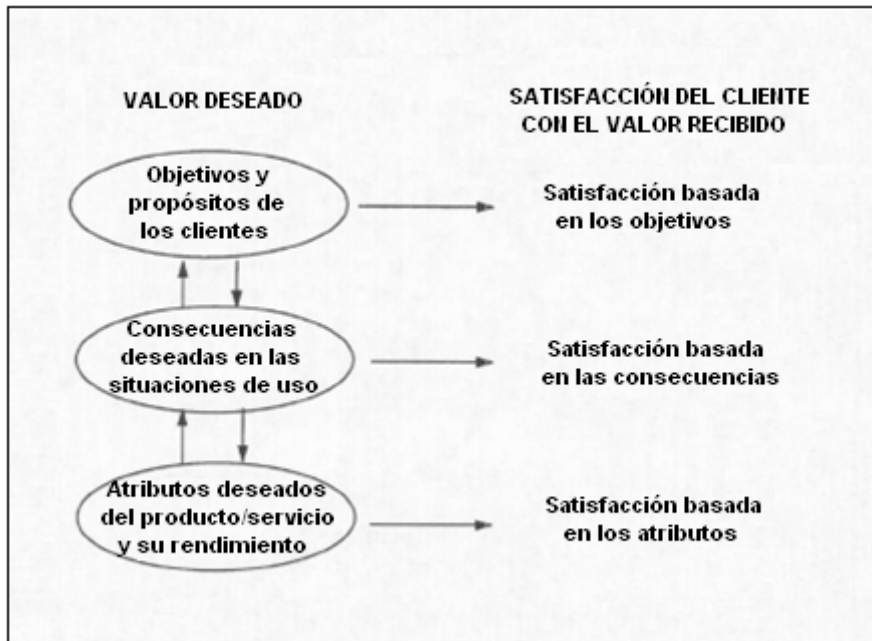
conceptualizado como un fin principal de la cadena, esto es: en un primer nivel con los atributos deseados del producto/servicio, a nivel intermedio con una dirección para el logro de las consecuencias deseadas en situaciones de uso y, finalmente, al más alto nivel, el cumplimiento de los objetivos y propósitos del cliente.

Woodruff (1997) construye el 'modelo de jerarquía del valor para el cliente' basándose en los elementos clave de su definición de valor. Dicho modelo cuestiona todos los paradigmas previos de evaluación de valor, dominados por un criterio básico a nivel de *atributos*, y resalta la necesidad de evaluar el valor para el cliente también a mayores niveles de abstracción, es decir, niveles de consecuencias y objetivos. El modelo propuesto y su planteamiento tienen mucho que ofrecer a los profesionales implicados en la determinación del valor percibido por el cliente y los investigadores interesados en refinar la teoría sobre valor (Parasuraman, 1997). Este modelo ayuda a especificar exactamente lo que las empresas deberían aprender de sus clientes respecto a las *consecuencias* que los clientes quieren (o quieren evitar) en las situaciones de uso y los *objetivos* para los que aquellas consecuencias son dirigidas. El nivel de la jerarquía de valor en el que los directivos se centran, influye profundamente en lo que ellos deben aprender. Los directivos normalmente tienden a centrarse solamente en los impulsores del valor para el cliente a corto plazo, específicos de la transacción y a nivel de atributos; de ese modo, se restringe el conocimiento que ellos obtienen y se reduce la efectividad de sus estrategias basadas en el valor (Parasuraman, 1997).

A través del modelo de jerarquía de valor para el cliente se supone que las empresas aprenden sobre lo que los clientes valoran, crean dicho valor y desarrollan procesos de entrega (Berghman et al., 2006).

Figura 14

Modelo de jerarquía del valor para el cliente



Fuente: Adaptado de Woodruff (1997)

El modelo de jerarquía del valor para el cliente sugiere que los clientes conciben el valor de una forma medios-fin (Woodruff, 1997). Dicho modelo demuestra que moviéndonos hacia arriba y hacia abajo en la jerarquía del valor para el cliente se pueden explicar tanto el valor deseado como el valor recibido. Si empezamos a analizar el modelo por abajo, vemos que los clientes piensan en los productos/servicios como grupos de atributos específicos y rendimiento de los atributos. En el siguiente nivel de la jerarquía, cuando los clientes compran y usan el producto/servicio, forman deseos y preferencias para ciertos atributos basados en la habilidad de estos para facilitarles el alcance de las consecuencias deseadas, reflejadas en el valor de uso y valor de posesión. Los clientes desearán ciertas consecuencias según la habilidad de éstas para ayudarles a alcanzar sus objetivos y propósitos (es decir, el nivel más alto). Moviéndonos de arriba hacia abajo en la jerarquía, vemos que los clientes usan sus objetivos y propósitos para darle importancia a las consecuencias, las cuales, a su vez, guían a los clientes cuando forman sus preferencias sobre los atributos y rendimiento de los atributos (Woodruff, 1997; Khalifa, 2004).

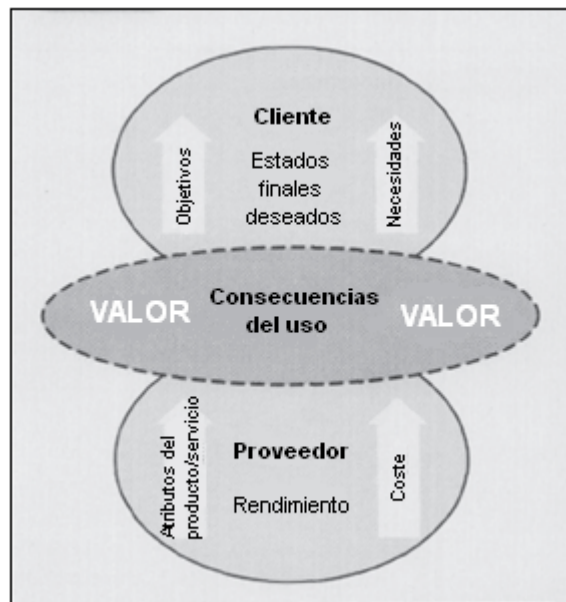
Según Woodruff (1997), la situación de uso del cliente tiene un papel crítico en la evaluación tanto del valor deseado como recibido. Si la situación de uso cambia, los enlaces entre los atributos del producto/servicio, las consecuencias y objetivos y los propósitos también cambian. Por ejemplo, la jerarquía del valor para el cliente respecto a los servicios de Internet usados en el trabajo puede

ser distinta a la jerarquía para esos mismos servicios si se usan en casa como entretenimiento. Por tanto, las empresas deben aprender sobre las consecuencias que los clientes quieren (y las que intentan evitar) en las situaciones de uso y los objetivos a los que estas consecuencias llevan. En última instancia, es cómo los clientes ven el valor lo que influye en cómo actuarán en el mercado (Woodruff, 1997).

Woodruff y Gardial (1996) sostienen que la jerarquía del valor para el cliente permite determinar el valor percibido por el cliente ofreciendo una forma más rica y completa de entender sus necesidades y deseos. Estos autores proponen un modelo de valor para el cliente. Según este modelo, el producto/servicio posee valor sólo en el grado en que las consecuencias cumplan con las necesidades y objetivos del cliente. Una implicación clave es la idea de que el grado de valor presente está tan relacionado con el uso previsto del producto/servicio por parte del cliente como con los atributos del producto/servicio (Woodruff y Gardial, 1996). Esto significa que para entender con precisión el valor de un determinado producto/servicio, es necesario conocer las consecuencias de usar el producto/servicio en relación con los objetivos y necesidades del cliente (Gardner, 2001); como vemos en la siguiente figura:

Figura 15

Modelo de valor para el cliente



Fuente: Adaptado de Gardner (2001)

Como resumen de la idea de jerarquía de valor, mostramos las características que identifican Woodruff y Gardial (1996) como importantes en relación a este concepto y su aplicación en la práctica:

- 1) Los tres niveles de la jerarquía de valor están interconectados en el sentido de que los niveles más bajos son los medios a través de los cuales se alcanzan los niveles más altos.
- 2) El nivel de abstracción aumenta en los niveles más altos de la jerarquía.
- 3) La estabilidad aumenta en los niveles más altos de la jerarquía.
- 4) Los componentes de la jerarquía de valor pueden cambiar significativamente si cambia la situación de uso.

Tras este inciso en la definición de Woodruff (1997) y en su jerarquía de valor, seguimos con la revisión de las definiciones:

Tabla 40

Definiciones valor percibido (IV)

Holbrook (1994, 1999)	'Valor para el cliente como una experiencia de preferencia relativista interactiva' → Holbrook (1994, 1999) explica que, como proceso interactivo, el valor conlleva una interacción entre un sujeto (cliente) y un objeto (producto/servicio); mientras que como proceso relativista, el valor es <i>comparativo</i> (preferencias entre objetos), <i>personal</i> (varía entre las personas) y <i>situacional</i> (específico de un contexto). Además, Holbrook (1994, 1999) define el valor como preferencial, esto es, el valor conlleva un juicio de preferencia que incluye aspectos como afecto (satisfactorio frente a no satisfactorio), actitud (gusto frente a disgusto), evaluación (bueno frente a malo), predisposición (favorable frente a desfavorable), opinión (pros frente a contras), tendencia de respuesta (acercarse frente a evitar) o valencia (positivo frente a negativo). Finalmente, el valor como una experiencia significa que el valor reside no en el objeto en sí sino en las experiencias del sujeto.
Sinha y DeSarbo (1998)	'Valor es la calidad que un cliente puede permitirse'
Oliver (1999a)	'Valor es una función positiva de lo que se recibe y una función negativa de lo que se sacrifica'
Lapierre (2000)	'El valor percibido por el cliente puede ser definido como la diferencia entre los beneficios y los sacrificios (costes totales, tanto monetarios como no monetarios) percibidos por los clientes, en función de sus expectativas, es decir, necesidades y deseos'
McDougall y Levesque (2000)	'Valor percibido son los resultados o beneficios que los clientes reciben en relación con los costes totales (que incluye el precio pagado más otros costes asociados con la compra)'
Oliva (2000)	'Valor para el cliente es el precio hipotético al cual un determinado cliente estaría en equilibrio económico, en relación con la mejor alternativa disponible que cumpla las mismas funciones'
Slater y Narver (2000b)	'El valor para el cliente se crea cuando los beneficios asociados con un producto/servicio exceden los costes de la oferta para el cliente'
Hogan (2001)	'El valor esperado de la relación es la evaluación percibida neta de los beneficios tangibles que se derivarán durante la vida de la relación'
Kothandaraman y Wilson (2001)	'Valor es la relación entre la oferta de una empresa y el precio que le da el cliente frente a la oferta de la competencia y su precio'
Van der Haar et al. (2001)	'El concepto de valor para el cliente evalúa el valor que un producto/servicio ofrece a un cliente, teniendo en cuenta todos sus aspectos tangibles e intangibles'

Walter, Ritter y Gemünden (2001)	'Valor como el trade-off percibido entre los múltiples beneficios y sacrificios obtenidos a través de una relación del cliente con el proveedor'
Mathwick, Malhotra y Rigdon (2001, 2002)	'Valor percibido como una preferencia relativista percibida sobre los atributos de un producto o los rendimientos de un servicio que surgen de la interacción en una situación de consumo y que facilita o bloquea el logro de los objetivos y propósitos del cliente'
Ulaga y Chacour (2001) y Eggert y Ulaga (2002)	'Valor percibido por el cliente en los mercados de negocios como un trade-off entre los múltiples beneficios y sacrificios de la oferta del proveedor, como son percibidos por la empresa cliente y teniendo en cuenta las ofertas de los proveedores alternativos disponibles en una determinada situación de uso'
Afuah (2002)	'El valor que un cliente le da a las características es una función del grado en que contribuyen a su utilidad o disfrute'
Chen y Dubinsky (2003)	'El valor percibido por el cliente es una percepción del cliente de los beneficios netos obtenidos en el intercambio por los costes incurridos al obtener los beneficios deseados'
Woodall (2003)	'El valor para el cliente es cualquier percepción personal, por el lado de la demanda, de las ventajas que surgen de la relación del cliente con la oferta de una empresa, y puede tener lugar como una reducción en el sacrificio; presencia de beneficio (percibido tanto como atributos como resultados); el resultado de la combinación entre sacrificios y beneficios (determinado y expresado tanto racional como intuitivamente); o una agregación, a lo largo del tiempo, de cualquiera o todas ellas'
Sánchez e Iñiesta (2006)	'El valor para el cliente es una evaluación cognitivo-afectiva de una relación de intercambio llevada a cabo por una persona en cualquier etapa del proceso de decisión de compra, caracterizada por una serie de elementos tangibles y/o intangibles que determinan un juicio comparativo, personal y preferencial condicionado por el tiempo, el lugar y las circunstancias'
Nasution y Mavondo (2008)	'Valor para el cliente como un trade-off entre los beneficios totales percibidos y los sacrificios totales percibidos'
Tosti y Herbst (2009)	'Valor para el cliente como la calidad o los beneficios para el cliente en relación con los costes'

Estas son sólo algunas de las definiciones de valor percibido existentes en la literatura. Como podemos ver en las dos tablas que aparecen a continuación, existen **otras definiciones de valor percibido**. Para aclarar el estudio y análisis de estas definiciones, Khalifa (2004) propone una clasificación de las definiciones de valor percibido. Este autor propone que las definiciones de valor percibido, por lo general, pueden ser agrupadas en tres categorías:

1) Modelos de componentes del valor: Estos modelos son especialmente útiles para pensar sobre las características de los productos/servicios en el proceso de desarrollo de nuevos productos/servicios. Prestan, sin embargo, una modesta atención a la interacción y relación entre clientes y proveedores en la entrega del producto/servicio. Prestan mucha menos atención a la actividad completa del cliente, que abarca la identificación de la necesidad a través de la compra, el uso y la eliminación del producto/servicio. También están incompletos porque se centran en los beneficios del cliente y apartan de la ecuación de valor el lado del sacrificio.

2) Modelos de ratio beneficio/coste: Estos modelos definen el valor como la diferencia entre las percepciones del cliente sobre los beneficios recibidos y los sacrificios en los que incurre. Los beneficios de los clientes incluyen atributos tangibles e intangibles del producto/servicio ofrecido (Monroe, 1990; Gale, 1994). El sacrificio incluye factores monetarios y no monetarios como el tiempo y el esfuerzo necesario para adquirir y usar el producto/servicio (Zeithaml, 1988; Naumann, 1995; Treacy y Wiersama, 1995; Butz y Goodstein, 1996; Grönroos, 1997).

3) Modelos de medios-fin: Los medios son los productos/servicios y los fines son los objetivos de los clientes. Estos modelos están basados en la suposición de que los clientes adquieren y usan productos/servicios para lograr estados finales favorables. Estos modelos llenan una brecha en la literatura siendo capaces de explicar por qué los clientes dan distinto peso a varios beneficios cuando evalúan productos/servicios alternativos. Estos modelos tienen también en cuenta las consecuencias negativas de ciertos atributos de los productos/servicios pero no prestan atención suficiente a los sacrificios que un cliente es probable que soporte al adquirir, usar o desechar un producto/servicio. No se centran en los trade-offs de los clientes entre los beneficios y sacrificios.

Tabla 41

Clasificación definiciones de valor percibido (I)

Modelos de componentes del valor	Kano (1984); Kaufman (1998)
Modelos de ratio beneficio/coste	Zeithaml (1988); Day (1990); Groth (1994); Treacy y Wiersama (1995); Brandenburger y Stuart (1996); Woodruff y Gardial (1996); Parolini (1999); Grönroos (2000); Horovitz (2000); Huber et al. (2001)
Modelos de medios-fin	Sheth, Newman y Gross (1991b); Woodruff (1997); Lanning (1998)

Fuente: Basada en Khalifa (2004)

Estos modelos, tomados por separado, están incompletos y, por tanto, su utilidad es limitada. Cada categoría resalta ciertas dimensiones del concepto y presta poca atención a las demás. Deberíamos observar, sin embargo, que estas categorías de definiciones de valor percibido no son mutuamente excluyentes. Por el contrario, hay una gran superposición entre ellas, que puede ser utilizada para crear una configuración integradora del concepto de valor para el cliente (Khalifa, 2004).

Sánchez e Iniesta (2006) también llevan a cabo una clasificación de las definiciones de valor percibido, pero en este caso siguiendo la propuesta de Zeithaml (1988) sobre los cuatro tipos de valor:

Tabla 42

Clasificación definiciones de valor percibido (II)

1º Grupo: Valor como precio bajo	Oliva (2000)
2º Grupo: Valor como lo que el cliente quiere de un producto/servicio	Hunt y Morgan (1995); Butz y Goodstein (1996); Van der Haar et al. (2001); Afuah (2002)
3º Grupo: Valor como la calidad que el cliente recibe por el precio pagado	Monroe (1990); Dodds et al. (1991); Gale (1994); Fornell et al. (1996); Sinha y DeSarbo (1998)
4º Grupo: Valor como lo que el cliente obtiene por lo que da	Zeithaml (1988); Holbrook (1994, 1999); Woodruff (1997); Oliver (1999a); Lapierre (2000); McDougall y Levesque (2000); Slater y Narver (2000b); Kothandaraman y Wilson (2001); Walter et al. (2001); Chen y Dubinsky (2003)

Fuente: Adaptada de Sánchez e Iniesta (2006)

Las definiciones de los dos primeros grupos son las más simples (Sánchez e Iniesta, 2006). Las definiciones del *primer grupo*, con origen en la literatura sobre economía, identifican el valor con el precio monetario del producto/servicio. En este sentido, debe ser apuntado que el papel del precio es complejo y los clientes no compran solamente sobre la base de un precio bajo (De Chernatony et al., 2000). Como Richins (1994) sugiere, ‘algunas personas no determinan el valor en términos económicos’, ya que el precio monetario no es el único elemento que define el valor para el cliente (Cronin et al., 1997; Baker, Parasuraman, Grewal y Voss, 2002; Chen y Dubinsky, 2003; Tam, 2004). Las definiciones del *segundo grupo* se basan en cualquier beneficio que el producto/servicio pueda ofrecer, identificando el valor con la utilidad o valor añadido que permite al cliente alcanzar sus objetivos. En el *tercer grupo*, la expresión ‘valor por dinero’ surge cuando se considera la relación entre calidad y precio. Este tipo de definiciones ha sido criticado ya que ignora algunos constructos importantes y puede desorientar la medida del valor para el cliente (Holbrook, 1994; Day y Crask, 2000; Sweeney y Soutar, 2001; Chen y Dubinsky, 2003); ya que la mayoría de las investigaciones pasadas sobre valor percibido se han centrado principalmente en la calidad del producto/servicio como el componente obtenido y en el precio como el componente dado (Parasuraman y Grewal, 2000). Sánchez e Iniesta (2006) sugieren que el *cuarto grupo* de definiciones, que refleja un trade-off entre beneficios y sacrificios, explica mejor el concepto de valor para el cliente integrando los elementos anteriores con otros. Numerosos trabajos sobre valor percibido se han centrado en esta cuarta definición.

Siguiendo la propuesta de varios autores (Woodruff, 1997; Ulaga y Chacour, 2001; Ulaga, 2003; Ulaga y Eggert, 2005; Sánchez e Iniesta, 2006; Cengiz y Kirkbir, 2007) identificamos una serie de convergencias y divergencias entre las distintas definiciones de valor percibido.

Entre las convergencias, apuntamos las siguientes:

1) La naturaleza perceptiva del valor es probablemente el aspecto más aceptado del concepto (Day y Crask, 2000): El valor es percibido subjetivamente por los clientes (Kortge y Okonkwo, 1993), en vez de ser determinado objetivamente por la empresa (Zeithaml, 1988; Woodruff y Gardial, 1996; Anderson y Narus, 1998). Como Doyle (1989) expone: 'el valor no es lo que las empresas ofrecen sino lo que el cliente obtiene'. Debido a que los clientes no son homogéneos, segmentos diferentes de clientes perciben distintos valores en el mismo producto/servicio (Ulaga y Chacour, 2001). La mayoría de la literatura defiende dicha subjetividad del valor (Zeithaml, 1988; Monroe, 1990; Bolton y Drew, 1991a; Babin et al., 1994; Woodruff y Gardial, 1996; DeSarbo et al., 2001). Holbrook (1994) introduce un interesante debate en este punto, optando finalmente por una posición intermedia en la que el valor depende de las características del objeto pero no puede existir sin la participación de un sujeto que valore esas características; en otras palabras, el valor se propone como una interacción entre sujeto-objeto o cliente-producto/servicio.

2) El valor percibido es inherente o está unido al uso del producto/servicio, lo que lo diferencia de los valores personales y organizativos: Según Woodruff y Gardial (1996), 'el valor para el cliente no es inherente a los productos/servicios sino que es experimentado por los clientes como una consecuencia de usar los productos/servicios de un proveedor para sus propios propósitos'.

3) El proceso de percepción del valor típicamente implica un trade-off entre los beneficios y sacrificios percibidos; esto es, entre lo que el cliente recibe (tal como calidad, beneficios, utilidades) y lo que sacrifica (tal como precio, coste de oportunidad y coste de mantenimiento) para adquirir o usar un producto/servicio (Zeithaml, 1988); aunque algunas definiciones no hacen referencia a este trade-off. Los *beneficios percibidos* representan una combinación de elementos que incluye atributos físicos, atributos del servicio y soporte técnico disponible en relación al uso del producto/servicio, así como al precio de compra y otros indicadores de calidad percibida (Monroe, 1990; Payne y Holt, 2001). Los *sacrificios percibidos* algunas veces son descritos en términos monetarios (Anderson et al., 1993). Hay otras definiciones que describen los sacrificios más ampliamente. Un importante punto respecto a la conceptualización del valor es que el coste monetario directo (precio) es sólo uno de los componentes de lo que el cliente 'sacrifica' para obtener un producto/servicio (Zeithaml, 1988). El sacrificio es un concepto más amplio y más rico que incluye costes no monetarios como el tiempo, el esfuerzo y el riesgo asumido asociado con una determinada compra (Cronin et al., 1997). Según Payne y Holt (2001), los sacrificios percibidos implican un reconocimiento de todos los costes en que incurre un cliente cuando hace una compra (ej. precio de compra, costes de adquisición, transporte, instalación, reparaciones y mantenimiento y riesgo de fallo o de mal rendimiento). Los

sacrificios son primordiales para los clientes en las percepciones de valor. Por ejemplo, Monroe (1990) sostiene que los clientes valoran más una reducción en los sacrificios que un aumento en los beneficios.

Si los clientes evalúan el valor comparando los beneficios recibidos con los costes incurridos, entonces el cliente puede hacer frente a una situación en la que uno o más beneficios sean reducidos o incluso sacrificados completamente a cambio de una mayor cantidad de otros beneficios (Day y Crask, 2000). Ravald y Grönroos (1996) sugieren que el trade-off entre beneficios y sacrificios no debe ser restringido sólo al nivel de un episodio. En cambio, el valor percibido por el cliente debe ser extendido a la medida del 'valor total del episodio', teniendo en cuenta tanto los beneficios y sacrificios del episodio como los beneficios y sacrificios de la relación; ya que la relación por sí misma puede tener un importante efecto en el valor percibido total. Lo primero, aclarar que Ravald y Grönroos (1996) definen un *episodio* como un evento en la interacción con un claro punto de partida y final, representando un intercambio completo. Por lo tanto, una relación consiste en episodios. Según Ravald y Grönroos (1996), en una relación estrecha el cliente probablemente cambiará el enfoque de evaluar las ofertas por separado a evaluar la relación como un todo. Lo que la empresa produce es, por supuesto, fundamental, pero puede no ser la causa primordial para comprarle a un determinado proveedor. Por tanto, un valor bajo de un episodio puede ser sopesado por una percepción positiva de la relación como un todo. Si el valor de tener una relación con un cierto proveedor es percibido como bueno por el cliente, un valor percibido no tan positivo de un determinado episodio puede ser sopesado y el valor total del episodio se mantiene en un nivel satisfactorio. Aquí, vemos la necesidad de que una empresa sea capaz de mantener una buena relación con los clientes, ya que aparentemente hace al cliente más tolerante hacia resultados inferiores ocasionales. Las empresas deben ser conscientes de la existencia de una relación de dependencia mutua entre el valor de un episodio y el valor de la relación. Un valor positivo de un episodio aumenta el valor de la relación y un valor positivo de la relación aumenta el valor total del episodio.

4) El valor es percibido en relación con la competencia (Gale, 1994): Una posición de mayor valor para el cliente se alcanza cuando la empresa crea más valor para el cliente del que crean sus competidores (Slater y Narver, 2000b). Ofrecer un mayor valor que la competencia ayuda a la empresa a crear una ventaja competitiva sostenible (Ulaga y Chacour, 2001)

Entre las divergencias, sugerimos las siguientes:

1) La forma en que las definiciones han sido creadas: Normalmente las definiciones difieren en los términos empleados tales como utilidad, beneficios, calidad, precio y satisfacción. Esto hace difícil comparar los conceptos entre sí.

2) Los investigadores no están de acuerdo en cuáles son los componentes positivos y negativos del valor percibido: La calidad es el componente del beneficio más popularmente citado, mientras que el precio, el tiempo, el esfuerzo y el coste psicológico son los sacrificios citados más a menudo en la literatura.

3) Existe un debate sobre si se requiere una comparación entre los diferentes objetos para la generación de valor: Algunos, pero no todos los autores, consideran este elemento en sus estudios sobre valor (Gale, 1994; Van der Haar et al., 2001; Petrick, 2002). Holbrook (1999) afirma que el valor percibido es comparativo ya que se puede plantear el valor de un objeto sólo en referencia al de otro objeto valorado por la misma persona.

4) Hay diferentes opiniones sobre las circunstancias en las que un cliente piensa en el valor: Algunos autores han estudiado el valor en un contexto antes de la compra (Monroe, 1990; Dodds, 1991; Kothandaraman y Wilson, 2001; Chen y Dubinsky, 2003), durante la situación de consumo (Holbrook, 1999; McDougall y Levesque, 2000; Oliva, 2000; Huber et al., 2001; Ulaga y Chacour, 2001; Afuah, 2002) o en distintos momentos del proceso de decisión de compra (Woodruff, 1997; Van der Haar et al., 2001). Este fenómeno refleja la naturaleza dinámica del concepto. Según Woodruff (1997), los clientes pueden considerar el valor en diferentes momentos; por ejemplo, cuando toman la decisión de compra o cuando experimentan el rendimiento del producto/servicio durante o después del uso. Cada uno de estos contextos se centra en distintas tareas de juicio de los clientes. La compra significa elegir, y esto requiere que los clientes distingan entre las distintas ofertas y valoren cuál prefieren. En cambio, durante o después del uso, los clientes están más preocupados por el rendimiento del producto/servicio elegido en una determinada situación de uso. Gardial, Clemons, Woodruff, Schumann y Burns (1994) muestran que los clientes pueden percibir valor de forma distinta a la hora de comprar de como lo hacen durante o después del uso. Por ejemplo, los pensamientos sobre los atributos parecen tener más presencia en la compra, mientras que las consecuencias son más importantes cuando los clientes valoran el uso. Además, los clientes pueden considerar diferentes atributos y consecuencias cuando compran frente a cuando usan el producto/servicio (Gardial et al., 1994).

5) Hay diferencias de opinión sobre la naturaleza cognitiva del valor frente a la afectiva: Algunos investigadores han indicado que el valor es estrictamente un concepto cognitivo (Zeithaml, 1988; Dodds, 1991; Oliver, 1999a), mientras que otros defienden la naturaleza cognitivo-afectiva del valor para el cliente (Babin et al., 1994; Babin y Kim, 2001).

6.3.3) Dimensiones del valor percibido

Muchos estudios proponen la importancia de un mayor valor percibido en el éxito competitivo entre empresas centradas en el cliente. Sin embargo, qué dimensiones o elementos son más valorados por los clientes son preguntas sin respuesta que necesitan ser analizadas. Debido a que las empresas gastan anualmente mucho dinero buscando aumentar las percepciones de valor del cliente, es fundamental que tengan un conocimiento claro del papel del valor percibido y sus determinantes clave (Sweeney et al., 1999).

En este epígrafe vamos a llevar a cabo un análisis de las dimensiones del valor percibido por el cliente propuestas por distintos autores. Al hablar de **dimensiones del valor percibido** hacemos referencia a los aspectos de la oferta de un producto/servicio y/o consecuencias de su uso que son deseadas por un cliente en una situación determinada. Reconocer la importancia de las distintas dimensiones del valor percibido debe permitir a las empresas desarrollar estrategias de posicionamiento más sofisticadas (Sweeney y Soutar, 2001). Por lo tanto, conociendo las dimensiones (causas) subyacentes del valor percibido, las empresas serán capaces de ofrecer experiencias a los distintos mercados como forma de maximizar sus percepciones de valor y, a su vez, sus comportamientos de compra futuros (Petrick, 2004).

6.3.3.1) Corrientes de investigación

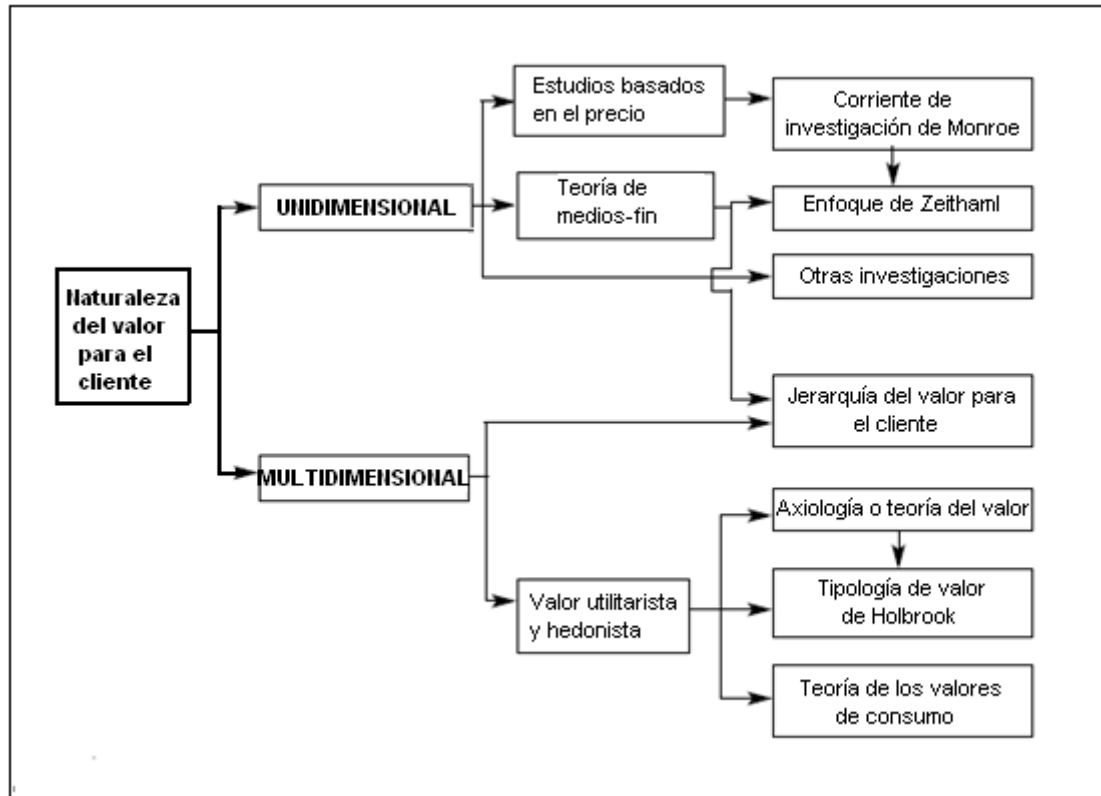
En la literatura es posible distinguir dos corrientes de investigación en torno al valor percibido por el cliente. Por un lado, encontramos trabajos que han estudiado el valor como un concepto **unidimensional** (Zeithaml, 1988; Monroe, 1990; Dodds et al., 1991; Chen y Dubinsky, 2003; Tam, 2004; entre otros), basándose fundamentalmente en el trade-off cognitivo entre los aspectos de beneficio y sacrificio que definen el valor. Por otro lado, encontramos trabajos que han defendido la naturaleza **multidimensional** del valor (Sheth et al., 1991a, 1991b; Sinha y DeSarbo, 1998; Holbrook, 1999; Babin y Kim, 2001; Sweeney y Soutar, 2001; Sánchez et al., 2009; entre otros), realizando diferentes aportaciones sobre la composición de este concepto. La superioridad de la aproximación multidimensional ha sido propugnada por diversos autores (De Ruyter, Wetzels, Lemmink y Mattson, 1997; Mathwick et al., 2001; Sweeney y Soutar, 2001; Al-Sabbahy, Ekinci y Riley, 2004; Martín, Barroso y Martín, 2004).

En consecuencia, Sánchez e Iniesta (2007) proponen un esquema ilustrativo de las diferentes corrientes de investigación que pueden ser consideradas. Como vemos en la siguiente figura, las aportaciones son clasificadas en dos

subgrupos: aquellas que tratan el valor como un concepto unidimensional y aquellas que, por el contrario, defienden la multidimensionalidad del concepto.

Figura 16

Corrientes de investigación sobre valor percibido



Fuente: Adaptado de Sánchez e Iniesta (2007)

El conjunto de trabajos desarrollados bajo la idea de valor como concepto unidimensional abordan el estudio del valor percibido desde una perspectiva más utilitarista, en base a razonamientos económicos acerca de los aspectos de beneficio y sacrificio que lo componen. Aunque en ocasiones el valor percibido es concebido como una noción formada por una serie de componentes, lo cierto es que su operativización y medida se realizan de modo unidimensional, simplificando así la naturaleza del concepto. Bajo esta concepción, autores como Monroe (1990) o Zeithaml (1988) encabezan corrientes investigadoras cuyas aportaciones, aunque de interés, no dejan de ser sino aproximaciones parciales a esta noción, más simplificadas en cuanto al análisis empírico llevado a cabo sobre la composición del valor percibido.

Estas aproximaciones unidimensionales han sido criticadas por la simplicidad de su propuesta (Mathwick et al., 2001; Sweeney y Soutar, 2001) y su uso para medir el valor percibido por el cliente puede ser engañoso (Sinha y DeSarbo, 1998). Varios autores proponen que el valor incluye algo más que calidad y

precio (Holbrook, 1994; Day y Crask, 2000; Slater y Narver, 2000b). Esto sugiere que incluir dimensiones diferentes al precio y a la calidad aumentaría la utilidad del constructo ya que la concepción del valor como trade-off entre calidad y precio no deja de ser sino una medida resumida (Sweeney et al., 1999) y estrecha (Mathwick et al., 2001) de varias de las dimensiones del valor, basada en razonamientos económicos y referida fundamentalmente a la acepción ‘valor por dinero’. Tal circunstancia muestra, según Sánchez et al. (2009), la conveniencia de considerar un concepto en el que queden integrados todos los componentes bajo una estructura multidimensional, incluyendo la naturaleza cognitivo-afectiva del concepto (Sheth et al., 1991a; Holbrook, 1994, 1999); algo que no ocurre en la óptica unidimensional. Por lo tanto, el enfoque de multidimensionalidad supera algunos problemas del enfoque tradicional del valor percibido, particularmente su concentración excesiva en la utilidad económica (Sánchez, Callarisa, Rodríguez y Moliner, 2006). Además, este enfoque se hace eco de los nuevos desarrollos teóricos en el área de comportamiento del consumidor, referidos al papel jugado por los sentimientos en los hábitos de compra y consumo (Sánchez et al., 2006; Sánchez et al., 2009).

Sánchez e Iniesta (2007) plantean un cuadro donde se recoge una comparativa entre las aportaciones unidimensionales y multidimensionales sobre el valor percibido por el cliente:

Tabla 43

Comparativa entre las aproximaciones a la naturaleza del valor percibido por el cliente

NATURALEZA UNIDIMENSIONAL	NATURALEZA MULTIDIMENSIONAL
<ul style="list-style-type: none"> - Origen en la teoría económica y la psicología cognitiva - Concepción utilitarista y económica - Enfoque cognitivo - Concepción parcial del valor - Conocimiento sobre cómo es evaluado el valor - Falta de consenso respecto a los antecedentes del valor - Confusión en torno a la relación entre los antecedentes - Ampliamente adoptada en la literatura - Observación directa del valor 	<ul style="list-style-type: none"> - Origen en la psicología del comportamiento del consumidor - Concepción conductual - Enfoque cognitivo-afectivo - Refleja la riqueza y complejidad del concepto - Dirección específica sobre cómo mejorar el valor - Falta de consenso respecto a los componentes del valor - Confusión en torno a la relación entre los componentes - Relativa escasez de adopción en la literatura - Observación del valor a través de sus componentes

Fuente: Adaptada de Sánchez e Iniesta (2007)

Según Sánchez e Iniesta (2007), ambas perspectivas ofrecen contribuciones valiosas al estudio sobre el valor. Aunque son distintas, no son polos opuestos; representan un enfoque ‘simple’ y un enfoque ‘complejo’ de la naturaleza del constructo.

6.3.3.2) Enfoque unidimensional del valor percibido

Aunque el valor percibido es a menudo reconocido como un concepto multidimensional, existen muchos casos en los que se ve sólo como la calidad respecto al precio pagado o como la idea simple de 'valor por dinero'. Este enfoque de conceptualización trata el valor percibido por el cliente como un constructo unidimensional. Los autores que siguen este enfoque, conceptualizan el valor percibido según un concepto de trade-off entre 'dar' y 'recibir' y lo miden con indicadores como 'precio justo' o 'buen valor' (Sweeney et al., 1999; Baker et al., 2002). La conceptualización unidimensional es sencilla pero no ofrece direcciones específicas sobre cómo mejorar el valor (Petrick, 2002) ni puede determinar la naturaleza compleja del valor percibido (Lin, Sher y Shih, 2005). Como apunta Sweeney y Soutar (2001), se necesita una medida más sofisticada para entender cómo los clientes valoran los productos/servicios.

Al igual que Zeithaml (1988), Monroe (1990) sugiere que el valor percibido por el cliente surge de un trade-off entre beneficios y sacrificios. Muchas de las conceptualizaciones indican la calidad como el beneficio y el precio como el sacrificio. Según Cronin et al. (1997), el valor percibido por el cliente puede ser visto como una *función multiplicativa* o como una *función aditiva* del beneficio y el sacrificio. En el primer caso, el valor debe tratarse como un ratio entre el beneficio (numerador) y el sacrificio (denominador). El modelo aditivo supone que la información del valor se integra conjuntamente, es decir, como beneficios menos sacrificios (Martín, 2001; Boksberger y Melsen, 2011). Aunque el valor percibido definido como un trade-off entre calidad y precio es adecuado, no muestra las fuentes de valor como en el caso del enfoque multidimensional.

6.3.3.3) Enfoque multidimensional del valor percibido

A continuación, vamos a analizar cómo diversos autores tratan la multidimensionalidad del valor percibido. Para ello, identificamos a los autores que han adoptado un enfoque multidimensional y mostramos sus dimensiones propuestas del constructo.

Los enfoques multidimensionales presentan el valor percibido como una combinación de dimensiones que representan, según Bolton y Drew (1991a), una medida más rica y más completa de la evaluación global del cliente de un producto/servicio. Sweeney y Soutar (2001) plantean que las múltiples dimensiones del valor explican mejor la elección del cliente, tanto estadísticamente como cualitativamente, de lo que lo hace un único ítem

‘calidad-precio’ y podrían producir resultados superiores cuando se investiga el valor percibido.

Según Sánchez et al. (2006), la mayoría de los autores se basan en dos dimensiones subyacentes del valor percibido: la funcional y la afectiva. En este sentido, la *dimensión funcional* se refiere a las evaluaciones racionales y económicas hechas por las personas. La calidad del producto/servicio forma parte de esta dimensión. La *dimensión afectiva* está menos desarrollada, pero captura los sentimientos y emociones generados por los productos/servicios. También parece haber consenso para dividir la dimensión afectiva en dimensión emocional (relacionada con las emociones y sentimientos internos) y dimensión social (relacionada con el impacto social de la compra realizada).

Las distintas dimensiones propuestas son recogidas en la siguiente tabla:

Tabla 44

Dimensiones del valor percibido

Autores	Número de dimensiones	Dimensiones
Sheth et al. (1991a, 1991b)	5	1) Valor funcional 2) Valor social 3) Valor emocional 4) Valor epistemológico 5) Valor condicional
Babin et al. (1994)	2	1) Valor hedonista 2) Valor utilitarista
Holbrook (1994, 1999)	8	1) Eficiencia 2) Excelencia 3) Estatus 4) Estima 5) Entretenimiento 6) Estética 7) Ética 8) Espiritualidad
Kantamneni y Coulson (1996)	4	1) Valor central 2) Valor personal 3) Valor sensorial 4) Valor comercial
De Ruyter et al. (1997)	3	1) Dimensión emocional 2) Dimensión funcional 3) Dimensión lógica
Grönroos (1997)	2	1) Parte emocional 2) Parte cognitiva
Gassenheimer, Houston y Davis (1998)	2	1) Valor económico 2) Valor social
Grewal, Monroe y Krishnan (1998)	2	1) Valor de adquisición percibido 2) Valor de transacción percibido
Parasuraman y Grewal (2000)	4	1) Valor de adquisición 2) Valor de transacción 3) Valor de uso 4) Valor de reembolso

Sweeney y Soutar (2001)	4	1) Valor emocional 2) Valor social 3) Valor funcional (precio/valor por dinero) 4) Valor funcional (calidad/resultado)
Mathwick et al. (2001, 2002)	4	1) Retorno de la inversión del cliente: eficiencia y valor económico 2) Excelencia del servicio: excelencia del servicio 3) Diversión: escape y placer 4) Estética: atractivo visual y entretenimiento
Petrick (2002)	5	1) Precio conductual 2) Precio monetario 3) Respuesta emocional 4) Calidad 5) Reputación
Al-Sabbahy et al. (2004)	2	1) Valor de adquisición percibido 2) Valor de transacción percibido
Heinonen (2004)	4	1) Dimensión técnica 2) Dimensión funcional 3) Dimensión temporal 4) Dimensión espacial
Wang et al. (2004)	4	1) Sacrificios percibidos por el cliente 2) Valor funcional 3) Valor emocional 4) Valor social
Liu, Leach y Bernhardt (2005)	3	1) Valor económico de un proveedor 2) Valor del servicio central de un proveedor 3) Valor de los servicios de apoyo de un proveedor
Gallarza y Gil (2006)	8	1) Eficiencia 2) Calidad 3) Diversión 4) Estética 5) Valor social 6) Precio monetario percibido 7) Riesgo percibido 8) Tiempo y esfuerzo gastado
Sánchez et al. (2006)	6	1) Valor funcional del establecimiento –instalaciones 2) Valor funcional del personal de contacto –profesionalidad 3) Valor funcional del servicio prestado –calidad 4) Valor funcional del precio 5) Valor emocional 6) Valor social
Cengiz y Kirkbir (2007)	7	1) Valor funcional –instalación 2) Valor funcional -calidad del servicio 3) Valor funcional –precio 4) Valor funcional –profesionalidad 5) Valor emocional –novedad 6) Valor emocional –control 7) Valor social
Martín, Gremler, Washburn y Cepeda (2008)	4	1) Calidad del servicio 2) Imagen del servicio 3) Beneficios relacionales 4) Sacrificio percibido
Nasution y Mavondo (2008)	3	1) Reputación por la calidad 2) Valor por dinero 3) Prestigio

Sánchez et al. (2009)	6	1) Eficiencia 2) Calidad 3) Valor social 4) Diversión 5) Estética 6) Valor altruista
-----------------------	---	---

Dentro de la investigación conceptual sobre valor percibido es destacable la contribución de Holbrook (1994, 1999). Entre las aportaciones multidimensionales, según Sánchez et al. (2009), la realizada por Holbrook (1994, 1999) constituye la mejor aproximación a la complejidad y riqueza conceptual del valor percibido por el cliente. Holbrook (1994, 1999) identifica los ocho tipos de valor que aparecen en la tabla anterior a través de la combinación de las tres dimensiones siguientes:

1) Valor extrínseco frente a intrínseco: Surge de la dicotomía utilitarista frente a hedonista, que permite distinguir entre actos de consumo valorados como un fin en sí mismos o como una utilidad o funcionalidad. El primero caracteriza aquellos juicios en los que alguna cosa o evento (un producto o experiencia de consumo) supone un medio útil para conseguir un fin mayor. Se trata, por tanto, de un valor funcional, instrumental o práctico. En cambio, el valor intrínseco supone la apreciación de alguna experiencia de consumo como un fin en sí mismo. Se trata, por tanto, de un valor no instrumental, auto-justificado, auto-motivador o lúdico.

2) Valor auto-orientado frente a orientado hacia otros: Depende de si el valor produce efecto sobre el propio cliente o si produce efecto sobre los demás. El valor auto-orientado abarca aquellas preferencias que resultan en gran medida del interés personal, mientras que el orientado hacia otros cubre las preferencias que miran más allá de la persona.

3) Valor activo frente a reactivo: Depende de si hay un control activo o pasivo del cliente sobre el objeto. El valor activo ocurre cuando se evalúan los resultados de la manipulación del entorno mediante algún efecto (generalmente físico, aunque posiblemente mental) del sujeto sobre el objeto (producto/servicio o evento) o sobre una experiencia (actividad o idea). Implicará, por tanto, una mayor colaboración entre el cliente y la entidad. Por el contrario, el valor reactivo ocurrirá cuando el sujeto solamente aprende, aprecia, o responde al objeto, hallándose el valor en el resultado, y no en el proceso.

En la siguiente tabla, aparecen recogidos los ocho tipos de valor identificados por Holbrook (1994, 1999). Cada una de las celdas representa un tipo distinto de valor y, entre paréntesis, el autor recoge algunos 'ejemplos clave' de cada tipo:

Tabla 45

Tipología de valor en la experiencia de consumo

		<u>Extrínseco</u>	<u>Intrínseco</u>
Auto-orientado	Activo	Eficiencia (ratio output/input, conveniencia)	Entretenimiento (diversión)
	Reactivo	Excelencia (calidad)	Estética (belleza)
Orientado hacia otros	Activo	Estatus (éxito, apariencia de directivo)	Ética (virtud, justicia, moralidad)
	Reactivo	Estima (reputación, materialismo, posesión)	Espiritualidad (fe, éxtasis, santidad, magia)

Fuente: Adaptada de Holbrook (1999)

Según Gallarza y Gil (2006), las ocho celdas de la tipología de Holbrook (1994, 1999) pueden ser consideradas como inputs de valor positivos; no considerando, por tanto, dimensiones negativas del valor percibido. Por esta razón, y para seguir la idea de Zeithaml (1988) de trade-off entre 'dar' y 'recibir', estos autores añaden tres dimensiones negativas: precio monetario percibido, riesgo percibido y tiempo y esfuerzo gastado. El precio monetario percibido es la dimensión negativa del valor percibido más común (Monroe, 1990); pero como los costes no monetarios también son importantes (Zeithaml, 1988; Cronin et al., 2000), el riesgo percibido, la percepción del tiempo gastado y el esfuerzo físico y mental invertidos en el consumo son incluidos como costes adicionales.

Por otra parte, Sánchez et al. (2009) plantean que una de las principales desventajas de esta tipología es la escasez de investigadores que han tratado de profundizar en la misma. Probablemente, la falta de contrastación empírica sea debida a la complejidad de la propuesta, motivada sobre todo por la dificultad en la medición de componentes tales como la ética y la espiritualidad (Sánchez e Iniesta, 2006). Sánchez et al. (2009) se basan en la tipología de valor propuesta por Holbrook (1994, 1999) y proponen un modelo que se basa en la tipología original, pero lo reducen a un grupo de seis tipos más tratables (eficiencia, calidad, valor social, diversión, estética y valor altruista), buscando así un enfoque más operativo y fácil. Este instrumento ha sido probado en un contexto de servicio lo que crea una contribución adicional, dado que un importante cuerpo de la literatura se centra en los productos.

Basándose en la tipología de Holbrook (1999), Sánchez et al. (2009) determinan los siguientes cuatro tipos de valor: valor económico, valor social, valor hedonista y valor altruista; como vemos en la siguiente tabla:

Tabla 46

Tipología de valor para el cliente

				Extrínseco			Intrínseco
Auto-orientado	Activo	Valor económico		Eficiencia (ratio output/input, conveniencia)	Valor hedonista		Entretenimiento (diversión)
	Reactivo			Excelencia (calidad)			Estética (belleza)
Orientado hacia otros	Activo	Valor Social		Estatus (éxito, apariencia de directivo)	Valor altruista		Ética (virtud, justicia, moralidad)
	Reactivo			Estima (reputación, materialismo, posesión)			Espiritualidad (fe, éxtasis, santidad, magia)

Fuente: Adaptada de Sánchez et al. (2009)

Tras el análisis de las distintas dimensiones de valor percibido, nos inclinamos por la propuesta de Martín et al. (2008). Según estos autores, aunque son muchas las variables que probablemente contribuyen a las percepciones del cliente del valor del servicio, las cuatro que ellos proponen son las que tienen un mayor apoyo teórico y permiten generalizar el valor percibido de un servicio en una variedad de contextos. Por tanto, las cuatro dimensiones de valor percibido que vamos a considerar en nuestro estudio son:

- 1) Calidad del servicio: representa un pilar esencial del valor percibido (Grönroos, 1995).
- 2) Imagen del servicio: constituye una dimensión importante del valor percibido del servicio y un camino para la creación de valor para el cliente.
- 3) Beneficios relacionales: hace referencia a los sentimientos de confianza y reducción de la ansiedad.
- 4) Sacrificios percibidos: se refiere tanto a los sacrificios monetarios como a los no monetarios (tiempo, esfuerzo y energía gastada).

Finalizado el estudio del valor percibido por el cliente (punto de vista del cliente), pasamos a estudiar la creación y apropiación de valor para el cliente (punto de vista de la empresa).

6.4) CREACIÓN Y APROPIACIÓN DE VALOR PARA EL CLIENTE

El valor para el cliente es un tema de creciente interés para los académicos y profesionales (Parasuraman, 1997). Según Woodruff (1997), en los últimos años las empresas buscan crear una ventaja competitiva a través de estrategias de entrega de un mayor valor para el cliente. Para Woodruff (1997), además de la retención del cliente y la creación y mantenimiento de relaciones con el mismo, el aprendizaje sobre el cliente y los procesos de traducción de ese aprendizaje en acciones para obtener ventajas competitivas a través de la entrega de valor al cliente, constituyen un tema clave.

La creación de valor para el cliente ha sido sugerida como la razón de la existencia y del éxito de las empresas (Slater, 1997) y un precursor de la satisfacción y la lealtad del cliente (Woodall, 2003).

Slater (1997) afirma que las empresas deben estar comprometidas con la idea de que la creación de valor para el cliente debe ser la razón de su existencia e, indudablemente, de su éxito. Según Drucker (1973), satisfacer al cliente es la misión y objetivo de todas las empresas. Dicha satisfacción se alcanza cuando se le entrega un mayor valor. Dos procesos, que se combinan e interactúan, son fundamentales para alcanzar un rendimiento superior (Mizik, 2002). Un proceso implica la **creación de valor** para el cliente; el otro se centra en la **apropiación del valor** en el mercado. La creación de valor sola es insuficiente para alcanzar éxito en el mercado. El segundo proceso necesario implica la habilidad de la empresa para restringir las fuerzas competitivas (ej. levantar barreras a la imitación) y apropiarse, en forma de beneficio, del valor que ha sido creado (Mizik, 2002).

La creación de un mayor valor fluye de cualquier habilidad única que tenga la empresa para formar, reformar, configurar y reconfigurar sus recursos y capacidades para atender a las necesidades de los clientes (Fahy y Smithee, 1999). Según Bowman y Ambrosini (2000), son las formas idiosincrásicas de hacer las cosas, lo que permite a una empresa ofrecer un mayor excedente a los clientes respecto a sus competidores, y lo que puede permitirle alcanzar beneficios superiores a la media.

Recientemente, los académicos de dirección estratégica han empezado a reconsiderar el valor y, especialmente, la distinción a menudo borrosa entre la creación de valor y la apropiación de valor (Ramirez, 1999; Bowman y Ambrosini, 2000, 2001; Priem, 2001; Foss y Foss, 2002; Gulati y Wang, 2003; Mizik y Jacobson, 2003; Chatain y Zemsky, 2011). Según Makadok y Coff (2002), el término creación de valor ha sido usado incorrectamente en la literatura cuando realmente se quería hacer referencia a la apropiación de valor. De hecho, se ha prestado relativamente poca atención a la auténtica

creación de valor (Priem, 2007). En el siguiente apartado, explicamos claramente las diferencias entre estos dos conceptos.

En cuanto al análisis de las ventajas competitivas, la investigación tradicionalmente ha centrado su atención en los mecanismos que permiten a las empresas tomar ventaja de los flujos de renta sistemáticos. Se han propuesto distintos marcos considerando distintos orígenes de las rentas pero con una cuestión principal: la estrategia de la empresa se preocupa de los comportamientos y las características que permiten a la empresa apropiarse del mayor valor posible de su actividad productiva, más que orientarse a la creación de valor (Mocciaro y Battista, 2005). Debido al aumento en la turbulencia del entorno y al constante cambio en los escenarios económicos y competitivos actuales, varios autores (Porter, 1996; Moran y Ghoshal, 1999; Hitt, Ireland, Camp y Sexton, 2001; Venkataraman y Sarasvathy, 2001; Nonaka y Toyama, 2002) han subrayado recientemente que para que una estrategia sea efectiva debe fomentar tanto la creación como la apropiación de valor.

Cualquier punto en la cadena de valor del cliente ofrece una oportunidad para las empresas de crear valor para el cliente. Por lo tanto, cualquier persona en cualquier función de una empresa puede potencialmente contribuir a la creación de valor para los clientes (Porter, 1985; Slater y Narver, 1994b). Crear valor para los clientes es mucho más que una función de marketing; la creación de valor para los clientes es análoga a una orquesta sinfónica en la que la contribución de cada subgrupo es diseñada e integrada por un director con un efecto sinérgico.

Aunque resulta difícil encontrar investigadores que no estén de acuerdo en que la creación de valor es importante, resulta igual de difícil encontrar acuerdo respecto a: a) lo que es la creación de valor, b) los procesos a través de los cuales el valor es creado y c) los mecanismos que permiten a quien crea valor, apropiarse de ese valor (Lepak, Smith y Taylor, 2007). La creación de valor para el cliente es un concepto que ha sido poco investigado (Hunt, 1999). La petición de mayor atención para este concepto (Hunt, 1999) ha provocado un aumento de los trabajos en esta área (Smith y Colgate, 2007).

Según Lepak et al. (2007), tanto los procesos de creación de valor como los de apropiación del valor son fenómenos contingentes altamente dependientes de la fuente que inicie la actividad, las actividades emprendidas, los clientes objetivo y la base teórica subyacente. En conclusión, el tema de la creación de valor se hace complejo por su naturaleza subjetiva, los múltiples niveles de análisis y la disciplina teórica que los académicos usan para estudiarlo (Lepak et al., 2007). Un mayor conocimiento de la creación de valor puede ayudar a las personas, a las empresas y a la sociedad a avanzar y prosperar en un mercado competitivo (Lepak et al., 2007).

En resumen, la ventaja competitiva surge fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes (Porter, 1985). Por lo tanto, la creación de valor es reconocida universalmente como una base para alcanzar una ventaja competitiva sostenible. Porter (1985) también hace hincapié en la importancia de la apropiación de valor. Este autor establece que 'satisfacer las necesidades del cliente puede ser un prerrequisito para la rentabilidad del sector, pero en sí mismo no es suficiente'. La idea clave es ver si las empresas capturan el valor que crean para los clientes.

6.4.1) Definición de creación y apropiación de valor

Siguiendo a Mizik y Jacobson (2003) identificamos dos procesos:

- 1) Creación de valor para el cliente: por ejemplo, a través de la innovación, la producción y el reparto de productos/servicios al mercado.
- 2) Apropiación de valor en el mercado: por ejemplo, extrayendo las ganancias.

Hacemos referencia a Priem (2007) para definir los conceptos de creación y apropiación de valor:

1) Creación de valor: hace referencia a la innovación que establece o aumenta la evaluación del cliente de los beneficios del consumo. Según Priem (2007), cuando se crea valor, el cliente: a) estará dispuesto a pagar por un nuevo beneficio, b) estará dispuesto a pagar más por algo percibido como mejor o c) elegirá recibir un beneficio previamente disponible a un coste unitario menor, lo que normalmente da como resultado un mayor volumen de ventas.

2) Apropiación de valor (también denominada captura, asignación, realización, dispersión o distribución de valor): hace referencia a la captura y a la retención por parte de la empresa de los pagos hechos por los clientes. Los clientes realizan esos pagos con la esperanza de obtener valor futuro por el consumo. Según Priem (2007), el valor es capturado cuando una empresa: a) recibe los pagos del cliente impidiendo los intentos de la competencia de apropiarse de esos pagos; por ejemplo, a través de la imitación y b) simultáneamente retiene estos pagos rechazando la reclamación por ellos de otros miembros del sistema de valor; por ejemplo, a través del poder en el canal.

Bowman y Ambrosini (2000), en un intento de aclarar los problemas que pueden surgir por la tendencia en la literatura a usar el término 'valor' para referirse a fenómenos distintos; proponen la distinción entre 'valor de uso' y 'valor de intercambio' hecha por los economistas clásicos:

1) Valor de uso: se refiere a las cualidades específicas del producto/servicio percibidas por los clientes en relación con sus necesidades (ej. el sabor y la textura de una manzana) y el grado en que los productos/servicios alternativos pueden satisfacer esas necesidades. Por lo tanto, los juicios sobre el valor de uso son subjetivos, es decir, están relacionados con el cliente individual. En otras palabras, el valor de uso es percibido por el cliente.

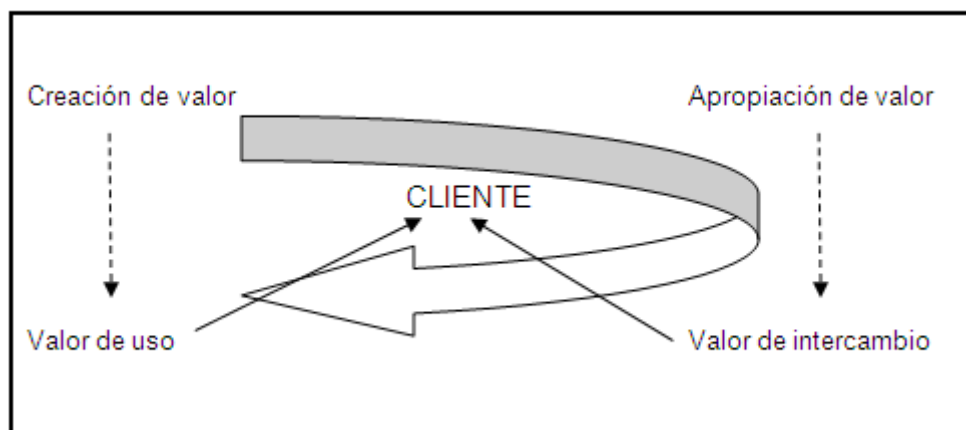
2) Valor de intercambio: se refiere al precio. Es una cantidad monetaria que se obtiene en un determinado momento del tiempo cuando el intercambio del producto/servicio tiene lugar. Hace referencia a la cantidad pagada por el cliente a la empresa por el valor de uso percibido. La cantidad de valor de intercambio que la empresa puede capturar sólo se conoce en el momento de la venta, esto es, que la empresa no sabe si el nuevo valor de uso creado sirve para algo hasta que es intercambiado (Bowman y Ambrosini, 2000).

Por lo tanto, las empresas crean valor de uso percibido y a través de la venta de productos/servicios obtienen el valor de intercambio (Bowman y Ambrosini, 2000). En el momento de la venta, el producto/servicio tiene tanto valor de intercambio como valor de uso percibido (Bowman y Ambrosini, 2000).

Como vemos en la siguiente figura, la creación de valor y la apropiación de valor están relacionadas con los conceptos 'valor de uso' y 'valor de intercambio' de Bowman y Ambrosini (2000), respectivamente.

Figura 17

Creación y apropiación de valor



Según Priem (2007), desde el punto de vista del cliente, la creación de valor implica el aumento del valor de uso o la reducción del valor de intercambio; cualquiera de los cuales puede aumentar el excedente del cliente, que es el resultado de restar el valor de intercambio al valor de uso.

Para definir la creación de valor, Lepak et al. (2007) se basan en los dos tipos de valor identificados por Bowman y Ambrosini (2000): valor de uso y valor de intercambio; pero amplían sus definiciones para tratar con múltiples niveles de análisis y para centrarse específicamente en la creación de valor.

El 'valor de uso' se refiere a la calidad específica de un nuevo trabajo, tarea, producto o servicio como es percibida por los clientes en relación a sus necesidades, tales como la velocidad o la calidad de los resultados de una nueva tarea o las características de estética o resultados de un nuevo producto/servicio. Como Bowman y Ambrosini (2000) apuntan, tales juicios son subjetivos y específicos de cada persona. El 'valor de intercambio' es definido como la cantidad monetaria que se entrega en un momento del tiempo cuando el intercambio de la nueva tarea, producto o servicio tiene lugar o la cantidad pagada por el cliente a la empresa por el valor de uso de la tarea, trabajo, producto o servicio central. Vistas juntas, estas definiciones sugieren que la creación de valor depende de la cantidad relativa de valor que es subjetivamente percibida por un determinado cliente, que es el principal objetivo de la creación de valor (ya sea persona, empresa o sociedad); y que esa percepción de valor subjetiva debe al menos traducirse en la disposición del cliente para intercambiar una cantidad monetaria por el valor recibido (Lepak et al., 2007).

Por lo tanto, Lepak et al. (2007) plantean dos condiciones económicas importantes que pueden ser necesarias para que las actividades de creación de valor perduren:

- 1) La cantidad monetaria intercambiada debe exceder los costes en que incurre la empresa (tiempo, dinero, esfuerzo, etc.) para crear el valor en cuestión, al menos en el momento de tiempo en que tenga lugar el intercambio.
- 2) La cantidad monetaria que el cliente intercambiará es una función de la diferencia de resultado percibida entre el nuevo valor que es creado (de la nueva tarea, producto o servicio) y la alternativa más cercana del cliente en cuestión (tarea, producto o servicio actual).

Barroso y Ruiz (2010) definen la creación de valor para el cliente como 'un 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/servicios que éstas desarrollan'. Por tanto, la creación de valor se configura como una capacidad de orden superior (esto es, como una capacidad dinámica), que va a permitir alterar la estructura y configuración de capacidades para crear valor, adaptándose a los cambios en las necesidades de los clientes y a los cambios de la competencia. Según Barroso y Ruiz (2010), la premisa básica de partida de este argumento es la siguiente: para que un recurso o capacidad sea fuente

potencial de ventaja deberá actuar a) aumentando o mejorando los beneficios que percibe el cliente, en términos de atributos del producto/servicio o bien consecuencias derivadas del mismo, b) reduciendo los sacrificios monetarios o no monetarios que el cliente percibe y soporta en la adquisición de dicho producto/servicio, o c) sobre una combinación de ambas. A pesar de la importante diferencia entre creación y apropiación de valor, la mayoría de los autores de la RBV centran su atención en las barreras a la imitación, al nivel de empresas competidoras, en vez de en los problemas de retener valor en la empresa (Bowman y Ambrosini, 2000).

6.4.2) Relación entre creación y apropiación de valor

Según lo anterior, parece ser que ni la creación ni la apropiación de valor deben ser consideradas de forma separada. Tanto las capacidades de creación de valor como las de apropiación de valor son requeridas para alcanzar una posición de mercado competitiva y obtener un rendimiento superior (Han et al., 1998)

Según Mizik y Jacobson (2003), la creación de valor influye en la magnitud potencial de la ventaja competitiva mientras que la apropiación de valor influye en la cantidad de la ventaja que la empresa es capaz de capturar y en el período de tiempo que se mantiene la ventaja. La creación de valor implica ofertas de productos/servicios nuevos o modificados mientras que la apropiación de valor se centra en restringir las fuerzas competitivas y extraer beneficios del mercado (Han et al., 1998). Debido a que el valor de la empresa depende tanto de la magnitud como de la duración de la ventaja, ambos procesos influyen en el rendimiento de la empresa (Mizik y Jacobson, 2003).

Según Mocciaro y Battista (2005), la creación y la apropiación de valor han sido vistas como diferentes e incluso opuestas. Esto dificulta la posibilidad de crear un marco con el que llevar a cabo un análisis combinado de ambas. El objetivo de Mocciaro y Battista (2005) es desarrollar unas lentes interpretativas y un enfoque metodológico que sea capaz de hacer compatibles las fases de creación y apropiación de valor para permitir su análisis combinado en el proceso unitario de desarrollo de la empresa. Mocciaro y Battista (2005) apuntan que para permitir la consideración contemporánea de estos dos aspectos de la estrategia de una empresa, se necesita abandonar la visión dicotómica de las actividades de la empresa que ha caracterizado típicamente los estudios sobre estrategia. Ellos proponen que son las dos condiciones las que caracterizan el proceso de desarrollo de la empresa. Un enfoque de proceso permite explicar cómo una empresa puede apropiarse del valor de las actividades existentes (o de las nuevas) y cómo la empresa puede crear valor llevando a cabo nuevas actividades (o llevando a cabo las actividades

existentes de una forma distinta). Una empresa realmente necesita tanto la creación de valor como la apropiación de valor porque, sin creación de valor, la posibilidad de crear y renovar las bases de ventaja competitiva sostenible y los procesos operativos se dificulta. El uso de este enfoque dinámico y subjetivo también hace posible distinguir y apreciar la contribución, tanto conjunta como separada, que la creación y la apropiación de valor ofrecen a las empresas para que adopten y desarrollen nuevos caminos productivos (Mocciaro y Battista, 2005).

Mocciaro y Battista (2005) examinan los estudios llevados a cabo en la corriente de contenido/estructural y en la corriente de proceso/dinámica:

1) Los estudios llevados a cabo en la corriente de contenido/estructural se centran ampliamente en identificar recursos y capacidades que sean capaces de generar rentas Ricardianas (Peteraf, 1993; Dagnino, 1996) y en cómo obtener ventajas competitivas sostenibles de esos recursos. En esta perspectiva, la RBV ofrece consejo normativo para los directivos que buscan extender, conservar y ampliar la ventaja competitiva, pero dice poco sobre la creación de nuevas ventajas.

2) El punto de vista de proceso/dinámico, por otro lado, se ha centrado y presenta características que están reñidas con el enfoque de contenido/estructural. Numerosos autores (Amit y Schoemaker, 1993; Nonaka, 1994; Porter, 1996; Teece et al., 1997; Moran y Ghoshal, 1999; Nonaka, Toyama y Nagata, 2000; Hitt et al., 2001) han resaltado y, algunos han intentado exponer, la base del análisis de la creación de valor. Estos estudios subrayan cómo la estrategia necesita centrarse en la creación de valor así como en la apropiación de valor, ya que se debe a las estrategias de creación de valor que las empresas puedan crear y renovar las fuentes de sus ventajas competitivas. Según la perspectiva de proceso/dinámica, el foco es la generación de nuevos flujos de renta y, por tanto, la creación de nuevas ventajas competitivas (y no meramente su protección). La creación de nuevos flujos de renta conlleva: a) aprender nuevas formas de gestionar los grupos de recursos y capacidades existentes, b) desarrollar nuevos grupos de recursos y capacidades (DeGregori, 1987) y c) alcanzar una combinación entre las condiciones cambiantes del entorno y los recursos y capacidades distintivas de la empresa.

Mocciaro y Battista (2005) intentan unir los estudios llevados a cabo en el enfoque de contenido, por un lado, y en el enfoque de proceso, por otro, sin perder la contribución de cada uno al entendimiento del éxito y la supervivencia de la empresa. Según ellos, los sistemas no se ven como estáticos e inalterables, sino continuamente cambiantes y dinámicos y, como consecuencia, la empresa no está dirigida exclusivamente hacia la creación de valor ni hacia la apropiación de valor. Esto muestra que, para garantizar su

éxito y su supervivencia, la empresa no puede innovar y cambiar (dis)continuamente. Se propone que debe haber un período de tiempo en el que la empresa persiga la apropiación de valor para coger frutos de sus innovaciones, a través de un aumento en la eficiencia de la asignación de recursos productivos escasos. Al mismo tiempo, la apropiación de valor no puede por sí sola pasar la prueba del tiempo en un entorno hipercompetitivo. También existe la necesidad de anticipar y contribuir proactivamente a la creación de las futuras 'reglas del juego competitivo' para no sucumbir a las acciones de las empresas competidoras (Mocciaro y Battista, 2005).

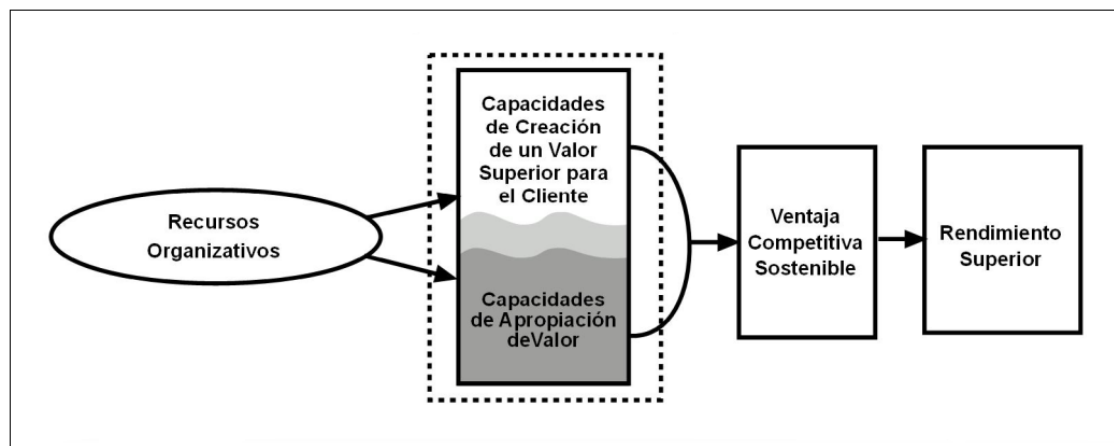
El enfoque propuesto por Mocciaro y Battista (2005) muestra que los sistemas económicos y las empresas tienen procesos cíclicos que se mueven juntos y están íntimamente unidos. Es durante las fases de estabilidad de la empresa, mientras se generan rentas a través del aumento en la eficiencia de la asignación de recursos productivos escasos cuando, más o menos conscientemente, se establecen las bases para la futura adopción de comportamientos de creación de valor y se fomenta la construcción de nuevas ventajas competitivas (fases de cambio interno). Durante las fases de estabilidad en el proceso de evolución de la empresa, se debe alimentar activamente el aumento de conocimiento adquirido y producido en la empresa, haciendo hincapié en la importancia de tener en cuenta los aspectos nuevos e inesperados de los eventos vividos por los agentes individuales a todos los niveles de la empresa y crear los requisitos previos para promover la interacción de agentes individuales para aumentar los procesos de aprendizaje organizativo (Nonaka, 1994). Por otro lado, la adopción de comportamientos empresariales de creación de valor debe ser seguida por fases de estabilidad para ser capaz de aumentar la eficiencia de los procesos productivos y consolidar rentas estables de las innovaciones llevadas a cabo. En conclusión, la **innovación** fomenta la **creación de valor** y la **estabilidad** fomenta la **apropiación de valor**.

Basándonos en Mizik y Jacobson (2003), vemos que las empresas dividen sus recursos limitados y su atención entre los dos procesos fundamentales de crear valor (es decir, innovar, producir y entregar productos/servicios al mercado) y apropiarse del valor (es decir, extraer beneficios en el mercado). Aunque tanto la creación de valor como la apropiación de valor son requeridas para alcanzar una ventaja competitiva sostenible (como vemos en la figura 18), la empresa tiene que decidir el grado en que va a hacer hincapié en una frente a la otra (Mizik y Jacobson, 2003). Las empresas se enfrentan a la tarea estratégica de equilibrar los dos procesos y determinar una adecuada cantidad de apoyo para cada una. Las empresas necesitan simultáneamente desarrollar o adquirir capacidades de creación de valor y capacidades que faciliten la apropiación de valor. Estos dos grupos de capacidades requieren sustanciales compromisos de recursos y atención de la dirección. Como los recursos de una empresa son

limitados, las empresas están forzadas a priorizar su asignación entre las capacidades de creación y apropiación de valor y, como resultado, tiene lugar un trade-off entre ellas. Mizik y Jacobson (2003) definen el *énfasis estratégico* como el énfasis relativo que una empresa pone en la apropiación de valor comparado con la creación de valor. Un tema fundamental al que se enfrentan los directivos es determinar cómo una empresa elige competir (Day, 1994b). El énfasis estratégico es un aspecto central de esta elección (Mizik y Jacobson, 2003).

Figura 18

Énfasis estratégico



Fuente: Adaptado de Mizik y Jacobson (2003)

Una empresa está obligada a priorizar sus recursos entre estos usos alternativos según la forma en que ha decidido competir (Mizik y Jacobson, 2003). Como resultado, tienen lugar una serie de trade-off entre el desarrollo de capacidades de creación de valor y capacidades de apropiación de valor (Mizik, 2002). Por un lado, la empresa puede elegir competir principalmente sobre la base de la creación de valor. Dicha empresa tiene que estar constantemente yendo hacia delante e innovando, ya que la competencia erosiona los beneficios de sus iniciativas previas. Alternativamente, la empresa puede elegir defender ferozmente su posición en el mercado frente a la competencia levantando barreras a la imitación a través de, por ejemplo, la publicidad basada en la marca. En este último caso, la empresa intenta alargar el tiempo que se mantiene la ventaja (Mizik y Jacobson, 2003). La mayoría de las empresas evitan estos extremos e intentan elegir una estrategia que equilibre el apoyo para los esfuerzos de creación de valor con inversiones adecuadas en capacidades que faciliten la apropiación de valor.

Mizik y Jacobson (2003) resaltan que las decisiones de inversión en creación de valor no pueden estar separadas de aquellas relacionadas con la

apropiación de valor, ya que existen numerosos casos de innovaciones que crean un valor enorme pero donde la empresa innovadora es incapaz de capturar el excedente. De las empresas que fracasan en prestar la suficiente atención a la apropiación de valor, no puede esperarse que alcancen ventajas competitivas y recojan los beneficios de sus capacidades de creación de valor.

En esta línea, 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. La superioridad de una empresa frente a la competencia no puede basarse únicamente en la creación de valor; 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). En todo caso, dado el dinamismo e incertidumbre de los mercados, es probable que dichas ventajas sean de carácter temporal; lo que provoca no sólo la necesidad de crear nuevo valor de forma continua, sino también la necesidad de mantener el valor creado en períodos previos (Eisenhardt y Martin, 2000; Morrow et al., 2007; Sirmon et al., 2007).

Mizik y Jacobson (2003), también apuntan que existen diferencias en el énfasis estratégico entre empresas. Aunque las características del sector determinan las opciones disponibles para la empresa, incluso en el mismo sector, las empresas tomarán distintos cursos de acción reflejados en diferentes niveles de énfasis estratégico.

6.4.3) Capacidades para crear y apropiarse del valor

Según Barroso y Ruiz (2010), es necesario analizar cómo son utilizados los recursos de la empresa para crear valor para el cliente (Srivastava, Fahey y Christensen, 2001; Adner y Zemsky, 2006; Priem, 2007; Sirmon et al., 2007). Barroso y Ruiz (2010) apuntan que la creación de valor ha estado muy presente en el campo de la estrategia de la empresa, en general, y de la RBV en particular, si bien es cierto que se ha analizado desde una perspectiva exógena. Así, una de las mayores críticas planteadas a la RBV es la escasa atención a la cuestión sobre cómo los recursos generan valor para el cliente (Srivastava et al., 2001; Zander y Zander, 2005; Sirmon et al., 2007).

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 otro lado, la apropiación de valor supone el desarrollo de una serie de capacidades orientadas a extraer los beneficios derivados de la creación de valor (Barroso y Ruiz, 2010); esto es, se centra en la apropiación de las rentas del mercado generadas por la posesión de determinados recursos

o capacidades distintivas (Mocciaro y Battista, 2005). 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). Hay que resaltar que la distinción entre la creación y la apropiación de valor es un aspecto que se ha considerado, por parte de los académicos, muy recientemente (Priem, 2007).

La mayor contribución de la RBV en cuanto al valor para el cliente ha sido la exploración de dotaciones de recursos heterogéneos y cómo estas dotaciones pueden ser fuente de ventaja competitiva si la competencia es incapaz de imitar dichos recursos (Mahoney y Pandian, 1992; Amit y Schoemaker, 1993; Black y Boal, 1994). En la mayoría de las contribuciones de esta perspectiva, se asume que los recursos son valiosos (con la excepción de Wernerfelt (1984) que define los recursos como algo que puede ser visto como una fortaleza o una debilidad de una empresa dada) y se centra la atención en los mecanismos de aislamiento que evitan que la competencia replique los grupos de recursos deseados (Rumelt, 1984). Los pocos autores que han intentado definir el término 'valor' en dicho campo, tienden a exponer que los recursos son valiosos en relación a un entorno de mercado específico (Amit y Schoemaker, 1993). Para Barney (1991) un recurso es valioso si 'explota las oportunidades y/o neutraliza las amenazas en el entorno de la empresa'. Un recurso también ha sido definido como valioso si permite que las necesidades del cliente se satisfagan mejor (Bogner y Thomas, 1994; Verdin y Williamson, 1994) o si permite a las empresas satisfacer las necesidades a un menor coste que sus competidores (Barney, 1986a; Peteraf, 1993). Barney (1991) también sugiere que los recursos son valiosos 'cuando permiten a la empresa concebir o implementar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia'.

En cuanto al papel del valor en la RBV, es importante recoger un debate existente entre varios autores. Priem y Butler (2001b) afirman que 'la RBV, como está constituida actualmente, contiene una teoría de la sostenibilidad pero no una teoría de la ventaja competitiva (es decir, no es una teoría de creación de valor). Makadok (2001b) critica esta afirmación basándose en las teorías de autores como Barney (1986b) y Peteraf (1993) que incluyen una explicación del valor de los recursos. Priem (2001), basándose en la terminología acuñada por Bowman y Ambrosini (2000), responde que estas teorías existentes explican sólo la 'apropiación de valor' no la 'creación de valor' y, por tanto, la RBV está incompleta porque su explicación de la creación de valor debe ser importada desde otros campos. Makadok y Coff (2002) vuelven a responder y apuntan que es cierto que los artículos de Barney (1986b) y Peteraf (1993) contienen teorías de apropiación de valor y no de creación de valor. Makadok y Coff (2002) están de acuerdo con Priem (2001) en que la RBV no explica los valores de uso del cliente y, por tanto, carece de

una teoría de creación de valor. En la literatura sobre RBV, es común que los autores usen los términos 'valor' y 'creación de valor' para hacer referencia a lo que Bowman y Ambrosini (2000) llaman 'valor capturado' o 'apropiación de valor'. Según Makadok y Coff (2002), esto es así porque el objetivo principal del campo de la estrategia, en general, y de la RBV en particular, es explicar la rentabilidad de la empresa y la rentabilidad de la empresa está determinada por el valor capturado por la empresa. Por tanto, para el propósito de explicar la rentabilidad, la utilidad del cliente o el valor de uso son sólo relevantes en el grado en que afectan al valor capturado por la empresa, pero no tienen relevancia por sí mismos.

Como resumen de lo anterior, Makadok y Coff (2002) apuntan que la definición de la RBV del valor como 'valor capturado' es tanto intencionada como apropiada, ya que el campo de la estrategia se centra en la rentabilidad de la empresa como su principal variable dependiente. Las funciones de utilidad de los clientes son relevantes para la rentabilidad sólo en el grado en que afectan al valor capturado. Por tanto, según Makadok y Coff (2002), si podemos explicar el último, no hay necesidad de explicar el primero; una teoría de la utilidad del cliente es sólo indirectamente relevante para el objetivo principal del campo de la estrategia.

Según la RBV, la singularidad de los recursos y capacidades de una empresa define los límites a la competencia y determina la habilidad de una empresa para capturar el valor (Mizik, 2002). Barney (1991) sostiene que una empresa tiene una ventaja competitiva sostenible cuando implementa una estrategia de creación de valor que no es simultáneamente implementada por ningún competidor actual o potencial y cuando estas otras empresas son incapaces de duplicar los beneficios de dicha estrategia. En el marco de la OM, la orientación a la competencia ayuda a la empresa a controlar y dirigir la situación competitiva y facilita la apropiación de valor (Mizik, 2002).

Möller (2006) señala que son muchos los autores de marketing y dirección estratégica que sostienen que la RBV, debido a su orientación básicamente intraorganizativa, no cubre adecuadamente los procesos fundamentales por los que los recursos son transformados en valor para los clientes (Priem y Butler, 2001a; Srivastava et al., 2001).

El concepto de valor para el cliente ha sido muy estudiado pero son escasas las investigaciones que plantean analizar las capacidades organizativas necesarias en la empresa para la entrega de un mayor valor para el cliente (Barroso y Ruiz, 2010). En el estudio de Mocciaro y Battista (2005), la idea de creación de valor se refiere al papel que la empresa juega respecto al sistema económico en el que opera y supone la capacidad de ésta para percibir e implementar nuevas combinaciones de recursos (Schumpeter, 1934), que

permitan desarrollar nuevas competencias y nuevo conocimiento, y que sean capaces de aumentar la eficiencia alcanzada en el uso de los recursos presentes en el sistema económico. Dicha eficiencia puede lograrse a través de dos caminos: a) disponer de los recursos para otros usos, de manera que se reduzcan los costes de oportunidad, o bien, que se produzcan productos/servicios con mayores niveles de rendimiento y b) nuevas combinaciones de recursos que lleven a desarrollar productos/servicios que satisfagan deseos y necesidades que no era posible satisfacer o que no habían sido expresados previamente (Barroso y Ruiz, 2010).

Mizik y Jacobson (2003) exponen que diversos recursos y capacidades organizativos influyen en la creación y apropiación de valor, pero que la mayoría de dichos recursos no pueden ser exclusivamente clasificados como relacionados sólo con la creación o la apropiación de valor sino que influyen en ambas. Dichos autores proponen dos elementos que han sido consistentemente destacados en la investigación existente como centrales en los procesos de creación y apropiación de valor. Las capacidades tecnológicas de la empresa, guiadas por los gastos en I+D, normalmente son unidas a la creación de valor; mientras que la habilidad de la empresa para diferenciar su oferta a través de la publicidad se une a la apropiación de valor (Mizik y Jacobson, 2003).

Schumpeter (1942) se refiere a las actividades de creación de valor como 'reformular o revolucionar el modelo de producción explotando un invento, o en general, una posibilidad tecnológica sin probar, para desarrollar un nuevo producto/servicio o producir uno viejo de una forma nueva, estableciendo una nueva fuente de abastecimiento de materiales o un nuevo mercado para los productos/servicios, reorganizando un sector'. Como tal, la creación de valor usa diversos recursos organizativos y abarca un amplio surtido de actividades. Las innovaciones que resultan del I+D han recibido mucha atención como un pilar de la creación de valor. Las empresas se ocupan de actividades de I+D y crean capacidades tecnológicas para generar productos/servicios superiores y mejoras en los procesos de producción y distribución (Mizik y Jacobson, 2003). Una empresa usa su capacidad tecnológica para crear una nueva solución o responder y satisfacer a las nuevas necesidades de los clientes (Gatignon y Xuereb, 1997).

En cuanto a la apropiación de valor, existen diversas capacidades que aumentan los mecanismos de aislamiento e influyen en el período de tiempo en que una empresa es capaz de obtener beneficios económicos. Los activos acumulados como, por ejemplo, la lealtad del cliente, sirven como mecanismos de aislamiento que influyen en la habilidad de los competidores para disipar la ventaja de la empresa. Un componente clave de la capacidad de apropiación de valor, que preocupa especialmente a los directivos de marketing, está

relacionado con los efectos de la publicidad. La publicidad de la empresa facilita la apropiación de valor porque amplía la duración de la ventaja competitiva (Mizik y Jacobson, 2003).

Por su parte, Day (2000) explica la habilidad de una empresa para crear y apropiarse del valor por medio de la capacidad de GRC (Tuominen, 2004).

Lepak et al. (2007) ven a la empresa como una fuente de creación de valor. Basándose en un estudio de la literatura existente, estos autores intentan explicar, desde distintos puntos de vista, cómo las empresas pueden crear valor:

1) Porter (1985) sostiene que se crea nuevo valor cuando una empresa desarrolla/inventa nuevas formas de hacer las cosas usando nuevos métodos, nuevas tecnologías y/o nuevas formas de materia prima. Por tanto, cuando una empresa es la unidad de análisis, las actividades de innovación e invención impactan en el proceso de creación de valor. De nuevo, el foco está en cómo el cliente objetivo se beneficia del nuevo producto/servicio. Desde esta perspectiva, Priem (2007) sugiere que la creación de valor hace referencia a la innovación que establece o aumenta la evaluación del cliente de los beneficios del consumo (aumenta el valor de uso). De la misma forma, Lepak et al. (2007) sostienen que, a nivel de la empresa, el proceso de creación de valor incluye cualquier actividad que ofrezca un mayor nivel de novedad y mayores beneficios apropiados que los que el cliente objetivo posee actualmente, y por los que está dispuesto a pagar.

2) La literatura en el campo de la dirección estratégica también ha examinado cómo las empresas crean valor enfocándose en cómo las empresas pueden crear nuevas ventajas ya que las existentes están deterioradas por los cambios en el entorno. Por ejemplo, Teece et al. (1997) sostienen que las empresas crean ventajas a través de distintos procesos organizativos, posiciones de recursos y caminos evolutivos que les permiten 'integrar, crear y reconfigurar las capacidades internas y externas'. En cambio, Eisenhardt y Martin (2000) sostienen que las CD son procesos y rutinas más comunes y más fácilmente identificables que se refieren a cómo los recursos son adquiridos, integrados y reconfigurados. Zollo y Winter (2002) y Winter (2003) sugieren además que tales capacidades son actividades que generan y modifican rutinas operativas para crear nuevas ventajas. Mucha de esta literatura está enfocada en factores internos a la empresa y hace hincapié en la creación de conocimiento, aprendizaje y actividad emprendedora para crear nuevas ventajas.

3) Una tercera corriente en la literatura a nivel organizativo ha prestado una creciente atención al proceso a través del cual el nuevo conocimiento organizativo se genera y, por lo tanto, se crea valor. Se supone que este nuevo conocimiento puede llevar a un mayor valor para los clientes objetivo. En

particular, Nahapiet y Ghoshal (1998) sugieren que las conexiones sociales de las personas en la empresa proporcionan mayor información y conocimiento que puede ser usado por los miembros de la empresa para combinar e intercambiar esta información de forma que produzca nuevo conocimiento organizativo. Smith, Collins y Clark (2005) encontraron que las redes sociales entre los miembros de la empresa están relacionadas positivamente con la capacidad de creación de conocimiento y que esa capacidad por sí misma es un concepto que está relacionado con la innovación en la empresa. Por tanto, puede ser que las redes sociales que están dirigidas hacia el exterior para detectar las necesidades de los clientes y usuarios del producto/servicio tengan un gran potencial para novedosas y apropiadas innovaciones de producto/servicio (Lepak et al. 2007).

4) Otro cuerpo de literatura relevante es la gestión de los recursos humanos. Kang, Morris y Snell (2007) sugieren que el éxito de una empresa descansa en la habilidad de la empresa para ofrecer nuevo y mayor valor para el cliente, lo que, a su vez, depende de su habilidad para explorar y explotar el conocimiento de los empleados, que puede convertirse en la base de innovaciones importantes que creen valor para los clientes objetivo. Kang et al. (2007), reconocen, sin embargo, que la habilidad de la empresa para potenciar el conocimiento de los empleados requiere que diseñen sistemas de recursos humanos que potencien la actividad emprendedora entre empleados resultando en innovación, así como en actividades de cooperación entre empleados que exploten y extiendan el conocimiento existente para generar ventajas competitivas (Lepak et al. 2007).

6.4.4) Dimensiones de creación y apropiación de valor

En este epígrafe pretendíamos identificar las dimensiones de creación y apropiación de valor propuestas por distintos autores. Finalmente, tras el análisis de la literatura existente solo hemos encontrado la propuesta de Smith y Colgate (2007).

Smith y Colgate (2007) identifican cuatro tipos importantes de valor que pueden ser creados por las empresas: valor funcional/instrumental, valor de experiencia/hedonista, valor simbólico/expresivo y valor coste/sacrificio. También identifican cinco fuentes importantes de valor: información, productos/servicios, interacciones, entorno y transferencia de propiedad/posesión.

Los tipos de valor son los siguientes (Smith y Colgate, 2007):

1) Valor funcional/instrumental: se ocupa del grado en que el producto/servicio tiene características deseadas, es útil o cumple una función deseada. Como sugiere Woodruff (1997), tres aspectos clave del valor funcional/instrumental son a) rasgos, funciones, atributos o características correctos, exactos, o apropiados (ej. estética, calidad, personalización o creatividad), b) rendimientos apropiados (ej. fiabilidad, rendimiento de la calidad y resultado de los servicios de apoyo) y c) resultados y consecuencias apropiadas (ej. valor estratégico, efectividad, beneficios operativos y beneficios del entorno).

2) Valor de experiencia/hedonista: se ocupa del grado en que un producto/servicio crea experiencias, sentimientos y emociones apropiadas para el cliente.

3) Valor simbólico/expresivo: se ocupa del grado en que los clientes dan o asocian un significado psicológico a un producto/servicio.

4) Valor coste/sacrificio: para intentar maximizar o al menos obtener beneficios de valor, los clientes intentan también minimizar los costes y otros sacrificios que pueden estar implicados en la compra y uso de un producto/servicio. El valor coste/sacrificio se ocupa de estos costes de transacción.

Las fuentes de valor son las siguientes (Smith y Colgate, 2007):

1) Información: es creada por actividades de la cadena de valor asociadas con la publicidad, relaciones públicas y gestión de la marca (ej. el empaquetado, etiquetado o instrucciones). Proporciona valor funcional/instrumental (ej. informando y educando a los clientes), valor de experiencia/hedonista (ej. a través de la publicidad creativa), valor simbólico/expresivo (ej. creando asociaciones e interpretando significados) y valor coste/sacrificio (ej. ayudando a los clientes a tomar decisiones más rápidas y mejor informados).

2) Productos/servicios: son creados por actividades de la cadena de valor asociadas con el desarrollo de nuevos productos/servicios, investigación de mercado, I+D y producción. Ofrecen directamente valor funcional/instrumental (ej. rasgos de seguridad en un Volvo), valor de experiencia/hedonista (ej. un conjunto de experiencias sensoriales, emocionales, relacionales ofrecidas por una agencia de viajes), valor simbólico/expresivo (ej. el objetivo de Campbell de crear una identificación personal con la marca) y valor coste/sacrificio (ej. a través del precio del producto/servicio y las consideraciones del producto/servicio aumentadas que reducen el riesgo y la inversión).

3) Interacciones entre los clientes y los empleados o sistemas de la empresa: son creadas o mejoradas por actividades de la cadena de valor relacionadas con el reclutamiento o entrenamiento, la calidad de servicio y las operaciones. Tales interacciones proporcionan valor funcional/instrumental (ej. oportunidad

de servicio), valor de experiencia/hedonista (ej. vínculos relacionales), valor simbólico/expresivo (ej. el prestigio de interacciones privilegiadas) y valor coste/sacrificio (ej. reducir la inversión personal requerida para comprar y usar el producto/servicio).

4) Entorno de la compra o consumo: es creado por actividades de la cadena de valor tales como la gestión de las instalaciones, el diseño interno y la comercialización. El entorno de la compra o consumo proporciona valor funcional/instrumental (ej. la iluminación que hace más fácil leer las etiquetas de los productos) y valor de experiencia/hedonista (ej. una música que hace la compra más agradable). También puede proporcionar valor simbólico/expresivo (ej. una decoración que acerque a las tradiciones culturales) y valor coste/sacrificio (ej. un lugar de compras con parking amplio y práctico).

5) Transferencia de propiedad/posesión: es facilitada por las actividades de la cadena de valor que se ocupan de la contabilidad (ej. pagos y cobros), la entrega (ej. recogida, embalaje, transporte y rastreo), y la transferencia de propiedad (ej. contratos y acuerdos de copyright). Los procesos implicados en la transferencia de propiedad y posesión proporcionan valor funcional/instrumental (ej. entrega oportuna), valor de experiencia/hedonista (ej. satisfacción del cliente con la realización del proceso), valor simbólico/expresivo (ej. aumentar el significado del producto ofreciendo una envoltura del regalo con gusto) y valor coste/sacrificio (ej. tranquilidad ofrecida por unos sistemas de rastreo del producto automáticos).

La combinación entre los tipos de valor y las fuentes de valor, da como resultado una tabla 4x5 que constituye el 'marco de creación de valor para el cliente' (Smith y Colgate, 2007). Dicho marco ayuda a las empresas a especificar fuentes de ventaja competitiva; esto es, en qué procesos de creación de valor se van a centrar para crear el valor sobre el que van a competir.

El marco propuesto por Smith y Colgate (2007) pretende ayudar a las empresas en sus esfuerzos para crear valor para el cliente, ya que ofrece una herramienta útil para especificar e ilustrar las estrategias de creación de valor, ilustrar el posicionamiento de la empresa y de la marca, identificar oportunidades para nuevas propuestas de creación de valor y sugerir mejoras en las propuestas de valor de los productos/servicios existentes (Smith y Colgate, 2007). También proporciona una base para medir y valorar estrategias de creación de valor.

6.5) LA CREACIÓN DE VALOR COMO CAPACIDAD DE ORDEN SUPERIOR

En este epígrafe tratamos la importancia de gestionar los recursos y capacidades que poseen las empresas para conseguir crear valor para el cliente. De esta forma, empezamos a introducir el modelo propuesto en nuestro estudio. Por ello, tras una exhaustiva revisión de la literatura, destacamos un modelo desarrollado por Sirmon et al. (2007) que explica cómo la gestión de los recursos, en el sentido de actuar sobre los recursos existentes en la empresa, influye en la capacidad de la misma para crear valor. Consideramos interesante la inclusión de dicho capítulo antes de proponer nuestro modelo porque sirve como base a la idea propuesta en el modelo objeto de esta tesis.

Como hemos recogido anteriormente, la RBV sugiere que los recursos y capacidades de la empresa llevan a la creación de valor a través del desarrollo de una ventaja competitiva (Ireland, Hitt y Sirmon, 2003). Específicamente, la RBV sugiere que poseer recursos valiosos y raros ofrece la base para la creación de valor. Como también hemos visto, dicho valor será sostenible cuando dichos recursos sean también no imitables y no sustituibles (Barney, 1991). Por tanto, la RBV sugiere que la ventaja competitiva surge de la posesión y despliegue de recursos que son de alguna forma superiores a los de los competidores (Barney, 1991) y la sostenibilidad de dicha ventaja descansa en la resistencia de estos recursos superiores a la duplicación por parte de la competencia (Dierickx y Cool, 1989).

Sin embargo, el poseer simplemente dichos recursos no garantiza la creación de valor ni el desarrollo de una ventaja competitiva (Barney y Arikan, 2001; Priem y Butler, 2001a). De hecho, los beneficios de desarrollar y explotar recursos y capacidades por parte de la empresa han sido un tema significativo en la literatura (Day, 1994b; Hunt y Morgan, 1995, 1996).

Según Penrose (1959), la gestión de los recursos es crítica a la hora de crear valor; ya que usar los recursos es tan importante como poseerlos. De hecho, poseer recursos VRIN se propone como una condición necesaria pero no suficiente para crear valor. El valor es creado sólo cuando los recursos son evaluados, manipulados y desplegados apropiadamente en el contexto del entorno de la empresa (Lippman y Rumelt, 2003). Además, el proceso de gestión de los recursos puede producir resultados distintos para empresas con los mismos recursos y frente a las mismas condiciones del entorno (Zott, 2003). Dicha heterogeneidad en los resultados de las empresas bajo similares condiciones iniciales surge de las elecciones hechas al estructurar, integrar y apalancar los recursos (Sirmon et al., 2007).

Srivastava et al. (1998) plantean que apalancando sus recursos, las empresas tendrán una posición más fuerte para triunfar en el mercado. Este interés en el papel de los recursos para crear ventajas competitivas tiene un fuerte

paralelismo con la idea de la RBV comentada anteriormente (Hooley et al., 2005).

Para crear valor, las empresas deben acumular, combinar y explotar sus recursos (Grant, 1991; Sirmon y Hitt, 2003). El problema es que existen muy pocos estudios que traten sobre cómo los directivos/empresas deben transformar los recursos de los que disponen para crear valor (Priem y Butler, 2001a).

Priem y Butler (2001a) exponen que la literatura previa sobre la RBV no ofrece información acerca de cómo usar los recursos para crear ventajas competitivas. Además, Barney y Arikan (2001) plantean que las investigaciones previas sobre la RBV asumen que las acciones necesarias para explotar los recursos son evidentes cuando realmente no lo son.

Los escasos trabajos que han analizado los procesos de desarrollo de capacidades para crear valor para el cliente (Sirmon et al., 2007) identifican el papel del diseño de la configuración de capacidades (denominado proceso de movilización), basado en la comprensión de los mercados y las necesidades de los clientes; la integración de las capacidades en aras de generar configuraciones de capacidades (proceso de coordinación), así como la utilización de las configuraciones de capacidades (proceso de despliegue).

Como hemos visto anteriormente, Tuominen (2004) señala que crear valor es una capacidad organizativa necesaria para alcanzar una posición de ventaja competitiva; y que el dinamismo y la incertidumbre de los mercados hace poco probable el sostenimiento de dicha ventaja a lo largo del tiempo, de forma que las empresas deberán crear de forma continua un nuevo valor para los clientes a la vez que mantienen el valor creado en períodos previos (Eisenhardt y Martin, 2000; Morrow et al., 2007; Sirmon et al., 2007).

Bajo estas condiciones, crear valor para el cliente puede considerarse como una capacidad dinámica, al referirse al proceso de desarrollo de las capacidades necesarias para proporcionar al cliente continuamente un valor superior al de la competencia (Sirmon et al., 2007).

Sin embargo, es probable que no todos los recursos tengan la misma importancia para crear una ventaja competitiva (Hooley et al., 2005). Según dichos autores, los recursos generadores de ventaja serían aquellos que poseen los rasgos combinados de permitir el suministro de mayor valor para los clientes (Barney, 1991), resistir la duplicación de los competidores (Dierickx y Cool, 1989) y cuyo valor puede ser apropiado por la empresa (Collis y Montgomery, 1995).

Según Hooley et al. (2005), son muchos los recursos potencialmente generadores de ventaja. **Nosotros planteamos que la OM, la GC y la GRC son recursos que presentan las características propuestas por dichos autores para serlo.**

6.5.1) Cómo gestionar los recursos y capacidades de la empresa para crear valor

El modelo desarrollado por Sirmon et al. (2007) representa un proceso de gestión de los recursos con la intención de crear valor. Las fases de dicho proceso y la definición de las mismas se recogen en la siguiente tabla; para así ayudar a identificarlas y ver claramente las diferencias entre ellas:

Tabla 47

Fases del proceso de gestión de los recursos

Componentes/ Subprocesos	Descripción
Estructurar la cartera de recursos	Se refiere a la gestión de la cartera de recursos de la empresa
Adquirir	Proceso de compra de recursos en los mercados de factores estratégicos
Acumular	Proceso de desarrollo interno de recursos
Desinvertir	Proceso de deshacerse de recursos controlados por la empresa (la empresa tiene que deshacerse de sus recursos menos valiosos para poder adquirir o acumular recursos de mayor valor)
Integrar los recursos	Se refiere a combinar recursos para construir o cambiar capacidades (cada capacidad es una combinación única de recursos que permite a la empresa llevar a cabo determinadas acciones para crear valor para los clientes)
Estabilizar	Proceso de hacer leves mejoras a las capacidades existentes
Enriquecer	Proceso de ampliar las capacidades actuales; aunque el grado de enriquecimiento puede variar, va más allá de mantener las habilidades al día
Ser pionero	Proceso de crear nuevas capacidades con las que tratar el contexto competitivo de la empresa
Apalancar las capacidades	Se refiere a la aplicación de las capacidades de una empresa para crear valor para los clientes y riqueza para los propietarios
Movilizar	Proceso de identificar las capacidades necesarias para apoyar las configuraciones de capacidades necesarias para explotar oportunidades de mercado (cuando se compite en entornos con gran incertidumbre es más difícil identificar las configuraciones de capacidades que optimizarán el valor para los clientes)
Coordinar	Proceso de integrar de una forma apropiada las capacidades identificadas para crear las configuraciones de capacidades (una coordinación competitivamente superior contribuye a la habilidad de la empresa de ofrecer valor único e innovador para los clientes)
Desplegar	Proceso de usar físicamente las configuraciones de capacidades para apoyar la estrategia de apalancamiento elegida

Fuente: Adaptada de Sirmon et al. (2007)

Cada componente del proceso es importante individualmente, pero para poder optimizar la creación de valor deben estar sincronizados. Por tanto, aunque es importante gestionar cada componente del proceso, son necesarios también la integración y el equilibrio entre los componentes para asegurar la armonía en el proceso y para crear valor para los clientes (Sirmon et al., 2007).

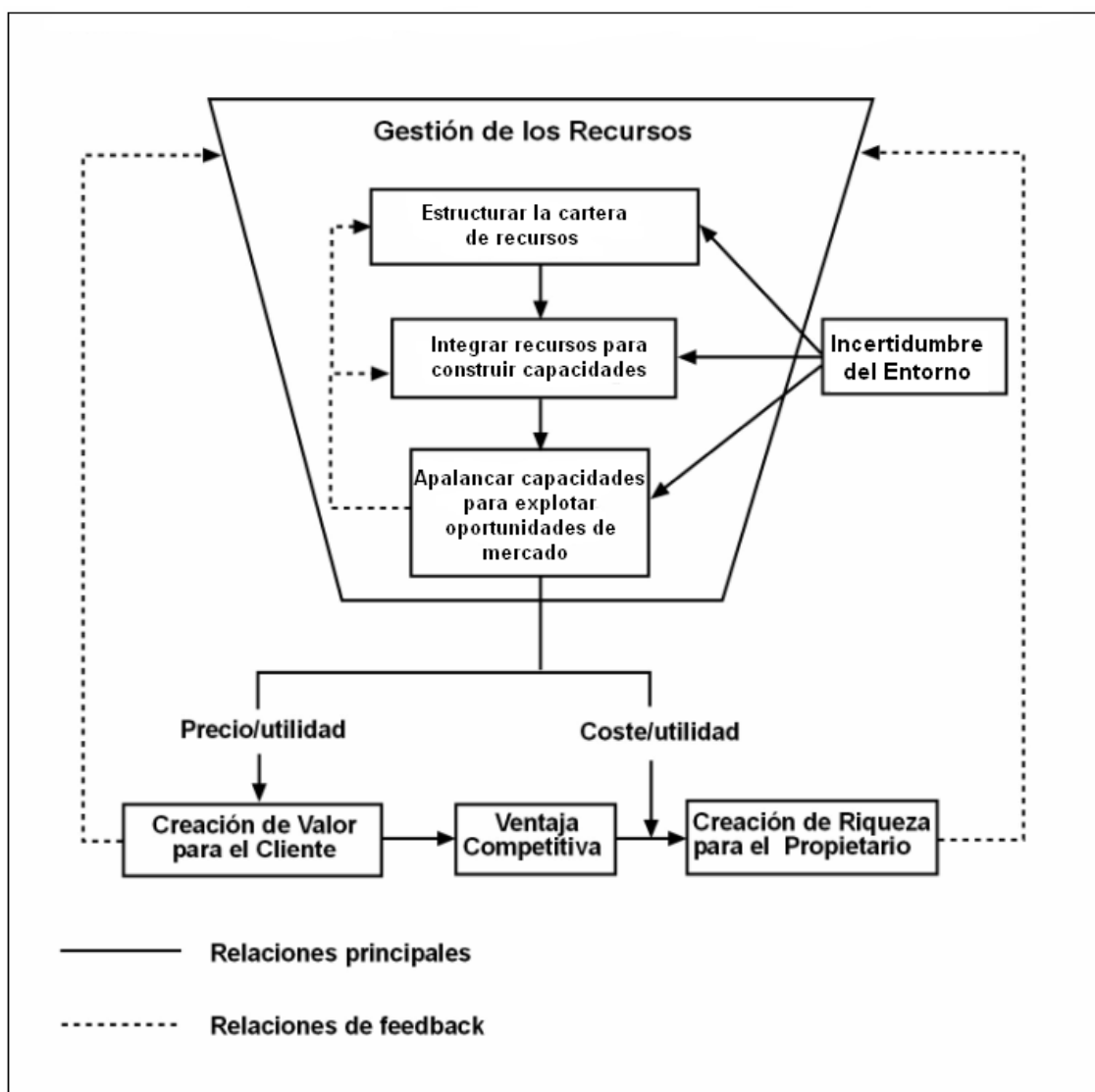
En resumen, los directivos deben ver su empresa como un sistema de recursos y capacidades, y desarrollar estrategias de apalancamiento de recursos y capacidades que ajusten las capacidades de la empresa con el mercado y el entorno para así crear valor para los clientes y propietarios. Además, los directivos deben estar atentos a las necesidades y tener en cuenta el feedback en cada etapa del proceso para llevar a cabo los ajustes necesarios en cualquier componente. Por tanto, según Sirmon et al. (2007), es necesario implicarse simultáneamente en las distintas etapas del proceso porque el feedback del mercado respecto a las necesidades de los clientes influye en los subprocesos empleados en cada componente. Por ejemplo, si una empresa no crea suficiente valor para los clientes como para crear una ventaja competitiva, es necesario realizar ajustes (Sirmon et al., 2007). En ese caso, los directivos deben evaluar los deseos de los clientes y las capacidades necesarias para satisfacerlos. Los directivos necesitan entonces determinar si ellos pueden enriquecer las capacidades actuales para satisfacer a los clientes o si necesitan nuevos recursos para ser el primero en obtener nuevas capacidades para hacerlo (Sirmon et al., 2007). Si se necesitan recursos adicionales, la empresa los puede desarrollar internamente o los puede adquirir de los mercados de factores externos.

Según Sirmon et al. (2007), el proceso de feedback y ajuste es continuo; es decir, las empresas con éxito están continuamente aprendiendo y creando conocimiento. Asimismo, los directivos deben rastrear y vigilar el entorno externo, centrándose en los cambios potenciales que puedan afectar a su habilidad para crear valor para los clientes.

A continuación vemos la representación gráfica del modelo propuesto por Sirmon et al. (2007):

Figura 19

Modelo dinámico de gestión de los recursos para crear valor



Fuente: Adaptado de Sirmon et al. (2007)

En la figura 19 vemos reflejadas las relaciones de feedback comentadas anteriormente, que permiten la adaptación continua al entorno y que, por tanto, hacen que la gestión de los recursos se presente como un proceso dinámico (Sirmon et al., 2007).

En cuanto a la relación entre los distintos componentes del proceso y la creación de valor, Sirmon et al. (2007) proponen lo siguiente:

1) La adquisición y acumulación de recursos permite un acceso preferencial a una mayor variedad de oportunidades y, por tanto, aumenta la creación de valor potencial de la empresa.

- 2) Deshacerse de recursos puede dañar la creación de valor potencial de la empresa.
- 3) El proceso de enriquecer construye capacidades que crean un valor óptimo para los clientes.
- 4) El proceso de ser pionero construye capacidades que crean nuevas fuentes de valor para el cliente.
- 5) El proceso de estabilizar capacidades es improbable que cree un valor óptimo para los clientes.
- 6) Movilizar capacidades es un proceso necesario pero no suficiente para crear valor para el cliente.
- 7) Coordinar y desplegar capacidades tiene un efecto muy importante en la creación de valor para el cliente. Los directivos que son capaces de integrar múltiples capacidades en una configuración y usar las rutinas organizativas y el conocimiento tácito para desplegar estas configuraciones, son los que tienen más probabilidad de crear valor para los clientes.

Según Priem y Butler (2001a), la 'caja negra' implicada en el uso de recursos VRIN para obtener y mantener una ventaja competitiva no está clara. Sirmon et al. (2007) intentan 'mirar dentro de dicha caja negra' y explicar cómo esos recursos deben ser gestionados para crear un mayor valor para los clientes y así ayudar a la empresa a desarrollar una ventaja competitiva.

Por lo tanto, el proceso de gestión de los recursos propuesto por Sirmon et al. (2007) representa una clara extensión de la RBV; que además nos sirve como **base para el desarrollo de nuestro modelo**. Al igual que Sirmon et al. (2007), nosotros también intentamos 'mirar dentro de la caja negra' para plantear **cómo deben ser combinadas las capacidades de OM, GC y GRC para crear mayor valor para el cliente**.

6.6) RESUMEN

Entender lo que los clientes valoran de una oferta dada, crear valor para ellos y después gestionarlo a lo largo del tiempo, han sido reconocidos durante mucho tiempo como elementos esenciales de la estrategia de negocio de las empresas (Drucker, 1985; Porter, 1985, 1998; Slater y Narver, 1998). Determinar lo que el cliente quiere de un producto/servicio también ayuda a la empresa a formular su propuesta de valor. Porter (1985) apunta que la ventaja competitiva de una empresa proviene de su habilidad para crear valor para sus

clientes, que exceda el coste en que la empresa incurre para crear ese valor (DeSarbo et al., 2001).

El 'valor para el cliente' surge en los años 90 como un tema de creciente interés para las empresas, tanto a nivel académico como a nivel profesional (Sánchez e Iniesta, 2007). Este concepto es considerado como uno de los factores más significativos para el éxito de una empresa (Zeithaml, 1988; Gale, 1994; Zeithaml et al., 1996; Parasuraman, 1997; Woodruff, 1997) y ha sido señalado como una fuente importante de ventaja competitiva (Woodruff, 1997; Mizik y Jacobson, 2003; Spiteri y Dion, 2004). El valor para el cliente también es reconocido como la base fundamental en toda actividad de marketing (Holbrook, 1996) y es visto como una herramienta estratégica crítica para atraer y retener a los clientes (Lee y Overby, 2004; Wang et al., 2004; Sánchez e Iniesta, 2006) y como un indicador de las intenciones de recompra (Cronin et al., 2000; Parasuraman y Grewal, 2000).

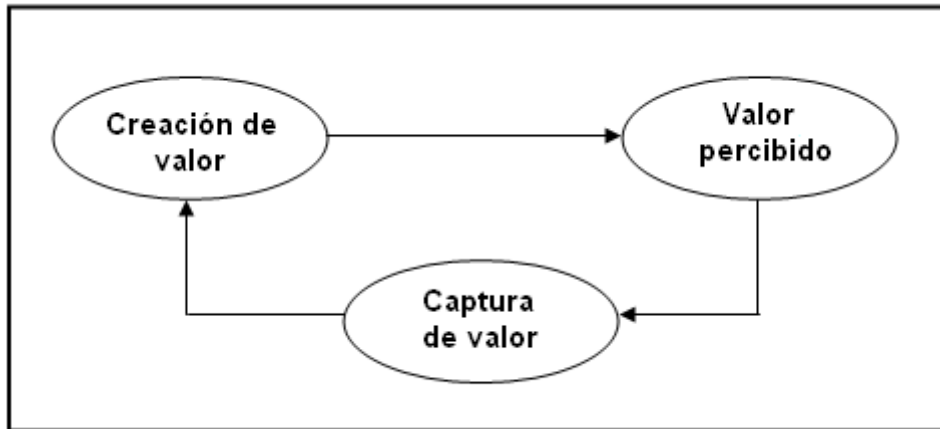
Durante las últimas décadas, las empresas se han encontrado en un entorno competitivo complejo, en el que cada vez más clientes piden insistentemente la creación de valor (Sánchez et al., 2009). De hecho, cada vez más empresas ven el valor para el cliente como un factor clave a la hora de buscar nuevas formas de lograr y mantener una ventaja competitiva (Woodruff y Gardial, 1996; Woodruff, 1997). Esto ha generado un creciente interés en crear y entregar un mayor valor para el cliente (Wang et al., 2004; Smith y Colgate, 2007), reemplazando parcialmente conceptos más limitados como la calidad (Cronin et al., 2000) o la satisfacción (Woodruff, 1997; Sweeney et al., 1999), a menudo discutidos previamente en la literatura (ver apartado 6.3.1).

El valor para el cliente aparece en el modelo como 'valor percibido' (punto de vista del cliente) y como 'creación y apropiación de valor' (punto de vista de la empresa). Por esta razón, en este epígrafe vamos a intentar relacionar ambos puntos de vista de dicha variable.

Como una primera aproximación a la relación entre estos tres conceptos, proponemos la siguiente figura:

Figura 20

Valor para el cliente



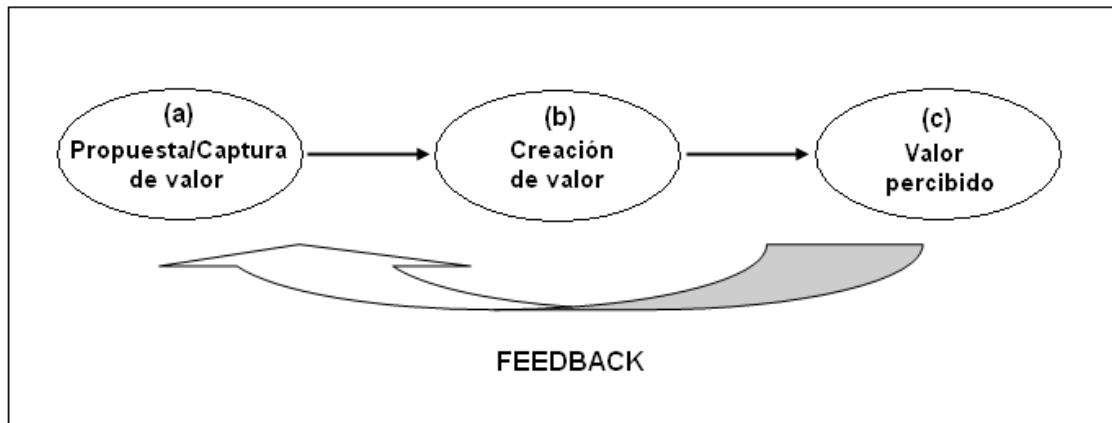
Como vemos en la figura, nosotros proponemos que una empresa tiene que ser capaz de crear valor para sus clientes. Para crear valor, la empresa necesita poseer o desarrollar una serie de capacidades distintivas que le permitan diferenciarse de la competencia. Pero, por mucho valor que cree la empresa, si el cliente no lo percibe como tal, la empresa realmente no está creando valor. Si, por el contrario, una empresa crea valor y el cliente lo percibe, el siguiente paso necesario es la apropiación por parte de la empresa de dicho valor creado.

Como ya hemos comentado a lo largo del capítulo, proponemos que a la hora de tratar la variable valor para el cliente es importante tener en cuenta tanto a la empresa como a los clientes, ya que la relación entre ambos es lo que da lugar al verdadero valor para el cliente.

Aunque pensamos que la figura anterior es adecuada como primera aproximación a la idea de 'ciclo de valor' que nosotros planteamos, pensamos que puede resultar un poco confusa para el lector por tratarse de un modelo en el que no se identifica claramente donde se iniciaría el ciclo de valor propuesto. Por esta razón, hemos decidido incluir otra figura que resulte más clara para el lector:

Figura 21

'Ciclo de valor' propuesto



Como vemos en esta última figura, nosotros proponemos que el ciclo de valor comienza con la propuesta/captura de valor por parte de la empresa (a). De hecho, cualquier empresa tiene su propia propuesta de valor y su propia expectativa de captura de valor en el mercado; y esto es lo que guía a la empresa a iniciar el proceso de valor. Nosotros también proponemos que una empresa debe ser capaz de crear valor para sus clientes (b). Para crear valor, una empresa necesita poseer o desarrollar un conjunto de capacidades distintivas que le permitan diferenciarse de la competencia. En nuestra opinión, la propuesta de valor y la expectativa de captura de valor de cada empresa le llevan a la creación de valor para sus clientes. Pero, por mucho valor que cree la empresa, si el cliente no lo percibe como tal (c), la empresa realmente no está creando valor.

Como ya dijimos antes, si una empresa crea valor y el cliente lo percibe, el siguiente paso necesario es la apropiación por parte de la empresa de dicho valor creado. Esta es la razón por la que proponemos la necesidad de que exista un feedback desde el valor percibido (c) hacia la propuesta/captura de valor (a). Dicho feedback va a permitir que la empresa pueda actualizar y adaptar su propuesta de valor según las necesidades del mercado, aumentando así la captura de valor.

Tradicionalmente, la investigación sobre valor se ha centrado en la evaluación de cómo las empresas crean valor para sus clientes y cómo los clientes perciben un mayor valor de lo ofrecido por la empresa comparado con la competencia. En los últimos años, se ha hecho hincapié en la necesidad de considerar a los clientes como activos (Ulaga, 2001). Esto último hace referencia a la necesidad de que la empresa sea capaz de apropiarse del valor que crea.

Aunque la apropiación de valor es importante, los directivos responsables de la estrategia no pueden centrarse solamente en capturar el valor de intercambio mientras dejan a la suerte que el valor de uso sea experimentado; siendo el *valor de intercambio* la cantidad monetaria que se obtiene en un determinado momento del tiempo cuando el intercambio del producto/servicio tiene lugar y refiriéndose el *valor de uso* a las cualidades específicas del producto/servicio percibidas por los clientes en relación a sus necesidades y el grado en que los productos/servicios alternativos pueden satisfacer dichas necesidades (Bowman y Ambrosini, 2000). En cambio, una parte esencial del arte de las empresas es ayudar a los clientes a percibir y experimentar el valor de uso máximo, en un entorno competitivo en el que otras empresas están también luchando por ayudar a los clientes (Priem, 2007). Por otro lado, la creación de valor por sí sola tampoco es suficiente para alcanzar la ventaja competitiva y el éxito financiero y, por tanto, las empresas que no tienen habilidad para limitar las fuerzas competitivas (ej. crear barreras a la imitación) son incapaces de apropiarse del valor que crean (Grant, 1991; Teece et al., 1997). De hecho, las empresas tienen poco incentivo para crear valor si no existen mecanismos de aislamiento que eviten la inmediata disipación de los beneficios asociados a las iniciativas de creación de valor (ej. una innovación) (Mizik y Jacobson, 2003). Las empresas que no tienen capacidades para restringir las fuerzas competitivas son incapaces de apropiarse del valor que ellas han creado; los competidores y clientes podrían reclamarlo (Ghemawat, 1991).

Mizik y Jacobson (2003) resaltan que las decisiones de inversión en creación de valor no pueden estar separadas de aquellas relacionadas con la apropiación de valor, ya que existen numerosos casos de innovaciones que crean un valor enorme pero donde la empresa innovadora es incapaz de capturar el excedente. De las empresas que fracasan en prestar la suficiente atención a la apropiación de valor, no puede esperarse que alcancen ventajas competitivas y recojan los beneficios de sus capacidades de creación de valor.

Esta idea aparece recogida en las dos figuras anteriores. En dichas figuras intentamos mostrar que las tres visiones de valor son igual de importantes para una empresa y las tres tienen que estar presentes y relacionadas. En esta misma línea, Barroso y Ruiz (2010) apuntan que, desde la perspectiva de la empresa, la creación de valor comienza generando valor para los clientes, de forma que les permita ser capaces de obtener una ventaja competitiva que, a su vez, contribuya a incrementar la riqueza de los accionistas (Priem, 2007; Sirmon et al., 2007).

En primer lugar, una empresa debe establecer su propuesta de valor y su expectativa de captura de valor en el mercado, que le guíen para iniciar el proceso de valor. En segundo lugar, una empresa tiene que ser capaz de crear valor para sus clientes. Para crear valor, la empresa necesita poseer o

desarrollar una serie de capacidades distintivas que le permitan diferenciarse de la competencia (ya analizadas en el apartado 6.4.3).

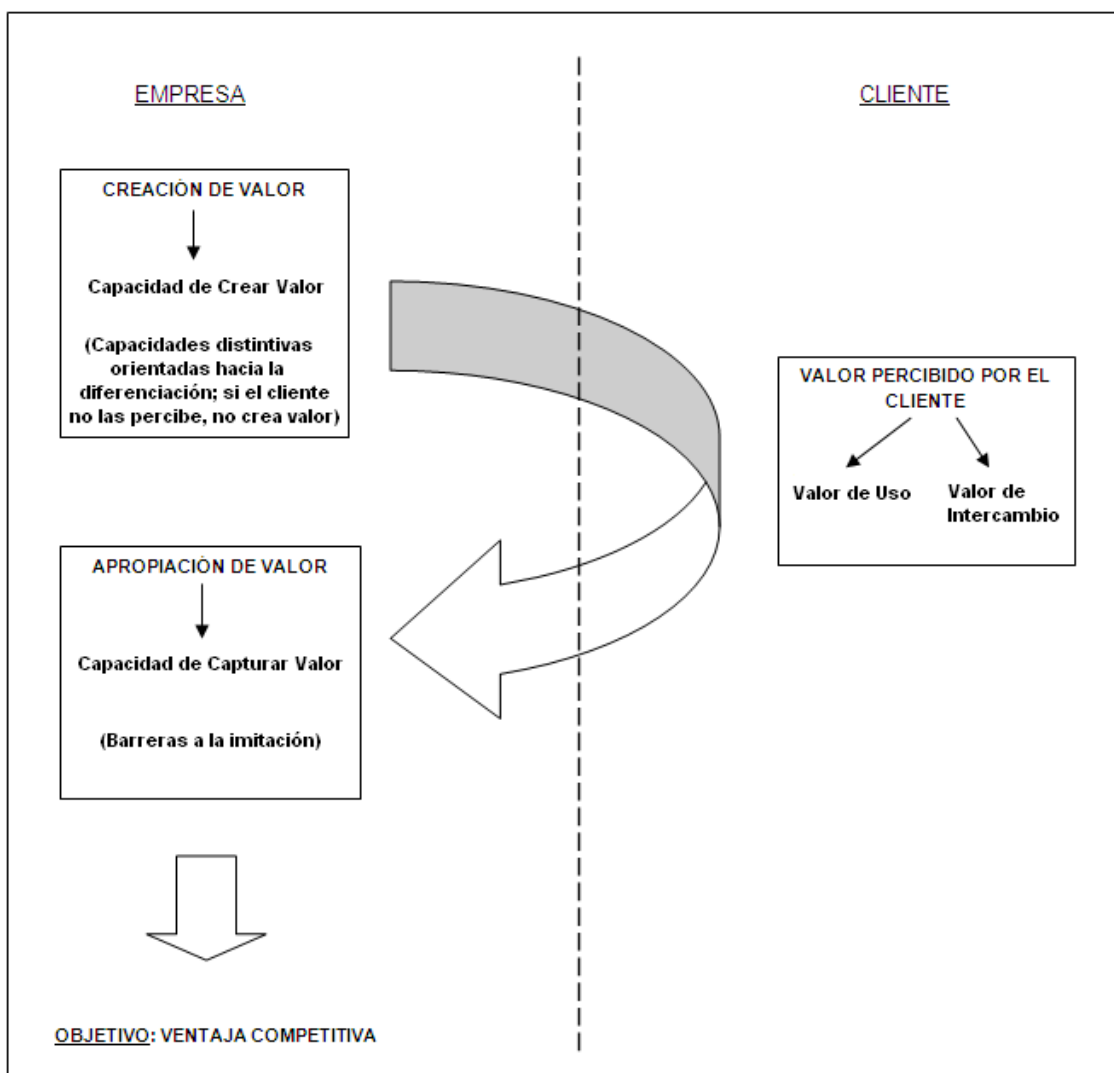
En este punto es donde entra en juego el valor percibido y, por tanto, el papel del cliente. Por mucho valor que cree una empresa, si el cliente no lo percibe como tal, la empresa realmente no está creando valor.

Si, por el contrario, una empresa crea valor y el cliente lo percibe, el siguiente paso necesario es la apropiación por parte de la empresa de ese valor creado. Al igual que cuando crea valor, para capturar el valor la empresa necesita poseer y desarrollar una serie de capacidades (ya analizadas en el apartado 6.4.3).

Para ilustrar de forma más clara este proceso, lo hemos reflejado en la siguiente figura:

Figura 22

Visión integrada del valor para el cliente



Como vemos, a la hora de tratar la variable valor para el cliente, hay que tener en cuenta tanto a la empresa como a los clientes, ya que la relación entre ambos es lo que da lugar al verdadero valor para el cliente.

Por esta razón, en nuestro modelo propuesto, hemos incluido los tres conceptos de valor así como la relación entre ellos; que, en nuestra opinión, es lo que realmente crea valor.

Una vez concluido el estudio de las cuatro capacidades organizativas (OM, GC, GRC y creación de valor para el cliente), en el siguiente capítulo presentamos el modelo y su representación gráfica y analizamos las relaciones entre las distintas capacidades.

CAPÍTULO 7.- MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN: MODELO E HIPÓTESIS PROPUESTAS

7.1) INTRODUCCIÓN

Para aumentar el valor creado para el cliente, las capacidades organizativas son de vital importancia. De todas las capacidades posibles, y en aras de alcanzar este objetivo, las empresas deben centrarse en aquellas que consideren al cliente como un elemento principal. Esta es la razón por la que este trabajo propone las tres siguientes: OM, GC y GRC, ya que todas ellas se centran en el cliente.

Si buscamos dentro de la empresa, una capacidad clave para crear valor para el cliente es la GC. La GC es importante debido a que el conocimiento es visto como un recurso estratégico clave (Grant, 1996a; Pan y Scarbrough, 1999; Van den Hooff y Huysman, 2009); esto es, si las empresas quieren sacar provecho del conocimiento que poseen tienen que saber cómo es creado, compartido y usado en la empresa (Ipe, 2003). Para que la empresa pueda gestionar el conocimiento de forma eficaz, es necesaria la presencia de una cultura organizativa que fomente dicha gestión. Esta cultura hace referencia a la OM. Y, para que la empresa pueda al mismo tiempo aprovechar la cultura de OM y el conocimiento obtenido del exterior, también es necesaria una capacidad que actúe como mantenedor. Ésta otra capacidad es la GRC.

De la literatura existente, deducimos que cada una de estas tres capacidades está relacionada con el valor para el cliente; esto es, las empresas orientadas al cliente, aquellas que gestionan su conocimiento o aquellas que gestionan su relación con el cliente, buscan sobre todo ofrecer mayor valor a los clientes. Pero lo importante no es su influencia de forma individual y en un momento del tiempo; lo importante es que la incidencia de estas tres capacidades sea global y sostenible. Según Sirmon et al. (2007), tener recursos y capacidades valiosos o raros no es suficiente para obtener una ventaja competitiva o crear valor; **las empresas deben ser capaces de gestionarlos eficazmente**. Por tanto, la creación de valor puede también producirse recomblando los recursos y capacidades existentes (Morrow et al., 2007). Las capacidades organizativas tienen que ser capaces de reconfigurarse para permitir a la empresa crear valor a lo largo del tiempo. Aquí es donde entra en juego el enfoque de las CD.

Aunque Liyun et al. (2008) plantean una posible relación entre estas tres capacidades organizativas, creemos que su justificación teórica es escasa; además, ellos tratan la posible influencia de dicha relación en el rendimiento de la empresa. Nosotros vamos a profundizar en la relación entre las tres capacidades, proponiendo que dicha relación contribuye al incremento del valor para el cliente. Por tanto, en este estudio tratamos este 'gap' en la literatura planteando que si las tres capacidades identificadas (OM, GC y GRC) interactúan entre sí, el valor creado para el cliente será mayor. **La idea es ver cómo las tres capacidades propuestas influyen de manera conjunta en el**

valor para el cliente; proponiendo además que **la interrelación entre ellas puede constituir una capacidad dinámica** (propuesta en el modelo como una 'caja negra') para la durabilidad de la ventaja competitiva de la empresa.

Por tanto, el objetivo de este trabajo es contribuir a la literatura intentando identificar las posibles combinaciones entre las tres capacidades organizativas propuestas y viendo cómo es posible que interactúen para dar como resultado la creación de un mayor valor para el cliente. Tenemos que intentar determinar cómo es la relación entre estas tres capacidades, y los efectos que tiene dicha relación, para intentar ver qué ocurre dentro de la 'caja negra' propuesta en nuestro modelo. En concreto, nuestra **pregunta clave** es **'si los clientes demandan mayor valor, ¿cómo tenemos que combinar las capacidades existentes en la empresa para ofrecerle al cliente ese valor superior?'**

En este capítulo presentamos el modelo propuesto. En primer lugar, basándonos en las revisiones llevadas a cabo en los capítulos 3, 4, 5 y 6; presentamos resumidamente cada una de las capacidades consideradas en el modelo. A continuación, pasamos a describir el modelo. Como veremos en dicho epígrafe, el modelo recoge la idea de que tres capacidades organizativas (OM, GC y GRC) bajo el marco de las CD, influyen en la capacidad de la empresa para crear un mayor valor para el cliente. En el siguiente epígrafe identificamos el papel de cada una de las capacidades organizativas propuestas en la creación de valor para el cliente y, posteriormente, damos paso al estudio de las interrelaciones entre ellas. Por último, representamos gráficamente el modelo global y los distintos submodelos propuestos.

7.2) LAS CAPACIDADES EN EL MODELO PROPUESTO

Como puede apreciar el lector, en los capítulos 3, 4, 5 y 6 hemos llevado a cabo una extensa revisión de cada una de las capacidades organizativas que van a formar parte del modelo propuesto. A través de dichas revisiones, nuestro propósito es permitir al lector situar cada una de las capacidades en el contexto de nuestra investigación así como justificar su inclusión en el modelo propuesto.

A modo introductorio, dado que el presente capítulo versa sobre el desarrollo de nuestro modelo y las relaciones entre sus variables, vamos a llevar a cabo un breve resumen de la OM, la GC, la GRC y la creación de valor para el cliente.

Bajo el marco de la RBV, identificamos la creación valor como una capacidad organizativa significativa para el éxito de la empresa y fuente importante de ventaja competitiva (Mizik y Jacobson, 2003; Spiteri y Dion, 2004; Tuominen,

2004; Mocciaro y Battista, 2005). Nosotros planteamos que la capacidad que posee la empresa de generar un mayor valor para el cliente va a depender de la combinación de recursos y capacidades que posea.

Por un lado, en la literatura se hace referencia al papel de la OM en la creación de valor. Aunque nosotros, como veremos en la tabla 48, definimos la OM como un proceso, no es incompatible con la idea de OM como cultura que proporciona la base para la creación de un mayor valor para el cliente (Narver y Slater, 1990; Slater y Narver, 1994b; Narver y Slater, 1998). Basándonos en Narver y Slater (1998), nosotros vemos los procesos de generación y disseminación de información de mercado y de respuesta de la empresa a esa información como la manifestación de una cultura de OM subyacente en la empresa. De hecho, nosotros hacemos referencia a la OM como la cultura organizativa necesaria para que la GC y la GRC tengan lugar de forma eficaz.

Sin embargo, la cultura de OM, por sí sola, no es suficiente para generar mayor valor para el cliente. En la literatura se ha defendido el papel del conocimiento como base de la ventaja competitiva de las empresas (Davenport y Prusak, 1998; Argote e Ingram, 2000; Alavi y Leidner, 2001; Haas y Hansen, 2005; Vorakulpipat y Rezgui, 2008) y crítico para el éxito de las mismas (Nonaka y Takeuchi, 1995; Ipe, 2003; Tsai y Li, 2007). El reconocimiento del conocimiento como un recurso clave de las empresas ratifica la necesidad de encontrar procesos que faciliten la creación, transferencia y uso del conocimiento (Drucker, 1993; Nonaka y Takeuchi, 1995; Becerra-Fernandez y Sabherwal, 2001; Ipe, 2003).

Pensamos que nuestro marco teórico quedaría incompleto si no incluimos un elemento más: la GRC. Nosotros hacemos referencia a las GRC como la creación y gestión de relaciones a largo plazo con los clientes. En nuestra opinión, esta capacidad es necesaria para que actúe como mantenedor de todo lo anterior. El énfasis en el cliente exige a la empresa aprender extensamente sobre sus clientes, y los directivos deben traducir dicha información en procesos clave para una mayor creación de valor (Srivastava et al., 1998; Sudharshan y Sanchez, 1998; Flint et al., 2002). Según Tuominen (2004), la GRC es un dinamizador claro para el cumplimiento de la propuesta de valor de la empresa.

Antes de pasar a describir el modelo, mostramos en la tabla 48, a modo de resumen, las definiciones elegidas para referirnos a cada una de dichas capacidades (ya mencionadas en capítulos anteriores):

Tabla 48

Definición de las tres capacidades organizativas del modelo

Capacidad organizativa	Definición
Orientación al mercado	'La generación de información de mercado apropiada relativa a las necesidades de los clientes actuales y futuros, y las habilidades de las entidades competidoras para satisfacer esas necesidades; la integración y diseminación de tal información a través de los departamentos; y el diseño coordinado y ejecución de la respuesta estratégica de la empresa a las oportunidades del mercado'
Gestión del conocimiento	'La integración de personas, tecnologías, procesos y estrategia en la empresa con el objetivo de crear, usar y compartir el conocimiento'
Gestión de la relación con el cliente	'Las actividades de la empresa orientadas hacia la creación y mantenimiento de relaciones a largo plazo con sus clientes para obtener su lealtad y satisfacción'

7.3) DESCRIPCIÓN DEL MODELO

En los últimos años, el cliente se ha convertido en el centro de atención y todas las empresas de una forma o de otra buscan satisfacerle. Hay algunas empresas que se orientan al mercado, para a través de la cultura y los comportamientos que esta orientación promueve, crear un mayor valor para el cliente. Hay otras empresas que eligen gestionar su conocimiento para conseguir el mismo objetivo. Y otras, en cambio, se centran en crear y mantener una relación a largo plazo con el cliente para así, durante esta relación, mejorar la entrega de valor hacia el cliente.

En este trabajo analizamos estas tres capacidades organizativas (OM, GC y GRC) para ver el resultado y el efecto que tendría su combinación en la empresa. Un aspecto clave es la inclusión del concepto de capacidad dinámica. Este concepto nos viene a decir que las empresas no sólo compiten gracias a su habilidad para explotar sus recursos y capacidades existentes sino que también compiten gracias a la habilidad de renovar y desarrollar sus capacidades organizativas (Teece et al., 1997). Esto es, para permanecer competitiva no es suficiente tener recursos y capacidades organizativas fuertes; la empresa debe también poseer CD para desarrollar y renovar sus recursos y capacidades organizativas (Teece et al., 1997).

Por tanto, **la creación de mayor valor para el cliente puede ser atribuida no sólo a la existencia de las tres capacidades organizativas anteriores sino también a su habilidad para combinarlas entre sí.** En nuestra opinión, saber cómo combinar dichas capacidades es fundamental para el éxito de la empresa.

En este trabajo, argumentamos que las empresas son conscientes de la necesidad de generar un mayor valor para el cliente actuando en un entorno

tremendamente cambiante y competitivo. Para ello, es necesario que las empresas sean capaces de combinar adecuadamente sus capacidades organizativas centradas en el cliente y adaptarlas permanentemente a su entorno. Por esta razón, consideramos que el enfoque de las CD constituye el marco adecuado para desarrollar nuestra investigación.

Según Barroso y Ruiz (2010), el éxito de las empresas depende del grado en que éstas sepan encajar las oportunidades relacionadas con el valor con aquellas capacidades/competencias que hacen mejor (esto es, sus capacidades distintivas), de manera que dichas capacidades les permitan distinguirse de la competencia y atraer a aquellos segmentos de clientes donde mejor se ajusten sus competencias y las expectativas de valor (Cravens, Greenley, Piercy y Slater, 1998). Esto supone trasladar las demandas del mercado a las capacidades de la empresa (Harmsen y Jensen, 2004).

Nosotros consideramos que las tres capacidades organizativas de nuestro estudio constituyen una capacidad distintiva para la empresa; y planteamos que, debido a los cambios del entorno, dicha capacidad distintiva se vuelve una capacidad dinámica ya que la interacción entre las tres capacidades organizativas (OM, GC y GRC) da lugar a cambios en la capacidad de creación de valor para el cliente. Como vimos en el segundo capítulo, el output de una capacidad dinámica es una nueva capacidad; en este caso, nosotros proponemos que la interacción es una capacidad dinámica porque su output es la reconfiguración de la capacidad de creación de valor.

Las empresas detectan que los clientes demandan un mayor valor, por tanto, tienen que ver cómo combinar las capacidades de las que disponen para ofrecerle ese valor superior. Según Teece (1998), para que una empresa manifieste CD, debe percibir la oportunidad y la necesidad de cambiar. Así, cuando se percibe dicha oportunidad, ésta debe ser aprovechada. Aquí es cuando entra en juego la habilidad de la empresa para hacer frente a esta oportunidad a través de la generación de nuevas combinaciones de recursos. La empresa ha de ser capaz de combinar y recombinar sus capacidades organizativas de distintas formas para, de este modo, satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes.

Eisenhardt y Martin (2000) consideran a las CD como rutinas organizativas concretas, identificables y específicas cuyo objetivo es manipular los recursos y capacidades de la empresa. En nuestro trabajo pretendemos ofrecer ideas sobre la composición de una capacidad dinámica e intentamos analizar las capacidades concretas que la componen. Un buen punto de partida para este análisis puede ser la idea de stocks y flujos que se hallan en la base de recursos de la empresa (Dierickx y Cool, 1989). Consideramos que las tres capacidades (OM, GC y GRC) son variables stock. Sobre esta base, definimos

la capacidad dinámica como las actividades que manipulan dichas capacidades stock para crear un cambio en ellas. Estas actividades crean flujos hacia las capacidades stock de la empresa y desde ellas; así como cambios en el estado de los recursos y capacidades en cuestión. En una línea similar se expresan Maritan y Peteraf (2011).

Según Cepeda y Vera (2007), las CD se describen normalmente en términos abstractos. Nosotros intentamos hacer tangible el concepto de capacidad dinámica, para eso identificamos grupos de actividades (OM, GC y GRC) que podrían representar CD para la empresa. Establecer una definición de la capacidad dinámica en base a estas actividades nos puede ayudar a aumentar nuestro conocimiento sobre los mecanismos implicados en el desarrollo y renovación de las capacidades organizativas de las empresas.

La principal contribución de nuestro trabajo es resaltar el papel de las CD para crear flujos hacia las capacidades stock de la empresa y desde ellas; y, de ese modo, contribuir a la reconfiguración de la capacidad de creación de un mayor valor para el cliente.

Nuestra investigación también plantea que la relación y/o interacción de las tres capacidades de partida (esto es, OM, GC y GRC), constituye una capacidad dinámica de la empresa. Tal y como hemos señalado previamente, se trata de una habilidad de la empresa para reconfigurar sus recursos y capacidades organizativas, creando una especie de 'caja negra'. Lo que ocurre dentro de esta 'caja negra' es lo que pretendemos analizar. Partimos de la base de que la empresa posee las capacidades de OM, GC y GRC. Y cada una de ellas le permite crear valor. Lo que nosotros nos planteamos es que el efecto de interacción de las tres capacidades permitirá a la empresa crear un valor superior y seguir creando valor a pesar de los cambios en el mercado, ya que son capaces de recombinarse y reconfigurar la capacidad de creación de valor para el cliente.

Los escasos trabajos que han analizado los procesos de desarrollo de capacidades para crear valor para el cliente (Sirmon et al., 2007) identifican el papel del diseño de la configuración de capacidades (denominado proceso de movilización), basado en la comprensión de los mercados y las necesidades de los clientes; la integración de las capacidades en aras de generar configuraciones de capacidades (proceso de coordinación), así como la utilización de las configuraciones de capacidades (proceso de despliegue). Tuominen (2004) señala que crear valor es una capacidad organizativa necesaria para alcanzar una posición de ventaja competitiva; y que el dinamismo y la incertidumbre de los mercados hace poco probable el sostenimiento de dicha ventaja a lo largo del tiempo, de forma que las empresas deberán crear de forma continua un nuevo valor para los clientes a la

vez que mantienen el valor creado en períodos previos (Eisenhardt y Martin, 2000; Morrow et al., 2007; Sirmon et al., 2007).

Bajo estas condiciones, crear valor para el cliente puede considerarse como una capacidad dinámica, al referirse al proceso de desarrollo de las capacidades necesarias para proporcionar al cliente continuamente un valor superior al de la competencia (Sirmon et al., 2007).

En resumen, el modelo propuesto consta de cuatro variables. Por un lado, identificamos las tres variables independientes del modelo que son 'OM', 'GC' y 'GRC'. En cuanto a la variable dependiente, incluimos en el modelo el 'valor para el cliente' tanto desde el punto de vista de la empresa como desde el punto de vista del cliente (ver epígrafe 6.6). Más específicamente, nosotros buscamos identificar las capacidades necesarias para aumentar dicho valor creado para el cliente.

7.4) RELACIONES ENTRE LAS VARIABLES

A continuación, nos basamos en la revisión de la literatura existente y proponemos argumentos que justifiquen las relaciones propuestas entre las variables del modelo.

7.4.1) La orientación al mercado y el valor para el cliente

Una orientación al cliente es el ingrediente central de una propuesta basada en el valor para el cliente. Según Han et al. (1998), la orientación al cliente pone la prioridad más alta en encontrar continuamente formas para proporcionar mayor valor para el cliente. Narver y Slater (1990) la combinan con la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional en una OM (McNaughton et al., 2001). La OM guía la inversión en activos basados en el mercado que pueden desplegarse para crear valor para el cliente (McNaughton et al., 2001).

Por tanto, para crear mayor valor para sus clientes objetivo, una empresa debe estar orientada al cliente, orientada al competidor y coordinada interfuncionalmente; es decir, una empresa debe estar orientada al mercado (Narver y Slater, 1990). Según varios autores, la OM es la cultura de la empresa que más eficazmente y eficientemente crea los comportamientos necesarios para la creación de mayor valor para los clientes y, por tanto, de un rendimiento superior para la empresa (Peters y Waterman, 1982; Kotler, 1984; Peters y Austin, 1985; Kotler y Andreasen, 1987; Aaker, 1988; Shapiro, 1988; Webster, 1988; Kohli y Jaworski, 1990; Slater y Narver, 1994b). Asimismo, Barroso y Martín (1999) exponen que la cultura y los comportamientos que

promueve la OM suponen un sólido fundamento que impulsa las capacidades de la empresa necesarias para la creación de un mayor valor.

El centro de la OM es el compromiso total de la empresa con la creación continua de mayor valor para los clientes (Narver y Slater, 1998). Son muchos los autores que relacionan la OM con el objetivo de crear valor para el cliente (Narver y Slater, 1990; Slater y Narver, 1994b, 1995; Narver et al., 1998; Slater y Narver, 2000b; Lafferty y Hult, 2001; Santos-Vijande et al., 2005; Kaur y Gupta, 2010). Una OM facilita la recogida y el uso de información de mercado y se centra en la coordinación de recursos para entregar mayor valor para el cliente (Slater y Narver, 1994a, 1995; McNaughton et al., 2001). Un argumento habitual en la literatura sobre OM sugiere que las empresas orientadas al mercado están mejor posicionadas para satisfacer a sus clientes (Narver y Slater, 1990).

Por tanto, apoyándonos en estos argumentos, podemos establecer que la OM centra su ventaja competitiva en la creación y entrega de un mayor valor para el cliente.

7.4.2) La gestión del conocimiento y el valor para el cliente

En los últimos años, los activos intangibles han reemplazado a los activos tangibles como elementos clave de creación de valor en las empresas (Swamy, 2004). Las empresas, cada vez más, ven a sus activos intangibles como recursos estratégicos que pueden ser aprovechados y gestionados eficazmente para alcanzar una ventaja competitiva y sobrevivir (Qureshi, Briggs y Hlupic, 2006). En estas nuevas economías, la información y el conocimiento se ven como conductores principales de la creación de valor y de la ventaja competitiva (Prahalad y Hamel, 1990). Las empresas obtienen información sobre las necesidades de los clientes y convierten dicha información en conocimiento (Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Davenport y Prusak, 1998; Alavi y Leidner, 2001; Bhatt, 2001; Grover y Davenport, 2001). De hecho, el conocimiento es percibido como información con significado.

La relación entre la GC y el valor para el cliente ha sido discutida ampliamente en la literatura reciente (Despres y Chauvel, 1999; Gebert et al., 2003; Kaplan y Norton, 2004; Rezgui, 2007). Además, Despres y Chauvel (1999) sugieren que el conocimiento puede ser descrito como una fuente de creación de valor (Vorakulpipat y Rezgui, 2008). En términos de los procesos organizativos, Gebert et al. (2003) sugieren que los procesos de GC tienen capacidades de creación de valor inherentes (Vorakulpipat y Rezgui, 2008).

En este contexto, la GC es percibida como un conjunto de procesos necesarios para que la empresa pueda usar lo que sabe para crear valor para sus clientes (Vorakulpipat y Rezgui, 2008). En el caso de la GC, estamos haciendo referencia al aspecto interno de la creación de valor. Las empresas llevan a cabo una serie de procesos internos con el propósito de crear valor para el cliente. Tras la revisión de los procesos de GC identificados por distintos autores, nosotros proponemos que estos procesos internos son: creación, transferencia, aplicación y almacenamiento/recuperación de conocimiento (ver epígrafe 4.5). Por tanto, estos procesos son críticos para el éxito organizativo (Chou, 2005; Van den Hoof y Huysman, 2009); sin ellos, las empresas no podrán sacar provecho del conocimiento que poseen (Ipe, 2003).

Si tomamos como base los argumentos anteriores, vemos que uno de los objetivos de la GC es la creación de valor. Por tanto, una empresa que gestiona su conocimiento, lo hace con el objetivo de aumentar el valor creado para sus clientes.

7.4.3) La gestión de la relación con el cliente y el valor para el cliente

Desde el punto de vista del marketing relacional, las empresas deben preocuparse por desarrollar y mantener relaciones continuadas con los clientes, siempre bajo la premisa de que dicha relación proporcione valor para todos los actores implicados en la misma. En el momento en que esta situación no se presente, la relación se romperá. De esta forma, el valor es considerado como un componente esencial dentro de la GRC; y la capacidad de las empresas para proveer un mayor valor para el cliente está marcando, desde los años 90, la diferenciación entre éstas, siendo la clave para obtener y mantener una ventaja competitiva sostenible (Barroso y Martín, 1999).

Sharma y Sheth (1997) sugieren que las relaciones llevan a la creación de valor. De hecho, según Chan (2005), la GRC es un ingrediente clave en la estrategia de creación de valor de la empresa. La GRC es una inversión por parte de toda la empresa que busca maximizar el valor entregado a los clientes, personalizando los comportamientos y las ofertas (Plakoyiannaki y Tzokas, 2002). Los clientes obtienen mayor valor debido a que las empresas satisfacen sus necesidades específicas (Krasnikov et al., 2009). Por tanto, el énfasis de la GRC no está en cómo vender los productos/servicios sino en cómo crear valor para el cliente (Boulding et al., 2005).

Según Verhoef y Langerak (2002), la GRC empieza con un reconocimiento por parte de toda la empresa de que crear valor para los clientes es la filosofía de negocio que les guía. De hecho, son muchos los autores que mencionan la

creación y entrega de valor para el cliente como una característica clave de la GRC (Srivastava et al., 1999; Parvatiyar y Sheth, 2001; Ryals y Knox, 2001; Berry, 2002; Gummesson, 2002; Verhoef y Langerak, 2002; Kotler y Armstrong, 2004; Boulding et al., 2005; Chan, 2005; Payne y Frow, 2005; Plakoyiannaki y Saren, 2006; Wang y Feng, 2008; Buttle, 2009). Sheth y Parvatiyar (2002) plantean que la GRC es una actividad que añade valor a través de la interdependencia mutua y la colaboración entre una empresa y sus clientes.

Como hemos visto, el deseo de la empresa de crear y mantener una relación a largo plazo con el cliente claramente busca la entrega de un mayor valor para dicho cliente.

Tras la revisión de los argumentos encontrados en la literatura para apoyar la relación entre la OM, la GC y la GRC con la capacidad de generar valor para el cliente, retomamos una idea que planteábamos al principio del capítulo. Tal y como dijimos, nosotros planteamos que la capacidad que posee la empresa de generar un mayor valor para el cliente va a depender de la combinación de recursos y capacidades que posea. De esta forma, dado que la literatura defiende que tanto la OM, como la GC y la GRC favorecen la creación de mayor valor para el cliente, parece razonable establecer que **la interacción entre las tres es susceptible de constituir una capacidad dinámica cuyo output sería una mejora en la capacidad de creación de valor para el cliente**. Pero, ¿cómo sería dicha interacción? Esto es lo que vamos a tratar de esclarecer a continuación.

7.4.4) Interacciones entre las capacidades organizativas

Debido a que la creación de valor está determinada, en gran parte, por la habilidad de la empresa para satisfacer a los clientes a través de la adquisición, la integración y el apalancamiento de sus recursos (Priem, 2007), las acciones estratégicas que proporcionan a la empresa 'nuevos recursos o nuevas formas de usar los recursos existentes' representan caminos críticos para crear valor (Sirmon et al., 2007).

Según Sirmon et al. (2007), tener recursos o capacidades valiosos o raros no es suficiente para obtener una ventaja competitiva o crear valor, las empresas deben saber gestionarlos eficazmente. Sirmon et al. (2007) sugieren que dicha gestión implica el grupo de procesos que las empresas usan para estructurar sus carteras de recursos (ej. hacer cambios a los recursos disponibles en la empresa), integrar los recursos en capacidades y apalancar estas capacidades para crear valor. Como tal, la creación de valor puede producirse recomblando los recursos y capacidades existentes (Morrow et al., 2007).

Recombinar los recursos existentes en nuevas capacidades puede ser especialmente útil y contribuye sustancialmente a la creación de valor debido a que usar los recursos existentes de nuevas formas es probable que sea inesperado para los inversores y, por tanto, ayude a la empresa a superar las expectativas de los mismos (Denrell, Fang y Winter, 2003). Además, cualquier nuevo ingreso generado por las nuevas ofertas derivadas de la recombinación de recursos tendrá un efecto positivo en los beneficios, porque la empresa evita los costes de adquirir nuevos recursos en los mercados de factores (Morrow et al., 2007).

También hay que tener en cuenta que la creación de valor se produce cuando una empresa supera en habilidad a sus competidores a la hora de ofrecer soluciones a las necesidades de sus clientes mientras que, simultáneamente, mantiene y mejora sus márgenes de beneficio a largo plazo, creando riqueza para sus propietarios (Hoopes, Madsen y Walker, 2003; Sirmon et al., 2007). Y, por otro lado, hay que tener en cuenta que para el éxito de los procesos de gestión de recursos, los directivos deben estar suficientemente motivados para cambiar las carteras de recursos existentes y variar las capacidades de la empresa (Sirmon et al., 2007).

Ante estas nuevas ideas también hemos de añadir que algunos académicos sugieren que las nuevas combinaciones de recursos existentes son más proclives a producir mejores resultados que la adquisición de nuevos recursos (Morrow et al., 2007).

Basándonos en los argumentos anteriores, planteamos que la gestión de los recursos, en el sentido de cambiar las configuraciones de recursos existentes, tiene como objetivo la creación de valor para el cliente.

A continuación, vamos a analizar las posibles combinaciones entre las tres capacidades organizativas propuestas en el modelo, así como su interacción para dar como resultado la creación de un mayor valor para el cliente. Esto constituye uno de los objetivos principales del trabajo. Hemos de determinar **cómo es la relación entre estas tres variables**, y los efectos de dicha relación, para intentar ver qué ocurre dentro de la 'caja negra' propuesta en el modelo.

En primer lugar, proponemos que existe una **relación entre la OM y la GC**. El lector puede pensar que existe una relación obvia entre estas dos variables si consideramos la OM como un conocimiento específico. A lo largo del desarrollo del concepto de OM han convivido diversas definiciones de este concepto, si bien es verdad que Kohli y Jaworski (1990) abogaban por el concepto de 'inteligencia de marketing' y que dicho concepto está asociado a un mero nivel de conocimientos. Otros autores coetáneos como Narver y Slater (1990) introducen un concepto más amplio, incluyendo la idea de cultura, actitud o

modo de hacer las cosas más allá incluso de la función de marketing de la empresa. Nuestro trabajo diferencia entre OM y GC ya que, cuando consideramos la GC, nos referimos a la gestión más operativa del recurso conocimiento, es decir, como herramienta que manipula el conocimiento de la empresa y articula los procesos que utilizan este recurso como el desarrollo de capacidades. Por el contrario, cuando nos referimos a OM lo utilizamos en su vertiente más estratégica como concepto que engloba esa actitud, filosofía o tendencia que aboga porque toda la empresa esté en contacto y pendiente del mercado.

Ahora bien, las relaciones entre la OM y la GC, a priori, parecen posibles en ambas direcciones.

Por un lado, podríamos plantear que es la OM la que influye positivamente sobre la GC; es decir, que una empresa puede crear mayor valor si es capaz de orientarse al mercado y posteriormente gestionar su conocimiento. Al orientarse al mercado, la empresa obtiene información sobre el cliente, que disemina en la empresa y ante la cual reacciona. Si unimos esta capacidad a la GC, la información que hemos obtenido del mercado podría ser almacenada, su transferencia mejoraría y podría integrarse en la empresa.

Por otro lado, se podría plantear la relación inversa, es decir, que es la GC la que influye positivamente sobre la OM, de este modo, permitiendo la creación de un mayor valor para el cliente. En este caso, la empresa primero se prepara para poder gestionar el conocimiento, es decir, promueve la cultura adecuada entre sus empleados e incorpora la tecnología y los procesos adecuados que permitan la gestión del conocimiento. Y una vez que la empresa dispone de la infraestructura de GC adecuada, es cuando la empresa se orienta al mercado y capta la información sobre las necesidades de los clientes, la disemina y reacciona ante ella.

Como hemos comentado anteriormente, no parece clara la dirección de la relación entre estas dos variables, sería necesario llevar a cabo una investigación empírica para comprobarlo. Sin embargo, una vez discutidas ambas posibilidades, parece más adecuado establecer que la empresa primero mira hacia dentro para asegurarse de que tiene la infraestructura de GC necesaria y luego mira hacia el exterior para obtener la información necesaria sobre los clientes, que una vez gestionada dentro de la empresa, le permitirá crear un mayor valor para los mismos. De hecho, Kaur y Gupta (2010) sugieren la GC como una forma eficaz de generación y diseminación de información de mercado.

Para justificar la elección de esta relación podemos basarnos en la relación entre aprendizaje organizativo y OM. De acuerdo con Huber (1991), nosotros definimos el *aprendizaje organizativo* como el desarrollo de nuevo

conocimiento e ideas que tienen el potencial de influir en el comportamiento. La conexión existente entre el aprendizaje organizativo y la OM, ha despertado mucho interés entre los académicos (Day, 1994a; Hunt y Morgan, 1995; Slater y Narver, 1995; Dickson, 1996; Hunt y Morgan, 1996; Sinkula, Baker y Noordewier, 1997; Baker y Sinkula, 1999). Según Slater y Narver (1995), sin la habilidad para usar y actuar en base al conocimiento (es decir, sin aprendizaje organizativo), la OM no provoca efectos positivos en el resultado de la empresa. En consecuencia, parece que la OM no es suficiente para que las empresas realmente aprendan. El éxito no sólo depende de las acciones de adquirir, diseminar y reaccionar a la información sobre el mercado, sino que depende de la continua mejora del procesamiento de dicha información.

Day (1994b) expone que un enfoque de OM puede surgir sólo si los procesos de aprendizaje son examinados y permiten a la empresa 'aprender a aprender' sobre los mercados. Según Day (1994b), el aprendizaje organizativo es la base para la OM. Por tanto, parece que el aprendizaje organizativo favorece la OM y entendemos que el aprendizaje organizativo es la base de la GC. Esto apoya la dirección de la relación que hemos planteado (esto es, que la GC influye sobre la OM).

A continuación, proponemos que existe una **relación entre la GC y la GRC**. Aunque estos conceptos son actualmente considerados como áreas de investigación separadas, Gebert et al. (2003) plantean que la integración de la GC y la GRC a nivel de proceso es beneficiosa para ambos enfoques de gestión. Por un lado, la GC orientada al cliente se centra en el conocimiento más valioso para la empresa: el conocimiento del cliente. Por otro lado, la GRC orientada al conocimiento puede usar un marco conceptual para gestionar el conocimiento requerido para las relaciones de alta calidad de una forma rentable (Gebert et al., 2003).

La dirección de esta relación parece más clara que en el caso anterior. La empresa se apoya en su infraestructura de GC para crear y mantener relaciones a largo plazo con el cliente. Si la empresa posee personas, tecnología y procesos orientados a gestionar el conocimiento, será más probable que use de forma adecuada la información que posee sobre los clientes, lo cual le permitirá aprender extensamente sobre los mismos, para traducir esa información en procesos clave a través de los cuales crear un mayor valor para dichos clientes. Gestionando la relación con el cliente lo que hacemos es gestionar conocimiento. Para crear buenas relaciones con los clientes es necesario servir a cada cliente de su forma preferida, por tanto, requiere la gestión del 'conocimiento del cliente' (Davenport et al., 2001). Según Buttle (2009), para una GRC eficaz es necesario almacenar y apalancar conocimiento relacionado con el cliente. De hecho, la GC constituye un factor clave de éxito para la GRC (Gebert et al., 2003; Liyun et al., 2008).

Mientras que los sistemas de GC gestionan el conocimiento de una empresa a través del proceso de crear, estructurar, diseminar y aplicar conocimiento para aumentar su resultado y crear valor (Offsey, 1997; Davenport y Prusak, 1998; Alavi y Leidner, 2001), la GRC se centra en los intercambios transaccionales para gestionar las interacciones con el cliente. Integrar técnicas de GC en las actividades de GRC puede ayudar a las empresas a tratar las necesidades de los clientes basándose en lo que saben sobre ellos, en vez de en la generalización masiva de sus características (Bose y Sugumaran, 2003). La GRC debe tener la capacidad no sólo de recoger y facilitar información relevante en el momento oportuno, sino también de ofrecer herramientas para analizar y compartir la información de una forma significativa y permitir a los directivos actuar rápidamente. Por lo tanto, según Bose y Sugumaran (2003), una GRC basada en la GC proporcionaría con precisión los tipos de capacidades necesarias para que la GRC sea efectiva al gestionar relaciones duraderas con clientes valiosos.

En este caso, también parece interesante resaltar el papel de la GC respecto a la transferencia de las 'mejores prácticas'. A través de la GC, una empresa almacena las prácticas llevadas a cabo con sus distintos clientes y el resultado favorable o no de las mismas. Este almacenamiento de la información permite a la empresa identificar sus 'mejores prácticas' relacionadas con la GRC y también permite su transferencia dentro de la empresa para fomentar la creación de nuevas relaciones o mantener las relaciones existentes. Por tanto, parece claro que la GC influye sobre la GRC.

Proponemos que existe también una **relación entre la OM y la GRC**. En este caso, establecemos que es la OM la que influye en la GRC (Javalgi et al., 2006). En principio, tras analizar la revisión de la literatura sobre estas dos variables, observamos que presentan similitudes (ambas están orientadas a la satisfacción de los deseos y preferencias de los clientes, ambas implican a toda la empresa no sólo al departamento de marketing y ambas se enfocan al largo plazo). Basándonos en Barroso y Martín (1999), proponemos que la GRC constituye una forma de orientarse al mercado que pone el énfasis en la orientación al cliente. Las empresas tratan de establecer y explotar relaciones a largo plazo con el objetivo de fidelizar a los clientes y lograr un impacto positivo sobre los resultados económicos de la empresa. Según Boulding et al. (2005), la OM fomenta el establecimiento de procesos de información y de capacidades dentro de la empresa para entender las necesidades y deseos de los clientes; haciendo que las empresas sean más eficaces para gestionar las relaciones con los clientes. En ambas afirmaciones se recoge la relación que proponemos entre la OM y la GRC.

7.5) MODELO PROPUESTO

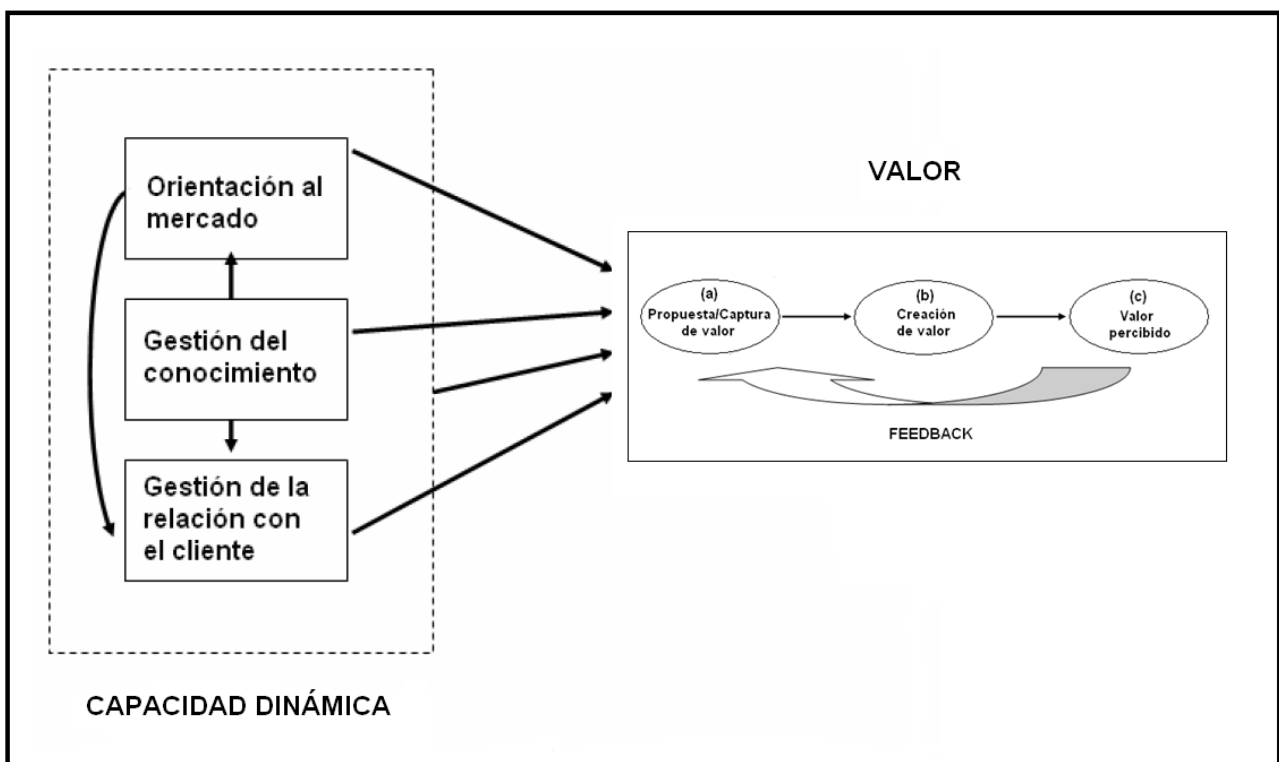
Tras la revisión de cada una de las capacidades y el análisis de las posibles relaciones entre ellas, en este epígrafe nos sumergimos de lleno en el desarrollo del modelo propuesto.

De esta forma, para la construcción del modelo, hemos utilizado la revisión teórica efectuada sobre las distintas capacidades implicadas en nuestro estudio. El análisis procedente de la literatura ha puesto de manifiesto la existencia de una serie de capacidades organizativas que influyen en la creación de valor para el cliente. Sin embargo, ninguno de los trabajos considerados lleva a cabo un estudio de las relaciones de todas estas variables colectivamente. Aunque Liyun et al. (2008) plantean una posible relación entre ellas, creemos que su justificación teórica es escasa; además, ellos tratan la posible influencia de dicha relación en el resultado de la empresa. Nosotros vamos a profundizar en la relación entre las tres capacidades, proponiendo que dicha relación contribuye al incremento del valor para el cliente.

La representación gráfica del modelo es la siguiente:

Figura 23

Modelo conceptual



Como vemos, todas las relaciones analizadas en el epígrafe anterior aparecen recogidas en la figura 23. El modelo propuesto plantea la idea de que las tres

capacidades organizativas (OM, GC y GRC) influyen en la capacidad de la empresa para crear un mayor valor para el cliente.

Nosotros planteamos que el principal motor de las relaciones que se producen entre las tres capacidades de la empresa es el conocimiento. Tanto la variable 'GC' como la variable 'OM' son fuentes de conocimiento. La base del cambio que se produce dentro de la empresa para crear mayor valor para el cliente son los flujos de conocimiento que tienen lugar entre las distintas capacidades organizativas (OM, GC y GRC). Informamos al lector que las flechas que aparecen representadas en la figura anterior reflejan dichos flujos de conocimiento entre las variables. Cuando las tres capacidades propuestas se relacionan entre sí, los flujos de conocimiento de una capacidad a otra hacen que se reconfiguren. Por lo tanto, la gestión de las relaciones entre las capacidades organizativas es fuente de ventaja competitiva, en nuestro caso, fuente de creación de mayor valor para el cliente; debido a que el recurso que fluye entre ellas es el conocimiento. Para justificarlo, podemos basarnos en la RBV y la KBV. Según la RBV, el potencial de una empresa para obtener una ventaja competitiva surge de la posesión de recursos VRIN. La KBV añade que estos recursos hacen referencia al conocimiento y propone que el conocimiento es el recurso de la empresa más importante estratégicamente.

También es importante resaltar que la base para alcanzar una ventaja competitiva no es el conocimiento en sí, sino la habilidad de la empresa para aplicar eficazmente el conocimiento que posee para crear nuevo conocimiento (Grant, 1996b); esto, en definitiva, es lo que ocurre en nuestro modelo. El conocimiento fluye de una capacidad a otra para que a través de la reconfiguración de las capacidades organizativas se cree nuevo conocimiento que consiga que la empresa cree un mayor valor para el cliente. Aquí es donde entra en juego el enfoque de las CD.

Esta última idea está muy relacionada con el concepto de 'knowing' (Orlikowski, 2002). Dicho concepto nos sirve para justificar que lo que es útil para la empresa es el flujo de conocimiento que se produce de una capacidad a otra. La interacción entre las capacidades es una forma de 'knowing' que implica usar el conocimiento recogido en cada capacidad organizativa como herramienta para que se reconfiguren las capacidades y creen valor. La simple posesión de conocimiento no lleva a la empresa a aumentar la creación de valor. Son los flujos de conocimiento que se producen entre las capacidades a través de las relaciones que hemos propuesto la base para la creación de valor. Según Cook y Brown (1999), debemos ver el conocimiento como una herramienta al servicio del 'knowing' no como algo que, una vez poseído, es todo lo que se necesita para permitir llevar a cabo la acción y la práctica. Por tanto, mejorar la práctica no siempre es el resultado de adquirir más

conocimiento, a veces puede ser el resultado de desarrollar formas innovadoras de usar el conocimiento ya poseído.

Nosotros proponemos, como se ve reflejado en la figura anterior, que la interacción entre las tres capacidades organizativas conforma una capacidad dinámica. Las empresas detectan que los clientes demandan un mayor valor y tienen que ver cómo combinar las capacidades de las que disponen para ofrecerle ese mayor valor. Por tanto, parece claro que es necesario recurrir al enfoque de las CD para explicar la relación entre la interacción de las capacidades organizativas y el aumento en el valor para el cliente.

Una vez planteado el modelo conceptual es necesario llevar a cabo una investigación empírica para comprobar si el modelo realmente cumple el objetivo que perseguimos; es decir, es necesario comprobar si el modelo propuesto permite comprender cómo una empresa puede llegar a crear un mayor valor para el cliente.

Debido al elevado número de constructos implicados, hemos decidido descomponer el modelo propuesto en tres submodelos. Así, a partir del modelo propuesto, planteamos tres submodelos que pasamos a explicar a continuación. Cada uno de los submodelos será estimado de forma independiente.

El primero de estos submodelos (**submodelo de directivos**) se centra en analizar la influencia que tiene la interacción entre las tres capacidades organizativas consideradas en la creación de valor por parte de la empresa. Por su parte, el segundo submodelo (**submodelo de clientes**) incluye la opinión del cliente a través de su percepción acerca del valor creado por parte de la empresa. Por último, el tercero (**submodelo de valor**) se centra en analizar las relaciones entre las distintas visiones de valor identificadas en nuestro estudio.

La investigación empírica irá encaminada a testar las hipótesis planteadas, que pretenden arrojar algo de luz a la 'caja negra' de las CD propuesta en el modelo. De esta forma comprobaremos si, en la práctica, las relaciones entre las variables son tal y como las hemos planteado teóricamente.

7.5.1) Submodelo propuesto de directivos

A través de este primer submodelo, pretendemos testar si realmente existe la relación que nosotros proponemos entre la interacción de las tres capacidades identificadas (OM, GC y GRC) y la capacidad de creación de valor por parte de la empresa.

Por tanto, en este submodelo partimos de dos constructos relacionados con la empresa. Como variable dependiente tenemos la 'creación de valor' según es vista desde dentro de la empresa y como variable independiente tenemos la 'interacción' que recoge la opinión, también desde dentro de la empresa, acerca de la presencia de 'OM', 'GC' y 'GRC' en la misma.

Al plantear este primer submodelo nos hemos basado en la relación propuesta por Sirmon et al. (2007) entre la gestión de los recursos y capacidades de la empresa y la creación de valor.

El concepto de valor para el cliente ha sido muy estudiado en la literatura, pero son escasas las investigaciones que plantean analizar las capacidades organizativas necesarias en la empresa para entregar un mayor valor para el cliente (Barroso y Ruiz, 2010).

Según Mocciano y Battista (2005), la idea de creación de valor se refiere al papel que la empresa juega respecto al sistema económico en el que opera y supone la capacidad de ésta para percibir e implementar nuevas combinaciones de recursos (Schumpeter, 1934) que le permitan desarrollar nuevas capacidades y nuevo conocimiento, y que sean capaces de aumentar la eficiencia alcanzada en el uso de los recursos presentes en el sistema económico. Dicha eficiencia puede lograrse a través de dos caminos: a) disponer de los recursos para otros usos, de manera que se reduzcan los costes de oportunidad, o bien, que se produzcan productos/servicios con mayores niveles de rendimiento; y b) nuevas combinaciones de recursos que lleven a desarrollar productos/servicios que satisfagan deseos y necesidades que no era posible satisfacer o que no habían sido expresadas previamente (Barroso y Ruiz, 2010).

Si nos basamos en estos dos caminos propuestos, parece claro que nuestro modelo se engloba en la segunda opción. Nuestra variable 'interacción' hace referencia a una nueva combinación de los recursos existentes en la empresa hasta la fecha. Nosotros proponemos que a través de la combinación de la OM, la GC y la GRC, ya presentes en la empresa, lo que pretende la empresa es satisfacer los deseos y necesidades de los clientes creando valor para ellos.

La exhaustiva revisión de la literatura que hemos llevado a cabo, nos ha permitido encontrar más argumentos que apoyan la relación propuesta entre la 'interacción' y la 'creación de valor'.

Schumpeter (1942) se refiere a las actividades de creación de valor como 'reformar o revolucionar el modelo de producción explotando un invento o, en general, una posibilidad tecnológica sin probar, para desarrollar un nuevo producto/servicio o producir uno viejo de una forma nueva, estableciendo una nueva fuente de abastecimiento de materiales o un nuevo mercado para

productos/servicios, reorganizando el sector'. Por su parte, Mizik y Jacobson (2003) plantean que la creación de valor está relacionada con mejoras en los procesos de producción y distribución y con la generación de productos/servicios superiores.

Asimismo, Porter (1985) sostiene que se crea valor cuando una empresa desarrolla/inventa nuevas formas de hacer las cosas usando nuevos métodos, nuevas tecnologías y/o nuevas formas de materia prima.

En definitiva, estas ideas no hacen sino corroborar la lógica de plantear la relación entre la interacción de las tres capacidades organizativas y la creación de valor para el cliente.

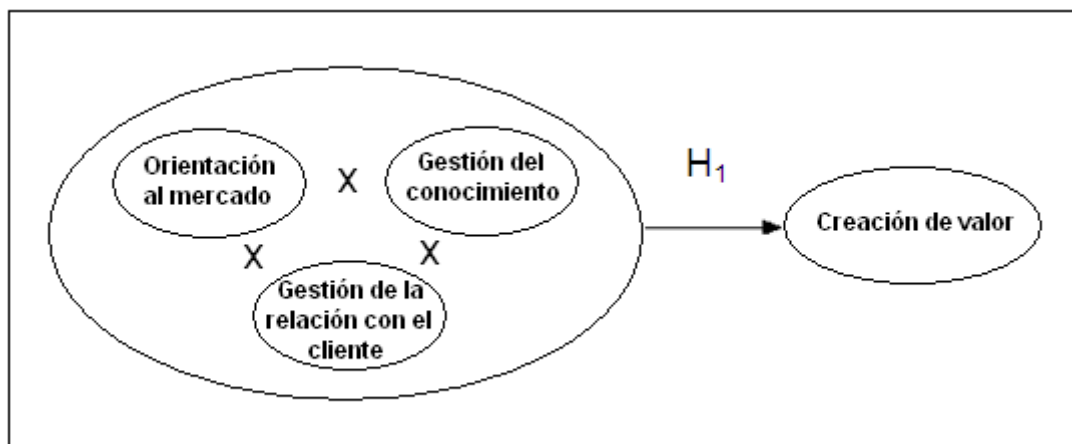
Por tanto, apoyándonos en estos argumentos, establecemos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: La interacción entre las capacidades 'OM', 'GC' y 'GRC' tiene una influencia positiva sobre la creación de valor para el cliente.

La representación gráfica de este primer submodelo de directivos es la siguiente:

Figura 24

Submodelo propuesto directivos 1



Pero no nos conformamos con establecer una relación entre la interacción de las tres capacidades organizativas y la creación de valor; queremos mirar dentro de esa 'caja negra' que hasta ahora constituye la interacción entre las tres capacidades. Esta es la razón por la que hemos propuesto un segundo submodelo de directivos.

En este segundo submodelo vamos a intentar establecer cómo debe ser la relación entre la OM, la GC y la GRC para que la empresa cree valor para el

cliente. En este caso la pregunta sería, ¿cómo tenemos que combinar las capacidades existentes en la empresa para ofrecerle al cliente un mayor valor?

Como vemos en la siguiente figura, el primer lugar lo ocupa la GC. Nosotros planteamos que la empresa primero se prepara para poder gestionar el conocimiento, es decir, promueve la cultura adecuada entre sus empleados e incorpora la tecnología y los procesos adecuados que permitan la gestión del conocimiento; y, una vez que la empresa dispone de la infraestructura de GC adecuada, es cuando la empresa se orienta al mercado y capta la información sobre las necesidades de los clientes, la disemina y reacciona ante ella (ver apartado 7.4.4). Por lo tanto, el siguiente eslabón de la cadena es la OM. Y, por último, situamos la GRC. Tal y como se puede ver en el apartado 7.4.4, nosotros proponemos que la OM influye en la GRC; ya que la OM fomenta el establecimiento de una serie de procesos y capacidades dentro de la empresa para entender las necesidades y deseos de los clientes que permiten a las empresas gestionar mejor las relaciones con ellos.

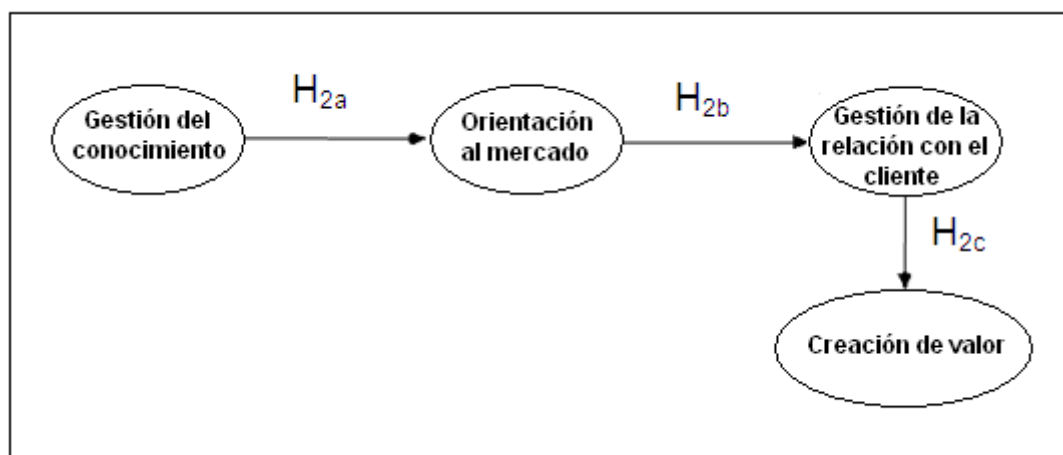
En resumen, si buscamos dentro de la empresa, una capacidad clara para crear valor para el cliente es la GC. Para que la empresa pueda gestionar el conocimiento de forma eficaz es necesaria la presencia de una cultura organizativa que fomente dicha gestión (OM). Y, para que la empresa pueda al mismo tiempo aprovechar la cultura de OM y el conocimiento obtenido del exterior, es necesaria una capacidad que actúe como mantenedor (GRC).

Respecto a la relación teórica propuesta entre la GC y la GRC, el lector puede apreciar que no aparece representada; si bien existen argumentos que apoyan esta relación (ver apartado 7.4.4), nos parece más adecuado considerar que la influencia de la GC en la GRC se produce a través de la OM. No creemos necesario incluir una tercera relación que podría anular los efectos de las dos anteriores.

Por lo tanto, en principio planteamos que la relación es como aparece en la siguiente figura:

Figura 25

Submodelo propuesto directivos 2



Basándonos en los argumentos anteriores, establecemos las siguientes hipótesis:

Hipótesis 2a: La GC se relaciona positivamente con la OM, favoreciendo la creación de un mayor valor para el cliente.

Hipótesis 2b: La OM se relaciona positivamente con la GRC, favoreciendo la creación de un mayor valor para el cliente.

Hipótesis 2c: La GRC se relaciona positivamente con la creación de valor para el cliente.

7.5.2) Submodelo propuesto incluyendo a los clientes

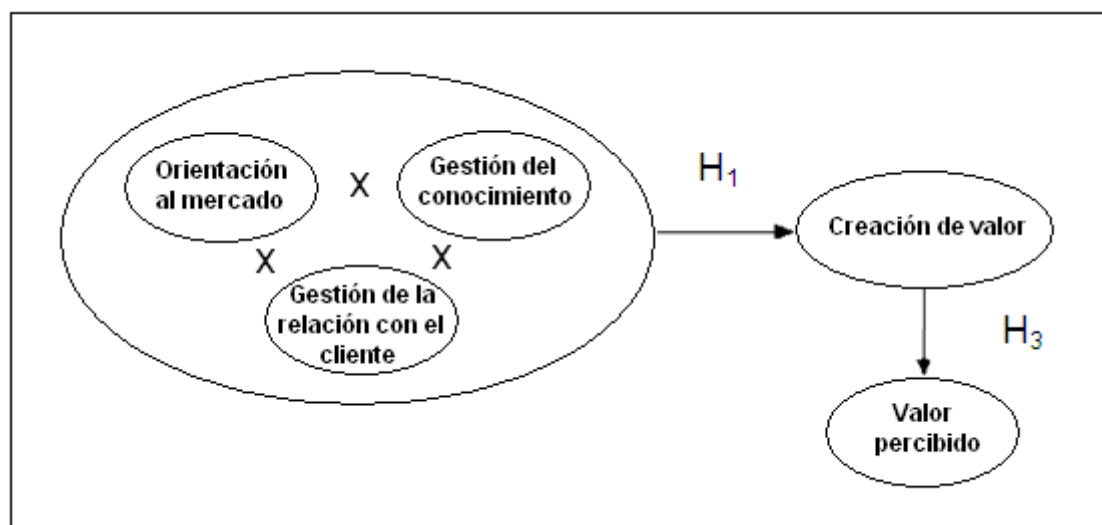
Como ya vimos en el epígrafe 6.6, una empresa realmente no está creando valor si el cliente no lo percibe.

Incluyendo a los clientes en este submodelo, pretendemos estudiar dicha relación entre 'creación de valor' y 'valor percibido'. Nuestro objetivo es ver si hay relación entre el valor resultante de la interacción entre las tres capacidades organizativas visto desde el punto de vista de la empresa y desde el punto de vista del cliente.

La representación gráfica del submodelo incluyendo a los clientes es la siguiente:

Figura 26

Submodelo propuesto clientes



Como vemos, el submodelo incluyendo a los clientes es igual al primer submodelo de directivos (figura 24) pero incluyendo al cliente.

Por tanto, este submodelo también está formado por dos constructos relacionados con la empresa pero añadimos un tercer constructo denominado 'valor percibido' que recoge la opinión por parte del cliente acerca del valor creado por la empresa.

No nos limitamos a comprobar si las empresas crean un mayor valor para el cliente cuando interactúan las tres capacidades consideradas en nuestro estudio, como ya hicimos en el primer submodelo de directivos. Nosotros vamos más allá. Queremos comprobar si el cliente es capaz de percibir este mayor valor creado para ellos.

Nasution y Mavondo (2008) resaltan la importancia de tener en cuenta tanto la perspectiva del cliente como de la empresa a la hora de medir el valor para el cliente. Consideramos que es importante incluir el valor percibido en el submodelo porque, según Nasution y Mavondo (2008), hay una gran diferencia entre el valor que la empresa piensa que está entregando y el valor que los clientes realmente experimentan.

Teniendo en cuenta estos argumentos, planteamos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3: La creación de valor por parte de la empresa influye positivamente en la percepción de valor del cliente.

7.5.3) Submodelo propuesto de valor

La literatura existente demuestra que el valor para el cliente puede ser visto tanto desde el punto de vista del cliente como desde el punto de vista de la empresa. Algunos autores se centran en el valor percibido (perspectiva del cliente) mientras otros se centran en la creación y apropiación de valor (perspectiva de la empresa). Nosotros pensamos que es importante encontrar una visión integrada de ambas perspectivas a través de la cual estudiar el valor para el cliente.

Con el objetivo de crear una visión integrada del valor para el cliente, planteamos que existe una relación entre las distintas perspectivas de valor.

Tras la revisión de la literatura, no hemos encontrado ninguna referencia que trate sobre la relación entre dichas perspectivas de valor para el cliente, por lo que nuestro objetivo es cubrir este 'gap' de la literatura. En consecuencia, estamos ante un objetivo ambicioso, ya que nos hemos propuesto relacionar conceptos que hasta el momento habían sido tratados de forma independiente en la literatura. Muy recientemente, McWilliams y Siegel (2011) han propuesto una línea de investigación en este sentido.

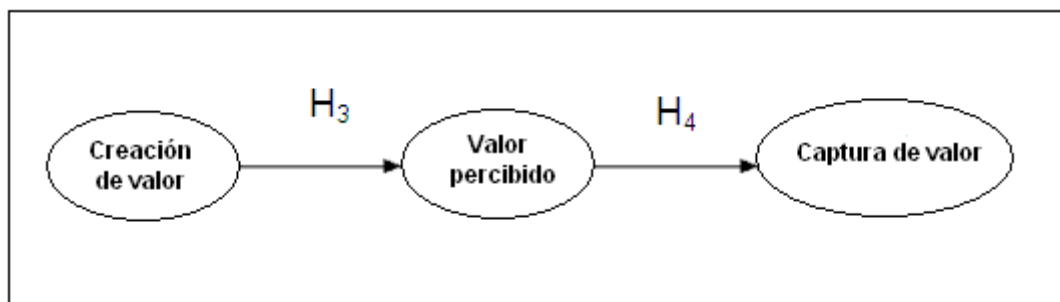
Nuestro objetivo se concreta en: a) identificar la relación entre el valor para el cliente desde el punto de vista del cliente y desde el punto de vista de la empresa, b) identificar si dichas perspectivas de valor interactúan, c) crear un modelo que muestre esta relación potencial y d) demostrar que esta relación es lo que realmente crea valor.

En el epígrafe 6.6 hemos llevado a cabo un primer intento de relacionar el valor percibido y la creación y la apropiación de valor de forma teórica. Si recordamos la figura 21 (ver pág. 212), vemos que teóricamente hemos propuesto que el ciclo de valor comienza con la propuesta/captura de valor por parte de la empresa (a), continúa con la creación de valor (b) y finaliza con la percepción de valor por parte del cliente (c); aunque añadimos un proceso de feedback que debe permitir a la empresa apropiarse del valor creado.

Como ya explicamos en su momento, el hecho de comenzar el 'ciclo de valor' con la propuesta/captura de valor hace referencia a que todas las empresas tienen su propia propuesta de valor y su propia expectativa de captura de valor en el mercado; y esto es lo que lleva a la empresa a iniciar el proceso de valor. Como puede percibir el lector, a la hora de proponer un modelo para una investigación empírica, este primer paso no es fácil de operativizar. Esta es la razón por la que el submodelo de valor propuesto se readapta para poder ser operativizado; y sería tal y como mostramos a continuación:

Figura 27

Submodelo propuesto valor



En este submodelo de valor dejamos a un lado la interacción propuesta entre las capacidades organizativas y nos centramos en la relación propuesta entre las distintas perspectivas de valor.

El modelo comienza con la creación de valor por parte de la empresa. Para crear valor, una empresa necesita poseer o desarrollar un conjunto de capacidades distintivas que le permitan diferenciarse de la competencia. Para muchas empresas el fin último de su actividad es la creación de valor para el cliente. Como ya hemos comentado, algunas empresas se orientan al mercado para crear un mayor valor para el cliente. Hay otras empresas que eligen gestionar su conocimiento para conseguir el mismo objetivo. Y otras, se centran en crear y mantener relaciones a largo plazo con los clientes también para crear valor para ellos.

Sin embargo, nosotros consideramos que no es suficiente que una empresa genere un mayor valor para el cliente. Nosotros vamos más allá y proponemos que también es importante que dicho valor sea percibido por el cliente y que sea capturado por la empresa que lo crea.

En nuestra opinión, por mucho valor que cree la empresa, si el cliente no lo percibe como tal, la empresa realmente no está creando valor (como ya hemos comentado en el caso del submodelo de clientes); pero además, el siguiente paso necesario es la apropiación por parte de la empresa de dicho valor creado.

Por lo tanto, nosotros planteamos que las tres visiones de valor son igual de importantes para una empresa y las tres tienen que estar relacionadas.

El planteamiento de este cuarto submodelo se puede resumir en dos hipótesis. La primera parte del modelo aparece recogida en el submodelo de clientes; por tanto, estamos haciendo referencia a la hipótesis 3. La segunda parte del modelo se concreta en la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4: El valor percibido por el cliente está relacionado positivamente con el valor capturado por la empresa.

En la siguiente tabla mostramos todas las hipótesis que vamos a contrastar en el capítulo 9:

Tabla 49

Resumen de las hipótesis

Hipótesis 1	La interacción entre las capacidades 'OM', 'GC' y 'GRC' tiene una influencia positiva sobre la creación de valor para el cliente.
Hipótesis 2a	La GC se relaciona positivamente con la OM, favoreciendo la creación de un mayor valor para el cliente.
Hipótesis 2b	La OM se relaciona positivamente con la GRC, favoreciendo la creación de un mayor valor para el cliente.
Hipótesis 2c	La GRC se relaciona positivamente con la creación de valor para el cliente.
Hipótesis 3	La creación de valor por parte de la empresa influye positivamente en la percepción de valor del cliente.
Hipótesis 4	El valor percibido por el cliente está relacionado positivamente con el valor capturado por la empresa.

PARTE II:
INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

CAPÍTULO 8.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

8.1) INTRODUCCIÓN

Tras la revisión teórica llevada a cabo, tras haber explicado y justificado el modelo propuesto y tras haber planteado una serie de hipótesis basándonos en dicha revisión teórica, es el momento de llevar a cabo la parte empírica de nuestro trabajo de investigación.

De esta forma, **en este capítulo** vamos a tratar la metodología usada en la investigación. En primer lugar, explicamos los objetivos que pretendemos alcanzar con la investigación. En segundo lugar, identificamos el sector elegido para llevar a cabo el estudio. A continuación, pasamos a hacer una revisión de las escalas de medida existentes para cada una de las variables recogidas en nuestro modelo y finalizamos el epígrafe exponiendo los ítems elegidos, así como los ítems finalmente usados tras varias pruebas de validez de contenido. Por último, explicamos el proceso de recogida de datos.

8.2) OBJETIVOS Y PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de la investigación empírica es el contraste del modelo y de las hipótesis propuestas en el capítulo anterior.

Nuestra investigación se caracteriza por ser un estudio de campo de naturaleza cuantitativa.

En primer lugar, se trata de un *estudio de campo* en lugar de un *diseño experimental* ya que nuestro objetivo no es manipular las variables implicadas en el estudio sino estudiar la influencia de dichas variables de forma natural. Por tanto, los datos serán recogidos consultando directamente a las personas implicadas o a través de la consulta de datos secundarios en las fuentes oportunas. En segundo lugar, como ya hemos comentado, la naturaleza de la información necesaria para nuestro estudio es *cuantitativa*.

Por último, resaltar que se trata de una investigación de *carácter transversal*. Si bien es cierto que una investigación de *carácter longitudinal* aumentaría la riqueza del estudio, a efectos prácticos y debido a limitaciones económicas y temporales hemos optado por un estudio transversal; no cerrando las puertas a un futuro estudio longitudinal que ofrezca nuevas perspectivas e ideas al presente trabajo.

8.3) SECTOR OBJETO DE ESTUDIO

Para contrastar las hipótesis propuestas nos vamos a centrar en el sector de las entidades financieras en España, considerando tanto a bancos como a cajas de ahorros que atienden al público en general.

Desde el primer momento teníamos claro que queríamos llevar a cabo el estudio en un sector de servicios. Otro requisito del sector debía ser el alto nivel de contacto con los clientes. Por estas razones, consideramos el sector financiero como una posible opción. Tras un estudio del sector, decidimos enfocarnos en el sector bancario. Para, finalmente, restringirnos a los bancos y cajas de ahorros.

Hemos elegido este sector ya que consideramos que los **bancos y cajas de ahorros** son el tipo de empresa que presenta al mismo tiempo las cuatro capacidades organizativas recogidas en nuestro modelo (OM, GC, GRC y creación de valor para el cliente). Pensamos que el sector financiero puede ser un sector muy adecuado para la identificación, análisis y valoración de este conjunto de capacidades, ya que se puede decir que es un contexto muy intensivo en conocimiento. Además, la cada vez mayor competitividad en el sector de los servicios financieros hace que los bancos y cajas de ahorros continuamente necesiten conocer y buscar nuevas formas de crear valor para el cliente. A la competitividad en el sector se une la intangibilidad relativa de los productos/servicios, lo cual también fomenta la necesidad de captar y retener a los clientes ofreciéndoles algo más; esto es, a través de la OM, la GC y la GRC. Por tanto, por todo lo anterior, consideramos que es el sector que mejor se adapta a nuestro estudio.

El sector financiero tiene un papel clave en la economía, ya que es el encargado de canalizar los fondos prestables de los ahorradores a los inversores; y representa alrededor del 18% del PIB nacional. El papel central del sector bancario dentro del sistema financiero español queda de manifiesto cuando se analiza no solo el volumen de activos financieros tradicionalmente asociados a los bancos (como son los créditos y los depósitos), sino también cuando se consideran todos los activos que los bancos gestionan, aunque no aparezcan en su balance (Maudos y Fernández de Guevara, 2008).

El escenario económico y financiero en el que se ha desenvuelto la actividad bancaria en los últimos años ha tenido inevitablemente efectos negativos para el sector, siendo el año 2010 (año en el que se llevo a cabo gran parte del estudio) un año particularmente exigente. No obstante, a pesar de la dureza del ejercicio, los bancos españoles continuaron en beneficio aunque con una caída respecto al año anterior y, a través de una gestión prudente, han logrado fortalecer su balance con un incremento considerable de sus recursos propios, un importante esfuerzo en saneamientos, una seria disciplina en la gestión de

los costes de explotación y la potenciación de su franquicia internacional (Memoria, 2010¹).

Afrontamos una crisis económica y financiera a nivel mundial sin precedentes en la historia reciente. Esta crisis ha provocado que muchos países se hayan visto obligados a aplicar severas medidas con el objeto de reducir el impacto en los sistemas financieros. Numerosos bancos y compañías de seguros han sido intervenidos o capitalizados, las fusiones entre entidades como medida de rescate se ha multiplicado y las quiebras se han sucedido. La dimensión y profundidad de esta crisis es todavía una incógnita ya que los acontecimientos se precipitan con inusitada velocidad provocando cambios de gran dimensión en cortos espacios de tiempo, sobre todo a raíz de la quiebra de Lehman Brothers en septiembre de 2008 (Moro, 2009).

Por tanto, consideramos oportuno resaltar la importante crisis que atraviesa el sector financiero en España y que ya venía atravesando en el momento del estudio. Merece la pena destacar una serie de ideas que consideramos interesantes para tener una visión global de esta crisis financiera.

Antes del estallido de la crisis, el sistema bancario español era considerado como uno de los más eficientes y rentables de nuestro entorno; pero los efectos de la crisis económica han tenido un fuerte impacto en el sistema financiero español. Esto unido a la crisis financiera internacional configura el entorno turbulento que caracteriza al sector en la actualidad.

La crisis financiera que se desató en el verano de 2007 y que se ha acrecentado desde entonces, está generando incertidumbres en los mercados y problemas en las instituciones financieras, con el consiguiente efecto para el sistema financiero internacional. El origen de estos episodios se puede ubicar en el incremento de la morosidad de las hipotecas de alto riesgo en Estados Unidos; pero una vez que se identificó este problema, la globalización y la interconexión del sistema financiero ha provocado una rápida propagación de la incertidumbre a nivel internacional. A estos episodios también se han unido unas menores perspectivas de crecimiento económico a nivel global, que están planteando un escenario más complejo para las entidades financieras en general y para las entidades bancarias en particular (Moro, 2009).

¹Publicada por la Asociación Española de Banca (AEB)

La economía real está atravesando un momento complicado y esto incide por dos vías en el sector bancario: a) a través del deterioro de la calidad crediticia de empresas y familias, que se traduce en ratios de morosidad más elevados y, por lo tanto, en la necesidad de mayores provisiones para insolvencias; y b) porque la débil actividad económica presiona a la baja la cuenta de resultados. A lo largo de 2009, las entidades españolas fueron capaces de incrementar su margen de intereses, gracias a que los bajos tipos de interés se trasladaron más rápidamente a los costes de financiación que a los productos del activo. No obstante, esta ampliación del margen de intereses habrá de perder fuelle, y ello supone un elemento de presión adicional sobre los beneficios (Aríztegui, 2010).

Nuestro país no está siendo ajeno a los efectos de esta crisis, que repercute en las debilidades estructurales de la economía española, fundamentalmente en el sector inmobiliario, y va a provocar procesos de selección y concentración dentro de nuestras entidades de crédito.

A finales de junio de 2009, las autoridades españolas pusieron en marcha una medida destinada a facilitar la reestructuración del sector bancario español. Dicha medida consiste en el establecimiento del Fondo de Reestructuración de Ordenación Bancaria (FROB). El FROB tiene por objeto gestionar los procesos de reestructuración de entidades de crédito y contribuir a reforzar sus recursos propios en los procesos de integración entre entidades.

La reestructuración del sistema financiero español se circunscribe al sector de las cajas de ahorros, porque son estas entidades las que han acumulado mayores desequilibrios durante la fase expansiva de la economía española. Los procesos de integración aprobados, y que están en marcha, implican pasar de las 45 cajas de ahorros que, como veremos a continuación, existían en el momento del estudio, a un total de 17 (Situación y perspectivas del sector bancario español, 2010¹).

¹Publicado por el Banco de España en www.bde.es en diciembre de 2010.

En cuanto a la fisonomía del sector en el futuro, Arístegui (2010) plantea que, en primer lugar, la reforma implicará una reducción en el número de entidades y, en particular, de cajas de ahorros. En segundo lugar, la capacidad del sector no solo se verá racionalizada por el descenso del número de entidades, sino también por las reducciones que resulten de los procesos de fusión en términos de costes de explotación y oficinas. Y en tercer lugar, los procesos de integración que se están realizando a través del FROB implican reconocer pérdidas adicionales en los balances bancarios ya que en la combinación de negocios se anticipan posibles ajustes por insolvencia e iliquidez en un entorno de tensión. Esto supone que la entidad resultante nace con un balance más sólido, con más capital y con menos expectativas de pérdidas futuras.

Si bien es cierto, como puede comprobar el lector, que se trata de un sector que en el momento del estudio estaba atravesando una etapa de muchas turbulencias y cambios en forma de fusiones, para evitar que la situación del sector pudiera afectar a nuestro estudio decidimos basarnos en la percepción de los clientes sobre las entidades financieras antes de dichos cambios en el sector (año 2009). De esta forma, intentábamos que las nuevas fusiones y la desaparición de bancos y cajas de ahorros tampoco afectaran a nuestro estudio.

El número total de entidades bancarias que operaban en España en el momento del estudio era 110 (según el Registro de Entidades actualizado a 6 de julio de 2010¹); de las cuales 65 son bancos y 45 cajas de ahorros.

El reducido número de entidades que constituye el sector de los bancos y cajas de ahorros en España puede ser visto como una ventaja o como un inconveniente. Por un lado, nos permite dirigir el estudio al conjunto de la población y no a una muestra de la misma (Cossío, 2000). Pero, por otro lado, nos obliga a trabajar con un tamaño reducido que puede llevar a problemas en el análisis de datos; como veremos en el siguiente capítulo.

De este total, sólo 85 cumplen con los requisitos exigidos en nuestro estudio. Esto se debe a que, de los 65 bancos, sólo 40 forman parte de nuestra población objeto de estudio ya que 17 constituyen simplemente una denominación social, siendo el 100% del capital propiedad de otros bancos y operando en las oficinas de esos otros bancos; y 8 son bancos de inversión (no comerciales).

¹Publicado por el Banco de España en www.bde.es

Por tanto, la población objetivo la forman 85 entidades financieras que suponen un 77,27% del total. Las características de la población objetivo aparecen recogidas en la siguiente tabla:

Tabla 50

Población objetivo

	Bancos	Cajas de ahorros	Total
Nº de entidades	40	45	85
% sobre el total	47,1%	52,9%	100%

De estas 85 entidades, respondieron al cuestionario 76. Por un lado, de los 40 bancos, 2 no atendieron al requerimiento de cumplimentar el cuestionario. Por otro lado, de las 45 cajas de ahorros sólo 1 de ellas no accedió a cumplimentar el cuestionario; si bien fue imposible que 6 de ellas cumplimentaran el cuestionario por encontrarse inmersas en un proceso de fusión con otras entidades. Esto supone una tasa de respuesta de casi el 90%. Es importante apuntar que todos los cuestionarios cumplimentados fueron cuestionarios válidos. En la siguiente tabla reflejamos la muestra estudiada:

Tabla 51

Muestra válida

	Bancos	Cajas de ahorros	Total
Nº de entidades	38	38	76
% sobre el total	50%	50%	100%

8.4) INSTRUMENTOS Y ESCALAS DE MEDIDA

Debido a que consideramos que todas las variables que integran el modelo propuesto son variables latentes, dichas variables van a ser medidas a través de indicadores o variables observables.

Fallar a la hora de especificar el modelo de medida puede acarrear importantes consecuencias para la validez de las conclusiones alcanzadas en cualquier estudio empírico (Barroso, Cepeda y Roldán, 2006). Por tanto, los resultados de este estudio van a depender, y mucho, de las escalas que utilizemos para medir cada una de las variables del modelo.

Es preciso señalar que todos los constructos incluidos en los cuestionarios han sido medidos mediante escalas existentes en la literatura y se trata, por tanto, de instrumentos cuya validez y fiabilidad ya ha sido probada en otras investigaciones.

Debido a lo importante que es elegir bien las escalas, hemos llevado a cabo un análisis exhaustivo de las principales escalas propuestas en la literatura hasta la fecha y hemos elegido aquellas que consideramos que se ajustan mejor a lo que nosotros queremos medir en esta investigación. Consideramos que dicho **análisis exhaustivo de las escalas existentes** para cada una de las variables objeto de estudio constituye en sí mismo una gran aportación a la literatura.

8.4.1) Escalas de medida de orientación al mercado

La OM es un tema de gran interés. Por lo tanto, es importante el desarrollo de escalas para medir operativamente el grado de OM que ha alcanzado una empresa. Debido a que la OM es una de las variables de nuestro modelo, necesitamos encontrar una escala adecuada para medir dicho constructo. A diferencia de las demás variables del modelo, como iremos viendo a lo largo del epígrafe, la OM es el recurso de la empresa que más atención ha recibido en la literatura empírica. Sin embargo, hasta 1990 no se llevan a cabo los primeros estudios empíricos. La literatura previa se caracteriza por la ausencia de instrumentos de medida y por la escasez de teorías contrastadas con estudios empíricos. Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990) se dieron cuenta de la necesidad de crear una medida válida de OM y propusieron, casi simultáneamente, las bases conceptuales y empíricas necesarias para el desarrollo de dicha medida; que fueron refinando en años posteriores.

Como vemos, 1990 es un año clave para la medida de la OM. A partir de los trabajos de Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990), empieza el desarrollo de otras escalas de medida. De hecho, una revisión de la literatura muestra que las dos propuestas pioneras, ya sea en su forma original o como base para escalas adaptadas, han sentado las pautas para posteriores estudios sobre OM (Esteban et al., 2002).

Actualmente, existen multitud de escalas para medir el mayor o menor grado de OM de una empresa, debido principalmente a la variedad de definiciones existentes (Van Raaij y Stoelhorst, 2008). De entre las distintas escalas existentes, no hay consenso acerca de cuál es la mejor. Lo que sí sabemos es que las más destacadas por la importancia de sus contribuciones, por su difusión y por ser el origen de la mayoría de las escalas posteriores, son la de Kohli et al. (1993) y la de Narver y Slater (1990).

Tampoco existe acuerdo respecto a la generalización de las escalas existentes. Un impedimento para la generalización es el contexto. De hecho, Cadogan et al. (1999) exponen que los cambios en el contexto no siempre pueden ser superados cambiando simplemente la redacción o traducción de la escala. En lo referente a la adaptación de las escalas a diferentes contextos (países,

sectores, tipos y tamaño de las empresas) es interesante el trabajo llevado a cabo por Gray et al. (1998) ya que abordan la posibilidad de crear un 'modelo generalizable' de OM, proponiendo un método de medida que parte de la combinación de los dos más conocidos (esto es, Kohli et al., 1993 y Narver y Slater, 1990) y que posteriormente se adapta al caso particular.

Según Wrenn (1997), la escala que elijamos para medir la OM tiene que medir las variables adecuadas usando un modelo de medida adecuado, y poseer la habilidad para determinar dónde tienen que centrarse las mejoras de la empresa para aumentar la OM. Por lo tanto, conocer el grado de OM de una empresa depende, al menos en cierto grado, del uso de una escala apropiada. De hecho, un fallo al elegir la escala puede tener como resultado números que para el teórico carezcan de validez y que para el directivo no revelen el verdadero grado de OM de la empresa.

Existen también estudios que proponen que la escala elegida para medir la OM (MARKOR o MKTOR) influye en la relación entre la OM y el rendimiento de la empresa. La investigación indica que aunque ambas escalas son consistentes teóricamente, en general la escala MKTOR supera a la escala MARKOR para explicar la variación en el rendimiento de la empresa (Oczkowski y Farrell, 1998). Por tanto, la relación entre la OM y el rendimiento de la empresa será más fuerte cuando la OM sea medida usando la escala MKTOR en lugar de la escala MARKOR (Narver y Slater, 1990; Oczkowski y Farrell, 1998). Esto se debe fundamentalmente a dos razones:

- 1) La escala MKTOR tiene una unión más directa con el rendimiento de la empresa que la escala MARKOR, porque dicha escala captura completamente la idea de ofrecer valor para el cliente y mayor rendimiento para la empresa (Narver y Slater, 1990; Oczkowski y Farrell, 1998).
- 2) La escala MARKOR sólo se ocupa de la generación de información, la disseminación de información y la respuesta a las necesidades del cliente sin considerar otras fuerzas externas (esto es, competidores); por tanto, minando la relación con el rendimiento de la empresa.

En cambio, Rodríguez Cano, Carrillat y Jaramillo (2004) concluyen que la relación entre OM y rendimiento de la empresa es mayor cuando se usa la escala MARKOR frente a la escala MKTOR o frente a una mezcla de ambas. Como vemos, esta conclusión es contraria a las investigaciones previas que, como hemos comentado, sugieren que la escala MKTOR explica más variación en la relación entre OM y rendimiento de la empresa que la escala MARKOR.

A continuación, vamos a analizar con más detalle cada una de las escalas de OM existentes en la literatura.

8.4.1.1) Escala de Narver y Slater (1990)

La primera medida de OM empíricamente validada fue desarrollada por Narver y Slater (1990). Se trata de una escala de medida de la OM desde una perspectiva cultural y es conocida como escala MKTOR. Esta escala ha sido, y sigue siendo, una de las más utilizadas por los investigadores y una de las más citadas en la generación de escalas posteriores.

En uno de los primeros intentos de operativizar el constructo, Narver y Slater (1990) proponen que la OM consta de tres componentes comportamentales: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional; y dos criterios de decisión: perspectiva a largo plazo y rentabilidad. Narver y Slater (1990) sugieren un constructo de una sola dimensión porque, según ellos, los tres componentes comportamentales y los dos criterios de decisión están estrechamente relacionados conceptualmente, dado que, para que una empresa maximice sus beneficios a largo plazo, debe crear continuamente un valor superior para sus clientes objetivo; y, si se quiere crear un valor superior para dichos clientes, la empresa debe estar orientada al cliente y a la competencia así como interfuncionalmente coordinada. Sin embargo, los resultados del estudio no les permitieron establecer una relación empírica entre los dos criterios de decisión y los tres componentes comportamentales. Por lo tanto, Narver y Slater (1990) optaron por estudiar sólo los tres componentes comportamentales del constructo.

La escala MKTOR consta de 15 ítems agrupados en tres dimensiones: orientación al cliente (6 ítems), orientación a la competencia (4 ítems) y coordinación interfuncional (5 ítems). Los ítems son valorados con una escala de Likert de 1 a 7 puntos. Para el estudio utilizan una muestra de 140 unidades estratégicas de negocio de una empresa estadounidense del sector forestal.

Las valoraciones obtenidas en el estudio permitieron probar la fiabilidad y validez de la escala propuesta por Narver y Slater (1990). Otros estudios posteriores, como el de Sigauw, Brown y Widing (1994), también presentan análisis de fiabilidad y validez satisfactorios para la escala MKTOR.

Según Narver y Slater (1990), la importancia conceptual de los tres componentes es la misma y, por tanto, la puntuación de OM de una empresa es la simple media de las puntuaciones de los tres componentes.

Esta escala ha sido utilizada por otros autores en numerosas investigaciones: Sigauw et al. (1994); Slater y Narver (1994a); Greenley (1995a, 1995b); Sigauw y Diamantopoulos (1995); Sigauw y Honeycutt (1995); Farrell y Oczkowski (1997, 2002); Chang y Chen (1998); Han et al. (1998); Oczkowski y Farrell (1998); Farrell (2000); Hooley, Cox, Fahy, Shipley, Beracs, Fonfara y Snój (2000); Harris y Ogbonna (2001); Hooley et al. (2005); Mavondo, Chimhanzi y

Stewart (2005); Sin, Tse, Yau, Chow y Lee (2005); Ward, Girardi y Lewandowska (2006); Olavarrieta y Friedmann (2008); entre otros.

8.4.1.2) Escala de Kohli et al. (1993)

La segunda escala de medida de OM en desarrollarse fue la de Kohli et al. (1993); conocida como escala MARKOR. Dicha escala está basada en los trabajos previos de Kohli y Jaworski (1990) y Jaworski y Kohli (1993) donde se lleva a cabo todo el desarrollo teórico, construcción y validación de hipótesis. Dichos estudios previos sientan la base teórica para el posterior estudio empírico. Al igual que la escala desarrollada por Narver y Slater (1990), la escala MARKOR se trata de una de las escalas más utilizadas por los investigadores y una de las más citadas en la generación de escalas posteriores.

Inicialmente, Jaworski y Kohli (1993) proponen una escala de 32 ítems. Tras el estudio empírico de Kohli et al. (1993), la escala se reduce a 20 ítems agrupados en tres dimensiones: generación de información de mercado por parte de toda la empresa, teniendo en cuenta tanto las necesidades presentes como futuras de los clientes (6 ítems), diseminación de la información de mercado entre los departamentos (5 ítems) y respuesta por parte de toda la empresa a dicha información generada y diseminada (9 ítems). El tercer componente está formado, a su vez, por dos grupos de actividades: diseño de la respuesta e implementación de la respuesta. Los ítems son valorados a través de una escala de Likert de 1 a 5 puntos. Para el estudio, Kohli et al. (1993) utilizan dos muestras: 1) 230 empresas de la AMA (American Marketing Association) y 2) los responsables de diversas áreas funcionales de unidades estratégicas de negocio y ejecutivos de empresas del MSI (Marketing Science Institute) y de las 1000 primeras empresas listadas en un directorio americano.

Igual que en la escala MKTOR, la puntuación de OM de una empresa se obtiene a través de la suma no ponderada de las puntuaciones de los tres componentes.

Esta escala también ha sido utilizada por otros autores en numerosas investigaciones: Desphandé, Farley y Webster (1993); Selnes, Jaworski y Kohli (1996); Avlonitis y Gounaris (1997); Bhuiyan (1998); Oczkowski y Farrell (1998); Siguaw, Simpson y Baker (1998); Baker y Sinkula (1999); Caruana, Pitt y Berthon (1999); Homburg y Pflesser (2000); Pulendran et al. (2000); Grewal y Tansuhaj (2001); Brettel, Engelen, Heinemann y Vadhanasindhu (2008); entre otros.

8.4.1.3) Otras escalas

Con posterioridad a la aparición de las primeras medidas de OM, otros autores han desarrollado escalas para medir el grado de presencia de dicha capacidad organizativa en las empresas. Sin embargo, y pese a que sus trabajos han tenido trascendencia en investigaciones posteriores, sus escalas no han sido referentes de peso a la hora de medir el grado de OM de una empresa. La mayoría de los investigadores han optado por utilizar las escalas de Narver y Slater (1990) y/o Kohli et al. (1993), adaptándolas a su caso particular en mayor o menor medida (Samino, 2007). En la siguiente tabla recogemos algunas de las escalas alternativas existentes para medir la OM:

Tabla 52

Otras escalas de orientación al mercado

Autores	Número de ítems	Número de dimensiones	Dimensiones	Contexto	País
Ruekert (1992)	23	3	1) Obtención y uso de información sobre los clientes 2) Desarrollo de una estrategia de OM que satisfaga las necesidades de los clientes 3) Implementación de dicha estrategia para responder a las necesidades y deseos de los clientes	Sector tecnológico	Estados Unidos
Deshpandé et al. (1993)	9	---	---	No se especifica	Japón
Deng y Dart (1994)	25	4	1) Orientación al cliente 2) Orientación a la competencia 3) Coordinación interfuncional 4) Orientación al beneficio	Diferentes sectores	Canadá
Pelham y Wilson (1996)	9	3	1) Orientación a la comprensión del cliente 2) Orientación a la satisfacción del cliente 3) Orientación a la competencia	No se especifica	Estados Unidos
Deshpandé y Farley (1998a)	10 (Escala MORTN)	---	---	Diferentes sectores	No se especifica
Gray et al. (1998)	20	5	1) Orientación al cliente 2) Orientación a la competencia 3) Coordinación interfuncional 4) Respuesta 5) Énfasis en el beneficio	Diferentes sectores	Nueva Zelanda

Lado et al. (1998)	36	9	<ol style="list-style-type: none"> 1) Análisis del cliente final 2) Análisis del distribuidor 3) Análisis de la competencia 4) Análisis del entorno 5) Coordinación interfuncional 6) Acciones estratégicas dirigidas hacia el cliente final 7) Acciones estratégicas dirigidas hacia el distribuidor 8) Acciones estratégicas dirigidas hacia la competencia 9) Acciones estratégicas dirigidas hacia el entorno 	Empresas de seguros	Bélgica y España
Matsuno, Mentzer y Rentz (2000)	22 (Escala MO)	3	<ol style="list-style-type: none"> 1) Generación de información 2) Disseminación de información 3) Respuesta 	Empresas industriales	Estados Unidos
Harrison-Walker (2001)	16+19	4+4	<ol style="list-style-type: none"> 1) Adquisición de información del cliente 2) Transferencia de la información del cliente en la empresa 3) Interpretación compartida de la información del cliente 4) Utilización de la información del cliente 5) Adquisición de información de la competencia 6) Transferencia de la información de la competencia en la empresa 7) Interpretación compartida de la información de la competencia 8) Utilización de la información de la competencia 	Sector hotelero y de bebidas	Estados Unidos
Soehadi et al. (2001)	15	4	<ol style="list-style-type: none"> 1) Orientación al cliente 2) Orientación a la competencia 3) Coordinación interfuncional 4) Orientación al beneficio 	Venta al por menor	Indonesia
Harris (2002)	15	3	<ol style="list-style-type: none"> 1) Orientación al cliente 2) Orientación a la competencia 3) Coordinación interfuncional 	Empresas industriales	Reino Unido
Sanzo-Pérez et al. (2003)	18	3	<ol style="list-style-type: none"> 1) Orientación externa 2) Integración y coordinación interna 3) Gestión de las relaciones a largo plazo 	Empresas industriales	España
Santos-Vijande et al. (2005)	22	3	<ol style="list-style-type: none"> 1) Generación de información 2) Disseminación de información 3) Respuesta 	Empresas industriales	España
Anwar (2008)	28	5	<ol style="list-style-type: none"> 1) Enfoque en el cliente 2) Enfoque en la competencia 3) Exploración del entorno 4) Implementación de la estrategia 5) Desarrollo de nuevos servicios 	Sector de la sanidad	Emiratos Árabes Unidos

A continuación, vamos a señalar la **escala elegida para medir la OM** en nuestro estudio. En primer lugar, apuntar que todas las variables incluidas en este estudio han sido medidas con escalas desarrolladas en investigaciones previas. Por tanto, basándonos en la revisión de las escalas de OM existentes hasta la fecha, hemos elegido la que más se adapta a lo que nosotros

queremos medir en nuestra investigación. No ha sido una decisión fácil elegir entre la escala MKTOR y la escala MARKOR ya que se trata de dos escalas pioneras de OM y, por tanto, se han llevado a cabo numerosos estudios que prueban su fiabilidad y validez. Además, tras realizar un análisis de los argumentos a favor y en contra de ambas escalas, concluimos que son muchos los autores y argumentos que defienden la superioridad de cada una de las escalas frente a la otra (Pelham, 1993; Pelham y Wilson, 1996; Farrell y Oczkowski, 1997; Oczkowski y Farrell, 1998; Gauzente, 1999; Farrell y Oczkowski, 2002; Chen y Quester, 2005); sin existir un consenso sobre cuál de las dos es mejor. Finalmente, nos inclinamos por utilizar la **escala MKTOR** de 15 ítems agrupados en tres dimensiones: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional (Narver y Slater, 1990). Los ítems son valorados con una escala de Likert de 1 a 7 puntos para evaluar el grado de acuerdo o desacuerdo con las proposiciones establecidas, donde 1 significa 'en absoluto' y 7 significa 'siempre'.

Por nuestra parte, creemos que la escala MKTOR se adapta mejor a nuestro estudio debido a su énfasis en la orientación hacia los clientes, ya que el cliente es el fin último de este estudio. Además, debido a que nuestro trabajo debe tener una perspectiva estratégica, creemos que es más conveniente usar la escala MKTOR; consideramos que el enfoque cultural de dicha escala es más conveniente para nuestro estudio frente al enfoque comportamental de la escala MARKOR.

8.4.2) Escalas de medida de gestión del conocimiento

Cada vez son más las empresas intensivas en conocimiento, por lo que cada vez es más importante la GC. De la misma forma, cada vez es más importante poder medir si una empresa gestiona o no su conocimiento.

Debido a que la GC es una de las variables de nuestro modelo, necesitamos encontrar una escala que nos permita medir el grado de GC poseído por una empresa y entender mejor cómo las empresas gestionan su conocimiento; sobre la base de las percepciones de la propia empresa.

El tema de la medida es un problema serio para la GC ya que el conocimiento necesita ser medido para poder ser gestionado (Baskerville y Dulipovici, 2006). Si no podemos medir el conocimiento, es muy difícil poder gestionarlo objetivamente.

Uno de los problemas en el campo de la GC es la falta de escalas fiables para medir los conceptos más importantes. Por esta razón, es necesario encontrar una herramienta de medida que incluya todas las dimensiones esenciales

necesarias para analizar el grado al cual la GC está implementada en una empresa (Palacios-Marqués y Garrigós-Simón, 2005).

Según Palacios-Marqués y Garrigós-Simón (2005), se han encontrado muchos conceptos imprecisos tanto a nivel académico como en el mundo de los negocios. Debido a esta confusión e imprecisión, no se ha desarrollado aún una escala de medida para la GC que esté ampliamente aceptada por la comunidad científica.

Gold et al. (2001) sugieren que una clave para entender el éxito o fracaso de la GC está en identificar y valorar los procesos que son necesarios para que el esfuerzo realizado por la empresa dé frutos. Como veremos, la mayoría de los trabajos existentes centran sus escalas en los procesos de GC para medir la capacidad para gestionar el conocimiento de una empresa.

En la siguiente tabla, realizamos una revisión de las escalas propuestas por distintos autores para evaluar el grado en que cada proceso de GC es usado por una empresa:

Tabla 53

Escalas de gestión del conocimiento

Autores	Número de ítems	Número de dimensiones	Dimensiones	Contexto	País
Moorman y Miner (1997)	4	1	1) Memoria organizativa	Nuevos productos	No se especifica
Becerra-Fernandez y Sabherwal (2001)	19	4	1) Externalización 2) Combinación 3) Socialización 4) Internalización	Ciencia e ingeniería	Estados Unidos
Gold (2001) y Gold et al. (2001)	44	4	1) Adquisición de conocimiento 2) Conversión de conocimiento 3) Aplicación de conocimiento 4) Protección de conocimiento	No se especifica	No se especifica
Sabherwal y Becerra-Fernandez (2003)	16	4	1) Externalización 2) Combinación 3) Socialización 4) Internalización	Ciencia e ingeniería	Estados Unidos
Cui et al. (2005)	11	3	1) Adquisición de conocimiento 2) Conversión de conocimiento 3) Aplicación de conocimiento	Diferentes sectores	Croacia
Chang Lee et al. (2005)	33	5	1) Creación de conocimiento 2) Acumulación de conocimiento 3) Transferencia de conocimiento 4) Utilización de conocimiento 5) Internalización del conocimiento	No se especifica	Corea
Jansen, Van den Bosch y Volberda (2005)	21	4	1) Adquisición 2) Asimilación 3) Transformación 4) Explotación	Servicios financieros	No se especifica
Jantunen (2005)	16	3	1) Adquisición de conocimiento 2) Diseminación de conocimiento 3) Utilización de conocimiento	Diferentes sectores	Finlandia
Lin y Lee (2005)	13	3	1) Adquisición de conocimiento 2) Aplicación de conocimiento 3) Transferencia de conocimiento	Diferentes sectores	Taiwán
Palacios-Marqués y Garrigós-Simón (2005)	45	2	1) Principios 2) Prácticas	Bioteología y telecomunicaciones	España

De Vries et al. (2006)	8	2	1) Donación de conocimiento 2) Recogida de conocimiento	No se especifica	No se especifica
Cegarra-Navarro y Martínez-Conesa (2007)	3+3	2	1) Transferencia de conocimiento 2) Aplicación de conocimiento	Telecomunicaciones	España
Chen y Huang (2007)	5	2	1) Transferencia de conocimiento 2) Aplicación de conocimiento	No se especifica	Taiwán
Chou et al. (2007)	17	4	1) Adquisición de información 2) Diseminación de información 3) Memoria organizativa 4) Integración de información	No se especifica	Taiwán
Tsai y Li (2007)	16 (Escala de Sabherwal y Becerra-Fernandez, 2003)	4	1) Externalización 2) Combinación 3) Socialización 4) Internalización	No se especifica	Taiwán
Chang y Cho (2008)	4 (Escala de Moorman y Miner, 1997)	1	1) Memoria organizativa	Nuevos productos	Corea
Choi, Kang y Lee (2008)	9	2	1) Intención de transferir conocimiento 2) Comportamiento de transferencia de conocimiento	Manufactura	Corea
Chen y Huang (2009)	8	3	1) Adquisición de conocimiento 2) Transferencia de conocimiento 3) Aplicación de conocimiento	No se especifica	Taiwán
Huang y Li (2009)	8 (Escala de Chen y Huang, 2009)	3	1) Adquisición de conocimiento 2) Transferencia de conocimiento 3) Aplicación de conocimiento	Distintos sectores	Taiwán
Li et al. (2009)	16 (Escala de Sabherwal y Becerra-Fernandez, 2003)	4	1) Externalización 2) Combinación 3) Socialización 4) Internalización	No se especifica	Taiwán
Van den Hooff y Huysman (2009)	8 (Escala de De Vries et al., 2006)	2	1) Donación de conocimiento 2) Recogida de conocimiento	Diferentes sectores	Holanda

A continuación, vamos a señalar la **escala elegida para medir la GC** en nuestro estudio. En el caso de la GC, hemos utilizado ítems de varias escalas usadas en investigaciones previas y hemos creado una escala propia. Tras una revisión de la literatura sobre GC, nosotros identificamos cuatro dimensiones clave para recoger la GC en nuestro modelo: creación de conocimiento, transferencia de conocimiento, aplicación de conocimiento y almacenamiento/recuperación de conocimiento (ver pág. 88). Basándonos en la revisión de las escalas previas, hemos intentado buscar alguna escala que se adapte a estas cuatro dimensiones. En un principio, parecía que las dimensiones de la escala de Gold et al. (2001), esto es, adquisición de conocimiento, conversión de conocimiento, aplicación de conocimiento y protección de conocimiento; se adaptaban perfectamente a lo que necesitábamos. Finalmente, optamos por usar la escalas desarrolladas por **Gold et al. (2001)** solo para medir la transferencia de conocimiento (escala de conversión) y la aplicación de conocimiento; para medir la creación y el almacenamiento/recuperación de conocimiento optamos por otras escalas también existentes en la literatura. Por un lado, nos encontramos con el problema de que la protección de conocimiento de Gold et al. (2001) no recoge la idea de almacenamiento y recuperación de conocimiento que nosotros planteamos en nuestro estudio. Por esta razón, hemos buscado una escala que se adaptara a nuestra idea de almacenamiento y recuperación de conocimiento. Una de las opciones posibles era adoptar la escala de acumulación de conocimiento de Chang Lee et al. (2005). Sin embargo, hemos optado por medir esta dimensión del proceso de GC a través de los ítems creados por **Chou et al. (2007)** para medir la memoria organizativa. La memoria organizativa hace referencia al procesamiento de conocimientos guardados. Creemos que esta idea se asemeja más a nuestra idea de almacenamiento y recuperación de conocimiento y, por tanto, usamos la escala de memoria organizativa en nuestra investigación. Por otro lado, aunque en un principio consideramos adecuado usar la escala de adquisición de conocimiento de Gold et al. (2001), finalmente decidimos sustituirla por la escala de capacidad de absorción de **Jansen et al. (2005)** por considerar que podría aportar mayor riqueza conceptual a nuestra investigación.

Todos los ítems son valorados con una escala tipo Likert de 1 a 7 puntos para evaluar el grado de acuerdo o desacuerdo con las proposiciones establecidas, donde 1 significa 'total desacuerdo' y 7 significa 'total acuerdo'.

8.4.3) Escalas de medida de gestión de la relación con el cliente

Conocer cómo gestionar las relaciones con los clientes se ha vuelto un tema importante en los últimos años, tanto para académicos como para

profesionales. A pesar de este aumento en la atención prestada por los académicos y profesionales, es difícil encontrar una escala operativa válida y completa de GRC.

Debido a que la GRC es otra variable de nuestro modelo, necesitamos encontrar una escala que nos permita medir el grado de GRC poseído por una empresa y entender mejor cómo las empresas gestionan las relaciones con sus clientes; sobre la base de las percepciones de la propia empresa.

Tras una revisión de la literatura que se ocupa de las aplicaciones teóricas e implementaciones prácticas de los conceptos de GRC, surge la siguiente pregunta: ¿en qué grado están los procesos de GRC implementados en la realidad corporativa? (Zinnbauer y Eberl, 2005). Por lo tanto, una valoración de la posición actual de la empresa respecto a la gestión de la relación constituye una plataforma valiosa para que los directivos mejoren dicha gestión (Lindgreen et al., 2006).

Empresas de todo el mundo gastan mucho dinero en programas de GRC. El problema es que la mayoría de dichos programas fracasan en alcanzar una mejora financiera significativa en el rendimiento de la empresa. Por tanto, las empresas necesitan encontrar actividades clave de GRC y mejorar las capacidades relacionadas con la GRC para mejorar el rendimiento de la empresa. De la misma forma, medir el rendimiento de la GRC se ha vuelto un tema importante tanto para los académicos como para los profesionales en los últimos años (Kim y Kim, 2009); y puede ayudar a tomar acciones correctivas o modificar los objetivos o características del programa de GRC de la empresa para cubrir las expectativas y que sean sostenibles a largo plazo (Parvatiyar y Sheth, 2001).

Según Richards y Jones (2008), es necesario establecer un método eficaz para medir el éxito de los esfuerzos de GRC de forma que apoye la toma de decisiones. El problema es la falta de escalas de medida para que las empresas determinen los problemas potenciales de su programa de GRC y para que comprendan los aspectos a mejorar para que su programa de GRC sea más eficaz (Wang y Feng, 2008).

A continuación, vamos a realizar una revisión de los trabajos publicados hasta la fecha que proponen alguna escala relacionada con la GRC:

Tabla 54

Escalas relacionadas con la gestión de la relación con el cliente

Autores	¿Qué mide?	Número de ítems	Nº de dimensiones/ elementos	Dimensiones/Elementos	Contexto	País
Jain et al. (2002)	Determinantes de la efectividad de la GRC	33	10	1) Actitud hacia el servicio 2) Conocer las expectativas 3) Percepciones de calidad 4) Proporcionar fiabilidad 5) Comunicación con los clientes 6) Personalización 7) Sensación de reconocimiento 8) Cumplir las promesas 9) Auditorías de satisfacción 10) Retención del cliente	---	---
Sin, Tse, Yau, Lee y Chow (2002)	Orientación al marketing relacional (grado en que una empresa se dedica a desarrollar relaciones a largo plazo con sus clientes)	22	6	1) Confianza 2) Vinculación 3) Comunicación 4) Valor compartido 5) Empatía 6) Reciprocidad	No se especifica	No se especifica
Reinartz et al. (2004)	GRC	39	3	1) Iniciación de la relación con el cliente 2) Mantenimiento de la relación con el cliente 3) Finalización de la relación con el cliente	No se especifica	Austria, Alemania y Suiza
Yim et al. (2004)	Implementación exitosa de la GRC	20	4	1) Enfoque en los clientes clave 2) Organización para la GRC 3) Gestión del conocimiento 4) Incorporación de tecnología	Empresas de servicios	Hong Kong
Jayachandran et al. (2005)	Orientación a la relación con el cliente	4	---	---	No se especifica	Estados Unidos
Sin, Tse y Yim (2005)	GRC	18	4	1) Enfoque en los clientes clave 2) Organización para la GRC 3) Gestión del conocimiento 4) Incorporación de tecnología	Sector financiero	Hong Kong

Lindgreen et al. (2006)	GRC	10 elementos de evaluación	10	<ol style="list-style-type: none"> 1) Estrategia del cliente 2) Estrategia de interacción con el cliente 3) Estrategia de marca 4) Estrategia de creación de valor 5) Cultura 6) Personas 7) Organización 8) Tecnologías de la información 9) Procesos de gestión de la relación 10) Gestión del conocimiento 	---	---
Wang y Feng (2008)	GRC	16	4	<ol style="list-style-type: none"> 1) Capacidad de gestión del conocimiento del cliente 2) Capacidad de gestión de la interacción con el cliente 3) Capacidad de mejorar la relación con el cliente 4) Capacidad de recuperar a los clientes 	Empresas de servicios	China
Becker et al. (2009)	Rendimiento de la GRC	7 medidas de rendimiento	7	<ol style="list-style-type: none"> 1) Ratio de clientes nuevos adquiridos 2) Ratio de clientes perdidos que se han recuperado 3) Mejoras relacionadas con la satisfacción del cliente 4) Ingresos por cliente 5) Realización de ventas cruzadas y up-selling 6) Retención del cliente 7) Reducción de la migración 	Diferentes sectores	10 países europeos

Tras la revisión llevada a cabo, vamos a señalar la **escala elegida para medir la GRC** en nuestro estudio. Como ya hemos comentado anteriormente, todas las variables incluidas en este estudio han sido medidas con escalas desarrolladas en investigaciones previas, de ahí la importancia de llevar a cabo la revisión anterior.

Respecto a la GRC, si nos basamos en la revisión realizada de las escalas desarrolladas hasta la fecha, observamos que la mayoría de los autores desarrollan escalas para medir el rendimiento de la GRC o el grado de orientación a la GRC de una empresa. Pero nosotros no queremos saber si la empresa gestiona bien o mal la relación con sus clientes o si está preparada o no para gestionarla; lo que nosotros buscamos medir es si la empresa gestiona o no las relaciones con sus clientes o qué es necesario para que la empresa

gestione las relaciones con sus clientes. Por lo tanto, hemos optado por la escala de **Reinartz et al. (2004)** que mide los procesos de iniciación, mantenimiento y finalización de la GRC. Consideramos que se trata de la escala más intuitiva y de más fácil comprensión en la práctica. Todos los ítems son valorados con una escala de Likert de 1 a 7 puntos para evaluar el grado de acuerdo o desacuerdo con las proposiciones establecidas, donde 1 significa 'total desacuerdo' y 7 significa 'total acuerdo'.

Debido a que se trata de una escala de difícil aplicación por el elevado número de ítems (la escala original consta de 39 ítems), hemos realizado una selección de los ítems que más se aproximan a los conceptos, ideas y objetivos de nuestro estudio. Finalmente, vamos a usar una escala de GRC formada por 12 ítems (7, 4 y 1 ítems, respectivamente). Asimismo, un conjunto de expertos valoró a través de un método Delphi que esos 12 ítems eran los más adecuados dados los objetivos de la investigación.

8.4.4) Medida del valor

Como vimos en el capítulo dedicado al valor para el cliente, es importante conocer cómo los clientes perciben el valor que la empresa crea para ellos; pero igual de importante es conocer si la empresa realmente está creando o no valor para los clientes.

Las **escalas de medida del valor percibido** se centran en el constructo valor desde el punto de vista del cliente. Por tanto, intentan medir si la empresa está creando o no valor para el cliente preguntándole directamente al cliente sobre su percepción del valor que le está entregando la empresa.

Las **escalas de medida de creación de valor** se centran en el constructo valor desde el punto de vista de la empresa. Por tanto, intentan medir si la empresa está creando o no valor para el cliente basándose en las percepciones de la propia empresa.

Cada vez más, los directivos son empujados a adoptar estrategias de creación de valor para el cliente con el fin de aumentar los beneficios y asegurar la supervivencia de la empresa a largo plazo (Tuominen, 2004). El problema es que, en la práctica, poco se sabe sobre cómo perciben valor los clientes de las empresas y viceversa (Flint et al., 2002).

La creación y entrega de un mayor valor para el cliente puede implicar costes significativos para las empresas. Por esta razón, es muy importante investigar empíricamente los efectos de las dimensiones clave del valor en la percepción de valor del cliente. En algunos casos, existe la preocupación de que tales

costes puedan superar los beneficios financieros potenciales (Wang et al., 2004). En otras palabras, aunque las empresas a menudo reconocen que un mayor valor para el cliente puede llevar a beneficios más altos, también les preocupa que en la práctica los altos costes puedan reducir los beneficios. Por tanto, es fundamental que las empresas conozcan los efectos de cada dimensión del valor en el valor percibido por el cliente, para así distribuir sus recursos limitados adecuadamente.

Tradicionalmente, el valor percibido por el cliente ha sido entendido en términos de calidad y de precio. Sin embargo, se han analizado otras formas de crear y entregar un mayor valor para el cliente. Como Sweeney y Soutar (2001) proponen, es imperativo que las empresas se informen sobre otros factores que pueden constituir beneficios y sacrificios percibidos, así como las implicaciones de dichos factores, si quieren entender la percepción y el proceso de evaluación de los clientes y reconfigurar sus recursos y capacidades adecuadamente.

8.4.4.1) Escalas de medida del valor percibido por el cliente

Tradicionalmente, tanto los académicos como los profesionales han reconocido la importante influencia que el valor percibido por el cliente tiene en su comportamiento (Gallarza y Gil, 2006). Aunque el constructo valor percibido no es nuevo, muchos autores reconocen que existe una falta de interés en entenderlo y medirlo (Zeithaml, 1988; Dodds et al., 1991; Holbrook, 1999). En los últimos años, ha resurgido el interés en este tema, con estudios empíricos sobre las relaciones entre la calidad, la satisfacción y el valor. De hecho, puede decirse que el valor percibido es constantemente revisado por los investigadores y siguen surgiendo nuevas ideas y direcciones teóricas en diferentes áreas de estudio (Gallarza y Gil, 2006).

En uno de los epígrafes del capítulo dedicado al valor para el cliente hemos llevado a cabo un análisis de las dimensiones del valor percibido propuestas por distintos autores (ver apartado 6.3.3). En este epígrafe, vamos a realizar un análisis de las distintas escalas desarrolladas para medir dichas dimensiones.

A diferencia de otros constructos, el valor percibido por el cliente es todavía un concepto poco investigado empíricamente (Ulaga, 2001). Por ejemplo, Parasuraman (1997) plantea si es posible desarrollar una escala fiable y válida para medir el valor percibido por el cliente de forma general o si son necesarias escalas separadas para medir las diferentes facetas del constructo. Según Sweeney y Soutar (2001), no hay ninguna medida del valor percibido bien aceptada. Por lo tanto, el desarrollo de escalas de medida que capten las múltiples facetas del constructo representa un reto importante para la

investigación del valor percibido por el cliente (Ulaga, 2001). Martín (2001) plantea la necesidad de construir una escala de medida que refleje toda la complejidad del constructo y, al mismo tiempo, resulte operativa para que sea realmente útil.

Debido a que las empresas afrontan continuamente la tarea de ofrecer productos/servicios que tengan valor para los clientes (Kantamneni y Coulson, 1996), es necesario conocer cómo perciben los clientes el valor. Distintos contextos, tareas y criterios pueden requerir distintos enfoques de medida. Por tanto, es necesario desarrollar una escala estándar para capturar el valor percibido por el cliente (Parasuraman, 1997).

Al igual que hicimos con las dimensiones del valor percibido por el cliente en su epígrafe correspondiente, vamos a clasificar las escalas existentes en función de si consideran el valor percibido por el cliente como un concepto unidimensional o multidimensional. Como ya vimos, son múltiples las investigaciones que han abordado el estudio de la composición y **dimensionalidad del valor percibido** por el cliente. Algunas operativizan el valor percibido como un concepto unidimensional y utilizan escalas que miden globalmente las percepciones del cliente sobre lo que recibe de la empresa y lo que entrega a cambio. Otras propugnan la multidimensionalidad del valor percibido y lo miden como un factor latente a partir de diversas dimensiones vinculadas con los beneficios (lo que el cliente recibe) y los sacrificios monetarios y no monetarios (lo que el cliente entrega) (Lin et al., 2005).

Este hecho nos lleva a reflexionar acerca de si realmente el valor percibido por el cliente debe ser considerado bajo una única dimensión y medido mediante una escala simple o, por el contrario, si resulta necesario definir un concepto en el que se operativice y se mida cada componente de forma separada, tal y como se desprende de algunos estudios. Según Martín et al. (2008), la elección entre el enfoque unidimensional o multidimensional depende del investigador ya que ambos tipos de modelos representan el mismo constructo hipotético.

8.4.4.1.1) Escalas de medida unidimensionales

Entre los estudios que utilizan el enfoque unidimensional para conceptualizar el valor percibido por el cliente, algunos operativizan el constructo directamente a través de un solo ítem y otros utilizan medidas multi-ítem.

Tabla 55

Escalas unidimensionales del valor percibido

Autores	Número de ítems	Contexto	Escala
Bolton y Drew (1991a, 1991b)	1	Servicios telefónicos	De 1 a 5 puntos
Dodds et al. (1991)	5	Calculadoras y estéreos	De 1 a 7 puntos
Cronin et al. (1997)	1	Espectadores deportivos, participantes deportivos, entretenimiento, salud, transportes a larga distancia y comida rápida	Likert de 1 a 9 puntos
Sweeney et al. (1999)	3	Aparatos eléctricos	Likert de 1 a 7 puntos
Cronin et al. (2000)	2	Espectadores deportivos, participantes deportivos, entretenimiento, salud, transportes a larga distancia y comida rápida	Likert de 1 a 9 puntos
McDougall y Levesque (2000)	1	Dentistas, reparación de coches, restaurantes y peluquerías	Likert de 1 a 7 puntos
Teas y Agarwal (2000) y Agarwal y Teas (2001)	5 (Escala de Dodds et al., 1991)	Calculadoras y relojes de pulsera	
Baker et al. (2002)	3	Tiendas de regalos	De 1 a 7 puntos
Eggert y Ulaga (2002)	3	Business-to-business (Responsables de compra de proveedores industriales de Alemania)	De 1 a 5 puntos
Chen y Dubinsky (2003)	3	Comercio online	De 1 a 5 puntos
Agarwal y Teas (2004)	5 (Escala de Dodds et al., 1991)	Gafas de sol y chaquetas de esquí	

Zeithaml (1988) plantea que ‘calidad y valor no están bien diferenciados el uno del otro ni respecto a otros constructos similares como la valía o la utilidad percibidas’. Por lo tanto, ha sido argumentado que una medida unidimensional del valor percibido carece de validez (Woodruff y Gardial, 1996). Otro problema

inherente es que las medidas unidimensionales dan como resultado el conocimiento de lo bien que los clientes evalúan a la empresa (a través del valor percibido) pero no dan ninguna dirección específica sobre cómo mejorar el valor (Petrick, 2002, 2004).

Además, las medidas unidimensionales asumen que los clientes tienen una definición compartida del valor percibido. Sin embargo, el valor percibido varía entre las personas, entre las culturas e incluso en el tiempo. Aunque poseen la ventaja de la simplicidad, tales enfoques de medida fallan en explicar las ponderaciones heterogéneas de los clientes a las dimensiones del valor (Sinha y DeSarbo, 1998). Para medir el valor percibido, es necesario asegurarse que este constructo refleja la idea de valor percibido por el cliente (McDougall y Levesque, 2000). Sin embargo, al intentar capturar la esencia del valor percibido por el cliente a través de una única dimensión, lo más seguro es que se obtenga una representación incompleta del constructo, limitando el conocimiento sobre el valor percibido y sobre sus generadores y consecuencias (Martín et al., 2008).

Sinha y DeSarbo (1998) señalan que el valor percibido por el cliente es claramente un constructo multidimensional derivado de las percepciones de precio, calidad, cantidad, beneficios y sacrificio, y cuya dimensionalidad debe ser investigada y establecida para una categoría de producto/servicio dada. Treacy y Wiersama (1995) proponen que las preguntas clave que un análisis del valor percibido debe tratar son: ¿cuáles son las dimensiones del valor sobre las que se preocupan los clientes? y ¿cómo puntúan las marcas competitivas en estas dimensiones?

Como vemos, el enfoque unidimensional describe el valor percibido por el cliente de una forma global y mide el constructo directamente para capturar el concepto de utilidad y valor por dinero. Sin embargo, esta forma de medida simple y directa impide a los investigadores capturar la riqueza conceptual del constructo (Martín et al., 2008). En cambio, el enfoque multidimensional considera que el valor percibido es un concepto altamente complejo formado por muchos componentes distintos, y hace hincapié en la importancia específica de las diferentes dimensiones del constructo.

8.4.4.1.2) Escalas de medida multidimensionales

A continuación vamos a revisar las escalas de medida del valor percibido por el cliente que consideran dicho constructo como multidimensional. La mayoría de estos estudios también adoptan el enfoque del modelo de trade-off de Zeithaml (1988), pero sostienen que el valor percibido por el cliente está formado por varios beneficios y sacrificios. Por lo tanto, el objetivo de estos estudios es

desarrollar una herramienta para valorar la experiencia de compra más allá de la tradicional combinación de calidad y precio.

Tabla 56

Escalas multidimensionales de valor percibido

Autores	Número de dimensiones	Dimensiones	Número de ítems	Contexto	País
Babin et al. (1994)	2	1) Valor hedonista 2) Valor utilitarista	15	Compra en tiendas	No se especifica
Kantamneni y Coulson (1996)	4	1) Valor central 2) Valor personal 3) Valor sensorial 4) Valor comercial	27	No se especifica	Florida, Illinois y Kansas
Grewal et al. (1998)	2	1) Valor de adquisición percibido 2) Valor de transacción percibido	12	Bicicletas	No se especifica
Lapierre (2000)	13 generadores de valor	1) Soluciones alternativas 2) Calidad del producto 3) Personalización del producto 4) Capacidad de respuesta 5) Flexibilidad 6) Fiabilidad 7) Competencia técnica 8) Imagen del proveedor 9) Confianza 10) Solidaridad del proveedor con los clientes 11) Precio (negativo) 12) Tiempo/esfuerzo/energía (negativo) 13) Conflicto (negativo)	52	Tecnologías de la información	Canadá
Sweeney y Soutar (2001)	4	1) Valor emocional 2) Valor social 3) Valor funcional (precio/valor por dinero) 4) Valor funcional (calidad/resultado)	19 (Escala PERVAL)	Muebles y radios para coches	Australia
Mathwick et al. (2001, 2002)	4	1) Retorno de la inversión del cliente: eficiencia y valor económico 2) Excelencia del servicio: excelencia del servicio 3) Diversión: escape y placer 4) Estética: atractivo visual y entretenimiento	19	Compra por catálogo y por Internet de ropa de mujer y menaje del hogar	Estados Unidos
Petrack (2002)	5	1) Precio conductual 2) Precio monetario 3) Respuesta emocional 4) Calidad 5) Reputación	25 (escala SERV-PERVAL)	Cruceros turísticos	No se especifica
Al-Sabbahy et al. (2004)	2	1) Valor de adquisición percibido 2) Valor de transacción percibido	12 (Escala de Grewal et al., 1998)	Hoteles y restaurantes de comida rápida	Reino Unido
Wang et al. (2004)	4	1) Sacrificios percibidos por el cliente 2) Valor funcional 3) Valor emocional 4) Valor social	18	Servicios de seguridad	China

Lin et al. (2005)	5	1) Sacrificio monetario 2) Diseño del sitio web 3) Satisfacción/fiabilidad 4) Seguridad/privacidad 5) Servicio al cliente	16	Servicios web	Taiwán
Liu et al. (2005)	3	1) Valor económico de un proveedor 2) Valor del servicio central de un proveedor 3) Valor de los servicios de apoyo de un proveedor	10	Servicios financieros	Estados Unidos
Gallarza y Gil (2006)	8	1) Eficiencia 2) Calidad 3) Diversión 4) Estética 5) Valor social 6) Precio monetario percibido 7) Riesgo percibido 8) Tiempo y esfuerzo gastado	46	Viajes	España
Sánchez et al. (2006)	6	1) Valor funcional del establecimiento - instalaciones 2) Valor funcional del personal de contacto - profesionalidad 3) Valor funcional del servicio prestado - calidad 4) Valor funcional del precio 5) Valor emocional 6) Valor social	24 (escala GLOVAL)	Paquete turístico	España
Cengiz y Kirkbir (2007)	7	1) Valor funcional - instalación 2) Valor funcional - calidad del servicio 3) Valor funcional - precio 4) Valor funcional - profesionalidad 5) Valor emocional - novedad 6) Valor emocional - control 7) Valor social	29	Hospitales privados	Turquía
Martín et al. (2008)	4	1) Calidad del servicio 2) Imagen del servicio 3) Beneficios relacionales 4) Sacrificio percibido	16	Diferentes sectores	Estados Unidos y España
Nasution y Mavondo (2008)	3	1) Reputación por la calidad 2) Valor por dinero 3) Prestigio	12	Hoteles	Indonesia
Sánchez et al. (2009)	6	1) Eficiencia 2) Calidad 3) Valor social 4) Diversión 5) Estética 6) Valor altruista	24	Restaurantes de comida vegetariana	España

Tras la revisión llevada a cabo, vamos a señalar la **escala elegida para medir el valor percibido por el cliente** en nuestro estudio. Este análisis de las escalas existentes para medir el valor percibido se ha llevado a cabo para encontrar una escala que se adapte a lo que nosotros queremos medir en nuestra investigación.

Respecto al valor percibido por el cliente, creemos que es necesario hacer varias apreciaciones:

a) En primer lugar, a la hora de elegir una escala es necesario tener en cuenta si se trata de una escala para medir el valor percibido de productos o de servicios.

Algunas escalas multidimensionales (Kantamneni y Coulson, 1996; Sweeney y Soutar, 2001; entre otras) han sido creadas para medir el valor percibido de productos tangibles. Diversos autores (Jayanti y Ghosh, 1996; Petrick, 1999) han mostrado que las escalas desarrolladas para medir el valor percibido de un producto son difíciles de usar a la hora de medir el valor percibido de un servicio, ya que las valoraciones del valor percibido de los servicios difieren de las valoraciones de los productos. Esto se debe a que las dimensiones inherentes a un servicio son diferentes a las de un producto. Lovelock (1983) sostiene que los servicios se diferencian de los productos en que son intangibles, perecederos, variables e inseparables.

Por tanto, si queremos medir el valor percibido de un servicio tendremos que utilizar una de las escalas multidimensionales desarrolladas para medir el valor percibido de los productos intangibles, es decir, de los servicios. Dichas escalas consideran estas propiedades inherentes a los servicios (Petrick, 2002).

b) En segundo lugar, la mayoría de los estudios se realizan en contextos muy específicos; por lo tanto, sería necesario determinar si las escalas son generalizables a otros sectores.

Finalmente, nos inclinamos por la escala propuesta por **Martín et al. (2008)**. Dicha escala se ajusta a nuestra investigación porque se trata de una escala para medir el valor percibido de los servicios (y como veremos en el epígrafe 8.3 nuestro estudio se dirige al sector servicios). Además, el estudio realizado por Martín et al. (2008) prueba que la escala es generalizable en distintos sectores.

Los ítems son valorados con una escala tipo Likert de 1 a 7 puntos para evaluar el grado de acuerdo o desacuerdo con las proposiciones establecidas, donde 1 significa 'total desacuerdo' y 7 significa 'total acuerdo'.

8.4.4.2) Medida de la creación y de la apropiación de valor

Las empresas que desarrollan las capacidades necesarias para conocer y comprender los elementos generadores de valor para el cliente, disponen de un arma estratégica clave. Este conocimiento les permite desarrollar e

implementar procesos de creación y entrega de valor, capaces de generar y mantener una nueva fuente de ventaja competitiva (Gale, 1994; Woodruff, 1997; Mizik y Jacobson, 2003).

En el epígrafe anterior hemos revisado las distintas escalas existentes para medir el valor percibido por los clientes. En este epígrafe nos centramos en cómo la empresa puede medir si crea o no valor para el cliente y si es capaz de capturar ese valor.

8.4.4.2.1) Creación de valor

A continuación, vamos a revisar las escalas de medida de creación de valor desarrolladas hasta la fecha:

Tabla 57

Escalas de creación de valor

Autores	Número de dimensiones	Dimensiones/ítems	Número de ítems	Contexto	País
Tuominen (2004)	2	1) Creación de valor 2) Apropiación de valor	11	Sector de comestibles	Reino Unido, Australia, Nueva Zelanda, Austria, Finlandia, Grecia, Hungría, Eslovenia y Polonia
Hooley et al. (2005)	---	1) Niveles de satisfacción alcanzados 2) Mejoras en la lealtad del cliente de un año a otro 3) Niveles de lealtad comparados con los competidores	3	Distintos sectores	Reino Unido
Smith y Colgate (2007)	4	1) Valor funcional/instrumental 2) Valor de experiencia/hedonista 3) Valor simbólico/expresivo 4) Valor coste/sacrificio	21	---	---
Nasution y Mavondo (2008)	3	1) Reputación por la calidad 2) Valor por dinero 3) Prestigio	12	Hoteles	Indonesia

A continuación, vamos a señalar la **escala elegida para medir la creación de valor** en nuestro estudio. En el caso de la capacidad de creación de valor para el cliente, y tras la revisión de las escalas desarrolladas en investigaciones previas, hemos optado por la propuesta de **Hooley et al. (2005)**. Los ítems son valorados con una escala tipo Likert de 1 a 7 puntos para evaluar el grado de acuerdo o desacuerdo con las proposiciones establecidas, donde 1 significa ‘mucho más bajos’ y 7 significa ‘mucho más altos’.

Como exponen Barroso y Ruiz (2010), la escasez de propuestas de medida en relación con la creación de valor para el cliente supone una dificultad añadida a la hora de seleccionar el instrumento más adecuado para medir dicho constructo. La revisión que hemos realizado anteriormente muestra que son pocos los trabajos que proponen alguna medida de creación de valor. Siguiendo a Barroso y Ruiz (2010) vamos a utilizar la escala de Hooley et al. (2005) porque consideramos que es algo más completa y se refiere concretamente a la creación de valor para el cliente, frente a otras propuestas que analizan la creación de valor para todos los grupos de interés.

8.4.4.2.2) Apropiación de valor

Respecto a la medida de la apropiación de valor por parte de la empresa, no existe mucha evidencia en la literatura. Li (2006) y Aime (2007) en sus tesis doctorales proponen medir la apropiación de valor a través de una escala y un modelo, respectivamente.

Por otro lado, como hemos visto en el epígrafe anterior, Tuominen (2004) desarrolla una escala de 5 ítems para medir la apropiación de valor.

También hay autores que, dependiendo del sector que investigan, se basan en indicadores específicos para medir la apropiación de valor (MacDonald y Ryall, 2004; Jacobides, Knudsen y Augier, 2006; Lavie, 2007; Lepak et al., 2007; Reitzig y Puranam, 2009). Hay autores que relacionan la apropiación de valor con, por ejemplo, el poder de negociación de la empresa en cuestión o el número de patentes registradas por dicha empresa; y miden la apropiación de valor a través de estos indicadores.

A continuación, vamos a señalar la **escala elegida para medir la apropiación de valor** en nuestro estudio. Respecto a la apropiación de valor para el cliente, nosotros consideramos que dicha variable debe ser medida de forma objetiva a través de datos secundarios. El problema surge a la hora de determinar las variables a tratar para medir dicho constructo. Finalmente, decidimos medir la apropiación de valor basándonos en Tuominen (2004); pero en vez de incluir los ítems en la encuesta, los hemos medido objetivamente. Dichos datos fueron sacados de las Cuentas Anuales Individuales de 2009 de cada entidad financiera, obtenidos de sus páginas web. En los casos en los que en la página web no se presentaba dicha información, acudimos a la web de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). Si las cuentas anuales tampoco estaban disponibles en la web de la CNMV, acudimos a la base de datos e-Infirma para adquirirlas. Los datos recogidos para cada uno de los bancos son:

- **Cuota de mercado** (tanto del crédito como de los depósitos de la clientela): lo obtenemos basándonos en el dato de comisiones percibidas y comisiones pagadas que aparece en el balance.

- **Volumen de ventas**: lo medimos a través del margen bruto que aparece en la cuenta de pérdidas y ganancias.

- **ROI**: lo calculamos dividiendo el beneficio antes de impuestos entre el activo total medio.

- **Resultado de la actividad de explotación**

- **Resultado final del ejercicio**

Vemos como los cinco indicadores anteriores hacen referencia a distintas formas de 'valor capturado' por parte de la empresa.

8.4.5) Escalas usadas en la investigación

A modo de resumen, en la siguiente figura mostramos las escalas elegidas para ser usadas en la investigación y sus respectivos ítems:

Figura 28

Ítems elegidos para el estudio

Orientación al cliente (Narver y Slater, 1990)

1. Constantemente analizamos nuestro nivel de compromiso y orientación para servir las necesidades de los clientes
2. Las estrategias de negocio están orientadas por nuestras creencias sobre cómo podemos crear valor para los clientes
3. Nuestra estrategia dirigida a obtener una ventaja competitiva está basada en la comprensión de las necesidades de los clientes
4. Los objetivos de nuestro negocio están orientados principalmente por la satisfacción de los clientes
5. Medimos la satisfacción del cliente sistemática y frecuentemente
6. Prestamos gran atención al servicio posterior a la venta

Orientación a la competencia (Narver y Slater, 1990)

1. El personal de ventas regularmente comparte información con nuestro negocio en relación a la estrategia de los competidores^b
2. Respondemos rápidamente a las acciones de la competencia que suponen una amenaza para la empresa
3. La alta dirección regularmente discute las fortalezas y estrategias de los competidores^b
4. Pensamos y nos dirigimos a los clientes cuando disponemos de oportunidades para obtener una ventaja competitiva

Coordinación interfuncional (Narver y Slater, 1990)

1. Los directivos de todas las áreas funcionales regularmente visitan a nuestros clientes actuales y potenciales ^b
2. Nosotros amablemente informamos sobre las experiencias (éxito y fracaso) con los clientes a todas las áreas funcionales ^b
3. Todas las áreas funcionales están integradas y coordinadas para servir las necesidades de los mercados objetivo ^b
4. Todos los directivos comprenden cómo cada actividad de la empresa puede contribuir a crear valor para el cliente
5. Compartimos recursos con otras unidades de negocio

Capacidad de absorción potencial (Jansen et al., 2005)

1. Los departamentos se relacionan con la alta dirección para adquirir nuevos conocimientos
2. Los empleados de una sucursal o departamento visitan con regularidad otras sucursales o departamentos
3. Se recoge información con medios informales (comidas con amigos de otros sectores, charlas con compañeros de la empresa, etc.)
4. No se visitan otras áreas de la empresa *R*
5. Es habitual organizar reuniones especiales con clientes o terceros para adquirir nuevos conocimientos
6. Los empleados se reúnen regularmente con profesionales externos como asesores, gestores o consultores
7. Somos muy lentos en identificar cambios en el mercado (competencia, leyes, cambios en demografía, etc.) *R*
8. Se identifican rápidamente las nuevas oportunidades que surgen para servir a los clientes
9. Analizamos e interpretamos rápidamente los cambios que proceden del mercado

Capacidad de absorción realizada (Jansen et al., 2005)

1. Se consideran habitualmente las consecuencias de los cambios en los mercados sobre los nuevos servicios
2. Los empleados conservan y archivan la nueva información para un uso futuro
3. Se entiende el valor del nuevo conocimiento adquirido sobre el ya existente
4. Los empleados rara vez comparten entre sí experiencias sobre el trabajo *R*
5. Raramente se aprovechan las oportunidades que surgen del nuevo conocimiento adquirido *R*
6. Nos reunimos periódicamente para discutir acerca de las nuevas tendencias del mercado y sobre el desarrollo de nuevos servicios
7. Se conoce claramente cómo deben ser mejoradas las actividades de la empresa
8. Las quejas de los clientes caen en saco roto *R*
9. Existe una clara división de roles y responsabilidades
10. Se estudia constantemente cómo explotar el conocimiento de la mejor forma posible
11. Existen dificultades a la hora de desarrollar nuevos servicios *R*
12. Los empleados tienen un lenguaje común respecto a los nuevos servicios

Transferencia de conocimiento (Gold et al., 2001)

1. Mi empresa dispone de procesos para incorporar el conocimiento al diseño de nuevos servicios ^b
2. Mi empresa dispone de procesos para convertir el conocimiento adquirido sobre la competencia en planes de acción
3. Mi empresa dispone de procesos para filtrar el conocimiento ^b
4. Mi empresa dispone de procesos para transferir el conocimiento organizativo a los empleados
5. Mi empresa dispone de procesos para incorporar en la empresa el conocimiento de los empleados
6. Mi empresa dispone de procesos para incorporar en la empresa el conocimiento de otras empresas
7. Mi empresa dispone de procesos para distribuir el conocimiento por toda la empresa
8. Mi empresa dispone de procesos para integrar diferentes orígenes y tipos de conocimiento
9. Mi empresa dispone de procesos para organizar el conocimiento
10. Mi empresa dispone de procesos para reemplazar el conocimiento obsoleto

Aplicación de conocimiento (Gold et al., 2001)

1. Mi empresa dispone de procesos para aplicar lo aprendido de los errores cometidos
2. Mi empresa dispone de procesos para aplicar lo aprendido a través de la experiencia
3. Mi empresa dispone de procesos para usar el conocimiento en el desarrollo de nuevos servicios
4. Mi empresa dispone de procesos para usar el conocimiento en la resolución de nuevos problemas
5. Mi empresa es capaz de vincular el conocimiento con los problemas y retos ^b
6. Mi empresa utiliza el conocimiento para mejorar la eficiencia
7. Mi empresa utiliza el conocimiento para adaptar sus planes estratégicos
8. Mi empresa es capaz de localizar y aplicar el conocimiento necesario para poder cambiar las condiciones competitivas
9. Mi empresa logra que el conocimiento esté disponible para todos aquellos que lo necesitan
10. Mi empresa se aprovecha rápidamente del nuevo conocimiento que llega a la empresa
11. Mi empresa aplica con celeridad el conocimiento necesario en situaciones competitivas urgentes y/o críticas
12. Mi empresa es capaz de unir distintas fuentes de conocimiento al resolver problemas ^a

Almacenamiento y recuperación de conocimiento (Chou et al., 2007)

1. Se apuesta por mantener fresco todo aquello que se ha venido aprendiendo en el desarrollo de servicios
2. Siempre se analizan las causas del fracaso en los procesos de desarrollo de servicios y se difunde todo lo aprendido en ellos
3. Disponemos de mecanismos específicos para poder compartir lo que se aprende en el proceso de desarrollo de servicios
4. Disponemos de procesos formales para identificar ideas erróneas en el proceso de desarrollo de servicios

Iniciación de la GRC (Reinartz et al., 2004)

1. Tenemos un sistema formal para identificar clientes potenciales
2. Tenemos un sistema formal para identificar cuáles de los clientes potenciales son más valiosos
3. Usamos datos de fuentes externas para identificar clientes potenciales de gran valor
4. Contamos con un sistema formal que facilita la evaluación continua de clientes potenciales
5. Contamos con un sistema para determinar el coste de restablecer la relación con un cliente perdido
6. Tenemos un proceso sistemático para calcular el valor de antiguos clientes con los cuales ya no tenemos relación
7. Tenemos un sistema para determinar los costes de restablecer la relación con un cliente inactivo

Mantenimiento de la GRC (Reinartz et al., 2004)

1. Tenemos un sistema formal para determinar cuáles de nuestros clientes actuales son más valiosos
2. Continuamente buscamos información para calcular el valor de los clientes
3. Intentamos determinar lo que cuesta retener a los clientes
4. Seguimos el estado de la relación con el cliente durante todo el ciclo de vida del cliente

Finalización de la GRC (Reinartz et al., 2004)

1. Tenemos un sistema formal para identificar a los clientes no rentables o menos valiosos

Creación de valor (Hooley et al., 2005)

1. Los niveles de lealtad de los clientes comparados con los de los competidores
2. Los niveles de satisfacción de los clientes comparados con los del año pasado
3. Los niveles de lealtad de los clientes comparados con los del año pasado

Calidad del servicio (Martín et al., 2008) ^c

1. En general, el servicio de esta empresa es fiable y consistente
2. Mi experiencia con esta empresa es siempre excelente
3. Diría que esta empresa ofrece un servicio de gran calidad
4. En conjunto, pienso que esta empresa ofrece un buen servicio

Imagen del servicio (Martín et al., 2008)^c

1. Tiene sentido contratar los servicios de esta empresa si los comparamos con otros, incluso si son iguales
2. Incluso si otra empresa ofrece el mismo servicio, seguiría prefiriendo esta empresa
3. Si otra empresa ofrece servicios tan buenos como los de esta empresa, seguiría prefiriendo esta empresa
4. Si otra empresa no se diferencia en nada de esta empresa, sigue pareciendo más inteligente contratar los servicios de esta empresa

Beneficios relacionales (Martín et al., 2008)^c

1. Tengo más confianza de que el servicio será desarrollado correctamente
2. Tengo menos ansiedad cuando contrato los servicios de esta empresa^b
3. Creo que hay menos riesgo de que algo vaya mal
4. Sé lo que esperar cuando voy a esta empresa
5. Siento que puedo confiar en esta empresa

Sacrificio percibido (Martín et al., 2008)^c

1. El precio cobrado para obtener los servicios de esta empresa es alto
2. El tiempo requerido para recibir los servicios de esta empresa es alto
3. El esfuerzo que debo hacer para recibir los servicios ofrecidos por esta empresa es alto

^a Ítem eliminado

^b Ítem modificado

^c En todos los ítems de la escala de valor percibido hemos sustituido 'empresa' por 'entidad financiera'

R Ítem de sentido inverso

8.5) SONDEO PILOTO

Antes de iniciar la recogida de datos, llevamos a cabo un sondeo piloto. El objetivo de dicho sondeo piloto era comprobar la adecuación e idoneidad de las escalas elegidas para medir cada uno de los constructos.

Para asegurarnos de que los ítems pudieran ser entendidos por los encuestados potenciales, llevamos a cabo un pretest para valorar la validez de contenido del instrumento de medida (Straub, 1989). Una primera versión del cuestionario para directivos fue mandada a cinco profesores con experiencia en el área de Administración de Empresas y Marketing. Ellos valoraron la conveniencia de la redacción, el formato y el grado en que las medidas representaban todas las facetas de los constructos. El objetivo principal de este procedimiento era detectar los ítems ambiguos o no discriminantes, así como eliminar cualquier discrepancia implícita (Sánchez-Franco y Roldán, 2010). Las sugerencias resultantes de dicho pretest fueron incorporadas en una segunda versión del cuestionario que fue mandada a quince directivos de empresas de varios sectores. El objetivo de este test piloto es el mismo que en el caso del pretest anterior. Las sugerencias fueron incorporadas en una tercera versión del cuestionario, que constituye la versión final del cuestionario usado en nuestro estudio empírico; y respecto al cual hubo un consenso total por parte de todos acerca de la validez del mismo para nuestro estudio. Tras estas dos pruebas, el sesgo en las respuestas debido a una mala interpretación del

instrumento de medida debe haberse reducido (Sánchez-Franco y Roldán, 2010).

En el caso del cuestionario de clientes, el pretest fue realizado con profesores del Departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Universidad de Sevilla así como con alumnos de tercer ciclo del citado departamento. Consideramos que se trata de una muestra adecuada debido a que todos ellos eran clientes de alguna entidad financiera con la que mantenían una relación continuada.

Tras estos análisis efectuados sobre el cuestionario, fue necesario eliminar un ítem que llevaba a confusión, así como realizar pequeñas modificaciones en determinados ítems para facilitar su comprensión. Estas modificaciones aparecen reflejadas en la figura 28, codificadas como: ^a Ítem eliminado y ^b Ítem modificado.

En los anexos 1 y 2 mostramos la encuesta con los ítems tal y como fueron usados finalmente en nuestra investigación. Como se ve en el anexo 2, al final de la escala de valor percibido añadimos un par de ítems generales como medida de control de las respuestas de los clientes. Dichos dos ítems también nos van a servir, como veremos en el siguiente capítulo, para validar la escala de valor percibido.

8.6) RECOGIDA DE DATOS

Para determinar la identidad de las entidades financieras hemos consultado el **Anuario Estadístico de la Banca en España**¹ y el **Anuario Estadístico de las Cajas de Ahorros**². La revisión de estas fuentes nos permitió obtener datos acerca de la localización y teléfonos de contacto de los bancos y cajas de ahorros objeto de estudio.

¹Publicado por la Asociación Española de Banca (AEB) en www.aebanca.es

²Publicado por la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA) en www.cajasdeahorros.es

Los datos para estudiar las capacidades organizativas propuestas en nuestro estudio han sido recogidos de los directores de oficina principal de los bancos y cajas de ahorros que aparecen en el Registro de Entidades del Banco de España. Dicho perfil de persona encuestada fue elegido tras mantener varias reuniones con expertos en banca. Tras su asesoramiento, llegamos a la conclusión de que los directores de la oficina principal estaban suficientemente preparados para responder a todas las preguntas del cuestionario al contar con una amplia perspectiva, tanto de la empresa en su conjunto como de las distintas actividades y estrategias desarrolladas por la misma. Asimismo, el acceso a este tipo de directivo, aunque con mayor o menor dificultad, al menos parecía posible. Los datos para estudiar la creación de valor para el cliente han sido recogidos de los directores y también de los clientes. Y, por último, la apropiación de valor ha sido medida a través de datos objetivos obtenidos de fuentes secundarias.

Es importante contrastar el grado de creación de valor de la empresa (en nuestro caso, bancos y cajas de ahorros) como es valorado por la información interna (esto es, la respuesta de los directores al cuestionario) con el nivel de creación de valor como es percibido por los clientes. Esta es la razón por la que recogemos los datos sobre creación de valor tanto de los directores como de los clientes.

Nasution y Mavondo (2008) resaltan la importancia de tener en cuenta tanto la perspectiva del cliente como de la empresa a la hora de medir el valor para el cliente. Dichos autores optan por usar la misma escala pero la adaptan según esté dirigida a la empresa o a los clientes. Nosotros hemos optado por usar dos escalas distintas: una escala de creación de valor enfocada a la empresa y una escala de valor percibido enfocada a los clientes; ya que pensamos que dichas escalas se adaptan mejor a lo queremos medir en cada caso. Por tanto, nosotros no sólo medimos las percepciones de las empresas sobre si crean valor para el cliente o no, sino que también medimos cómo experimentan los clientes el valor que está siendo creado para ellos.

Consideramos que es importante recoger datos de ambas partes porque, según Nasution y Mavondo (2008), hay una gran diferencia entre el valor que la empresa piensa que está entregando y el valor que los clientes realmente experimentan. Esto sugiere que las empresas pueden invertir en capacidades que piensen que entregan valor para el cliente pero que en realidad no tengan relevancia para los mismos (Nasution y Mavondo, 2008). Nosotros pretendemos **superar este obstáculo** para que los resultados de nuestro estudio se acerquen a la realidad lo máximo posible.

Nuestro principal argumento es que los directivos invierten en capacidades para aumentar el rendimiento de la empresa; por tanto, en vez de depender de

sus percepciones sobre el valor para el cliente entregado, sería necesario valorar cómo los clientes experimentan el valor que ha sido creado para ellos. De hecho, Nasution y Mavondo (2008) muestran que las percepciones de los directivos sobre el valor entregado no tienen relación con el valor para el cliente como es experimentado por los clientes.

Las encuestas son el método más ampliamente usado en las ciencias sociales para la recolección de datos primarios ya que se trata de la herramienta principal para operativizar constructos estratégicos. Sin embargo, dicha herramienta también presenta inconvenientes: a) tiende a ignorar la heterogeneidad entre las empresas y las personas y también a través del tiempo y no permite controlar las variables no observables y b) tiende a capturar las intenciones, objetivos y creencias de las empresas y de las personas en vez de la situación real. A pesar de estos inconvenientes, aunque teniéndolos en cuenta a la hora de analizar los datos, hemos apostado por las encuestas como la forma de recoger los datos para nuestro estudio.

La recogida de datos fue realizada personalmente por la doctoranda. El procedimiento de recogida de los datos duró seis meses, desde octubre de 2010 hasta abril de 2011. El grueso de la información de los directivos se recopiló en los meses de noviembre y diciembre de 2010 y enero de 2011. Durante los meses de febrero, marzo y abril de 2011 se llevó a cabo la recogida de los datos de los clientes y de algunos directivos que faltaban.

El procedimiento para **contactar con los directores** de la oficina principal de cada banco y caja de ahorros ha sido el siguiente:

1) En primer lugar, la doctoranda acudió en persona a la sucursal en cuestión. Algunas de las personas que accedieron a participar en la investigación rellenaron la encuesta en el acto. Cuando por cuestiones de agenda no fue posible que el directivo rellenara la encuesta en el acto, la doctoranda fue a recogerla cuando se le indicó.

2) En los casos en que no nos fue posible acudir en persona por no existir ninguna sucursal ni en Sevilla ni en Madrid o cuando tras repetidas visitas no nos pudieron atender en la sucursal en cuestión, a través del teléfono solicitamos la cooperación de los directores y obtuvimos sus direcciones de correo electrónico. A las personas que accedieron a participar en la investigación se les mandó un correo electrónico. En dicho correo electrónico aprovechamos para explicar el propósito del estudio y para asegurar la total confidencialidad de las respuestas y que los datos iban a ser tratados de forma agregada y en ningún caso de forma individual. En algunos casos, fueron necesarias numerosas llamadas de recordatorio debido a la gran carga de trabajo de este tipo de directivo; con agendas sumamente apretadas, así como múltiples viajes y ocupaciones.

Para **contactar con los clientes** de los bancos y cajas de ahorros objeto de estudio en nuestra investigación, hicimos llegar al mayor número posible de personas la encuesta en papel así como una versión en formato electrónico pensada para las personas de fuera de Sevilla. El procedimiento ha sido el siguiente:

1) En primer lugar, intentamos llevar a cabo entrevistas personales con los clientes a pie de calle; así como a través del correo electrónico. Tras varias semanas, pudimos apreciar cómo el número de encuestas relativas a los bancos y cajas de ahorros más comunes en nuestra región era considerablemente superior; habiendo bancos y cajas de ahorros para los que no habíamos obtenido ninguna encuesta. Esto nos llevó a realizar las entrevistas personales en zonas cercanas a sucursales de dichos bancos y cajas de ahorros menos comunes.

2) Tras pedir la correspondiente autorización a Adif (Administrador de Infraestructuras Ferroviarias), estuvimos un tiempo en la estación de Santa Justa (Sevilla). En concreto, nos concedieron autorización para llevar a cabo la encuesta en la estación durante un mes. La razón de llevar a cabo las encuestas en la estación de tren es la siguiente: hay muchos bancos y cajas de ahorros que no tienen sucursal en Sevilla y la estación de tren concentra un gran número de personas procedentes de toda España.

La doctoranda trabajó durante el mes de autorización de lunes a domingo entre 7 y 8 horas diarias, preguntando a una media de 272 personas diarias y obteniendo una media de 18 encuestas válidas diarias.

Para tener en cuenta las posibles diferencias entre las personas en función del día y la hora a la que acudían a la estación, la doctoranda fue alternando las horas del día a las que acudía a la estación de tren tanto entre semana como los fines de semana.

3) Por la misma razón anterior, también se llevaron a cabo varias visitas al Aeropuerto de Sevilla.

4) También empezamos a llamar a personas aleatoriamente usando la guía de teléfonos, centrándonos en las poblaciones concretas donde había sucursal de los bancos y cajas de ahorros en cuestión.

A pesar del gran esfuerzo llevado a cabo para recoger una muestra suficientemente representativa de los clientes, ha sido muy complicado y para algunas entidades financieras nos ha sido imposible ya que las personas son reacias a hablar sobre su banco. A pesar de que se les aseguraba que la encuesta iba a ser completamente anónima, muchas personas encontraban que hablar sobre su banco era algo muy íntimo. La alta turbulencia en el sector

y el hecho de que en ese momento estuviera el sector en boca de todos por sus problemas y su inestabilidad (ver epígrafe 8.3), provocaba desconfianza en las personas de que los datos fueran usados para algo distinto a una tesis doctoral.

Finalmente, el número de cuestionarios incorporados al análisis fue 1832; correspondiente a 65 de los 76 bancos y cajas de ahorros que conforman la muestra. Dado que dentro del conjunto de bancos y cajas de ahorros existían entidades con un peso muy reducido en el mercado, decidimos que, para intentar obtener una muestra representativa de los clientes, era necesario obtener entre 20 y 30 cuestionarios de cada entidad. Para completar la muestra representativa de cada entidad, algunos cuestionarios fueron obtenidos de forma dirigida, ya que necesitábamos encontrar clientes de entidades concretas. Este es el caso de las llamadas telefónicas a poblaciones concretas donde era más probable encontrar a clientes de determinadas entidades financieras muy específicas de una determinada región.

Las características de la muestra de clientes se presentan en las siguientes tablas:

Tabla 58

Características de la muestra de clientes

Edad	
18-30 años	25%
31-50 años	53%
+50 años	22%
TOTAL	100%

Sexo	
Hombre	56%
Mujer	44%
TOTAL	100%

Nivel de estudios	
Titulado Superior	56%
Titulado Grado Medio	22%
Bachillerato/FP	16%
Graduado Escolar	5%
Sin estudios	1%
TOTAL	100%

Tradicionalmente, los estudios basados en cuestionarios tienen el potencial de dos sesgos principales (esto es, 'common-method bias' y 'single-respondent bias'). De este modo, hemos diseñado el proceso de recogida de datos de forma que ambos sesgos no afecten a nuestros resultados.

En primer lugar, hablaremos del denominado '**common-method bias**'. Este sesgo es una de las principales fuentes de error de medida (Podsakoff, MacKenzie, Lee y Podsakoff, 2003). El *error de medida* amenaza la validez de las conclusiones sobre las relaciones entre las medidas y está formado por un componente *aleatorio* y uno *sistemático*. Cuando hablamos de error aleatorio nos referimos al error imposible de controlar durante el proceso de medición, provocado por la persona al rellenar el cuestionario. El error sistemático, por otro lado, está originado por un defecto del instrumento de medida o del proceso de medición. Aunque ambos tipos de errores de medida son problemáticos, el error de medida sistemático es un problema especialmente serio debido a que ofrece una explicación alternativa para las relaciones observadas entre las medidas de los distintos constructos que es independiente de la que ha sido hipotetizada (Podsakoff et al., 2003). Así, el '**common-method bias**' constituye una de las principales fuentes de error de medida sistemático. Este sesgo hace referencia a la forma en que se mide, incluyendo tanto el tipo de escala, el formato de respuesta, el contexto, el deseo de quedar bien ante la sociedad, etc. Si en nuestro caso concreto usáramos el mismo método para obtener los datos acerca de la presencia de las distintas capacidades en la empresa y los datos sobre captura de valor (esto es, si preguntásemos ambos datos a los directivos), aparecería el sesgo que estamos comentando. Le estaríamos preguntando a la misma persona y en el mismo contexto de medida (esto es, mismo momento de tiempo, mismo lugar y mismo cuestionario). Por tanto, siguiendo el consejo de Podsakoff et al. (2003), optamos por obtener los datos de distintas fuentes. Por esta razón, decidimos que la captura de valor fuera medida de forma objetiva a través de datos secundarios.

En segundo lugar, hablaremos del denominado '**single-respondent bias**'. En nuestro estudio, como ya hemos comentado, los datos usados para el análisis se obtienen de múltiples encuestados. Por un lado, nos dirigimos a los directivos de las entidades financieras y, por otro lado, nos dirigimos a los clientes. Así eliminamos el posible sesgo derivado de la utilización de una sola fuente para obtener datos. De esta forma, como hemos comentado anteriormente, también superamos el obstáculo puesto de manifiesto por Nasution y Mavondo (2008) acerca de la gran diferencia existente entre la percepción de la empresa sobre el valor que está creando y la percepción del cliente sobre el valor creado.

CAPÍTULO 9: ANÁLISIS DE LOS DATOS

9.1) INTRODUCCIÓN

En este capítulo nos vamos a centrar en el análisis cuantitativo de los datos con el objeto de contrastar el modelo y las hipótesis propuestas. Comenzamos el capítulo planteando el método de análisis de datos elegido y las técnicas que vamos a llevar a cabo en el análisis de los datos. A continuación, comenzamos con el análisis de datos propiamente dicho. En primer lugar, vamos a evaluar la dimensionalidad, la validez y la fiabilidad de las escalas de medida de las variables implicadas en el modelo estructural propuesto. Para, en segundo lugar, contrastar las hipótesis de cada uno de los submodelos propuestos.

El método de análisis de datos que vamos a utilizar son los **modelos de ecuaciones estructurales** (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1998; Grimm y Yarnold, 2000; Luque, 2000; Schumacker y Lomax, 2004). Hemos elegido dicho método debido a que el objetivo principal de nuestro estudio es establecer las relaciones causales entre las distintas variables que componen nuestro modelo propuesto y analizar la naturaleza de dichas relaciones. El método elegido de análisis de los datos nos debe permitir distinguir si todos los constructos utilizados en el modelo son válidos y si la relación entre ellos se produce tal y como habíamos previsto.

Los programas informáticos usados para aplicar las técnicas utilizadas han sido: AMOS 16.0 y EQS 6.1.

Como hemos comentado anteriormente, el modelo que proponemos relaciona variables latentes; esto es, variables que no pueden ser observadas directamente y cuya medida se realiza a través de un conjunto de indicadores o variables observadas que constituyen su escala de medida. En este sentido, es necesario que el desarrollo y utilización de la escala reúna las condiciones psicométricas que permitan asegurar su validez y fiabilidad.

Podemos distinguir dos fases en el análisis de ecuaciones estructurales: el modelo de medida y el modelo estructural (Anderson y Gerbing, 1988). El **modelo de medida** tiene por objeto comprobar en qué grado las variables latentes (que representan a los conceptos teóricos recogidos en el modelo) están bien medidas a través de sus respectivos indicadores. Este análisis implica la comprobación de la validez (esto es, si mide realmente lo que desea medir y no otra cosa) y la fiabilidad (si lo hace de una forma estable y consistente) de las diferentes escalas que miden a sus respectivas variables latentes. El **modelo estructural** define las relaciones entre las distintas variables latentes.

Como veremos en los siguientes epígrafes, el proceso seguido a lo largo de nuestra investigación es el siguiente: en primer lugar, hemos analizado los diferentes instrumentos de medida utilizados en este trabajo. Una vez que

éstos han sido validados, hemos dado paso a la secuencia reseñada en el modelo de ecuaciones estructurales, con la intención de contrastar las hipótesis anteriormente planteadas.

Entre los diferentes procedimientos que pueden utilizarse para analizar un instrumento de medida, nosotros hemos elegido el análisis factorial confirmatorio (AFC). El AFC trata de estimar la relación entre los conceptos a medir y los indicadores utilizados para medirlos. Hay que tener presente que ningún indicador es una medida perfectamente válida del concepto que pretende medir y que todos incluyen errores de medida. En definitiva, no es más que un modelo de medida donde se relacionan indicadores con variables latentes, siempre bajo el adecuado fundamento teórico.

Como ya hemos comentado, cada uno de los distintos constructos que forman parte de nuestra investigación se encuentran medidos por una serie de indicadores o ítems. El primer paso que debemos desarrollar es comprobar que estos indicadores miden correctamente dicho concepto, es decir, si el constructo es válido y fiable (Churchill, 1979; Gerbing y Anderson, 1988).

El estudio de la **fiabilidad** de una escala permite comprobar su consistencia interna. Una de las medidas más utilizadas para tal fin es el coeficiente *Alpha de Cronbach*, que evalúa el grado en que los indicadores de la escala están midiendo el mismo concepto. Otros indicadores posibles para determinar la consistencia interna son la *fiabilidad compuesta del constructo* y la *varianza extraída* del mismo. El primero, muestra la consistencia interna de todos los indicadores al medir su constructo o variable latente correspondiente. El segundo, indica la cantidad global de varianza en los indicadores explicada por la variable latente, en relación a la varianza debida al error aleatorio (Hair et al., 1998).

La evaluación de la validez de una escala es un proceso complejo que implica un análisis de validez de contenido, validez de concepto o constructo y de validez tanto convergente como discriminante (Hair et al., 1998).

La **validez de contenido** trata de comprobar si los indicadores empleados para medir un fenómeno determinado cubren todos sus aspectos o dimensiones. Para cumplir dicha validez, eminentemente teórica, se realizó una revisión bibliográfica exhaustiva de todas las escalas utilizadas en estudios precedentes (ver epígrafe 8.4). Cuando existía en la literatura diferencias entre las escalas utilizadas, optamos por emplear aquella que se recogía en un mayor número de estudios o que mejor se adaptaba a lo que nosotros queríamos medir (Hair et al., 1998).

Por su parte, la **validez de constructo o concepto** hace referencia a la naturaleza del constructo que se pretende medir y trata de evaluar si de

acuerdo con la teoría, la medida de ese constructo se relaciona con la medida de otros constructos. De este modo, si dos constructos están asociados, es de esperar que sus medidas estén también correlacionadas (Hair et al., 1998).

Finalmente, la validez convergente y discriminante son dos aspectos de la validez de constructo. La **validez convergente** tiene que ver con el hecho de que si los diferentes ítems destinados a medir un concepto miden realmente lo mismo, el ajuste de dichos ítems será significativo y estarán altamente correlacionados. Para que exista **validez discriminante**, las correlaciones de este concepto con otros que midan fenómenos diferentes deberán ser débiles. El AFC nos permitirá deducir estos resultados de cada una de las diferentes escalas (Hair et al., 1998).

En este sentido, las cargas factoriales de cada uno de los indicadores utilizados sobre la variable latente a la que mide, pone de manifiesto como es de elevada la correlación de dicho indicador con el factor que trata de medir, es decir, el peso del indicador sobre la variable latente. Debe comprobarse también la fiabilidad de cada uno de los indicadores que refleja su consistencia como medida de la variable latente. Una vez comprobada la validez convergente, es necesario dar paso al estudio de la validez discriminante de las escalas. Para ello, se analiza la matriz de correlaciones estandarizadas entre las diferentes variables latentes, si éstas son muy elevadas (más de 0,9) significa que están explicando información redundante y que no representan constructos diferentes (Luque, 2000).

En este mismo sentido, si la varianza extraída del constructo es inferior a 0,5 tanto la validez de los indicadores como del propio constructo es cuestionable. De igual manera, ésta puede ser utilizada para evaluar la validez discriminante. Si las varianzas extraídas de los constructos son superiores a la correlación elevada al cuadrado existente entre ellos, podemos afirmar la validez discriminante.

En este epígrafe lo que pretendemos es situar al lector acerca de las técnicas de análisis de datos usadas en la investigación. No hemos profundizado en la explicación de todas ellas, pues serán tratadas con más detalle en los siguientes epígrafes conforme vayan siendo aplicadas a nuestro modelo.

9.2) ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA

El proceso de depuración y mejora de las escalas utilizadas en el estudio se muestra a continuación.

9.2.1) Escala orientación al mercado

Como ya apuntamos en el apartado 8.4.1, para medir la OM hemos usado la escala desarrollada por Narver y Slater (1990).

La escala original elegida para medir la OM está formada por tres dimensiones de 6, 4 y 5 ítems, respectivamente: orientación al cliente (**OC**), orientación a la competencia (**OCO**) y coordinación interfuncional (**CI**).

El análisis de fiabilidad de la escala según el coeficiente *alpha de Cronbach* señaló la necesidad de eliminar los ítems OC4, OCO4 y CI5, por su reducida consistencia interna. Una vez que estos ítems fueron suprimidos, el *alpha de Cronbach* se situó en 0,883, cifra que podemos considerar muy buena (Luque, 2000).

Posteriormente, para comprobar la dimensionalidad de la escala propuesta por Narver y Slater (1990) llevamos a cabo un análisis factorial exploratorio. El método de extracción aplicado fue el de análisis de componentes principales con rotación varimax:

Tabla 59

Análisis Factorial Exploratorio de la escala 'OM'

Indicadores	Factor 1	Factor 2	Factor 3
OC1	0,652	0,438	0,157
OC2	0,769	0,347	-0,009
OC3	0,681	0,294	-0,063
OC5	0,809	-0,085	0,244
OC6	0,760	0,111	0,289
OCO1	0,045	0,164	0,781
OCO2	0,305	0,201	0,756
OCO3	0,084	0,334	0,757
CI1	0,067	0,672	0,415
CI2	0,205	0,810	0,211
CI3	0,338	0,764	0,220
CI4	0,173	0,809	0,175
% Varianza explicada	44,355%	14,029%	9,699%
% Varianza Acumulada	44,355%	58,384%	68,083%
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)			0,816
Bartlett (Chi-cuadrado, gl)			448,798 (66)
Significación			0,000

Como vemos en la tabla 59, los resultados se corresponden con la distribución teórica de los indicadores en cada una de las dimensiones (orientación al cliente= OC1, OC2, OC3, OC5, OC6; orientación a la competencia= OCO1, OCO2, OCO3; coordinación interfuncional= CI1, CI2, CI3, CI4).

Tras este análisis previo, llevamos a cabo el estudio de la validez de la escala de OM a través del análisis factorial confirmatorio.

Tabla 60

Test de Normalidad Multivariante de la escala 'OM'

	Curtosis	C.R. (valor t)
Multivariante	19,558	4,651

El test de normalidad multivariante aplicado a los indicadores utilizados detectó que no se distribuyen como una normal (Hair et al., 1998), lo que en principio nos impedía utilizar el método de estimación ML (Máxima Verosimilitud). Sin embargo, debido a que la muestra no era lo suficientemente grande como para poder utilizar el método ADF (Función asintóticamente libre de distribución), optamos por usar el método ML con datos robustos.

Para analizar la validez convergente de la escala y su fiabilidad, necesitamos conocer las cargas de cada uno de los indicadores en su dimensión. En la siguiente tabla mostramos las cargas estandarizadas, el ratio crítico y la fiabilidad individual de cada ítem:

Tabla 61

Validez y Fiabilidad de los ítems de la escala 'OM'

Indicadores	OC			OCO			CI		
	Carg. Est.	C.R. (valor t)	Fiab. Ind.	Carg. Est.	C.R. (valor t)	Fiab. Ind.	Carg. Est.	C.R. (valor t)	Fiab. Ind.
OC1	0,792	*	0,628						
OC2	0,808	7,03	0,652						
OC3	0,635	5,42	0,403						
OC5	0,622	5,302	0,387						
OC6	0,698	6,021	0,487						
OCO1				0,601	*	0,361			
OCO2				0,839	4,902	0,704			
OCO3				0,77	4,809	0,593			
CI1							0,69	*	0,477
CI2							0,837	6,415	0,701
CI3							0,85	6,489	0,723
CI4							0,749	5,836	0,56

* La carga inicial se fijó igual a la unidad

Como se puede observar, todos los coeficientes críticos son superiores a 1,96, lo que implica que todas las cargas son significativamente diferentes de cero para un nivel de significación igual a 0,05. En cuanto a los valores de los coeficientes de fiabilidad individual de los ítems, en general son bastantes aceptables (Hair et al., 1998), señalando el porcentaje de varianza explicada de cada una de las variables empleadas en la escala. En cambio, los ítems OC5 y OCO1 presentan una fiabilidad especialmente reducida. El ítem OCO1

decidimos no tocarlo debido al reducido número de indicadores de dicha dimensión. Procedemos, por tanto, a la eliminación del ítem OC5, obteniendo como resultado los datos que se muestran a continuación:

Tabla 62

Test de Normalidad Multivariante de la escala 'OM' depurada

	Curtosis	C.R. (valor t)
Multivariante	12,683	3,269

Tabla 63

Validez y Fiabilidad de los ítems de la escala 'OM' depurada

Indicadores	OC			OCO			CI		
	Carg. Est.	C.R. (valor t)	Fiab. Ind.	Carg. Est.	C.R. (valor t)	Fiab. Ind.	Carg. Est.	C.R. (valor t)	Fiab. Ind.
OC1	0,835	*	0,697						
OC2	0,812	7,248	0,66						
OC3	0,631	5,505	0,398						
OC6	0,627	5,468	0,394						
OCO1				0,601	*	0,361			
OCO2				0,836	4,897	0,699			
OCO3				0,773	4,813	0,597			
CI1							0,69	*	0,476
CI2							0,835	6,399	0,697
CI3							0,851	6,492	0,724
CI4							0,751	5,85	0,564

* La carga inicial se fijó igual a la unidad

Podemos comprobar que todos los indicadores siguen teniendo un coeficiente crítico superior a 1,96. Por otra parte, aunque es recomendable que la fiabilidad individual de cada ítem sea superior a 0,5 (Hair et al., 1998), consideramos que la fiabilidad de los ítems no se aleja demasiado del mínimo exigido dado el tamaño reducido de nuestra muestra. Por esta razón, decidimos no eliminar ningún ítem más de la escala y seguir con el análisis.

Con respecto a las medidas de bondad de ajuste de esta escala, vemos los resultados en la siguiente tabla:

Tabla 64

Medidas de bondad de ajuste de la escala 'OM' depurada

Medidas de ajuste absoluto	Escala OM
Grados de libertad	41
Valor chi-cuadrado y nivel de significación	46,314 (p=0,262)
Goodness of Fit Index (GFI)	0,905
Root Mean Square Residual (RMSR)	0,068
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,042
Medidas incrementales de ajuste	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,847
Normed Fit Index (NFI)	0,888
Comparative Fix Index (CFI)	0,985

En este punto nos parece interesante señalar que las medidas de bondad de un ajuste pueden ser clasificadas en tres grandes tipos: medidas absolutas de ajuste, medidas de ajuste incremental y medidas de ajuste de parsimonia. Las **medidas absolutas de ajuste** tratan de determinar en qué grado el modelo predice la matriz inicial de los datos. Las **medidas de ajuste incremental** comparan el modelo propuesto con un modelo nulo o básico que se toma de referencia y que, generalmente, suele ser aquel que estipula una carencia absoluta de asociación entre las variables consideradas (Hair et al., 1998). Debido a que las medidas de parsimonia se usan a la hora de comparar modelos alternativos y este no es nuestro caso, sólo hacemos referencia a los dos primeros tipos de medidas.

El test de la *chi-cuadrado* trata de contrastar la hipótesis nula de que la matriz de observaciones y la estimada son iguales. Un valor reducido del mismo y un *nivel de significación* superior a 0,05 nos llevan a no rechazar la hipótesis nula (Luque, 2000). No obstante, esta medida sufre de importantes deficiencias tanto cuando la muestra es demasiado elevada, como en el caso de que sea inferior a 100 (que es nuestro caso).

Por su parte, el *GFI* es un indicador de la variabilidad explicada por el modelo, tomando valores entre 0 (mal ajuste) y 1 (ajuste perfecto).

Tanto el *RMSR* como el *RMSEA* se centran en analizar cómo se comportan los errores entre la matriz inicial y la estimada. Se consideran recomendables los valores cercanos a 0, y en el caso del *RMSEA* inferiores a 0,08.

Pasamos ahora a hacer una breve descripción de las medidas incrementales de ajuste.

El *AGFI* no es más que el *GFI* ajustado por los grados de libertad del modelo propuesto y del modelo nulo; mientras que el *NFI* es una medida que compara el modelo propuesto con el nulo. Ambos deben tener valores cercanos o superiores a 0,9.

Por último, el *CFI* indica un buen ajuste del modelo para valores próximos a 1.

A pesar de que el ajuste de la escala 'OM' no es excelente, las cifras están muy próximas a ser aceptables.

Finalmente, damos paso a la determinación de la fiabilidad del constructo y de la varianza extraída del mismo. Esto nos va a permitir confirmar la validez convergente y discriminante de la escala utilizada.

Tabla 65

Fiabilidad compuesta y varianza extraída media de la escala 'OM' depurada

	OC	OCO	CI
Fiabilidad del Constructo	0,820	0,784	0,864
Varianza Extraída Media	0,537	0,553	0,615

Tal como se muestra en la tabla anterior, los resultados alcanzados son superiores a los límites de aceptación propuestos del 0,6 y 0,5 respectivamente. Además la varianza extraída es superior en todos los casos a la correlación al cuadrado entre las dimensiones, por lo que podemos concluir la validez convergente y discriminante de la escala.

Tabla 66

Correlaciones entre las dimensiones de la escala 'OM' depurada

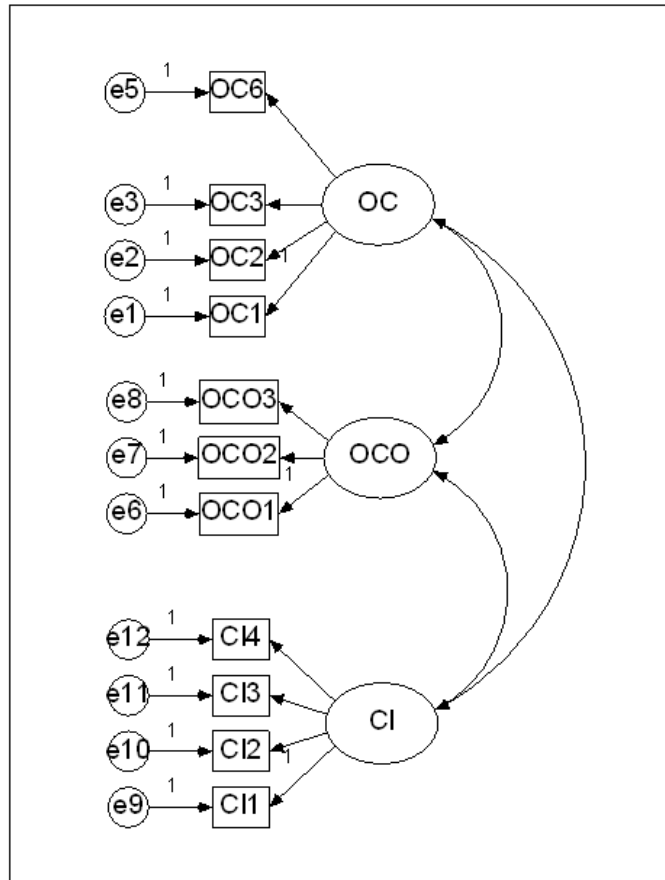
	OC	OCO
OCO	0,494	
CI	0,661	0,632

En definitiva, podemos considerar esta escala como un instrumento de medida válido y fiable.

La escala depurada de 'OM' quedaría como expresa la siguiente figura:

Figura 29

Escala 'OM' depurada



Una vez concluida la depuración de la escala de 'OM' pasamos a evaluar la escala considerando que las tres dimensiones son reflectivas.

Pero antes, creemos conveniente apuntar la diferencia que surge si mostramos un constructo como formativo o como reflectivo (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001; Jarvis, MacKenzie y Podsakoff, 2003; MacKenzie, Podsakoff y Jarvis, 2005; Diamantopoulos y Siguaw, 2006; Diamantopoulos, Riefler y Roth, 2008; Baxter, 2009; Bagozzi, 2011; Polites, Roberts y Thatcher, 2012). Los constructos normalmente son vistos como la causa de las medidas, indicando que un cambio en el constructo provoca un cambio en la medida. Este tipo de medida se denomina **reflectiva** ya que representa una manifestación de un constructo. Las medidas también pueden ser vistas como las causas de los constructos. En este caso, el constructo es interpretado como una composición matemática de sus dimensiones. Este tipo de medida se denomina **formativa** ya que ninguna de las dimensiones es adecuada por sí sola para describir el fenómeno; cada una de las dimensiones contribuye de forma única.

Identificar si los indicadores son formativos o reflectivos es importante ya que un fallo al especificar apropiadamente las relaciones de medida puede amenazar la validez de las conclusiones del estudio (MacKenzie et al., 2005; Bagozzi, 2011; Polites et al., 2012).

Dado lo importante que son las diferencias entre los modelos de medida formativos y reflectivos, los investigadores tienen que evaluar cuidadosamente la naturaleza de las relaciones entre los constructos y las medidas. En primer lugar, debemos comprobar si los indicadores definen características del constructo o manifestaciones del mismo. Si las medidas representan características del constructo que conjuntamente explican el significado del constructo, se trata de indicadores formativos. En cambio, si las medidas son manifestaciones del constructo en el sentido de que están determinadas por el mismo, los indicadores son reflectivos. En segundo lugar, comprobaremos si los indicadores son conceptualmente intercambiables. Si los indicadores son reflectivos, cada uno debe capturar la esencia del constructo. Si cada uno captura un aspecto único del constructo, son formativos. En tercer lugar, si los indicadores no están altamente correlacionados no es apropiado considerarlos reflectivos (Jarvis et al., 2003; MacKenzie et al., 2005).

Realmente, la forma correcta de especificar un modelo depende de cómo lo conceptualice el investigador (Baxter, 2009; MacKenzie, Podsakoff y Podsakoff, 2011). Ningún constructo es intrínsecamente formativo o reflectivo; la naturaleza formativa o reflectiva la determina la conceptualización del constructo (Baxter, 2009). En el caso de la OM, su medida puede ser tanto formativa como reflectiva, dependiendo de cómo lo conceptualicemos. Si revisamos la literatura, la mayoría de los autores consideran que se trata de una escala reflectiva aunque hay autores que piensan que lo correcto es considerarla como una medida formativa (Cadogan, Souchon y Procter, 2008; Wilcox, Howell y Breivik, 2008).

En nuestro estudio, hemos hecho referencia a la OM como las capacidades de la empresa que la llevan a orientarse al mercado, no como los resultados o consecuencias que supone para la empresa poseer esta orientación. En este sentido, consideramos que el constructo OM es la causa no el resultado. Es decir, consideramos que los indicadores de OM reflejan el constructo, siendo intercambiables entre sí. Esto nos lleva a considerar que la medida usada para la OM es reflectiva.

Tabla 67

Escala 'OM' reflectiva

	Carga Est.	C.R. (valor t)
OC<-----OM	0,719	5,065
OCO<-----OM	0,688	3,913
CI<-----OM	0,920	5,232
Fiabilidad (R ²)		
OC	0,517	
OCO	0,473	
CI	0,846	

Tabla 68

Medidas de bondad de ajuste de la escala 'OM' reflectiva

Medidas de ajuste absoluto	'OM' reflectiva
Grados de libertad	40
Valor chi-cuadrado y nivel de significación	46,314 (p=0,228)
Goodness of Fit Index (GFI)	0,905
Root Mean Square Residual (RMSR)	0,056
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,046
Medidas incrementales de ajuste	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,943
Normed Fit Index (NFI)	0,988
Comparative Fix Index (CFI)	0,982

9.2.2) Escala gestión del conocimiento

Debido a que tras la revisión de la literatura no encontramos ninguna escala de GC que se adaptara a nuestra investigación (como ya explicamos en el epígrafe 8.4.2), optamos por coger distintas escalas para medir cada una de las dimensiones identificadas en nuestro constructo y crear una escala global propia de GC.

Tras revisar la literatura sobre GC, nosotros identificamos las siguientes cuatro dimensiones (ver página 88): creación de conocimiento, transferencia de conocimiento, aplicación de conocimiento y almacenamiento/recuperación de conocimiento. En los siguientes epígrafes, procedemos a la depuración y mejora de las escalas para medir cada uno de estos cuatro subcomponentes y finalizamos con la propuesta y análisis de una medida global de GC.

9.2.2.1) Subcomponente 'creación de conocimiento'

El punto de partida para el diseño de la escala para medir la creación de conocimiento fue una escala desarrollada por Jansen et al. (2005). Se trata de

una escala que mide la capacidad de absorción (**CA**), pero que como ya hemos apuntado anteriormente, consideramos que se adapta a lo que nosotros queremos medir a través de dicha dimensión. Según estos autores, esta escala está formada por cuatro dimensiones: adquisición (Adq), asimilación (Asim), transformación (Transf) y explotación (Explot). Según ellos, estas cuatro dimensiones a su vez se agrupan en dos dimensiones: capacidad de absorción potencial (CAP) que incluiría 'Adq' y 'Asim' y capacidad de absorción realizada (CAR) que incluiría 'Transf' y 'Explot'. Sin embargo, Jansen et al. (2005) muestran que las cuatro dimensiones son distintas empíricamente y demuestran que un modelo de cuatro factores es superior al modelo de dos factores.

El análisis de fiabilidad de la escala según el coeficiente *alpha de Cronbach* señaló la necesidad de eliminar los ítems CAP2, CAP4, CAR2, CAR4, CAR5, CAR8, CAR9 y CAR12, por su reducida consistencia interna. Una vez que dichos ítems fueron suprimidos, el *alpha de Cronbach* se situó en 0,876, cifra que podemos considerar adecuada.

Posteriormente, para comprobar la dimensionalidad de la escala propuesta por Jansen et al. (2005) llevamos a cabo un análisis factorial exploratorio. El método de extracción aplicado fue el de análisis de componentes principales con rotación varimax:

Tabla 69

Análisis Factorial Exploratorio de la escala 'CA'

Indicadores	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
CAP1	0,238	0,272	0,697	0,257
CAP3	0,008	-0,037	0,703	0,511
CAP5	0,419	0,046	0,689	0,124
CAP6	0,180	0,017	0,260	0,833
CAP7	0,009	0,856	0,129	0,042
CAP8	0,550	0,666	0,148	0,119
CAP9	0,421	0,787	-0,051	0,107
CAR1	0,163	0,472	0,344	0,531
CAR3	0,243	0,584	0,548	-0,002
CAR6	0,593	0,173	0,093	0,540
CAR7	0,840	0,162	0,256	0,139
CAR10	0,744	0,198	0,298	0,073
CAR11	0,491	0,367	0,083	0,307
% Varianza explicada	45,119%	12,656%	7,606%	5,815%
% Varianza Acumulada	45,119%	57,774%	65,381%	71,195%
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)				0,879
Bartlett (Chi-cuadrado, gl)				461,287 (78)
Significación				0,000

Como vemos en la tabla 69, el resultado del análisis señala la existencia de cuatro factores que explican el 71% de la varianza. Como se puede observar, el primer factor aglutina los ítems CAR7, CAR10 y CAR11, todos ellos correspondientes a la dimensión 'explotación' según la escala de referencia. En el segundo factor cargan los ítems CAP7, CAP8 y CAP9 correspondientes a la dimensión 'asimilación'. Por su parte, en el tercer factor cargan CAP1, CAP3 y CAP5 correspondientes a la dimensión 'adquisición'. En este caso destacamos la ausencia del ítem CAP6 que, teóricamente, debía cargar también sobre esta dimensión. Finalmente, el ítem CAR1 correspondiente a la dimensión 'transformación' carga en el cuarto factor; mientras que los ítems CAR3 y CAR6, que según la teoría también deben cargar en este factor, reparten su carga entre dos factores.

Tras este análisis previo, llevamos a cabo el estudio de la validez de la escala de CA a través del análisis factorial confirmatorio.

Tabla 70

Test de Normalidad Multivariante de la escala 'CA'

	Curtosis	C.R. (valor t)
Multivariante	23,165	5,113

El test de normalidad multivariante aplicado a los indicadores utilizados detectó que no se distribuyen como una normal, lo que en principio nos impedía utilizar el método de estimación ML (Máxima Verosimilitud). Sin embargo, debido a que la muestra no era lo suficientemente grande como para poder utilizar el método ADF (Función asintóticamente libre de distribución), optamos por usar el método ML con datos robustos.

El modelo utilizado de partida considera la existencia de cuatro dimensiones, cada una de ellas definidas por los indicadores propuestos por sus autores originales. Para analizar la validez convergente de la escala y su fiabilidad, necesitamos conocer las cargas de cada uno de los indicadores en su dimensión. En la siguiente tabla mostramos las cargas estandarizadas, el ratio crítico y la fiabilidad individual de cada ítem:

Tabla 71

Validez y Fiabilidad de los ítems de la escala 'CA'

Indicadores	Adq			Asim		
	Carg. Est.	C.R. (valor t)	Fiab. Ind.	Carg. Est.	C.R. (valor t)	Fiab. Ind.
CAP1	0,749	*	0,562			
CAP3	0,682	5,435	0,465			
CAP5	0,676	5,391	0,457			
CAP6	0,643	5,133	0,414			
CAP7				0,617	*	0,381
CAP8				0,902	5,862	0,814
CAP9				0,868	5,775	0,754

Indicadores	Transf			Explot		
	Carg. Est.	C.R. (valor t)	Fiab. Ind.	Carg. Est.	C.R. (valor t)	Fiab. Ind.
CAR1	0,667	*	0,445			
CAR3	0,657	5,248	0,431			
CAR6	0,65	5,199	0,422			
CAR7				0,812	*	0,659
CAR10				0,763	6,656	0,582
CAR11				0,629	5,375	0,395

* La carga inicial se fijó igual a la unidad

Los coeficientes críticos alcanzados son todos significativos ya que son superiores a 1,96. Por su parte, la fiabilidad de los ítems no alcanza el mínimo exigido en varios ítems pero alcanza valores cercanos. Por ello, en un principio decidimos no eliminar ningún ítem y seguir con el proceso de validación de la escala.

El problema surgió ante la imposibilidad de afirmar la existencia de validez discriminante en la escala. Fue en este punto cuando nos replanteamos la escala. Antes de empezar el proceso de depuración de ítems según su coeficiente de fiabilidad, comenzamos por revisar el enunciado de cada uno de los ítems de la escala de CA y nos dimos cuenta que había una dimensión de la que podíamos prescindir sin problemas ya que realmente no estaba haciendo referencia a lo que nosotros pretendíamos medir con esta escala. Por lo tanto, decidimos eliminar los ítems correspondientes a la dimensión 'transformación'; eliminando, por tanto, dicha dimensión del estudio.

Como ya hemos comentado anteriormente, nosotros vamos a usar la escala de CA para medir la creación de conocimiento dentro de una escala global que queremos desarrollar para medir la GC. Por lo tanto, ya que la dimensión 'transformación' no aporta ninguna información útil a nuestro estudio, lo más lógico era eliminar dicha dimensión de la escala.

Además, podemos comprobar que esta dimensión era la que daba problemas al principio en el análisis factorial exploratorio. Con lo cual, parece correcta la decisión de eliminar dicha dimensión.

Ahora sí, tras la eliminación de dicha dimensión, comenzamos con la depuración de los ítems; sólo fue necesario eliminar el ítem CAP6. Los resultados de la escala depurada son los siguientes:

Tabla 72

Test de Normalidad Multivariante de la escala 'CA' depurada

	Curtosis	C.R. (valor t)
Multivariante	8,673	2,687

Tabla 73

Validez y Fiabilidad de los ítems de la escala 'CA' depurada

Indicadores	Adq			Asim			Explot		
	Carg. Est.	C.R. (valor t)	Fiab. Ind.	Carg. Est.	C.R. (valor t)	Fiab. Ind.	Carg. Est.	C.R. (valor t)	Fiab. Ind.
CAP1	0,78	*	0,609						
CAP3	0,593	4,492	0,352						
CAP5	0,72	5,213	0,519						
CAP7				0,581	*	0,338			
CAP8				0,957	5,491	0,915			
CAP9				0,818	5,314	0,669			
CAR7							0,819	*	0,671
CAR10							0,766	6,641	0,586
CAR11							0,616	5,239	0,379

* La carga inicial se fijó igual a la unidad

Con respecto a las medidas de bondad de ajuste de esta escala, vemos los resultados en la siguiente tabla:

Tabla 74

Medidas de bondad de ajuste de la escala 'CA' depurada

Medidas de ajuste absoluto	Escala CA
Grados de libertad	24
Valor chi-cuadrado y nivel de significación	26,449 (p=0,331)
Goodness of Fit Index (GFI)	0,927
Root Mean Square Residual (RMSR)	0,083
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,037
Medidas incrementales de ajuste	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,964
Normed Fit Index (NFI)	0,915
Comparative Fix Index (CFI)	0,991

Si bien es cierto que tras la depuración sigue habiendo algún indicador con una fiabilidad que no alcanza el mínimo exigido, si tenemos en cuenta el tamaño de nuestra muestra podemos considerarlos aceptables. Además, todos los coeficientes críticos siguen siendo superiores a 1,96 por lo que podemos afirmar la validez convergente. En cuanto a la bondad de ajuste, tanto las medidas absolutas como las incrementales alcanzan unos valores excelentes.

Finalmente, damos paso a la determinación de la fiabilidad del constructo y de la varianza extraída del mismo.

Tabla 75

Fiabilidad compuesta y varianza extraída media de la escala 'CA' depurada

	Adq	Asim	Explot
Fiabilidad del Constructo	0,742	0,837	0,780
Varianza Extraída Media	0,512	0,641	0,546

Tal como se muestra en la tabla anterior, la fiabilidad y la varianza extraída de cada una de las dimensiones es superior al nivel establecido.

Las correlaciones entre las diferentes dimensiones se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 76

Correlaciones entre las dimensiones de la escala 'CA' depurada

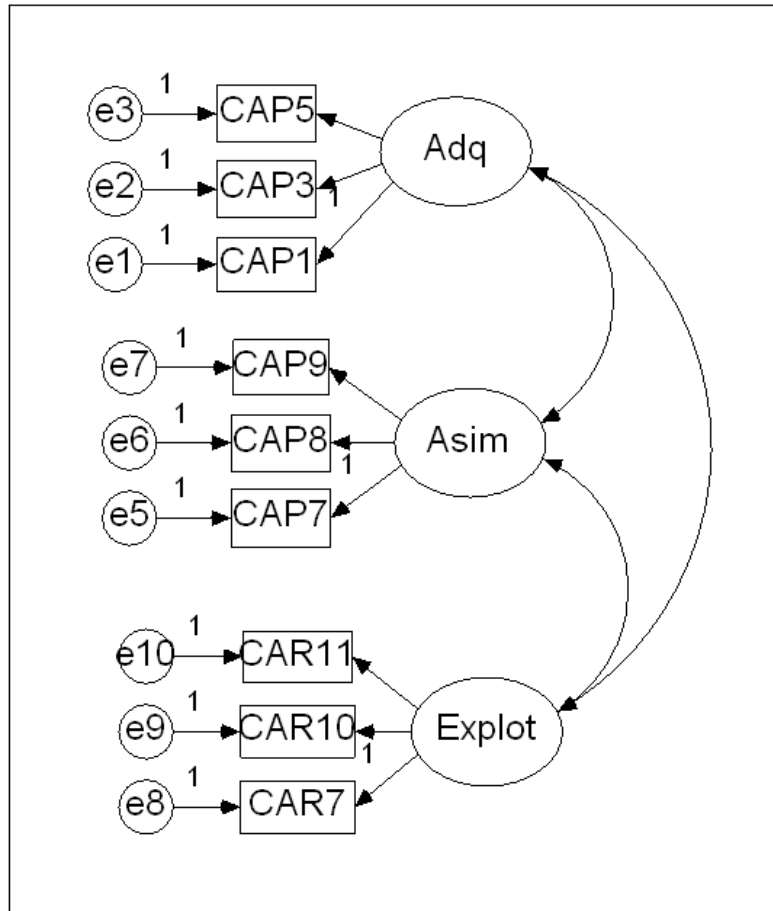
	Adq	Asim
Asim	0,532	
Explot	0,71	0,736

Como vemos, la varianza extraída de cada una de las dimensiones es superior a la correlación al cuadrado de las mismas. Por tanto, podemos afirmar la existencia de validez discriminante.

La escala depurada de 'CA' quedaría como expresa la siguiente figura:

Figura 30

Escala 'CA' depurada



9.2.2.2) Subcomponente 'transferencia de conocimiento'

Para medir la transferencia de conocimiento (**TC**) hemos optado por usar la escala creada por Gold et al. (2001). Dicha escala constaba inicialmente de 10 ítems.

El análisis de fiabilidad de la escala según el coeficiente *alpha de Cronbach* señaló que no era necesario eliminar ningún ítem debido a la alta consistencia interna de los mismos. El *alpha de Cronbach* toma un valor de 0,939, cifra que podemos considerar excelente debido a su cercanía a la unidad.

Posteriormente, para comprobar la unidimensionalidad de la escala propuesta por Gold et al. (2001) llevamos a cabo un análisis factorial de componentes principales. Dicho análisis factorial exploratorio dio como resultado la existencia de un único factor que explicaba el 65,5% de la varianza.

Tras este análisis previo, la fiabilidad de los indicadores y la validez convergente de la escala 'TC' fueron calculados a través del análisis factorial confirmatorio.

Tabla 77

Test de Normalidad Multivariante de la escala 'TC'

	Curtosis	C.R. (valor t)
Multivariante	31,089	8,747

El test de normalidad multivariante aplicado a los indicadores utilizados detectó que no se distribuyen como una normal, lo que en principio nos impedía utilizar el método de estimación ML (Máxima Verosimilitud). Sin embargo, debido a que la muestra no era lo suficientemente grande como para poder utilizar el método ADF (Función asintóticamente libre de distribución), optamos por usar el método ML con datos robustos.

En la siguiente tabla mostramos las cargas estandarizadas, el ratio crítico y la fiabilidad individual de cada ítem:

Tabla 78

Validez y Fiabilidad de los ítems de la escala 'TC'

Indicadores	TC		
	Carg. Est.	C.R. (valor t)	Fiab. Ind.
TC1	0,801	*	0,641
TC2	0,824	8,239	0,679
TC3	0,869	8,889	0,755
TC4	0,734	7,047	0,538
TC5	0,744	7,176	0,553
TC6	0,734	7,052	0,539
TC7	0,759	7,37	0,576
TC8	0,795	7,839	0,632
TC9	0,878	9,025	0,771
TC10	0,701	6,648	0,491

* La carga inicial se fijó igual a la unidad

Todos los indicadores alcanzan una fiabilidad más que suficiente (salvo el ítem TC10 ya que no supera el nivel exigido de 0,5; pero decidimos mantenerlo ya que su eliminación no mejora el alpha de Cronbach de su escala). Además, las cargas estandarizadas y los coeficientes críticos nos garantizan la validez convergente de la escala.

Con respecto a las medidas de bondad de ajuste de esta escala, vemos los resultados en la siguiente tabla:

Tabla 79

Medidas de bondad de ajuste de la escala 'TC'

Medidas de ajuste absoluto	Escala TC
Grados de libertad	35
Valor chi-cuadrado y nivel de significación	67,053 (p=0,001)
Goodness of Fit Index (GFI)	0,856
Root Mean Square Residual (RMSR)	0,07
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,111
Medidas incrementales de ajuste	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,774
Normed Fit Index (NFI)	0,887
Comparative Fix Index (CFI)	0,941

Como vemos en la tabla 79, las medidas de ajuste no son todo lo adecuadas que deberían ser. A pesar de ello, no se alejan demasiado de los niveles establecidos, por lo que consideramos que la escala propuesta es aceptable para nuestro estudio.

Finalmente, damos paso a la determinación de la fiabilidad del constructo y de la varianza extraída del mismo.

Tabla 80

Fiabilidad compuesta y varianza extraída media de la escala 'TC'

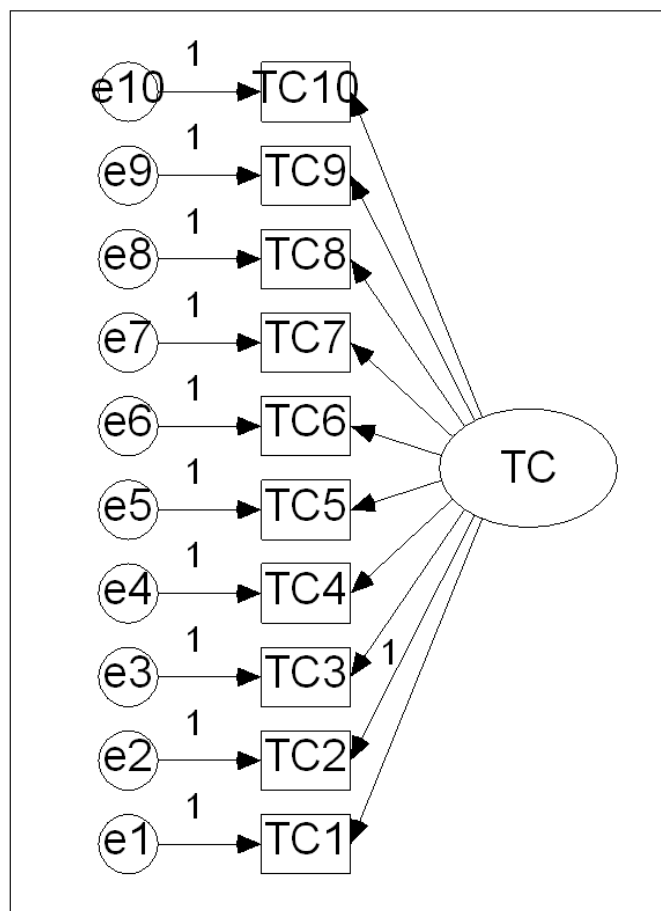
	TC
Fiabilidad del Constructo	0,941
Varianza Extraída Media	0,618

Tal como se muestra en la tabla anterior, los resultados alcanzados son superiores a los límites de aceptación propuestos del 0,6 y 0,5 respectivamente.

La escala depurada de 'TC' quedaría como expresa la siguiente figura:

Figura 31

Escala 'TC' depurada



9.2.2.3) Subcomponente 'aplicación de conocimiento'

La escala de partida para medir la aplicación de conocimiento (**AC**) desarrollada por Gold et al. (2001) consta de 11 ítems.

El análisis de fiabilidad de la escala según el coeficiente *alpha de Cronbach* señaló que era necesario eliminar el ítem AC8 debido a su baja consistencia interna. Tras suprimir dicho ítem, el *alpha de Cronbach* ascendió a 0,945, cifra que podemos considerar excelente debido a su cercanía a la unidad.

Posteriormente, para comprobar la unidimensionalidad de la escala propuesta por Gold et al. (2001) llevamos a cabo un análisis factorial de componentes principales. Dicho análisis factorial exploratorio dio como resultado la existencia de un único factor que explicaba el 67,1% de la varianza.

A continuación, llevamos a cabo el estudio de la validez de la escala 'AC' a través del análisis factorial confirmatorio.

Tabla 81

Test de Normalidad Multivariante de la escala 'AC'

	Curtosis	C.R. (valor t)
Multivariante	20,404	5,741

El test de normalidad multivariante aplicado a los indicadores utilizados detectó que no se distribuyen como una normal, lo que en principio nos impedía utilizar el método de estimación ML (Máxima Verosimilitud). Sin embargo, debido a que la muestra no era lo suficientemente grande como para poder utilizar el método ADF (Función asintóticamente libre de distribución), optamos por usar el método ML con datos robustos.

En la siguiente tabla mostramos las cargas estandarizadas, el ratio crítico y la fiabilidad individual de cada ítem:

Tabla 82

Validez y Fiabilidad de los ítems de la escala 'AC'

Indicadores	AC		
	Carg. Est.	C.R. (valor t)	Fiab. Ind.
AC1	0,783	*	0,613
AC2	0,861	8,51	0,742
AC3	0,916	9,262	0,839
AC4	0,887	8,863	0,787
AC5	0,754	7,154	0,568
AC6	0,76	7,229	0,578
AC7	0,727	6,834	0,528
AC9	0,668	6,166	0,446
AC10	0,797	7,681	0,635
AC11	0,771	7,356	0,594

* La carga inicial se fijó igual a la unidad

Con la información de la tabla anterior, podemos afirmar que la escala presenta validez convergente. No obstante, el ítem AC9 muestra una fiabilidad individual inferior a 0,5; pero decidimos no eliminarlo tras comprobar que se reduciría la fiabilidad de la escala.

Con respecto a las medidas de bondad de ajuste de esta escala, vemos los resultados en la siguiente tabla:

Tabla 83

Medidas de bondad de ajuste de la escala 'AC'

Medidas de ajuste absoluto	Escala AC
Grados de libertad	35
Valor chi-cuadrado y nivel de significación	81,225 (p=0,000)
Goodness of Fit Index (GFI)	0,803
Root Mean Square Residual (RMSR)	0,067
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,133
Medidas incrementales de ajuste	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,691
Normed Fit Index (NFI)	0,874
Comparative Fix Index (CFI)	0,923

A pesar de que algunas medidas no alcanzan el mínimo recomendado, éstas están bastante cerca, por lo que podemos aceptar como bueno el funcionamiento de la escala de AC en líneas generales.

Por último, damos paso a la determinación de la fiabilidad del constructo y de la varianza extraída del mismo.

Tabla 84

Fiabilidad compuesta y varianza extraída media de la escala 'AC'

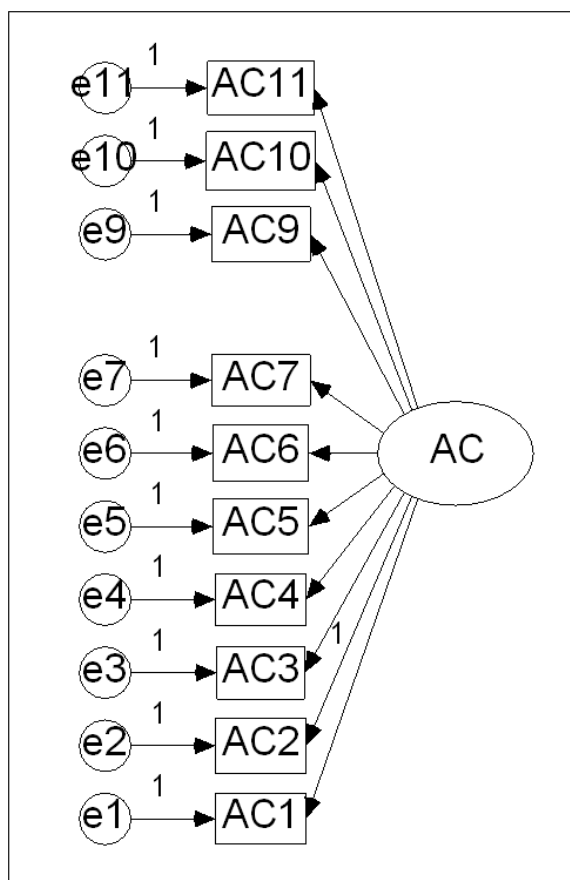
	AC
Fiabilidad del Constructo	0,945
Varianza Extraída Media	0,633

Tal como se muestra en la tabla anterior, los resultados alcanzados son superiores a los límites de aceptación propuestos del 0,6 y 0,5 respectivamente.

La escala depurada de 'AC' quedaría como expresa la siguiente figura:

Figura 32

Escala 'AC' depurada



9.2.2.4) Subcomponente 'almacenamiento/recuperación'

Para medir el almacenamiento y la recuperación de conocimiento hemos elegido una escala de memoria organizativa (MO) desarrollada por Chou et al. (2007) formada por 4 ítems. Como ya explicamos en su momento (ver apartado 8.4.2), esta escala se adapta perfectamente a lo que nosotros queremos medir a través de esta dimensión.

El análisis de fiabilidad de la escala según el coeficiente *alpha de Cronbach* señaló que no era necesario eliminar ningún ítem debido a la alta consistencia interna de los mismos. El *alpha de Cronbach* toma un valor de 0,885, cifra que podemos considerar adecuada.

Posteriormente, para comprobar la unidimensionalidad de la escala propuesta por Chou et al. (2007) llevamos a cabo un análisis factorial exploratorio que dio como resultado la existencia de un único factor que explica el 74,2% de la varianza.

Tras este análisis previo, llevamos a cabo el estudio de la validez de la escala 'MO' a través del análisis factorial confirmatorio.

Tabla 85

Test de Normalidad Multivariante de la escala 'MO'

	Curtosis	C.R. (valor t)
Multivariante	2,713	1,707

Del test de normalidad aplicado a los indicadores utilizados se deduce que los indicadores siguen una distribución multivariante normal lo cual aconseja la utilización del método de estimación ML.

Para analizar la validez convergente de la escala y su fiabilidad, necesitamos conocer las cargas de los distintos indicadores. En la siguiente tabla mostramos las cargas estandarizadas, el ratio crítico y la fiabilidad individual de cada ítem:

Tabla 86

Validez y Fiabilidad de los ítems de la escala 'MO'

Indicadores	MO		
	Carg. Est.	C.R. (valor t)	Fiab. Ind.
MO1	0,749	*	0,736
MO2	0,807	6,884	0,679
MO3	0,824	7,028	0,651
MO4	0,858	7,286	0,561

* La carga inicial se fijó igual a la unidad

Se puede afirmar que esta escala tiene validez convergente, ya que los indicadores que miden este aspecto presentan valores adecuados. Por un lado, vemos que las cargas factoriales toman valores elevados. Por otra parte, los coeficientes críticos son superiores a 1,96. Y, por último, todos los ítems presentan una buena fiabilidad individual, pues superan el mínimo exigido (0,5).

Con respecto a las medidas de bondad de ajuste de esta escala, vemos los resultados en la siguiente tabla:

Tabla 87

Medidas de bondad de ajuste de la escala 'MO'

Medidas de ajuste absoluto	Escala MO
Grados de libertad	2
Valor chi-cuadrado y nivel de significación	9,361 (p=0,009)
Goodness of Fit Index (GFI)	0,946
Root Mean Square Residual (RMSR)	0,046
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,222
Medidas incrementales de ajuste	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,731
Normed Fit Index (NFI)	0,945
Comparative Fix Index (CFI)	0,955

Los resultados alcanzados muestran unas medidas de ajuste global buenas tanto para el GFI como para el RMSR. Por su parte, presenta unas medidas incrementales de ajuste muy buenas tanto para el NFI como para el CFI, aunque el AGFI está algo por debajo del valor establecido. Dados estos resultados, podemos considerar que la escala de 'MO' es aceptable.

Finalmente, damos paso a la determinación de la fiabilidad del constructo y de la varianza extraída del mismo.

Tabla 88

Fiabilidad compuesta y varianza extraída media de la escala 'MO'

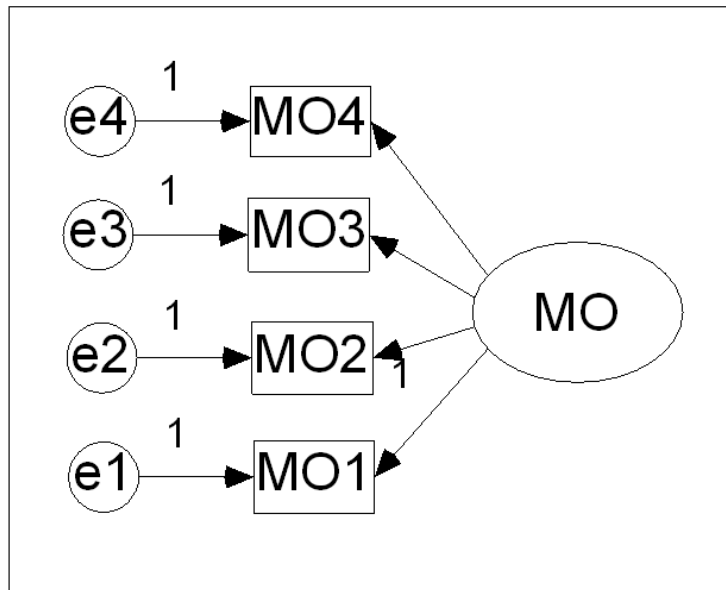
	MO
Fiabilidad del Constructo	0,884
Varianza Extraída Media	0,657

Tal como se muestra en la tabla anterior, los resultados alcanzados son superiores a los límites de aceptación propuestos del 0,6 y 0,5 respectivamente.

La escala depurada de 'MO' quedaría como expresa la siguiente figura:

Figura 33

Escala 'MO' depurada



9.2.2.5) Escala global 'GC'

Al igual que en el caso de la escala de OM, vamos a basarnos en nuestra conceptualización de la variable GC para establecer si los indicadores deben ser considerados como formativos o como reflectivos.

En este caso, resulta algo complicado decantarse por una opción u otra ya que la GC puede verse como la causa de los cuatro procesos considerados y como el resultado de los mismos. En principio, nos parece más lógico considerar que la GC es la causa, ya que en un momento dado podría pasar que no se diese uno de los cuatro procesos pero la empresa seguiría gestionando su conocimiento. Por lo tanto, podría parecer que el constructo no es necesariamente la combinación de todos los indicadores.

Un enfoque reflectivo sugiere que cada componente está (o debe estar) altamente correlacionado con los demás ya que los cambios en la variable latente (en este caso, GC) provocan cambios en sus indicadores (componentes).

A continuación, mostramos las cargas de cada una de las dimensiones en el constructo 'GC' y las medidas de bondad de ajuste de la escala global:

Tabla 89

Escala 'GC' reflectiva

	Carga Est.	C.R. (valor t)
CA<-----GC	0,883	*
TC<-----GC	0,921	11,966
AC<-----GC	0,916	11,845
MO<-----GC	0,816	9,379
Fiabilidad (R ²)		
CA	0,780	
TC	0,848	
AC	0,839	
MO	0,667	

Tabla 90

Medidas de bondad de ajuste de la escala global 'GC'

Medidas de ajuste absoluto	Escala global GC
Grados de libertad	2
Valor chi-cuadrado y nivel de significación	6,173 (p=0,046)
Goodness of Fit Index (GFI)	0,965
Root Mean Square Residual (RMSR)	0,019
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,167
Medidas incrementales de ajuste	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,825
Normed Fit Index (NFI)	0,977
Comparative Fix Index (CFI)	0,984

9.2.3) Escala gestión de la relación con el cliente

Como ya comentamos en su epígrafe correspondiente, para el diseño de nuestra escala de GRC nos hemos basado en una escala desarrollada por Reinartz et al. (2004). De todos los ítems que formaban dicha escala, nosotros elegimos los 12 ítems que más se adaptaban a nuestra idea de GRC. Queremos resaltar que tras reducir el número de ítems de la escala, optamos por dividirlos en dos dimensiones: iniciación de la relación (**IN**) y mantenimiento y finalización de la relación (**MF**); con 7 y 5 ítems respectivamente; en vez de en las tres dimensiones propuestas en la escala original.

El análisis de fiabilidad de la escala según el coeficiente *alpha de Cronbach* señaló la necesidad de eliminar los ítems IN3 y MF3, por su reducida consistencia interna. Una vez que dichos ítems fueron suprimidos, el *alpha de Cronbach* se situó en 0,923, cifra que podemos considerar excelente debido a su cercanía a la unidad.

Posteriormente, para comprobar la dimensionalidad de la escala propuesta llevamos a cabo un análisis factorial de componentes principales:

Tabla 91

Análisis Factorial Exploratorio de la escala 'GRC'

Indicadores	Factor 1	Factor 2
IN1	0,735	0,368
IN2	0,780	0,262
IN4	0,740	0,415
IN5	0,860	0,181
IN6	0,884	0,214
IN7	0,825	0,263
MF1	0,302	0,853
MF2	0,178	0,877
MF4	0,288	0,685
MF5	0,296	0,858
% Varianza explicada	59,694%	14,478%
% Varianza Acumulada	59,694%	74,172%
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,863
Bartlett (Chi-cuadrado, gl)		639,668 (45)
Significación		0,000

Como vemos en la tabla 91, los resultados se corresponden con nuestra distribución propuesta de los indicadores en cada una de las dimensiones (iniciación de la relación= IN1, IN2, IN4, IN5, IN6, IN7; mantenimiento y finalización de la relación= MF1, MF2, MF4, MF5). El análisis factorial exploratorio apoya nuestra decisión de considerar dos dimensiones (en lugar de las tres dimensiones propuestas por Reinartz et al. 2004); las dimensiones 'mantenimiento' y 'finalización' están tan relacionadas que es lógico tratarlas de forma conjunta.

Tras este análisis previo, llevamos a cabo el estudio de la validez y la fiabilidad de la escala de GRC a través del análisis factorial confirmatorio.

Tabla 92

Test de Normalidad Multivariante de la escala 'GRC'

	Curtosis	C.R. (valor t)
Multivariante	34,715	9,768

El test de normalidad multivariante aplicado a los indicadores utilizados detectó que no se distribuyen como una normal, lo que en principio nos impedía utilizar el método de estimación ML (Máxima Verosimilitud). Sin embargo, debido a que la muestra no era lo suficientemente grande como para poder utilizar el método ADF (Función asintóticamente libre de distribución), optamos por usar el método ML con datos robustos.

Para analizar la validez convergente de la escala y su fiabilidad, necesitamos conocer las cargas de cada uno de los indicadores en su dimensión. En la siguiente tabla mostramos las cargas estandarizadas, el ratio crítico y la fiabilidad individual de cada ítem:

Tabla 93

Validez y Fiabilidad de los ítems de la escala 'GRC'

Indicadores	IN			MF		
	Carg. Est.	C.R. (valor t)	Fiab. Ind.	Carg. Est.	C.R. (valor t)	Fiab. Ind.
IN1	0,699	*	0,489			
IN2	0,707	5,861	0,5			
IN4	0,765	6,321	0,585			
IN5	0,893	7,324	0,797			
IN6	0,926	7,564	0,857			
IN7	0,872	7,163	0,76			
MF1				0,898	*	0,806
MF2				0,814	9,281	0,662
MF4				0,633	6,239	0,401
MF5				0,91	11,29	0,829

* La carga inicial se fijó igual a la unidad

Como se puede observar en la tabla anterior, aunque los coeficientes críticos son significativos, la fiabilidad individual de algunos indicadores es reducida. Por ello, decidimos depurar la escala.

Para depurar la escala fuimos eliminando uno a uno aquellos indicadores con baja fiabilidad y analizando los resultados obtenidos. La escala final implica suprimir los ítems IN1, IN2 y MF4.

El test de normalidad de la nueva escala ofrecía resultados muy similares a los de la escala inicial:

Tabla 94

Test de Normalidad Multivariante de la escala 'GRC' depurada

	Curtosis	C.R. (valor t)
Multivariante	20,962	8,14

Los nuevos resultados del modelo de medida se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 95

Validez y Fiabilidad de los ítems de la escala 'GRC' depurada

Indicadores	IN			MF		
	Carg. Est.	C.R. (valor t)	Fiab. Ind.	Carg. Est.	C.R. (valor t)	Fiab. Ind.
IN4	0,713	*	0,508			
IN5	0,918	7,784	0,842			
IN6	0,944	7,976	0,891			
IN7	0,876	7,442	0,768			
MF1				0,884	*	0,782
MF2				0,804	8,943	0,647
MF5				0,934	11,04	0,872

* La carga inicial se fijó igual a la unidad

Tras la depuración, todos los coeficientes siguen siendo significativos y se ha incrementado notablemente la fiabilidad de los indicadores.

Con respecto a las medidas de bondad de ajuste de esta escala, vemos los resultados en la siguiente tabla:

Tabla 96

Medidas de bondad de ajuste de la escala 'GRC' depurada

Medidas de ajuste absoluto	Escala GRC
Grados de libertad	13
Valor chi-cuadrado y nivel de significación	15,159 (p=0,298)
Goodness of Fit Index (GFI)	0,946
Root Mean Square Residual (RMSR)	0,147
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,047
Medidas incrementales de ajuste	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,883
Normed Fit Index (NFI)	0,965
Comparative Fix Index (CFI)	0,995

Como podemos apreciar, el ajuste de la escala es muy bueno. Tanto las medidas absolutas como incrementales presentan unos valores adecuados, a excepción del RMSR que es algo elevado y del AGFI que es un poco bajo.

Por último, damos paso a la determinación de la fiabilidad del constructo y de la varianza extraída del mismo.

Tabla 97

Fiabilidad compuesta y varianza extraída media de la escala 'GRC' depurada

	IN	MF
Fiabilidad del Constructo	0,923	0,908
Varianza Extraída Media	0,752	0,767

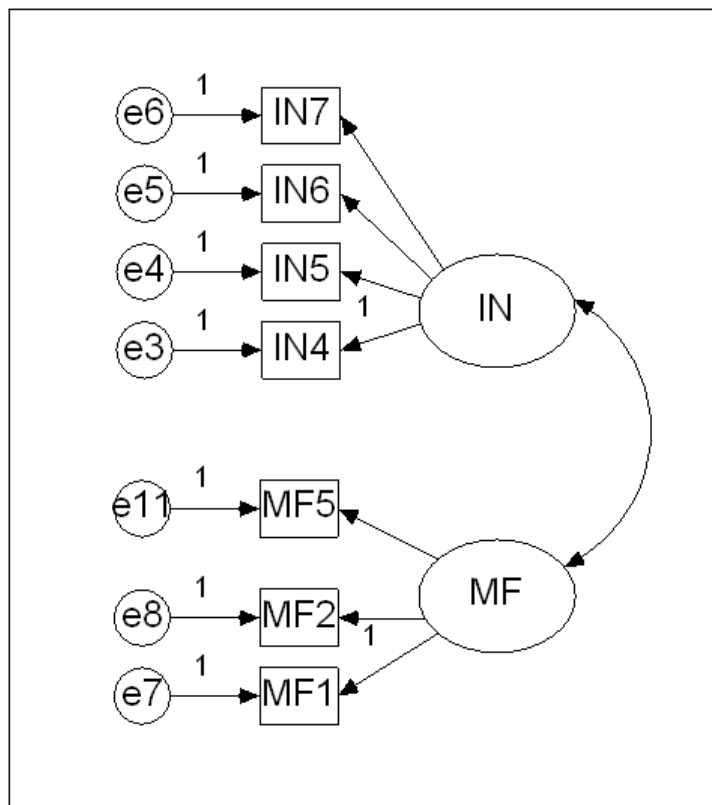
Tal como se muestra en la tabla anterior, los resultados alcanzados están muy por encima de los límites de aceptación propuestos del 0,6 y 0,5 respectivamente.

Debemos comprobar ahora si esta escala tiene validez discriminante. Como la correlación al cuadrado entre las dos variables (0,298) es inferior a la varianza extraída tanto de la dimensión 'iniciación' como 'mantenimiento y finalización', podemos afirmar que estamos haciendo referencia a dos constructos diferentes.

La escala depurada de 'GRC' quedaría como expresa la siguiente figura:

Figura 34

Escala 'GRC' depurada



Ahora procedemos a especificar el modelo. Reinartz et al. (2004) apuntan que se trata de una escala formativa. En este caso, el constructo se ve claramente como el resultado y no la causa de los indicadores. De esta forma, llevamos a cabo un diagnóstico de multicolinealidad.

Tabla 98

Coefficientes 'GRC'

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta	Tolerancia	FIV	Tolerancia	FIV
1	(Constante)	0,552	0,333		1,659	0,101		
	IN	-0,036	0,048	-0,048	-0,740	0,462	0,700	1,429
	MF	0,915	0,065	0,913	14,162	0,000	0,700	1,429

Variable dependiente: M2

Tabla 99

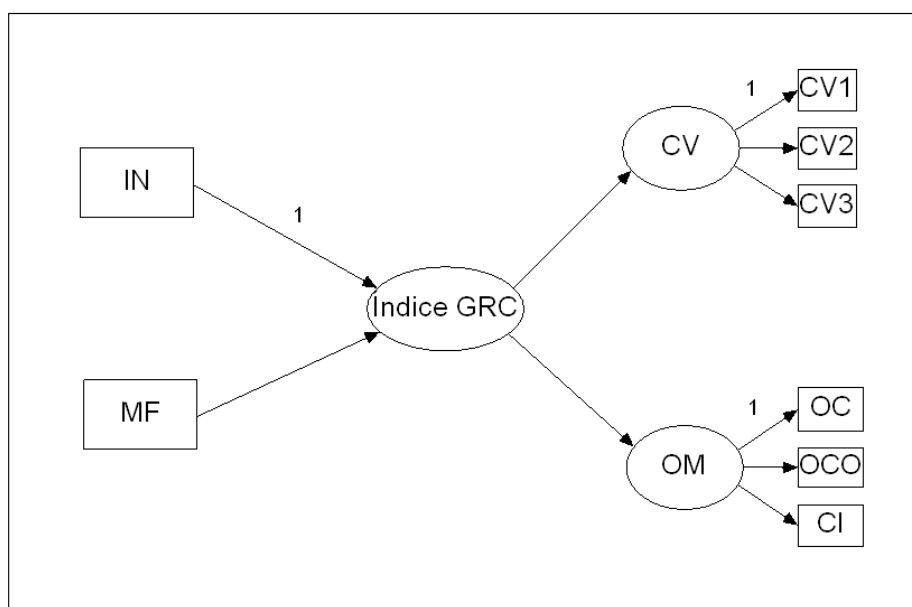
Diagnósticos de colinealidad 'GRC'

Modelo	Dimensión	Autovalor	Índice de condición	Proporciones de la varianza		
				(Constante)	IN	MF
1	1	2,914	1,000	0,00	0,01	0,00
	2	0,070	6,458	0,17	0,81	0,02
	3	0,016	13,305	0,83	0,18	0,98

Variable dependiente: M2

Figura 35

Escala 'GRC' formativa



Ahora pasamos a evaluar dicha escala. Para ello, vamos a crear el índice de GRC (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001). Al tratarse de una medida formativa, para poder identificar el modelo y obtener las contribuciones de cada

dimensión al 'índice de GRC', necesitamos introducir indicadores reflectivos o relacionarlo con otros constructos que tengan indicadores reflectivos (Jarvis et al., 2003; MacKenzie et al., 2005; Diamantopoulos y Siguaw, 2006; MacKenzie et al., 2011). Como vemos en la figura 35, para identificar el modelo hemos incluido dos constructos reflectivos. Al añadir los dos constructos reflectivos, lo que hacemos es crear un modelo MIMIC (Multiple Indicator and Multiple Causes) que nos va a servir para valorar si el conjunto de indicadores formativos es apropiado (Jöreskog y Goldberger, 1975; Diamantopoulos y Winklhofer, 2001). Decidimos incluir los constructos 'creación de valor' y 'OM'; consideramos que ambos constructos están relacionados con la GRC. Además, este análisis nos va a servir para validar la escala de CV que, como veremos luego, no puede ser validada por sí sola al constar de pocos indicadores.

Tabla 100

Escala 'GRC' formativa

	Pesos
IN----->Índice GRC	0,482***
MF----->Índice GRC	0,116***
	Fiabilidad (R ²)
Índice GRC	0,306

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001; ns: no significativo

Tabla 101

Medidas de bondad de ajuste de la escala 'GRC' formativa

Medidas de ajuste absoluto	Índice GRC
Grados de libertad	59
Valor chi-cuadrado y nivel de significación	73,753 (p=0,094)
Goodness of Fit Index (GFI)	0,879
Root Mean Square Residual (RMSR)	0,076
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,058
Medidas incrementales de ajuste	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,813
Normed Fit Index (NFI)	0,909
Comparative Fix Index (CFI)	0,975

9.2.4) Escala creación de valor para el cliente

Para medir la creación de valor para el cliente por parte de la empresa hemos utilizado una escala de 3 ítems desarrollada por Hooley et al. (2005).

El análisis de fiabilidad de la escala según el coeficiente *alpha de Cronbach* señaló que era necesario eliminar el ítem CV1 debido a su baja consistencia

interna. Sin embargo, debido a que la escala solo consta de tres indicadores, decidimos no eliminarlo y seguir con el análisis. Dejando los tres indicadores, el *alpha de Cronbach* toma un valor de 0,816, cifra que podemos considerar adecuada.

Posteriormente, para comprobar la unidimensionalidad de la escala propuesta por Hooley et al. (2005), llevamos a cabo un análisis factorial exploratorio de componentes principales que dio como resultado la existencia de un único factor que explica el 73,52% de la varianza.

A continuación, llevamos a cabo el estudio de la validez de la escala 'CV' a través del análisis factorial confirmatorio.

Tabla 102

Test de Normalidad Multivariante de la escala 'CV'

	Curtosis	C.R. (valor t)
Multivariante	3,509	2,793

Del test de normalidad aplicado a los indicadores utilizados se deduce que los indicadores no siguen una distribución multivariante normal lo cual desaconseja la utilización del método de estimación ML. Sin embargo, debido a que la muestra no era lo suficientemente grande como para poder utilizar el método ADF (Función asintóticamente libre de distribución), optamos por usar el método ML con datos robustos.

Para analizar la validez convergente de la escala y su fiabilidad, necesitamos conocer las cargas de los distintos indicadores. En la siguiente tabla mostramos las cargas estandarizadas, el ratio crítico y la fiabilidad individual de cada ítem:

Tabla 103

Validez y Fiabilidad de los ítems de la escala 'CV' (I)

Indicadores	CV		
	Carg. Est.	C.R. (valor t)	Fiab. Ind.
CV1	0,61	*	0,372
CV2	0,773	5,406	0,598
CV3	0,959	5,026	0,92

* La carga inicial se fijó igual a la unidad

Con la información de la tabla anterior, podemos afirmar que la escala presenta validez convergente. No obstante, como era de esperar, el ítem CV1 muestra una fiabilidad individual baja.

Debido al número reducido de indicadores de la escala de CV, el estudio sobre su validez se ha realizado a través de los resultados obtenidos del análisis de la escala formativa de GRC. Como vimos al final del epígrafe anterior, la CV fue incluida como constructo reflectivo para evaluar la escala formativa de GRC, siguiendo las recomendaciones de Jarvis et al. (2003), MacKenzie et al. (2005), Diamantopoulos y Sigauw (2006) y MacKenzie et al. (2011).

Tabla 104

Validez y Fiabilidad de los ítems de la escala 'CV' (II)

Indicadores	CV		
	Carg. Est.	C.R. (valor t)	Fiab. Ind.
CV1	0,620	*	0,384
CV2	0,787	5,476	0,619
CV3	0,941	5,324	0,885

* La carga inicial se fijó igual a la unidad

Por último, damos paso a la determinación de la fiabilidad del constructo y de la varianza extraída del mismo.

Tabla 105

Fiabilidad compuesta y varianza extraída media de la escala 'CV'

	CV
Fiabilidad del Constructo	0,832
Varianza Extraída Media	0,630

Tal como se muestra en la tabla anterior, los resultados alcanzados son superiores a los límites de aceptación propuestos del 0,6 y 0,5 respectivamente.

9.2.5) Escala valor percibido por el cliente

El punto de partida para el diseño de la escala para medir el valor percibido por el cliente es la escala desarrollada por Martín et al. (2008). Se trata de una escala formada por cuatro dimensiones: calidad del servicio (**CS**), imagen del servicio (**IM**), beneficios relacionales (**BR**) y sacrificio percibido (**SP**).

En primer lugar, es necesario comentar una particularidad de esta escala. Martín et al. (2008) consideran que el sacrificio percibido es un constructo formativo formado por indicadores de precio, tiempo y esfuerzo. Según Martín et al. (2008), el constructo 'SP' combina indicadores de sacrificio monetario y no monetario de manera formativa, ya que dichos indicadores no están necesariamente correlacionados positivamente; pueden estar correlacionados

negativamente. Los otros tres subcomponentes son medidos con indicadores reflectivos.

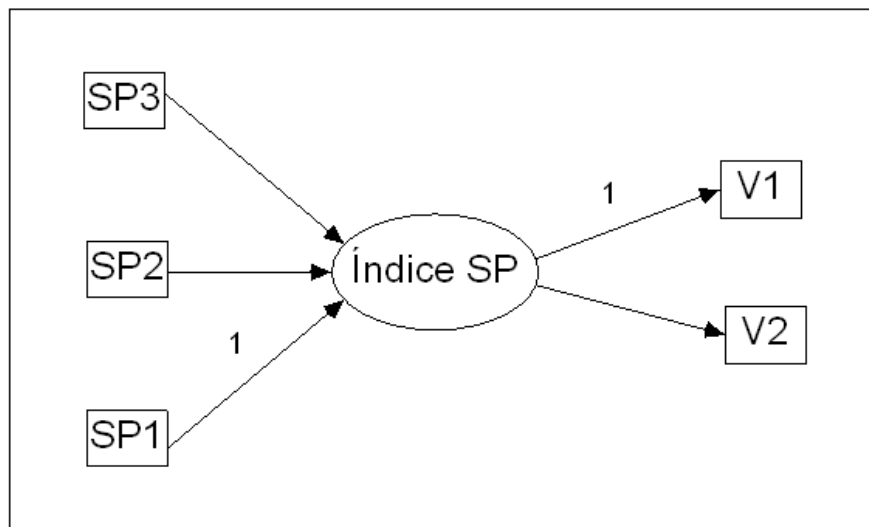
Como consecuencia de lo anterior, el subcomponente 'SP' requiere de su propio modelo MIMIC para valorar su validez. Para ello, nosotros usamos un ítem reflectivo que mide el sacrificio de forma global (V1) así como otro ítem reflectivo relacionado con el valor (V2), para identificar el modelo y obtener la contribución de cada ítem individual al 'índice de SP' (Jarvis et al., 2003; MacKenzie et al., 2005; Diamantopoulos y Siguaw, 2006; MacKenzie et al., 2011).

Como se ve en el anexo 2, al final de la escala de valor percibido añadimos un par de ítems generales (V1 y V2) que nos van a servir para validar la escala de valor percibido. Según Diamantopoulos y Siguaw (2006), es muy importante la incorporación de estos ítems adicionales en la etapa de diseño del estudio ya que nos va a permitir especificar el modelo MIMIC.

Por tanto, comenzamos creando el 'índice de SP':

Figura 36

Escala 'SP' formativa



A continuación, validamos el modelo MIMIC en el que hemos incluido los dos indicadores reflectivos para, como ya hemos comentado, no tener problemas de especificación.

Tabla 106

Escala 'SP' formativa

	Pesos
SP1----->Índice SP	0,47***
SP2----->Índice SP	0,103***
SP3----->Índice SP	0,43***
	Cargas
V1<-----Índice SP	0,781***
V2<-----Índice SP	0,767***
	Fiabilidad (R^2)
Índice SP	0,349

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001; ns: no significativo

Una vez creado el 'índice de sacrificio', comenzamos el análisis de la escala propuesta.

El análisis de fiabilidad de la escala según el coeficiente *alpha de Cronbach* señaló que no era necesario eliminar ningún ítem. El *alpha de Cronbach* toma un valor de 0,873, cifra que podemos considerar adecuada.

Ahora comprobamos su dimensionalidad a través de un análisis factorial exploratorio. El método de extracción aplicado fue el de análisis de componentes principales con rotación varimax:

Tabla 107

Análisis Factorial Exploratorio de la escala 'VP'

Indicadores	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
CS1	0,768	0,290	0,320	0,123
CS2	0,791	0,320	0,324	0,129
CS3	0,810	0,316	0,309	0,155
CS4	0,806	0,345	0,318	0,182
IM1	0,522	0,568	0,218	0,230
IM2	0,355	0,805	0,278	0,104
IM3	0,304	0,840	0,274	0,088
IM4	0,282	0,767	0,360	0,108
BR1	0,503	0,479	0,555	0,095
BR2	0,397	0,430	0,656	0,051
BR3	0,355	0,373	0,689	-0,011
BR4	0,221	0,174	0,791	0,186
BR5	0,509	0,373	0,617	0,133
Índice SP	0,213	0,140	0,125	0,947
% Varianza explicada	65,311%	6,605%	5,471%	4,748%
% Varianza Acumulada	65,311%	71,916%	77,387%	82,135%
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)				0,962
Bartlett (Chi-cuadrado, gl)				24065,768 (91)
Significación				0,000

Como vemos en la tabla anterior, el resultado del análisis señala la existencia de cuatro factores que explican el 82,1% de la varianza. Como se puede observar, el primer factor aglutina los ítems CS1, CS2, CS3 y CS4, todos ellos correspondientes a la dimensión 'calidad del servicio' según la escala de referencia. En el segundo factor cargan los ítems IM1, IM2, IM3 y IM4 correspondientes a la dimensión 'imagen del servicio'. Por su parte, en el tercer factor cargan BR1, BR2, BR3, BR4 y BR5 correspondientes a la dimensión 'beneficios relacionales'. Finalmente, el 'índice de sacrificio' carga en el cuarto factor.

Tras este análisis previo, llevamos a cabo el estudio de la validez de la escala de VP a través del análisis factorial confirmatorio.

Tabla 108

Test de Normalidad Multivariante de la escala 'VP'

	Curtosis	C.R. (valor t)
Multivariante	160,280	142,454

El test de normalidad multivariante aplicado a los indicadores utilizados detectó que no se distribuyen como una normal, lo que en principio nos impedía utilizar el método de estimación ML (Máxima Verosimilitud). Sin embargo, debido a que la muestra no era lo suficientemente grande como para poder utilizar el método ADF (Función asintóticamente libre de distribución), optamos por usar el método ML con datos robustos.

En la siguiente tabla mostramos las cargas estandarizadas, el ratio crítico y la fiabilidad individual de cada ítem:

Tabla 109

Validez y Fiabilidad de los ítems de la escala 'VP'

Indicadores	CS			IM		
	Carg. Est.	C.R. (valor t)	Fiab. Ind.	Carg. Est.	C.R. (valor t)	Fiab. Ind.
CS1	0,842	*	0,710			
CS2	0,898	51,596	0,807			
CS3	0,925	54,562	0,856			
CS4	0,949	57,350	0,901			
IM1				0,763	*	0,583
IM2				0,908	42,359	0,825
IM3				0,906	42,200	0,820
IM4				0,852	39,211	0,727

Indicadores	BR			SP		
	Carg. Est.	C.R. (valor t)	Fiab. Ind.	Carg. Est.	C.R. (valor t)	Fiab. Ind.
BR1	0,899	*	0,808			
BR2	0,861	53,186	0,741			
BR3	0,809	46,849	0,655			
BR4	0,672	34,199	0,451			
BR5	0,876	55,280	0,767			
Índice SP				0,707	*	0,500

* 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 igual a 0,05. Además, los valores de los coeficientes de fiabilidad individual de cada uno de los ítems son bastante aceptables. Sólo uno de los ítems (BR4) presenta una fiabilidad inferior a 0,5. Por ello, decidimos eliminar dicho ítem de nuestro estudio.

Tabla 110

Test de Normalidad Multivariante de la escala 'VP' depurada

	Curtosis	C.R. (valor t)
Multivariante	134,597	127,167

Tabla 111

Validez y Fiabilidad de los ítems de la escala 'VP' depurada

Indicadores	CS			IM		
	Carg. Est.	C.R. (valor t)	Fiab. Ind.	Carg. Est.	C.R. (valor t)	Fiab. Ind.
CS1	0,842	*	0,709			
CS2	0,898	51,585	0,807			
CS3	0,925	54,555	0,856			
CS4	0,949	57,345	0,901			
IM1				0,763	*	0,582
IM2				0,908	42,357	0,825
IM3				0,906	42,212	0,820
IM4				0,852	39,204	0,726

Indicadores	BR			SP		
	Carg. Est.	C.R. (valor t)	Fiab. Ind.	Carg. Est.	C.R. (valor t)	Fiab. Ind.
BR1	0,902	*	0,809			
BR2	0,862	53,525	0,743			
BR3	0,811	47,135	0,653			
BR5	0,870	54,608	0,764			
Índice SP				0,707	*	0,500

* La carga inicial se fijó igual a la unidad

Con respecto a las medidas de bondad de ajuste de esta escala, vemos los resultados en la siguiente tabla:

Tabla 112

Medidas de bondad de ajuste de la escala 'VP' depurada

Medidas de ajuste absoluto	Escala VP
Grados de libertad	80
Valor chi-cuadrado y nivel de significación	717,186 (p=0,000)
Goodness of Fit Index (GFI)	0,950
Root Mean Square Residual (RMSR)	0,034
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,066
Medidas incrementales de ajuste	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,924
Normed Fit Index (NFI)	0,971
Comparative Fix Index (CFI)	0,974

El ajuste del modelo es bueno tanto para sus medidas absolutas como para las incrementales. Aunque el nivel de significación de la chi-cuadrado no alcanza el mínimo deseable, el resto de los indicadores manifiestan la bondad del ajuste.

Finalmente, damos paso a la determinación de la fiabilidad del constructo y de la varianza extraída del mismo.

Tabla 113

Fiabilidad compuesta y varianza extraída media de la escala 'VP' depurada

	CS	IM	BR	SP
Fiabilidad del Constructo	0,947	0,918	0,920	0,500
Varianza Extraída Media	0,818	0,738	0,743	0,500

Tal como se muestra en la tabla anterior, tanto la fiabilidad de cada una de las dimensiones como su varianza extraída superan los niveles establecidos.

Las correlaciones entre las diferentes dimensiones se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 114

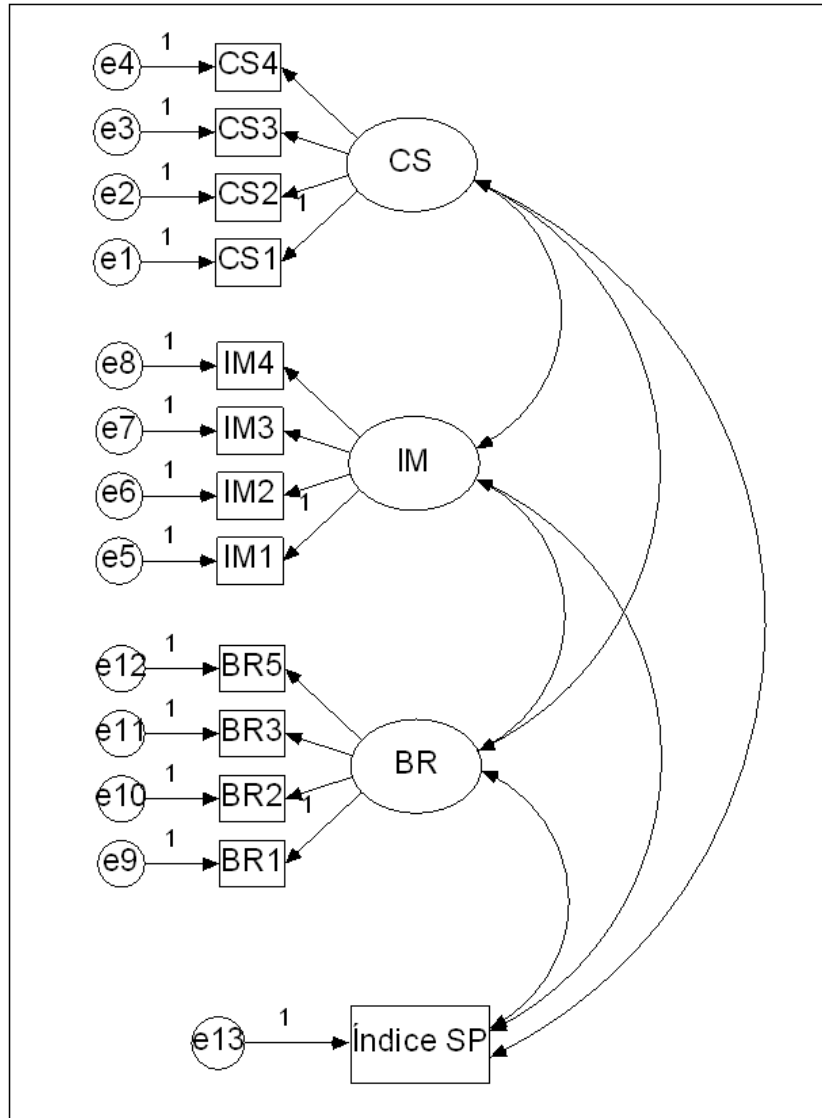
Correlaciones entre las dimensiones de la escala 'VP' depurada

	CS	IM	BR
IM	0,794		
BR	0,863	0,850	
SP	0,618	0,516	0,535

La escala depurada de 'VP' quedaría como expresa la siguiente figura:

Figura 37

Escala 'VP' depurada



Casi todos los estudios revisados, consideran los componentes de valor de forma reflectiva. Según Martín et al. (2008), esto no sólo es problemático; en muchos casos, es conceptualmente incorrecto y difícil de defender. Estos autores proponen una escala formativa de valor con cuatro componentes: tres componentes reflectivos (calidad del servicio, imagen del servicio y beneficios relacionales) y un componente formativo (sacrificio). Lin et al. (2005) es de los pocos estudios que incorporando una conceptualización multidimensional del valor no usan una formulación reflectiva. Con medidas reflectivas, se espera que todos los componentes covaríen unos con otros (Jarvis et al., 2003); sin embargo, los componentes de beneficio del valor puede que no estén correlacionados con los componentes de sacrificio.

Según Martín et al. (2008), cada uno de los componentes de valor que ellos proponen son esenciales para formar las percepciones de valor del cliente.

Siguiendo las recomendaciones de Mackenzie et al. (2005) para desarrollar y evaluar constructos con medidas formativas, incluimos dos medidas de valor reflectivas. Para identificar el 'índice de VP', creamos un modelo MIMIC usando dos indicadores reflectivos globales de valor. Este enfoque de modelo MIMIC, como hemos visto también en el caso de la escala de GRC, puede valorar si el conjunto de indicadores formativos es apropiado (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001).

Figura 38

Escala 'VP' formativa

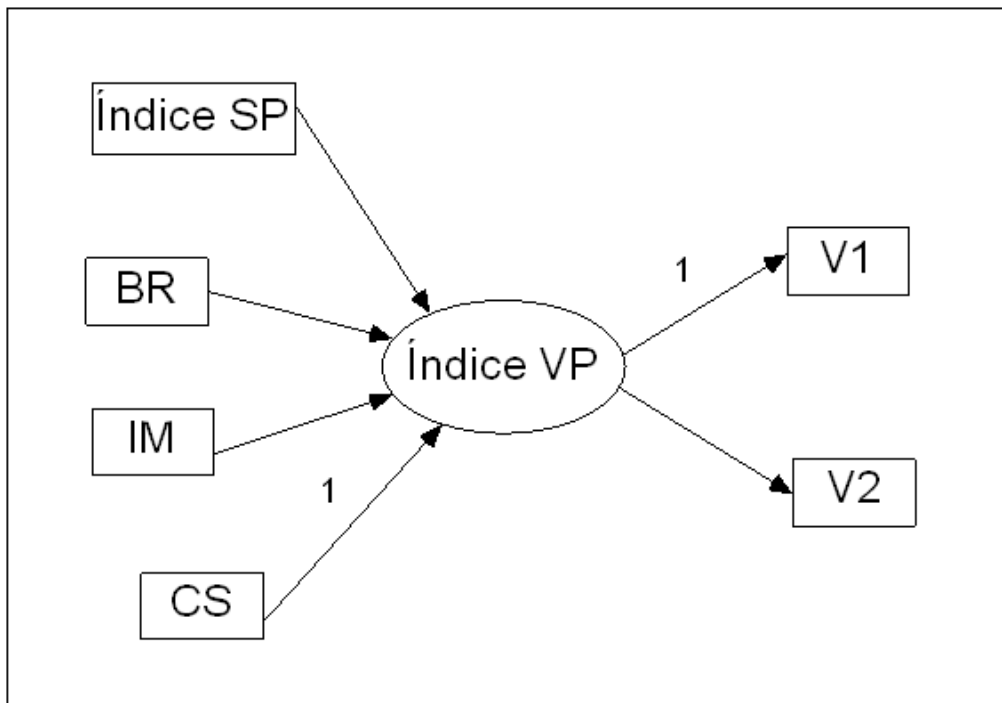


Tabla 115

Escala 'VP' formativa

	Pesos
CS----->Índice VP	0,311***
IM----->Índice VP	0,123**
BR----->Índice VP	0,403***
Índice SP----->Índice VP	-0,044 ^{ns}
Fiabilidad (R²)	
Índice VP	0,600

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001; ns: no significativo

Tabla 116

Medidas de bondad de ajuste de la escala 'VP' formativa

Medidas de ajuste absoluto	Índice VP
Grados de libertad	94
Valor chi-cuadrado y nivel de significación	791,669 (p=0,000)
Goodness of Fit Index (GFI)	0,948
Root Mean Square Residual (RMSR)	0,033
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,064
Medidas incrementales de ajuste	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,924
Normed Fit Index (NFI)	0,970
Comparative Fix Index (CFI)	0,973

Merece la pena hacer un breve paréntesis en el análisis de las escalas para señalar la utilidad de la escala de VP propuesta por Martín et al. (2008) a la hora de determinar la influencia de cada uno de sus componentes en la formación de las percepciones de valor del cliente. Nos llama la atención el hecho de la falta de significación del componente 'sacrificio'. Esto nos indica que a la hora de valorar el servicio de los bancos y cajas de ahorros, los clientes parecen no tener en cuenta el sacrificio que les supone.

9.2.6) Instrumentos de medida de la variable 'captura de valor'

Para medir la 'captura de valor' disponemos de distintos indicadores cuyos valores son de naturaleza objetiva, ya que han sido captados de una fuente secundaria de información proporcionada (como ya apuntamos en el apartado 8.4.4.2.2) por las propias entidades financieras.

Los indicadores usados para medir la 'captura de valor' por parte de la empresa son:

- **Cuota de mercado** (tanto del crédito como de los depósitos de la clientela): lo obtenemos basándonos en el dato de comisiones percibidas y comisiones pagadas que aparece en el balance.
- **Volumen de ventas**: lo medimos a través del margen bruto que aparece en la cuenta de pérdidas y ganancias.
- **ROI**: lo calculamos dividiendo el beneficio antes de impuestos entre el activo total medio.
- **Resultado de la actividad de explotación**
- **Resultado final del ejercicio**

Al tratarse de valores de naturaleza objetiva, observables directamente, no hay que llevar a cabo ningún análisis de fiabilidad ni de validez.

Para poder usar estos datos en la investigación, ha sido necesario tipificarlos. De esta forma, hemos evitado los problemas que pudiera ocasionar el hecho de que los indicadores estuvieran medidos en distintas unidades. Es decir, la cuota de mercado, por ejemplo, estaba medida en porcentaje mientras que el volumen de ventas estaba medido en miles de euros.

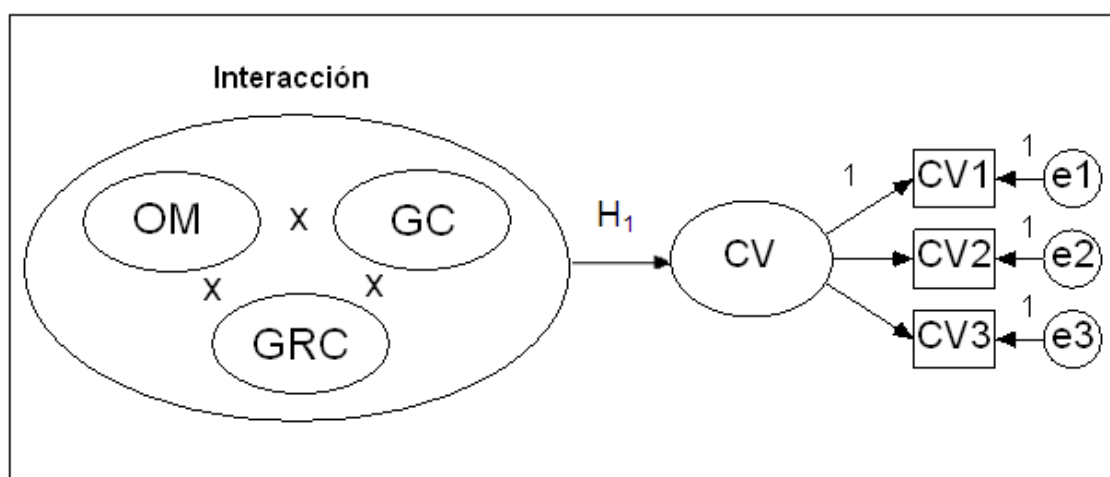
9.3) CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

9.3.1) Submodelo de directivos

El primer modelo propuesto para los directivos está constituido por una variable exógena (Interacción) y una variable endógena (CV), cuya representación gráfica se expone a continuación. La 'interacción' está compuesta por las tres capacidades propuestas en el estudio (OM, GC y GRC) y aparece representada por un indicador que es el producto de dichas capacidades; esto es, surge del producto de la OM, la GC y la GRC (Marsh, Wen y Hau, 2004; Henseler y Chin, 2010). La 'interacción' trata de reflejar el impacto agregado y sinérgico de estas variables basadas en conocimiento sobre la capacidad que tiene la empresa de generar valor para y hacia sus clientes. Por su parte, la 'creación de valor' viene representada por los ítems correspondientes a su escala.

Figura 39

Submodelo directivos 1



Ahora nos vamos a centrar en el estudio del ajuste del modelo estructural. Al tratarse de un modelo formado por dos constructos relacionados con la empresa, para testarlo usamos los datos recogidos de la muestra de 76 bancos

y cajas de ahorros. La tabla 117 nos muestra que el coeficiente estimado de la relación entre 'interacción' y 'CV' es significativo. El nivel de explicación de la variable 'creación de valor' es reducido pero lo consideramos aceptable, siendo aproximadamente un 13%.

Los resultados alcanzados muestran unas medidas de ajuste global del modelo buenas para el GFI y el RMSR, aunque no tanto para el RMSEA. Por su parte, en las medidas incrementales de ajuste el NFI y el CFI alcanzan valores adecuados aunque el AGFI está por debajo de los valores establecidos. Dados estos resultados, podemos considerar que el primer modelo propuesto para los directivos es aceptable.

Tabla 117

Submodelo directivos 1

	Carga Est.
CV<-----INTERACCIÓN	0,363**
	Fiabilidad (R ²)
CV	0,132

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001; ns: no significativo

Tabla 118

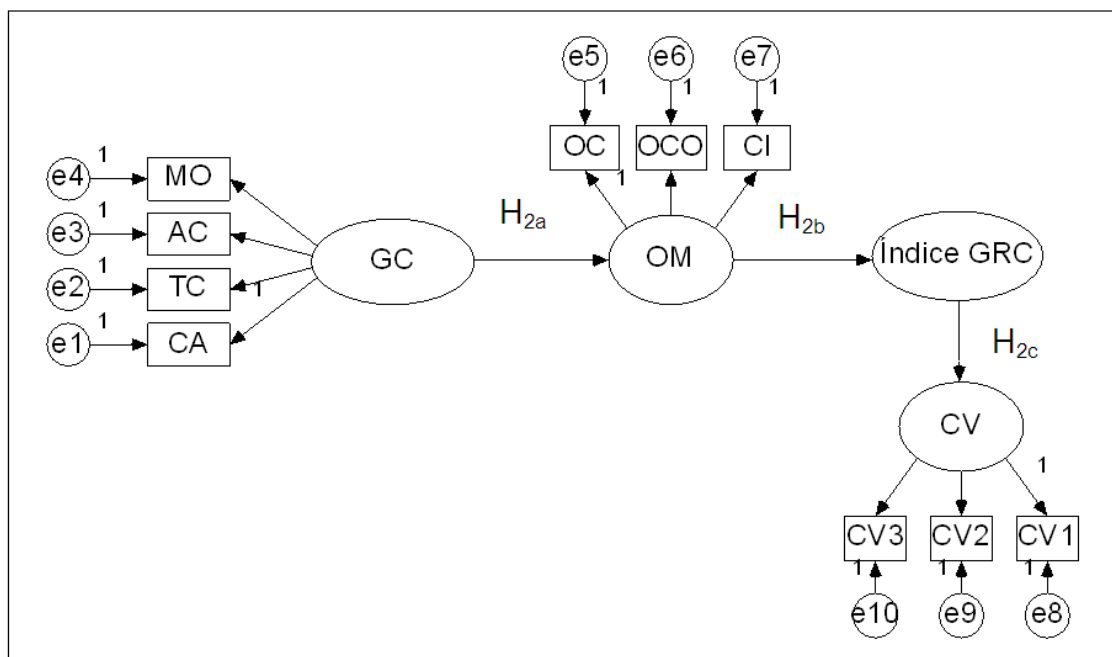
Medidas de bondad de ajuste del submodelo directivos 1

Medidas de ajuste absoluto	Submodelo directivos 1
Grados de libertad	2
Valor chi-cuadrado y nivel de significación	4,395 (p=0,111)
Goodness of Fit Index (GFI)	0,970
Root Mean Square Residual (RMSR)	0,044
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,137
Medidas incrementales de ajuste	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,851
Normed Fit Index (NFI)	0,953
Comparative Fix Index (CFI)	0,972

El segundo modelo propuesto para los directivos está constituido por una variable exógena (GC) y tres variables endógenas (OM, GRC y CV). Su representación gráfica es la siguiente:

Figura 40

Submodelo directivos 2



Como podemos apreciar, en aras de simplificar el mismo, las variables GC y OM están representadas por sus dimensiones; esto es, los indicadores de cada una de sus dimensiones fueron agrupados en una única medida (MacKenzie, Podsakoff y Ahearne, 1998). Los indicadores de cada una de las dimensiones vienen dados por la media simple de los ítems que integran la escala aceptada para cada uno de los subcomponentes analizados. Por su parte, la variable 'creación de valor' viene representada por los ítems correspondientes a su escala. La variable 'GRC' viene representada por el índice creado aplicando los pesos correspondientes a cada una de las dimensiones.

Ahora nos centramos en el estudio del ajuste del modelo estructural. Al igual que en el modelo anterior, para testar este modelo usamos los datos recogidos de la muestra de 76 bancos y cajas de ahorros. La primera cuestión que debemos analizar es si los coeficientes estimados son significativos. Los resultados de la tabla 119 muestran que los tres coeficientes analizados cumplen esta condición, aunque la fiabilidad individual de la 'creación de valor' es bastante reducida. Esto implica que los indicadores utilizados para su medición son válidos pero que son capaces de explicar exclusivamente el 8% aproximadamente de este constructo. Pensamos que esto puede deberse al tamaño reducido de nuestra muestra. El nivel de explicación de las otras variables es bastante aceptable.

Como vemos en la tabla 120, los resultados alcanzados muestran unas medidas de ajuste global y unas medidas incrementales de ajuste aceptables;

aunque algunas están algo por debajo de los valores establecidos. Podemos considerar que el segundo modelo propuesto para los directivos también es aceptable.

Tabla 119

Submodelo directivos 2

	Carga Est.
OM<-----GC	0,951***
Índice GRC<-----OM	0,548***
CV<-----Índice GRC	0,277**
	Fiabilidad (R ²)
OM	0,904
GRC	0,300
CV	0,077

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001; ns: no significativo

Tabla 120

Medidas de bondad de ajuste del submodelo directivos 2

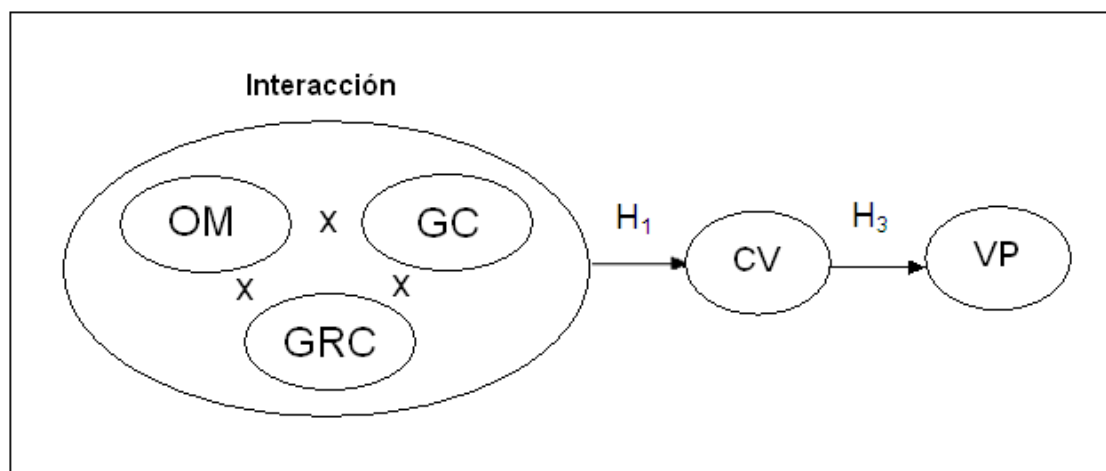
Medidas de ajuste absoluto	Submodelo directivos 2
Grados de libertad	62
Valor chi-cuadrado y nivel de significación	85,116 (p=0,027)
Goodness of Fit Index (GFI)	0,864
Root Mean Square Residual (RMSR)	0,117
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,071
Medidas incrementales de ajuste	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,801
Normed Fit Index (NFI)	0,884
Comparative Fix Index (CFI)	0,871

9.3.2) Submodelo de clientes

El modelo propuesto para los clientes está constituido por una variable exógena (Interacción) y dos variables endógenas (CV y VP), cuya representación gráfica se expone a continuación. Como podemos comprobar, las tres variables aparecen representadas por medias. En el caso de la variable 'interacción', aparece representada por un indicador que es el producto de las tres variables propuestas en el estudio; esto es, surge del producto de la OM, la GC y la GRC (Marsh et al., 2004; Henseler y Chin, 2010). En el caso de la 'creación de valor' y del 'valor percibido', aparecen representadas por la media de los ítems correspondientes a sus escalas depuradas, en función de los resultados alcanzados tras el análisis factorial confirmatorio.

Figura 41

Submodelo clientes



A continuación, llevamos a cabo el estudio del ajuste del modelo estructural. En este caso, al incluir en el modelo la opinión por parte del cliente acerca del valor creado por la empresa, testamos el modelo usando una muestra de 65 bancos y cajas de ahorros; ya que para los restantes nos resultó imposible encontrar una muestra representativa de clientes. Como vemos en la tabla 121, los dos coeficientes estimados son significativos. También podemos ver en la tabla que la fiabilidad individual de 'CV' y 'VP' son reducidas. Por lo tanto, vemos que los indicadores utilizados para su medición son capaces de explicar exclusivamente el 15% y el 4,5%, respectivamente.

Los resultados alcanzados muestran unas medidas de ajuste global del modelo buenas, a excepción del RMSEA que es algo elevado. Por su parte, las medidas incrementales de ajuste presentan valores adecuados, siendo el valor del AGFI algo reducido. Dados estos resultados, podemos afirmar la bondad del modelo propuesto para los clientes.

Tabla 121

Submodelo clientes

	Carga Est.
CV<-----INTERACCIÓN	0,388**
VP<-----CV	0,211**
Fiabilidad (R^2)	
CV	0,15
VP	0,045

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; ns: no significativo

Tabla 122

Medidas de bondad de ajuste del submodelo clientes

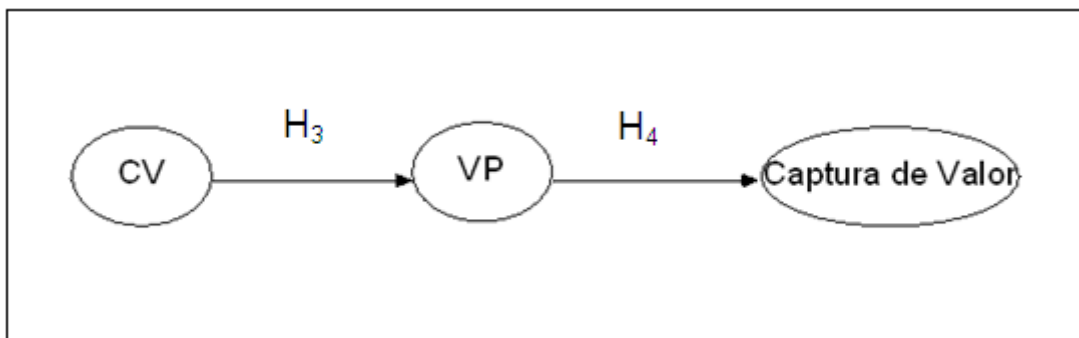
Medidas de ajuste absoluto	Submodelo clientes
Grados de libertad	7
Valor chi-cuadrado y nivel de significación	37,901 (p=0,000)
Goodness of Fit Index (GFI)	0,955
Root Mean Square Residual (RMSR)	0,043
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,131
Medidas incrementales de ajuste	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,866
Normed Fit Index (NFI)	0,933
Comparative Fix Index (CFI)	0,944

9.3.3) Submodelo de valor

El modelo propuesto para el valor para el cliente está constituido por una variable exógena (CV) y dos variables endógenas (VP y Captura de valor). La representación gráfica del modelo se expone en la figura 42. Como podemos comprobar, las tres variables aparecen representadas por medias. Las variables ‘CV’ y ‘VP’ aparecen representadas por la media de los ítems correspondientes a sus escalas depuradas. En el caso de la ‘captura de valor’, aparece representada por la media de los indicadores objetivos tipificados.

Figura 42

Submodelo valor



Nos centramos ahora en el estudio del ajuste del modelo estructural. Para testar este modelo, usamos la misma muestra usada para testar el submodelo de clientes (esto es, 65 bancos y cajas de ahorros). La tabla 123 nos muestra que todos los coeficientes estimados son significativos. Los niveles de explicación de las variables son aproximadamente del 58% y del 6%, respectivamente. Nos parece interesante resaltar que la relación entre ‘VP’ y ‘captura de valor’ es negativa según los resultados del análisis.

En cuanto a la bondad del ajuste, podemos considerar que el modelo propuesto para el valor es aceptable ya que tanto las medidas de ajuste global como las medidas incrementales de ajuste se acercan a los valores establecidos.

Tabla 123

Submodelo valor

	Carga Est.
VP<-----CV	0,761**
Captura de Valor<-----VP	- 0,237***
	Fiabilidad (R^2)
CV	0,578
VP	0,056

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001; ns: no significativo

Tabla 124

Medidas de bondad de ajuste del submodelo valor

Medidas de ajuste absoluto	Submodelo de valor
Grados de libertad	5
Valor chi-cuadrado y nivel de significación	28,811 (p=0,000)
Goodness of Fit Index (GFI)	0,960
Root Mean Square Residual (RMSR)	0,074
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,136
Medidas incrementales de ajuste	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,880
Normed Fit Index (NFI)	0,920
Comparative Fix Index (CFI)	0,932

9.4) RESUMEN

En este epígrafe vamos a revisar los resultados de la contrastación de hipótesis.

Para la interpretación de un modelo hay que tener presente, por un lado, el contenido teórico que nos permite plantear las relaciones entre las variables. Por otro lado, hay que tener presente el resultado alcanzado en cuanto a los parámetros que han sido estimados, teniendo en cuenta tanto la magnitud de la relación como si la relación es positiva o negativa.

A modo de resumen de la contrastación de hipótesis, incluimos la siguiente tabla:

Tabla 125

Resumen de la contrastación de hipótesis

Modelo directivos 1	Hipótesis	Confirmación	Carga Est.
CV<-----INTERACCIÓN	H ₁	Sí	0,363**
			Fiabilidad (R ²)
CV			0,132
Modelo directivos 2			Carga Est.
OM<-----GC	H _{2a}	Sí	0,951***
Índice GRC<-----OM	H _{2b}	Sí	0,548***
CV<-----Índice GRC	H _{2c}	Sí	0,277**
			Fiabilidad (R ²)
OM			0,904
GRC			0,300
CV			0,077
Modelo clientes			Carga Est.
CV<-----INTERACCIÓN	H ₁	Sí	0,388**
VP<-----CV	H ₃	Sí	0,211**
			Fiabilidad (R ²)
CV			0,15
VP			0,045
Modelo valor			Carga Est.
VP<-----CV	H ₃	Sí	0,761**
Captura de Valor<-----VP	H ₄	No*	- 0,237***
			Fiabilidad (R ²)
CV			0,578
VP			0,056

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001; ns: no significativo

* Aún siendo significativa la relación, el signo es contrario al planteado en la hipótesis

Ahora recuperamos el enunciado de las hipótesis planteadas:

Hipótesis 1	La interacción entre las capacidades 'OM', 'GC' y 'GRC' tiene una influencia positiva sobre la creación de valor para el cliente.
Hipótesis 2a	La GC se relaciona positivamente con la OM, favoreciendo la creación de un mayor valor para el cliente.
Hipótesis 2b	La OM se relaciona positivamente con la GRC, favoreciendo la creación de un mayor valor para el cliente.
Hipótesis 2c	La GRC se relaciona positivamente con la creación de valor para el cliente.
Hipótesis 3	La creación de valor por parte de la empresa influye positivamente en la percepción de valor del cliente.
Hipótesis 4	El valor percibido por el cliente está relacionado positivamente con el valor capturado por la empresa.

Como vemos, la tabla anterior recoge las distintas hipótesis que fueron planteadas en el capítulo 7, para ver si se ha llevado a cabo su confirmación o no.

Respecto al primer modelo de directivos, hemos de señalar la confirmación de la hipótesis 1. Tal y como propusimos teóricamente, existe una relación positiva entre la interacción entre la OM, la GC y la GRC y la creación de valor para el cliente; si bien es cierto que la interacción entre las tres capacidades organizativas sólo explica un 13% de la creación de valor para el cliente. A pesar del reducido nivel explicado de la 'creación de valor', se confirma la hipótesis propuesta; pero nos lleva a plantearnos la existencia de otras formas de creación de mayor valor para el cliente.

Respecto al segundo modelo de directivos, queremos destacar la confirmación de la hipótesis 2. Como ya dijimos en su momento, en este trabajo no nos limitamos a proponer la existencia de una relación entre la 'interacción' y la creación de valor, sino que queremos descubrir cómo tiene que ser la relación entre las tres capacidades organizativas. Como vemos en la tabla 125, los resultados de nuestro estudio vienen a confirmar una relación fuerte y positiva entre las tres capacidades, confirmándose que la GC es un antecedente de la OM y que la OM es un antecedente de la GRC.

En cuanto al modelo de clientes, destacamos la confirmación de una relación positiva entre la 'creación de valor' y el 'valor percibido'; confirmándose, por tanto, la hipótesis 3. Si aplicamos este resultado a la práctica, nos viene a decir que el cliente es capaz de percibir el valor que es creado por la empresa al combinar la OM, la GC y la GRC. Por lo tanto, esto nos lleva a confirmar que si una empresa crea valor a través de la interacción propuesta, el cliente va a percibir dicho valor. Esto significa que el esfuerzo de la empresa no va a caer en saco rato.

Por último, analizamos el modelo de valor y vemos que también se cumple la hipótesis 4. Dicha hipótesis planteaba una posible interacción entre las distintas perspectivas de valor para el cliente (CV, VP y captura de valor). Como vemos en la tabla 125, se confirma una relación entre la 'creación de valor' y el 'valor percibido' y otra entre el 'valor percibido' y la 'captura de valor'. La relación entre 'CV' y 'VP' es fuerte y positiva, confirmándose que existe una relación positiva entre el valor creado por la empresa y el valor percibido por el cliente. En cambio, la relación entre 'VP' y 'captura de valor' es algo más débil y nos llama la atención el hecho de que sea negativa. Esta relación negativa nos viene a decir que cuando una de las variables aumenta la otra disminuye. Al proponer esta relación de forma teórica, planteamos que una vez que la empresa crea valor y el cliente lo percibe, el siguiente paso lógico sería la apropiación o captura por parte de la empresa de ese valor creado. Realmente,

puede que tenga sentido que esta relación sea negativa ya que puede que la empresa tenga que hacer un esfuerzo tan elevado para que el cliente sea capaz de percibir valor, que provoque que la empresa no sea capaz de recuperar su inversión y, por tanto, no sea capaz de capturar el valor creado.

PARTE III:
DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

CAPÍTULO 10.- CONCLUSIONES

10.1) INTRODUCCIÓN

Este capítulo recoge la discusión y las principales conclusiones del estudio que hemos llevado a cabo en esta tesis doctoral. Comenzamos identificando las principales aportaciones del modelo, así como las implicaciones para la gestión de nuestro estudio. A continuación, y como en todo trabajo de investigación, planteamos las limitaciones del estudio. Finalizamos el capítulo proponiendo posibles futuras líneas de investigación.

10.2) APORTACIONES PRINCIPALES DEL MODELO

Hoy en día, las capacidades organizativas son atributos altamente valiosos para las empresas, que desean ser percibidas como entidades que poseen un conjunto de capacidades destacadas (Schreyögg y Kliesch-Eberl, 2007). Normalmente, las empresas realizan una fuerte inversión en recursos y capacidades de primer orden; pero no lo suficiente en las capacidades requeridas para seleccionar, desarrollar y desplegar dichos recursos y capacidades eficazmente (Maklan y Knox, 2009). Con ello, no prestan la debida atención al desarrollo de las capacidades de orden superior necesarias para hacer que estas inversiones tengan éxito.

La alta turbulencia de los entornos actuales hace que las empresas necesiten continuamente renovarse, adaptarse y reconfigurarse a sí mismas. Dicha turbulencia sugiere que los recursos de la empresa no pueden mantenerse estáticos y seguir siendo valiosos; esto es, la base actual de recursos VRIN de la empresa debe ser regenerada. Si una empresa posee recursos VRIN pero no usa ninguna capacidad de orden superior, sus rendimientos no pueden mantenerse (Ambrosini y Bowman, 2009). Las ventajas competitivas de las empresas en el entorno actual no provienen simplemente de los recursos distintivos que poseen, sino sobre todo de la forma en la que éstos son usados (Teece, 1998; Luo, 2000).

En nuestro trabajo, hacemos referencia a tres capacidades muy valiosas para las empresas. Pero nuestro objetivo no se limita a la identificación y análisis de dichas capacidades, sino que es mucho más ambicioso. Así, a lo largo de esta investigación, planteamos que la interacción de las tres capacidades propuestas (OM, GC y GRC) constituye una competencia distintiva para la empresa. La alta velocidad de cambio en el entorno y la competencia cada vez más fuerte, exige a la empresa combinaciones de recursos difíciles de imitar.

Según Pavlou y El Sawy (2011), usando la idea de March (1991) de exploración y explotación, las CD corresponden a la *exploración* de nuevas oportunidades mientras que las capacidades operativas corresponden a la

explotación eficiente de los recursos existentes. Asimismo, un elemento clave en la mayoría de las definiciones de CD es su papel en la transformación de la base actual de recursos y capacidades de la empresa, de forma que se cree un nuevo conjunto o configuración de recursos y capacidades para que la empresa pueda aumentar o mantener su ventaja competitiva.

De hecho, proponemos que las tres capacidades organizativas permiten la reconfiguración de la capacidad de creación de valor para el cliente. La OM, porque aumenta el potencial para identificar nuevas oportunidades de mercado y responder a las necesidades de los clientes. La GC al permitir la renovación del conocimiento existente en la empresa con nuevo conocimiento. Y la GRC porque a través del mantenimiento de las relaciones con los clientes facilita la satisfacción de los clientes.

Consideramos que las empresas detectan que los clientes demandan cada vez un mayor valor y, por tanto, han de considerar cómo combinar las capacidades de las que disponen para ofrecerles este valor superior.

El modelo propuesto pretende estudiar la relación entre la OM, la GC, la GRC y la creación de valor para el cliente, bajo el marco de las CD. Nuestro objetivo central es proponer que la relación (interacción) entre la OM, la GC y la GRC constituye una capacidad dinámica de la empresa, cuya consecuencia directa es un incremento en la capacidad de creación de valor para el cliente. Sabemos que:

- Una empresa orientada al mercado busca crear mayor valor para el cliente
- Una empresa que gestiona su conocimiento busca crear mayor valor para el cliente
- Una empresa que gestiona su relación con el cliente busca crear mayor valor para el mismo

Pero, ¿qué ocurre dentro de la 'caja negra' propuesta para que aumente el valor que se le da al cliente? Profundizar en esta cuestión es el objetivo de la presente tesis doctoral. Las hipótesis contrastadas en el modelo pretenden arrojar algo de luz a la 'caja negra' planteada.

La creación de un mayor valor fluye de cualquier habilidad única que tenga la empresa para formar, reformar, configurar o reconfigurar sus recursos y capacidades para atender a las necesidades de los clientes (Fahy y Smithee, 1999). Según Bowman y Ambrosini (2000), son las formas idiosincráticas de hacer las cosas, lo que permite a una empresa ofrecer un mayor valor a los clientes. La creación de valor se configura como una capacidad de orden superior, que va a permitir alterar la estructura y configuración de las capacidades de una empresa para crear valor, adaptándose a los cambios en

las necesidades de los clientes y a los cambios de la competencia (Barroso y Ruiz, 2010).

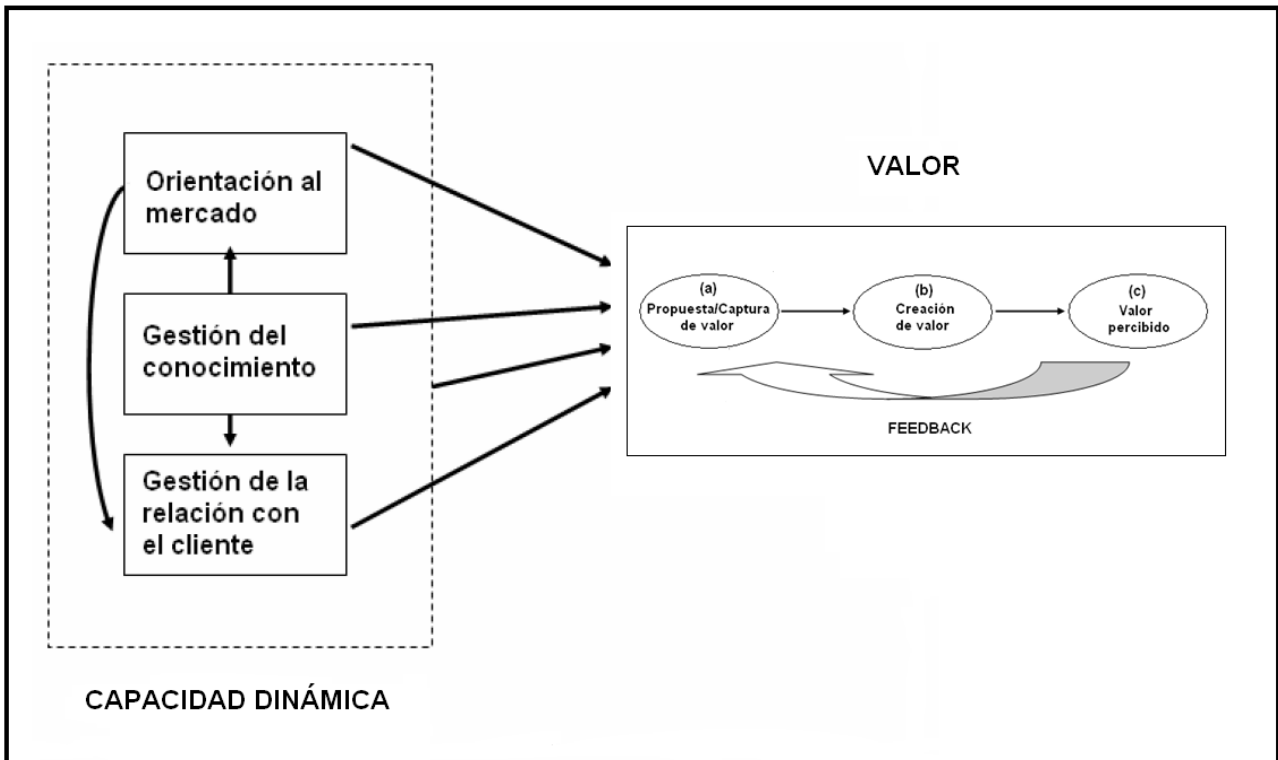
Para justificar que, efectivamente, la interacción entre las tres capacidades propuestas conforma una capacidad dinámica, en primer lugar hemos comprobado teóricamente si las características de las CD (que hemos recogido en el análisis realizado en el segundo capítulo) se cumplen en el caso específico que estamos estudiando. Ponemos los siguientes ejemplos:

- De la definición de Teece et al. (1997) se deduce que las CD no implican la producción de un bien o la prestación de un servicio, sino que construyen, integran y reconfiguran capacidades organizativas. En nuestro caso concreto, hemos comprobado que las tres capacidades organizativas propuestas (OM, GC y GRC) interactúan entre ellas y se reconfiguran. Por tanto, dicha característica se ve reflejada en nuestro modelo.

- Según Eisenhardt y Martin (2000), el resultado visible de las CD es la transformación de recursos existentes en nuevas capacidades operativas que se ajusten mejor al entorno. En nuestro caso concreto, hemos comprobado que las tres capacidades organizativas propuestas se combinan dando lugar a una nueva capacidad que permite a la empresa seguir creando valor para el cliente, a pesar de los cambios en el entorno. Luego la capacidad de creación de valor es el output de la interacción entre OM, GC y GRC.

- Según Helfat y Peteraf (2003), las CD no afectan directamente al output de la empresa en la que residen, sino que contribuyen indirectamente a través del impacto en las capacidades organizativas. En nuestro caso, hemos comprobado que lo que influye en la creación de un mayor valor para el cliente es la interacción entre las tres capacidades organizativas propuestas, y que los procesos implicados en dicha interacción conforman la capacidad dinámica en sí misma. Por tanto, dicha característica también se ve reflejada en nuestro modelo.

Para facilitar el seguimiento de estas ideas, rescatamos la figura del modelo mostrada en el capítulo 7:



En definitiva, nuestro planteamiento es que los procesos que tienen lugar dentro del cuadro punteado en la representación gráfica, conforman una capacidad dinámica. Para profundizar sobre esta cuestión, vamos a basarnos en cuatro aspectos críticos que según Cepeda y Vera (2007) constituyen la base de una capacidad dinámica:

- 1) El input de las CD es una configuración inicial de recursos y rutinas organizativas. En el modelo propuesto, partimos de tres capacidades (OM, GC y GRC).
- 2) Las CD envuelven un proceso de transformación de los recursos y rutinas de conocimiento de la empresa. En nuestro modelo, establecemos que las tres capacidades propuestas van a interactuar entre ellas.
- 3) El output de las CD es una nueva configuración de recursos y rutinas operativas. En nuestro análisis, establecemos posibles relaciones que pueden tener lugar entre las capacidades para que tenga lugar la reconfiguración de la capacidad de creación de valor para el cliente. En un primer momento, nos planteamos que el output de la capacidad dinámica propuesta sería una recombinación de las capacidades en sí mismas que fuera capaz de crear un mayor valor para el cliente. Realmente, la recombinación de las capacidades podría verse como algo tautológico. Esto nos llevó a pensar que el verdadero output de la capacidad dinámica propuesta debe ser la reconfiguración de la capacidad de la empresa de generar valor para el cliente.

4) Las CD son procesos y rutinas organizativas arraigados en el conocimiento. En nuestro análisis, cuando las capacidades se relacionan entre sí, hemos identificado cambios. Son los flujos de conocimiento que tienen lugar de una capacidad a otra los que hacen que dichas capacidades se reconfiguren. Estos flujos son los que permiten que la relación entre las variables de lugar a la reconfiguración de la capacidad de crear valor para los clientes. Si nos detenemos a pensar en este punto, no nos parece osado plantear que, en realidad, el recurso principal de las tres capacidades que interactúan (OM, GC y GRC) es el conocimiento. Para que mejore la capacidad de una empresa para crear valor para el cliente es esencial el conocimiento. Las tres capacidades son formas de 'gestionar' el conocimiento. De una forma o de otra, la gestión de un determinado conocimiento es importante en las tres capacidades, cambiando el conocimiento que es gestionado en cada caso. La GC propiamente dicha, gestiona el conocimiento de la empresa. La OM gestiona conocimiento del mercado y la GRC gestiona conocimiento de los clientes. Aunque obviamente la función principal en las tres capacidades no es ésta, sí interviene y es necesaria en todas ellas.

Así pues, la capacidad formada por la interacción entre las tres capacidades de la empresa debe entenderse como una **capacidad dinámica**, ya que consiste en la capacidad de generar nuevas capacidades (Winter, 2003; Zahra et al., 2006); constituyéndose como un elemento imprescindible para la supervivencia de la empresa ante los regímenes de rápido cambio y los entornos turbulentos a los que se enfrentan las empresas hoy en día (Teece et al., 1997).

Además, esta capacidad de interacción permite a la empresa utilizar sus capacidades organizativas mediante la integración de las mismas de forma novedosa y/o flexible, y desarrollar nuevas capacidades a medida que sean requeridas (Henderson y Cockburn, 1994).

Tal y como hemos demostrado empíricamente, la generación de nuevas capacidades organizativas de creación de mayor valor para el cliente surge a partir de una adecuada combinación entre las tres capacidades propuestas que fomente la OM, la GC y la GRC ya presentes en la empresa.

Basándonos en la revisión de la literatura, consideramos las CD como la habilidad de la empresa de generar nuevas capacidades organizativas a partir de la adquisición o el desarrollo de nuevos recursos y/o la recombinación de forma novedosa de los ya existentes. Con esta definición, las CD se equiparan con la capacidad de interacción propuesta en nuestro estudio, cuando ésta opera en los entornos dinámicos actuales.

Parece claro, por tanto, que es adecuado recurrir al enfoque de las CD para explicar la relación propuesta entre la interacción de las tres capacidades organizativas y el aumento en el valor para el cliente. Lepak et al. (2007) en un

análisis sobre las distintas fuentes de creación de valor, plantean la posibilidad de que las empresas creen valor a través de las CD. De hecho, la capacidad dinámica propuesta es lo que permite reconfigurar continuamente la oferta de valor de bienes y servicios de la empresa.

Consideramos que se trata de un tema interesante tanto por su novedad, ya que es un tema que se ha tratado escasamente en la literatura, como por su actualidad, ya que las variables que recoge el modelo son variables sobre las que el mundo académico ha centrado notables esfuerzos en estos últimos años. La investigación sobre CD es un tema reciente en la dirección estratégica, por lo que aún necesita mucho análisis, en concreto respecto a resultados empíricos. Consideramos que nuestro trabajo responde a esta demanda de trabajos relacionados con esta área de conocimiento.

Por todo ello, la primera implicación clave de nuestro trabajo es la inclusión del concepto de CD; de esta forma, demostramos que las empresas no sólo compiten gracias a su habilidad para explotar sus recursos y capacidades existentes sino que también compiten gracias a la habilidad de renovar y desarrollar sus capacidades organizativas (Teece et al., 1997). Por tanto, nosotros sostenemos que para permanecer competitivos no es suficiente tener recursos y capacidades valiosos; la empresa debe también poseer CD para desarrollar y renovar sus recursos y capacidades organizativas (Teece et al., 1997).

En segundo lugar, el análisis de la interrelación entre las capacidades de la empresa (OM, GC y GRC), nos permite ver qué ocurre dentro de la 'caja negra' propuesta para que aumente el valor que se le da al cliente. Por tanto, en este estudio buscamos analizar las implicaciones de las capacidades organizativas citadas en el valor para el cliente. Esta interrelación entre las tres capacidades constituye la capacidad dinámica que nosotros proponemos. Al principio del epígrafe encontramos argumentos suficientes que justifican que las características de las CD se cumplen en las capacidades organizativas específicas que estamos estudiando.

En tercer lugar, nosotros proponemos el valor para el cliente como variable dependiente del modelo, cuando en la mayoría de los estudios existentes hasta la fecha la principal variable dependiente ha sido el rendimiento de la empresa. Uno de los principales problemas de usar el rendimiento como variable dependiente es la cantidad de variables que pueden afectar al mismo (Bain, 1959; Scherer, 1980; Day, 1984; Boal y Bryson, 1987; Narver y Slater, 1990), tales como el poder del cliente, el poder del proveedor, la concentración de las empresas, la facilidad de entrada de nuevos competidores en el mercado, el ratio de crecimiento del mercado, el ratio de cambio tecnológico, el tamaño de la empresa en relación al mayor competidor en el mercado o el promedio del

coste de explotación total de una empresa en relación al de su principal competidor. Esto puede provocar que el poder explicativo sea reducido si no se controlan los demás factores que también afectan al rendimiento.

En cuarto lugar, el estudio busca tratar la relación entre las capacidades organizativas y el valor para el cliente, definido tanto desde la perspectiva de la empresa (creación y apropiación de valor) como del cliente (valor percibido). Esto es, basándonos en la literatura existente sobre valor para el cliente, enlazamos las distintas aportaciones de valor, creando una visión integrada de la misma. A nuestro entender, esto constituye una importante contribución a la literatura, ya que dichos conceptos habían sido tratados de forma independiente hasta el momento.

Por otra parte, representar el valor para el cliente en nuestro modelo propuesto como una combinación del valor percibido (punto de vista del cliente) y de la creación y apropiación de valor (punto de vista de la empresa) tiene, a su vez, varias implicaciones teóricas:

- 1) La primera implicación teórica es que muestra la existencia de distintas concepciones de valor para el cliente según el punto de vista que se considere; esto es, valor percibido (punto de vista del cliente) y creación y apropiación de valor (punto de vista de la empresa).
- 2) En segundo lugar, mostramos la importancia de enlazar las distintas concepciones de valor para el cliente ya que es la relación entre ellas lo que, en nuestra opinión, da lugar al verdadero valor para el cliente.

Respecto a la parte empírica del estudio, las principales aportaciones son las siguientes:

- 1) Evitamos que el denominado '*single-respondent bias*' afecte a nuestros resultados. Como ya explicamos cuando tratamos la recogida de datos para la investigación, hemos optado por incluir en la muestra a directivos y a clientes. De esta forma, evitamos uno de los sesgos más comunes en la investigación empírica. Muchos de los estudios de valor para el cliente existentes obtienen la información de una sola fuente, lo que puede provocar que las conclusiones no sean reales. Esto nos permite obtener la percepción por parte de la empresa y por parte del cliente del valor creado. Algo que aporta mucho valor al estudio, ya que según Nasution y Mavondo (2008), existe una gran diferencia entre ambas perspectivas.
- 2) Asimismo, hemos evitado que el denominado '*common-method bias*' afecte a nuestros resultados. Este sesgo hace referencia al posible efecto o influencia que puede tener la forma de medir los datos (ej. tipo de escala, formato de respuesta, contexto, deseo de quedar bien ante la sociedad) en la respuesta

del encuestado. Para evitar este sesgo, hemos usado tanto valoraciones subjetivas como valoraciones objetivas (a través de datos obtenidos de las cuentas anuales de los bancos y cajas de ahorros españoles). Por tanto, superamos otra limitación común en la literatura previa, puesto que la mayoría de los estudios se basan en valoraciones subjetivas.

3) El modelo de valor percibido utilizado (Martín et al., 2008) indica la importancia relativa de cada componente, por lo que los directivos pueden evitar poner en peligro las percepciones de valor del cliente centrándose de forma equivocada en componentes de valor relativamente menos importantes. El modelo formativo de valor percibido permite a los directivos determinar qué componente tiene mayor influencia en la formación de las percepciones de valor del cliente y así les ayuda a repartir los recursos para disminuir los sacrificios percibidos, aumentar la calidad del servicio, mejorar la imagen del servicio o desarrollar beneficios relacionales, dependiendo del peso relativo de cada uno en el valor percibido. De hecho, nos parece interesante resaltar que los resultados muestran que el componente 'sacrificio' no es significativo para el cliente a la hora de valorar el servicio de los bancos y cajas de ahorros estudiados.

Por último, consideramos que la exhaustiva revisión de la bibliografía existente llevada a cabo en este trabajo, aparte de ser una contribución teórica en sí misma, realiza varias aportaciones valiosas a la literatura. Una de ellas es la creación de una visión integrada del valor para el cliente, que acabamos de comentar. Otra aportación es el análisis llevado a cabo sobre las escalas de medida de cada una de las variables objeto de estudio. Por otro lado, también podríamos destacar la revisión de los procesos de GC citados en la literatura. En la literatura existen pequeñas discrepancias en cuanto al número y a la denominación de los procesos de GC. Dicha revisión de los procesos identificados por los distintos autores como procesos de GC, nos permite proponer cuatro procesos que consideramos esenciales para una GC eficaz: creación, transferencia, aplicación y almacenamiento/recuperación de conocimiento.

El modelo propuesto estudia la interrelación entre la OM, la GC y la GRC, y su influencia en el valor para el cliente. Nosotros proponemos que la interacción entre estas tres capacidades organizativas constituye una capacidad dinámica de la empresa, cuya consecuencia directa es un incremento en el valor para el cliente; además de las implicaciones teóricas comentadas en este epígrafe, pensamos que también ofrece importantes implicaciones para la gestión; pasamos a analizarlas a continuación.

10.3) IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

Los resultados de este estudio podrían mejorar la actual gestión de las empresas hacia una gestión que cree un mayor valor para el cliente; que en definitiva es el objetivo de todas las empresas hoy en día.

En primer lugar, intentamos mostrar a los directivos cómo pueden crear un mayor valor para el cliente a través del análisis de lo que ocurre dentro de la 'caja negra' propuesta. Nuestro estudio parte de la base de que la empresa posee las capacidades de OM, GC y GRC. Y cada una de ellas le permite crear valor. Si cada variable contribuye individualmente al éxito de la empresa, ¿el hecho de combinarlas aumentará su efecto positivo? La idea que nosotros planteamos es que la interacción de las tres capacidades permitirá a los directivos crear un mayor valor para el cliente o al menos, mantener el valor creado en los actuales entornos turbulentos. Por tanto, los directivos deben darse cuenta de que aunque cada capacidad organizativa es importante de forma individual, las tres deben estar relacionadas para poder crear valor para el cliente. Esto puede llevar a los directivos a formar a todos sus empleados en todas las capacidades o a fomentar las relaciones entre los distintos empleados para compartir las capacidades que cada uno de ellos posee. De nada sirve que los empleados estén perfectamente concienciados hacia la OM si luego fallan al gestionar el conocimiento, por ejemplo. Por tanto, es crítica la función de los directivos para transmitir a los empleados la importancia de la actuación de las tres capacidades al mismo tiempo. De esta forma, a menos que los empleados tengan señales claras por parte de los directivos sobre la importancia de estar orientados al mercado, de gestionar el conocimiento y de gestionar la relación con los clientes, la empresa no será capaz de crear un mayor valor para los clientes. Para que esto ocurra, los directivos tienen que estar convencidos del valor de la interacción entre las tres capacidades y así poder comunicárselo a sus empleados.

Los resultados de la investigación llevada a cabo nos permiten establecer la siguiente relación entre las distintas capacidades propuestas: el primer lugar lo ocupa la GC. La empresa primero debe prepararse para poder gestionar el conocimiento, es decir, debe promover la cultura adecuada entre sus empleados e incorporar la tecnología y los procesos adecuados que permitan la gestión del conocimiento; y, una vez que la empresa disponga de la infraestructura de GC adecuada, es cuando debe orientarse al mercado y captar la información sobre las necesidades de los clientes, diseminarla y reaccionar ante ella. Por lo tanto, el siguiente eslabón de la cadena debe ser la OM. Por último, entraría en juego la GRC. La OM debe influir en la GRC fomentando el establecimiento de una serie de procesos y capacidades dentro de la empresa para entender las necesidades y deseos de los clientes que permitan a las empresas gestionar mejor las relaciones con ellos. Pensamos

que esta relación entre las capacidades ayuda a concretar la idea un tanto abstracta de interacción entre las capacidades, y facilita su comprensión y adopción por parte de los directivos.

En segundo lugar, nosotros pretendemos guiar a los directivos para que sepan qué hacer para mejorar el valor para el cliente. Puede que la empresa tenga las capacidades necesarias para mejorar su ventaja competitiva pero que no sea consciente de ello o que no sepa qué hacer con ellas para alcanzar el resultado deseado. Como ha podido apreciar el lector, no nos conformamos con establecer una relación entre la interacción de las tres capacidades organizativas y la creación de valor; sino que miramos dentro de esa 'caja negra' que hasta ahora constituye la interacción entre las tres capacidades y proponemos cómo debe ser la relación entre las distintas capacidades. La secuencia propuesta en la que la GC ocupa el primer lugar, seguida de la OM y por último la GRC, permite al directivo aprovechar al máximo dichas capacidades para que aumente su capacidad de creación de valor para el cliente.

Además de contribuir a la literatura sobre valor para el cliente, los resultados de representar el valor para el cliente en nuestro modelo propuesto como una combinación del valor percibido (punto de vista del cliente) y de la creación y apropiación de valor (punto de vista de la empresa), pueden influir en la actual gestión de las empresas en lo relativo a la mejora de su capacidad de creación de valor para los clientes:

1) Por un lado, planteamos que las empresas tienen que combinar la creación y apropiación de valor, no sólo centrarse en una de las dos. Como ya hemos dicho, tanto la creación de valor como la apropiación de valor son requeridas para alcanzar una ventaja competitiva sostenible (ver figura 18); es la empresa la que tiene que decidir el grado en que va a hacer hincapié en una frente a la otra.

2) Como consecuencia de la idea anterior, planteamos la importancia de que la empresa analice cómo distribuir sus recursos entre las capacidades de creación y apropiación de valor. Como hemos comentado anteriormente, los recursos de una empresa son limitados y, por tanto, las empresas están forzadas a priorizar la asignación de recursos entre las capacidades de creación y apropiación de valor.

3) También proponemos una serie de capacidades que pueden ser usadas por los directivos para crear valor y apropiarse del valor creado; o que pueden servir como referencia para que las empresas desarrollen otras capacidades que les faciliten la creación y apropiación de valor. 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 otro lado, la

apropiación de valor supone el desarrollo de una serie de capacidades orientadas a extraer los beneficios derivados de la creación de valor (Barroso y Ruiz, 2010); esto es, se centra en la apropiación de las rentas del mercado generadas por la posesión de determinados recursos o capacidades distintivas (Mocciaro y Battista, 2005).

4) Por último, proponemos que existe una relación muy importante entre la creación de valor y el valor percibido por el cliente. Por tanto, la creación de valor por parte de la empresa debe estar orientada por el valor percibido por el cliente. Por mucho valor que cree una empresa, si el cliente no lo percibe como tal, la empresa realmente no está creando valor.

Esta relación propuesta entre las distintas visiones de valor para el cliente también puede resultarle muy útil a los directivos en el sentido de que no se limiten a ver el efecto de sus acciones en la creación de valor para el cliente sino que se preocupen en ver si el cliente percibe el valor que es creado y que intenten apropiarse de dicho valor creado. Además, nuestro estudio puede llevar a los directivos a plantearse la importancia de tener en cuenta el impacto del valor percibido por el cliente en su disposición a comprar, buscar información, comparar alternativas, evaluarlas, etc. Sin este conocimiento, los directivos podrían malgastar sus recursos y acabar ofreciéndole al cliente algo que no valora al no ser percibido como valioso a los ojos del cliente.

Las escalas y los instrumentos de medida propuestos también pueden ofrecer a las empresas una forma útil de comprobar su disposición hacia la OM, hacia la GC y hacia la GRC. El hecho de que las empresas midan periódicamente sus capacidades organizativas puede permitirles identificar brechas de conocimiento y actualizar los protocolos de sus empleados, redundando en un aumento de la eficacia de la OM, la GC y la GRC, así como una mejora de sus servicios y de su capacidad de creación de valor.

El sector financiero, y más concretamente el sector de la banca, es un ámbito de gran innovación, donde se están llevando a cabo cambios profundos que obligan a las entidades financieras a afrontar retos importantes para superar la crisis financiera que tanto afecta al sector. Estos cambios pasan por asegurar la satisfacción de los ciudadanos, ofrecer los servicios de forma priorizada y equitativa, y avanzar en la idea de que las personas y entidades financieras son corresponsables de cuidar sus propias finanzas. A pesar de las oportunidades del sector financiero (y de la banca) para aplicar una dirección estratégica basada en la OM, la GC y la GRC, la realidad demuestra que muy pocas entidades financieras están preparadas para enfrentarse al manejo del saber de sus profesionales y de las herramientas de las que disponen. Pensamos que los resultados de nuestro estudio pueden alentarles y hacerles replantearse la gestión de sus capacidades organizativas en aras de

aprovecharlas y conseguir aumentar de esta forma el valor que crean para sus clientes.

Asimismo, creemos que esta situación del sector constituye una oportunidad ideal para nuestro estudio, que las circunstancias del entorno financiero (ej. las fusiones de las entidades financieras) suponen un caldo de cultivo ideal para abordar las reconfiguraciones de capacidades organizativas necesarias para hacer frente a los cambios organizativos y culturales que necesitan las entidades financieras resultantes de los numerosos procesos de concentración que están o se pondrán en marcha. Pensamos que en la situación actual del sector, dotar a los directivos de herramientas y capacidades que fomenten la OM, la GC y la GRC es útil si se quiere mejorar la eficacia y la eficiencia organizativas. La generación de las CD que proponemos en nuestro estudio puede ayudar a las entidades financieras a sostener las capacidades en las cuales basan su ventaja competitiva, y que nosotros hemos propuesto que son la OM, la GC y la GRC.

A este respecto, la implantación y/o existencia de un entorno que fomente la continua reconfiguración de las capacidades organizativas, es decir, generando CD; puede convertirse en un auténtico catalizador del cambio que el sector está demandando.

Para terminar, este trabajo ofrece tanto a los académicos como a los profesionales una puerta abierta para aumentar el valor creado para el cliente o, al menos, mantenerlo en los actuales entornos rápidamente cambiantes; un factor clave para cada vez más empresas a la hora de buscar nuevas formas de lograr y mantener una ventaja competitiva.

10.4) LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Toda investigación empírica presenta limitaciones que deben ser tenidas en cuenta a la hora de juzgar y generalizar los resultados obtenidos en la misma. La presente tesis doctoral no representa una excepción.

Una de las principales limitaciones de la que somos conscientes es la de realizar nuestra investigación en un momento de tiempo determinado, máxime cuando el valor para el cliente es un constructo de carácter dinámico. Aunque una investigación de carácter longitudinal hubiera aumentado la riqueza del estudio (como ya hemos comentado en el epígrafe 8.2) optamos por una investigación de **carácter transversal** debido a las limitaciones económicas y temporales.

En segundo lugar, el estudio se ha llevado a cabo en **un solo sector** (la banca en España). Esto nos impide generalizar a otros sectores de actividad económica los resultados alcanzados en la investigación.

En tercer lugar, nuestro modelo se centra en **tres capacidades** que consideramos que son las más importantes para aumentar el valor creado para el cliente. Hemos elegido dichas capacidades (OM, GC y GRC) debido a que, como ya hemos comentado, son las capacidades organizativas más citadas en la literatura existente como aquéllas que tienen una mayor influencia en el valor para el cliente (Slater y Narver, 1994b; Barroso y Martín, 1999; McNaughton et al., 2001; Wang et al., 2004; Rezgui, 2007; Vorakulpipat y Rezgui, 2008). Tanto la OM, como la GC y la GRC, ven al cliente como su componente clave e intentan maximizar el valor creado para ellos. A pesar de esto, queremos resaltar que, obviamente, es posible encontrar otras capacidades que pueden ser incluidas en nuestro modelo. De ahí, que el poder explicativo se limite a las variables contempladas.

Además, el hecho de que el recurso principal de las tres capacidades que interactúan (OM, GC y GRC) sea el conocimiento puede ser visto como una limitación; debido a que se podría pensar que las tres capacidades organizativas objeto de estudio están muy cercanas entre sí.

Respecto al **método empleado**, la aplicación del modelo de ecuaciones estructurales 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.

El **número de observaciones** contempladas en el modelo también plantea una importante limitación. Aunque, como planteamos en el epígrafe 8.3, el número de entidades puede verse como una ventaja en tanto en cuanto nos permite dirigirnos al conjunto de la población y no a una muestra de la misma; es posible que haya afectado a la bondad de algunos de los ajustes realizados. Aunque 76 no es el número de observaciones más adecuado, cabe señalar que se trata de una tasa de respuesta elevada para este tipo de estudios y que éstas representan casi el 70% del total de entidades bancarias (bancos y cajas de ahorros) que operaba en España en el momento del estudio.

Por último, es importante resaltar la **situación del sector** en el momento del estudio. Aunque como hemos visto en el epígrafe anterior, creemos que esta situación del sector constituye una oportunidad ideal para nuestro estudio, también supuso un problema a la hora de recoger los datos para la investigación empírica. La alta turbulencia en el sector y el hecho de que en ese momento estuviera el sector en boca de todos por sus problemas y su inestabilidad (ver epígrafe 8.3), provocó la desconfianza tanto de algunos

directivos como de la mayoría de los clientes de que los datos fueran usados para algo distinto a una tesis doctoral.

10.5) FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Consideramos que esta investigación establece un punto de partida para futuras investigaciones relacionadas con la creación o mantenimiento de valor para el cliente en los entornos actuales en los que el cliente cada vez es más exigente y la competencia cada vez es mayor. En esta tesis doctoral, hemos aportado un modelo que puede ser usado como base para el desarrollo de futuros proyectos de investigación.

El análisis de las limitaciones de la investigación sugiere una serie de aspectos que sería deseable abordar en próximas investigaciones. En este sentido, nos atrevemos a proponer futuras líneas de investigación que surgen como una respuesta necesaria a ciertos interrogantes o carencias, tales como: a) la necesidad de superar algunas de las limitaciones que han caracterizado nuestro estudio empírico y b) la necesidad de introducir nuevas variables que permitan incrementar el poder explicativo y predictivo del modelo propuesto.

Entre las posibles futuras investigaciones cabe destacar:

- La ampliación de nuestra investigación en el tiempo. Como hemos comentado anteriormente, una investigación de **carácter longitudinal** puede aumentar la riqueza del estudio. Tanto para el estudio de las distintas capacidades como son aplicadas en las entidades bancarias, como de las percepciones de valor por parte del cliente, podría ser más conveniente realizar un estudio en diferentes instantes temporales.
- El desarrollo de investigaciones en **otros sectores** de actividad económica distintos al estudiado, con objeto de que las generalizaciones sean amplias y consistentes. Esto nos permitiría también comprobar si existen diferencias con otros sectores. Creemos que tanto las dimensiones como los ítems propuestos son fácilmente adaptables a otros contextos.
- Llevar a cabo ampliaciones del modelo introduciendo, por ejemplo, **otras capacidades** de la empresa que puedan influir en la creación de valor para el cliente. Podríamos incluir, por ejemplo, la capacidad de aprendizaje o la capacidad en tecnologías de la información.

Como ya hemos planteado al tratar las limitaciones del estudio, la OM, la GC y la GRC son tres capacidades de la empresa muy cercanas entre sí. Tras la revisión de cada una de ellas y la asimilación de a qué hace referencia realmente cada una de ellas, podemos llegar a plantearnos que el recurso

principal de las tres capacidades es el conocimiento. Este también sería el caso de la capacidad de aprendizaje y de la capacidad en tecnologías de la información. Esto nos lleva a plantearnos la búsqueda de otras capacidades de la empresa que, desde una perspectiva algo más alejada al conocimiento, le permitan crear valor para el cliente.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A. (1988). *Strategic Market Management*. John Wiley & Sons: New York.
- Adner, R. y Zemsky, P. (2006). "A Demand-based Perspective on Sustainable Competitive Advantage". *Strategic Management Journal*, 27 (3), 215-239.
- Afuah, A. (2002). "Mapping Technological Capabilities into Product Markets and Competitive Advantage: The Case of Cholesterol Drugs". *Strategic Management Journal*, 23 (2), 171-179.
- Agarwal, S. y Teas, R. K. (2001). "Perceived Value: Mediating Role of Perceived Risk". *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9 (4), 1-14.
- Agarwal, S. y Teas, R. K. (2004). "Cross-National Applicability of a Perceived Risk-Value Model". *The Journal of Product and Brand Management*, 13 (4/5), 242-256.
- Aime, F. (2007). *Collaborating and Competing? Uncoupling Value Creation and Value Appropriation in Strategic Alliances*. Ph. D., Michigan State University.
- Al-Sabbahy, H. Z., Ekinci, Y. y Riley, M. (2004). "An Investigation of Perceived Value Dimensions: Implications for Hospitality Research". *Journal of Travel Research*, 42 (3), 226-234.
- 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.
- Alvesson, M. y Kärreman, D. (2001). "Odd Couple: Making Sense of the Curious Concept of Knowledge Management". *Journal of Management Studies*, 38 (7), 995-1018.
- Allee, V. (1999). "The Art and Practice of Being a Revolutionary". *Journal of Knowledge Management*, 3 (2), 121-131.
- Allen, T. J. (1977). *Managing the Flow of Technology: Technology Transfer and the Dissemination of Technological Information within the R&D Organization*. MIT Press: Cambridge, MA.
- Allred, C. R., Fawcett, S. E., Wallin, C. y Magnan, G. M. (2011). "A Dynamic Collaboration Capability as a Source of Competitive Advantage". *Decision Sciences*, 42 (1), 129-161.
- Ambrosini, V. y Bowman, C. (2009). "What Are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management?". *International Journal of Management Reviews*, 11 (1), 29-49.
- Ambrosini, V., Bowman, C. y Collier, N. (2009). "Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew Their Resource Base". *British Journal of Management*, 20, S9-S24.
- Amit, R. y Schoemaker, P. J. H. (1993). "Strategic Assets and Organizational Rent". *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33-46.
- Ancona, D. G. y Caldwell, D. F. (1992). "Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams". *Administrative Science Quarterly*, 37 (4), 634-665.
- Anderson, J. C., Jain, D. C. y Chintagunta, P. K. (1993). "Customer Value Assessment in Business Markets: A State of Practice Study". *Journal of Business to Business Marketing*, 1 (1), 3-30.
- Anderson, J. C. y Gerbing, D. W. (1988). "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach". *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411-423.
- Anderson, J. C. y Narus, J. A. (1998). "Business Marketing: Understand What Customers Value". *Harvard Business Review*, 76 (6), 53-65.
- Anwar, S. A. (2008). "A Factor Analytic Investigation of the Construct of Market Orientation". *International Journal of Management*, 25 (1), 186-197.
- Arend, R. J. y Bromiley, P. (2009). "Assessing the Dynamic Capabilities View: Spare Change, Everyone?". *Strategic Organization*, 7 (1), 75-90.
- Argote, L. (1999). *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*. Kluwer Academic Publishers: Boston, MA.
- Argote, L., Beckman, S. L. y Epple, D. (1990). "The Persistence and Transfer of Learning in Industrial Settings". *Management Science*, 36 (2), 140-154.
- Argote, L. e Ingram, P. (2000). "Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms". *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 82 (1), 150-169.
- Argote, L., McEvily, B. y Reagans, R. (2003). "Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes". *Management Science*, 49 (4), 571-582.
- Aríztegui, J. (2010). "El Sector Bancario Español: Situación, Perspectivas y Evolución del Proceso de Reestructuración". Publicado por el Banco de España en www.bde.es.
- Avlonitis, G. J. y Gounaris, S. P. (1997). "Marketing Orientation and Company Performance: Industrial Vs. Consumer Goods Companies". *Industrial Marketing Management*, 26 (5), 385-402.
- Avlonitis, G. J. y Gounaris, S. P. (1999). "Marketing Orientation and Its Determinants: An Empirical Analysis". *European Journal of Marketing*, 33 (11/12), 1003-1037.

- Ba, S., Stallaert, J. y Whinston, A. B. (2001). "Research Commentary: Introducing a Third Dimension in Information Systems Design-the Case for Incentive Alignment". *Information Systems Research*, 12 (3), 225-239.
- Babin, B. J., Darden, W. R. y Griffin, M. (1994). "Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value". *Journal of Consumer Research*, 20 (4), 644-656.
- Babin, B. J. y Kim, K. (2001). "International Students' Travel Behavior: A Model of the Travel-Related Consumer/Dissatisfaction Process". *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 10 (1), 93-106.
- Bach, G. L., Flanagan, R., Howell, J., Levy, F. y Lima, A. (1987). *Microeconomics*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Bagozzi, R. P. (1995). "Reflections on Relationship Marketing in Consumer Markets". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 272-277.
- Bagozzi, R. P. (2011). "Measurement and Meaning in Information Systems and Organizational Research: Methodological and Philosophical Foundations". *MIS Quarterly*, 35 (2), 261-292.
- Bain, J. S. (1959). *Industrial Organization*. John Wiley: New York.
- Baker, J., Parasuraman, A., Grewal, D. y Voss, G. B. (2002). "The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions". *Journal of Marketing*, 66 (2), 120-141.
- Baker, W. E. y Sinkula, J. M. (1999). "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (4), 411-427.
- Band, W. A. (1991). *Creating Value for Customers*. John Wiley: New York.
- Barney, J. B. (1986a). "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?". *Academy of Management Review*, 11 (3), 656-665.
- Barney, J. B. (1986b). "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy". *Management Science*, 32 (10), 1231-1241.
- Barney, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Barney, J. B. (1995). "Looking inside for Competitive Advantage". *Academy of Management Executive*, 9 (4), 49-61.
- 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., Ketchen, D. J. y Wright, M. (2011). "The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?". *Journal of Management*, 37 (5), 1299-1315.
- Barney, J. B. y Arian, A. M. (2001). The Resource-Based View: Origins and Implications. In Hitt, M. A., Freeman, R. E. y Harrison, J. S. (Eds.), *Handbook of Strategic Management* (pp. 124-188). Oxford: Blackwell
- Barreto, I. (2010). "Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future". *Journal of Management*, 36 (1), 256-280.
- Barroso, C., Cepeda, G. y Roldán, J. L. (2006). *Constructos Latentes y Agregados en la Economía de la Empresa*. Presentado en el XX Congreso Nacional y XVI Congreso Hispano Francés de AEDEM, Palma de Mallorca.
- Barroso, C. y Martín, E. (1999). *Marketing Relacional*. ESIC Editorial: Madrid.
- Barroso, C. y Ruiz, C. (2010). "El Papel del Aprendizaje del Mercado en la Creación de Valor para el Cliente". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19 (4), 7-20.
- Baskerville, R. y Dulipovici, A. (2006). "The Theoretical Foundations of Knowledge Management". *Knowledge Management Research & Practice*, 4 (2), 83-105.
- Bauer, H. H., Grether, M. y Leach, M. (2002). "Building Customer Relations over the Internet". *Industrial Marketing Management*, 31 (2), 155-163.
- Baum, J. A. C. e Ingram, P. (1998). "Survival-Enhancing Learning in the Manhattan Hotel Industry, 1898-1980". *Management Science*, 44 (7), 996-1016.
- Baxter, R. (2009). "Reflective and Formative Metrics of Relationship Value: A Commentary Essay". *Journal of Business Research*, 62 (12), 1370-1377.
- Becerra-Fernandez, I. y Sabherwal, R. (2001). "Organizational Knowledge Management: A Contingency Perspective". *Journal of Management Information Systems*, 18 (1), 23-55.
- Becker, J. U., Greve, G. y Albers, S. (2009). "The Impact of Technological and Organizational Implementation of CRM on Customer Acquisition, Maintenance, and Retention". *International Journal of Research in Marketing*, 26 (3), 207-215.

- Bennett, R. (1996). "Relationship Formation and Governance in Consumer Markets: Transactional Analysis Versus the Behaviourist Approach". *Journal of Marketing Management*, 12 (5), 417-436.
- Bennett, R. y Cooper, R. G. (1979). "Beyond the Marketing Concept". *Business Horizons*, 22 (3), 76-83.
- Berghman, L., Matthyssens, P. y Vandenbempt, K. (2006). "Building Competences for New Customer Value Creation: An Exploratory Study". *Industrial Marketing Management*, 35 (8), 961-973.
- Berry, D. C. y Broadbent, D. E. (1984). "On the Relationship between Task Performance and Associated Verbalizable Knowledge". *The Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 36A, 209-231.
- Berry, D. C. y Broadbent, D. E. (1987). "The Combination of Explicit and Implicit Learning Processes in Task Control". *Psychological Research*, 49, 7-15.
- Berry, L. L. (1983). Relationship Marketing. In Berry, L. L., Shostack, G. L. y Upsy, G. (Eds.), *Emerging Perspectives on Services Marketing* (pp. 25-28). Chicago: American Marketing Association.
- Berry, L. L. (2002). "Relationship Marketing of Services - Perspectives from 1983 and 2000". *Journal of Relationship Marketing*, 1 (1), 59-77.
- Bhatt, G. D. (2001). "Knowledge Management in Organizations: Examining the Interaction between Technologies, Techniques, and People". *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 68-75.
- Bhuiyan, S. N. (1998). "An Empirical Examination of Market Orientation in Saudi Arabian Manufacturing Companies". *Journal of Business Research*, 43 (1), 13-25.
- Bickert, J. (1992). "The Database Revolution". *Target Marketing*, 15 (5), 14-18.
- Birkinshaw, J., Nobel, R. y Ridderstrale, J. (2002). "Knowledge as a Contingency Variable: Do the Characteristics of Knowledge Predict Organization Structure?". *Organization Science*, 13 (3), 274-289.
- Black, J. A. y Boal, K. B. (1994). "Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage". *Strategic Management Journal*, 15 (5), 131-148.
- Blackler, F. (1995). "Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation". *Organization Studies*, 16 (6), 1020-1046.
- Blattberg, R. C. y Deighton, J. (1996). "Manage Marketing by the Customer Equity Test". *Harvard Business Review*, 74 (4), 136-144.
- Boal, K. B. y Bryson, J. M. (1987). "Representation, Testing and Policy Implications of Planning Processes". *Strategic Management Journal*, 8 (3), 211-231.
- Bogner, W. C. y Thomas, H. (1994). Core Competence and Competitive Advantage: A Model and Illustrative Evidence from the Pharmaceutical Industry. In Hamel, G. y Heene, A. (Eds.), *Competence-Based Competition* (pp. 111-144). Chichester: John Wiley and Sons.
- Bohling, T., Bowman, D., LaValle, S., Mittal, V., Narayandas, D., Ramani, G. y Varadarajan, R. (2006). "CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights". *Journal of Service Research*, 9 (2), 184-194.
- Boksberger, P. E. y Melsen, L. (2011). "Perceived Value: A Critical Examination of Definitions, Concepts and Measures for the Service Industry". *Journal of Services Marketing*, 25 (3), 229-240.
- Bolton, R. N. y Drew, J. H. (1991a). "A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value". *Journal of Consumer Research*, 17 (4), 375-384.
- Bolton, R. N. y Drew, J. H. (1991b). "A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes". *Journal of Marketing*, 55 (1), 1-9.
- Bose, R. (2002). "Customer Relationship Management: Key Components for It Success". *Industrial Management and Data Systems*, 102 (1/2), 89-97.
- Bose, R. y Sugumaran, V. (2003). "Application of Knowledge Management Technology in Customer Relationship Management". *Knowledge and Process Management*, 10 (1), 3-17.
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M. y Johnston, W. J. (2005). "A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go". *Journal of Marketing*, 69 (4), 155-166.
- Bowman, C. y Ambrosini, V. (2000). "Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy". *British Journal of Management*, 11 (1), 1-15.
- Bowman, C. y Ambrosini, V. (2001). "'Value' in the Resource-Based View of the Firm: A Contribution to the Debate". *Academy of Management Review*, 26 (4), 501-502.
- Bowman, C. y Ambrosini, V. (2003). "How the Resource-Based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-Level Strategy". *British Journal of Management*, 14 (4), 289-303.
- Bowman, D. y Narayandas, D. (2001). "Managing Customer-Initiated Contacts with Manufacturers: The Impact on Share of Category Requirements and Word-of-Mouth Behavior". *Journal of Marketing Research*, 38 (3), 281-297.

- Brandenburger, A.M. y Stuart, H. W. (1996). "Value-Based Business Strategy". *Journal of Economics and Management Strategy*, 5 (1), 5-24.
- Brettel, M., Engelen, A., Heinemann, F. y Vadhanaasindhu, P. (2008). "Antecedents of Market Orientation: A Cross-Cultural Comparison". *Journal of International Marketing*, 16 (2), 84-119.
- Brown, J. S. y Duguid, P. (1998). "Organizing Knowledge". *California Management Review*, 40 (3), 90-111.
- Brown, J. S. y Duguid, P. (2001). "Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective". *Organization Science*, 12 (2), 198-213.
- Bull, C. (2003). "Strategic Issues in Customer Relationship Management (CRM) Implementation". *Business Process Management Journal*, 9 (5), 592-602.
- Burgelman, R. y Rosenbloom, R. (1989). Technology Strategy: An Evolutionary Process Perspective. In Burgelman, R. y Rosenbloom, R. (Eds.), *Research on Technological Innovation, Management and Policy* (pp. 1-23). Greenwich, CT: JAI Press.
- Buttle, F. (1996). *Relationship Marketing Theory and Practice*. Paul Chapman: London.
- Buttle, F. (2009). *Customer Relationship Management : Concepts and Technologies*. Elsevier Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Butz, H. E. y Goodstein, L. D. (1996). "Measuring Customer Value: Gaining the Strategic Advantage". *Organizational Dynamics*, 24 (3), 63-77.
- Cadogan, J. W. y Diamantopoulos, A. (1995). "Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the Market Orientation Construct: Integration and Internationalization". *Journal of Strategic Marketing*, 3 (1), 41-60.
- Cadogan, J. W., Diamantopoulos, A. y De Mortanges, C. P. (1999). "A Measure of Export Market Orientation: Scale Development and Cross-Cultural Validation". *Journal of International Business Studies*, 30 (4), 689-707.
- Cadogan, J. W., Souchon, A. L. y Procter, D. B. (2008). "The Quality of Market-Oriented Behaviors: Formative Index Construction". *Journal of Business Research*, 61 (12), 1263-1277.
- Cambra-Fierro, J., Florin, J., Perez, L. y Whitelock, J. (2011). "Inter-Firm Market Orientation as Antecedent of Knowledge Transfer, Innovation and Value Creation in Networks". *Management Decision*, 49 (3), 444-467.
- Caruana, A., Pitt, L. y Berthon, P. (1999). "Excellence-Market Orientation Link: Some Consequences for Service Firms". *Journal of Business Research*, 44 (1), 5-15.
- Cegarra-Navarro, J. G. y Martínez-Conesa, E. A. (2007). "E-Business through Knowledge Management in Spanish Telecommunications Companies". *International Journal of Manpower*, 28 (3/4), 298-314.
- Cengiz, E. y Kirkbir, F. (2007). "Customer Perceived Value: The Development of a Multiple Item Scale in Hospitals". *Problems & Perspectives in Management*, 5 (3), 252-268.
- Cepeda, G. y Vera, D. (2007). "Dynamic Capabilities and Operational Capabilities: A Knowledge Management Perspective". *Journal of Business Research*, 60 (5), 426-437.
- Cleland, A. S. y Bruno, A. V. (1997). "Building Customer and Shareholder Value". *Strategy and Leadership*, 25 (3), 22-28.
- Cohen, W. M. y Levinthal, D. A. (1989). "Innovation and Learning: The Two Faces of R & D". *Economic Journal*, 99 (397), 569-596.
- Cohen, W. M. y Levinthal, D. A. (1990). "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation". *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 128-152.
- Collis, D. J. (1994). "Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities?". *Strategic Management Journal*, 15 (8), 143-152.
- Collis, D. J. y Montgomery, C. A. (1995). "Competing on Resources: Strategy in the 1990s". *Harvard Business Review*, 73 (4), 118-128.
- Conner, K. R. y Prahalad, C. K. (1996). "A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism". *Organization Science*, 7 (5), 477-501.
- Connor, T. (1999). "Customer-Led and Market-Oriented: A Matter of Balance". *Strategic Management Journal*, 20 (12), 1157-1163.
- Cook, S. D. N. y Brown, J. S. (1999). "Bridging Epistemologies: The Generative Dance between Organizational Knowledge and Organizational Knowing". *Organization Science*, 10 (4), 381-400.
- Corbitt, T. (2005). "It's Not Who You Know, It's What You Know and How You Manage It". *Management Services*, 49 (1), 32-33.
- Cossío, F. J. (2000). *La Orientación al Mercado y el Rendimiento: El Caso de la Banca Comercial Española*. Tesis doctoral, Universidad de Sevilla, 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 (3), 28-39.
- Cronin, J. J., Brady, M. K., Brand, R. R., Hightower, R. y Shemwell, D. J. (1997). "A Cross-Sectional Test of the Effect and Conceptualization of Service Value". *Journal of Services Marketing*, 11 (6), 375-391.
- Cronin, J. J., Brady, M. K. y Hult, G. T. M. (2000). "Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments". *Journal of Retailing*, 76 (2), 193-218.
- Crosby, L. A. (2002). "Exploding Some Myths About Customer Relationship Management". *Managing Service Quality*, 12 (5), 271-277.
- Crosby, L. A., Evans, K. R. y Cowles, D. (1990). "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective". *Journal of Marketing*, 54 (3), 68-81.
- Croteau, A. M. y Li, P. (2003). "Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives". *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20 (1), 21-34.
- Cui, A. S., Griffith, D. A. y Cavusgil, S. T. (2005). "The Influence of Competitive Intensity and Market Dynamism on Knowledge Management Capabilities of Multinational Corporation Subsidiaries". *Journal of International Marketing*, 13 (3), 32-53.
- Cummings, J. N. (2004). "Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization". *Management Science*, 50 (3), 352-364.
- Cyert, R. M. y March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Chakravarthy, B. S. (1982). "Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management". *Academy of Management Review*, 7 (1), 35-44.
- Chan, J. O. (2005). "Toward a Unified View of Customer Relationship Management". *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 6 (1), 32-38.
- Chan, K. W., Yim, C. K. B. y Lam, S. S. K. (2010). "Is customer participation in value creation a double-edged sword? Evidence from professional financial services across cultures". *Journal of Marketing*, 74 (3), 48-64.
- Chang, D. R. y Cho, H. (2008). "Organizational Memory Influences New Product Success". *Journal of Business Research*, 61 (1), 13-23.
- Chang Lee, K., Lee, S. y Kang, I. W. (2005). "KMPI: Measuring Knowledge Management Performance". *Information & Management*, 42 (3), 469-482.
- Chang, T.-Z. y Chen, S.-J. (1998). "Market Orientation, Service Quality and Business Profitability: A Conceptual Model and Empirical". *Journal of Services Marketing*, 12 (6), 246-264.
- Chatain, O. y Zemsky, P. (2011). "Value Creation and Value Capture with Frictions". *Strategic Management Journal*, 32 (11), 1206-1231.
- Chauvel, D. y Despres, C. (2002). "A Review of Survey Research in Knowledge Management: 1997-2001". *Journal of Knowledge Management*, 6 (3), 207-223.
- Chen, A. N. K. y Edgington, T. M. (2005). "Assessing Value in Organizational Knowledge Creation: Considerations for Knowledge Workers". *MIS Quarterly*, 29 (2), 279-309.
- Chen, C.-J. y Huang, J.-W. (2007). "How Organizational Climate and Structure Affect Knowledge Management - the Social Interaction Perspective". *International Journal of Information Management*, 27 (2), 104-118.
- Chen, C.-J. y Huang, J.-W. (2009). "Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance - the Mediating Role of Knowledge Management Capacity". *Journal of Business Research*, 62 (1), 104-114.
- Chen, I. J. y Popovich, K. (2003). "Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process and Technology". *Business Process Management Journal*, 9 (5), 672-688.
- Chen, S.-C. y Quester, P. G. (2005). "Developing a Value-Based Measure of Market Orientation in an Interactive Service Relationship". *Journal of Marketing Management*, 21 (7/8), 779-808.
- Chen, S.-C. y Quester, P. G. (2006). "Modeling Store Loyalty: Perceived Value in Market Orientation Practice". *The Journal of Services Marketing*, 20 (3), 188-198.
- Chen, Z. y Dubinsky, A. J. (2003). "A Conceptual Model of Perceived Customer Value in E-Commerce: A Preliminary Investigation". *Psychology & Marketing*, 20 (4), 323-347.
- Choi, B. y Lee, H. (2003). "An Empirical Investigation of Km Styles and Their Effect on Corporate Performance". *Information & Management*, 40 (5), 403-417.

- Choi, S., Kang, Y. y Lee, H. (2008). "The Effects of Socio-Technical Enablers on Knowledge Sharing: An Exploratory Examination". *Journal of Information Science*, 34 (5), 742-754.
- Chou, S.-W. (2005). "Knowledge Creation: Absorptive Capacity, Organizational Mechanisms, and Knowledge Storage/Retrieval Capabilities". *Journal of Information Science*, 31 (6), 453-465.
- Chou, T.-C., Chang, P.-L., Cheng, Y.-P. y Tsai, C.-T. (2007). "A Path Model Linking Organizational Knowledge Attributes, Information Processing Capabilities, and Perceived Usability". *Information & Management*, 44 (4), 408-417.
- Christopher, M., Payne, A. y Ballantyne, D. (1991). *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Services, and Marketing Together*. Butterworth Heinemann: Oxford.
- Christopher, M., Payne, A. y Ballantyne, D. (2002). *Relationship Marketing: Creating Shareholder Value*. Butterworth: Oxford.
- Churchill, G. A. (1979). "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs". *Journal of Marketing Research*, 16 (1), 64-73.
- Dagnino, G. B. (1996). "Understanding the Economics of Ricardian, Chamberlinian and Schumpeterian Rents. Implications for Strategic Management". *International Journal of Economics and Business*, 43 (1), 213-235.
- Daniel, E. y Wilson, H. N. (2003). "The Role of Dynamic Capabilities in E-Business Transformation". *European Journal of Information Systems*, 12 (4), 282-296.
- Daniels, M. (2001). "Customer Relationship Management (CRM): Profiting from Today's Customers". *Serials: The Journal for the Serials Community*, 14 (3), 245-249.
- Danneels, E. (2002). "The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences". *Strategic Management Journal*, 23 (12), 1095-1121.
- Darr, E. D., Argote, L. y Epple, D. (1995). "The Acquisition, Transfer and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises". *Management Science*, 41 (11), 1750-1762.
- Darr, E. D. y Kurtzberg, T. R. (2000). "An Investigation of Partner Similarity Dimensions on Knowledge Transfer". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1), 28-44.
- Davenport, T. H., De Long, D. W. y Beers, M. C. (1998). "Successful Knowledge Management Projects". *Sloan Management Review*, 39 (2), 43-57.
- Davenport, T. H., Harris, J. G. y Kohli, A. K. (2001). "How Do They Know Their Customers So Well?". *MIT Sloan Management Review*, 42 (2), 63-73.
- Davenport, T. H. y Prusak, L. (1998). *Working Knowledge*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- 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. (1984). *Strategic Marketing Planning*. West Publishing Company: New York.
- Day, G. S. (1990). *Market Driven Strategy: Processes for Creating Value*. The Free Press: New York.
- Day, G. S. (1992). "Marketing's Contribution to the Strategy Dialogue". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20 (4), 323-329.
- 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 (4), 37-52.
- Day, G. S. (1999). "Creating a Market-Driven Organization". *Sloan Management Review*, 41 (1), 11-22.
- Day, G. S. (2000). "Managing Market Relationships". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 24-30.
- Day, G. S. y Nedungadi, P. (1994). "Managerial Representations of Competitive Advantage". *Journal of Marketing*, 58 (2), 31-44.
- Day, G. S. y Wensley, R. (1988). "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority". *Journal of Marketing*, 52 (2), 1-20.
- De Chernatony, L., Harris, F. y Riley, F. D. O. (2000). "Added Value: Its Nature, Roles and Sustainability". *European Journal of Marketing*, 34 (1/2), 39-56.
- De Ruyter, K., Wetzels, M., Lemmink, J. y Mattson, J. (1997). "The Dynamics of the Service Delivery Process: A Value-Based Approach". *International Journal of Research in Marketing*, 14 (3), 231-243.
- De Vries, R. E., Van den Hooff, B. y De Ridder, J. A. (2006). "Explaining Knowledge Sharing: The Role of Team Communication Styles, Job Satisfaction, and Performance Beliefs". *Communication Research*, 33 (2), 115-135.
- Decarolis, D. M. y Deeds, D. L. (1999). "The Impact of Stocks and Flows of Organizational Knowledge on Firm Performance: An Empirical". *Strategic Management Journal*, 20 (10), 953-968.

- DeGregori, T. R. (1987). "Resources Are Not, They Become: An Institutional Theory". *Journal of Economic Issues*, 21 (3), 1241-1263.
- DeLong, D. (1997). Building the Knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors. Ernst & Young's Center for Business Innovation.
- Demarest, M. (1997). "Understanding Knowledge Management". *Long Range Planning*, 30 (3), 374-384.
- Demsetz, H. (1991). The Theory of the Firm Revisited. In Williamson, O. E. y Winter, S. G. (Eds.), *The Nature of the Firm* (pp. 159-178). New York: Oxford University Press.
- Deng, S. y Dart, J. (1994). "Measuring Market Orientation: A Multi-Factor, Multi-Item Approach". *Journal of Marketing Management*, 10 (8), 725-742.
- Denrell, J., Fang, C. y Winter, S. G. (2003). "The Economics of Strategic Opportunity". *Strategic Management Journal*, 24 (10), 977-990.
- DeSarbo, W. S., Jedidi, K. y Sinha, I. (2001). "Customer Value Analysis in a Heterogeneous Market". *Strategic Management Journal*, 22 (9), 845-857.
- 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.
- Deshpandé, R. y Farley, J. U. (1998a). "Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis". *Journal of Market Focused Management*, 2 (3), 213-232.
- Deshpandé, R. y Farley, J. U. (1998b). "The Market Orientation Construct: Correlations, Culture, and Comprehensiveness". *Journal of Market Focused Management*, 2 (3), 237-239.
- Deshpandé, R. y Webster, F. E. (1989). "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda". *Journal of Marketing*, 53 (1), 3-15.
- Despres, C. y Chauvel, D. (1999). "Knowledge Management(s)". *Journal of Knowledge Management*, 3 (2), 110-123.
- Di Stefano, G., Peteraf, M. y Verona, G. (2010). "Dynamic Capabilities Deconstructed : A Bibliographic Investigation into the Origins, Development, and Future Directions of the Research Domain". *Industrial & Corporate Change*, 19 (4), 1187-1204.
- Diamantopoulos, A. y Hart, S. (1993). "Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli and Jaworski's Framework". *Journal of Strategic Marketing*, 1 (2), 93-121.
- Diamantopoulos, A., Riefler, P. y Roth, K. P. (2008). "Advancing Formative Measurement Models". *Journal of Business Research*, 61 (12), 1203-1218.
- Diamantopoulos, A. y Sigauw, J. A. (2006). "Formative Versus Reflective Indicators in Organizational Measure Development: A Comparison and Empirical Illustration". *British Journal of Management*, 17 (4), 263-282.
- Diamantopoulos, A. y Winklhofer, H. (2001). "Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development". *Journal of Marketing Research*, 38 (2), 269-277.
- Dibb, S. y Meadows, M. (2004). "Relationship Marketing and CRM: A Financial Services Case Study". *Journal of Strategic Marketing*, 12 (2), 111-125.
- Dickson, P. R. (1996). "The Static and Dynamic Mechanics of Competition: A Comment on Hunt and Morgan's Comparative Advantage Theory". *Journal of Marketing*, 60 (4), 102-106.
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989). "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage". *Management Science*, 35 (12), 1504-1511.
- Dimitriadis, S. y Stevens, E. (2008). "Integrated Customer Relationship Management for Service Activities". *Managing Service Quality*, 18 (5), 496-511.
- Dodds, W. B. (1991). "In Search of Value: How Price and Store Name Information Influence Buyers' Product Perceptions". *The Journal of Services Marketing*, 5 (3), 27-36.
- Dodds, W. B., Monroe, K. B. y Grewal, D. (1991). "Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers' Product Evaluations". *Journal of Marketing Research*, 28 (3), 307-319.
- Dosi, G., Nelson, R. y Winter, S. (2000). Introduction: The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities. In Dosi, G., Nelson, R. y Winter, S. (Eds.), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities* Oxford: Oxford University Press.
- Dosi, G., Teece, D. J. y Winter, S. (1989). Toward a Theory of Corporate Coherence: Preliminary Remarks. Center for research in management, University of California at Berkeley.
- Dowling, G. (2002). "Customer Relationship Management: In B2C Markets, Often Less Is More". *California Management Review*, 44 (3), 87-104.
- Doyle, P. (1989). "Building Successful Brands: The Strategic Options". *Journal of Marketing Management*, 5 (1), 77-95.

- Droge, C., Calantone, R. y Harmancioglu, N. (2008). "New Product Success: Is It Really Controllable by Managers in Highly Turbulent Environments?". *Journal of Product Innovation Management*, 25 (3), 272-286.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row: New York.
- Drucker, P. F. (1968). *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. Harper & Row: New York.
- Drucker, P. F. (1973). *Management*. Harper & Row: New York.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Harper and Row: New York.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-Capitalist Society*. Harper Collins: New York, NY.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. y Oh, S. (1987). "Developing Buyer-Seller Relationships". *Journal of Marketing*, 51 (2), 11-27.
- Earl, M. (2001). "Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy". *Journal of Management Information Systems*, 18 (1), 215-233.
- Easterby-Smith, M., Graça, M., Antonacopoulou, E. y Ferdinand, J. (2008). "Absorptive Capacity: A Process Perspective". *Management Learning*, 39 (5), 483-501.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A. y Peteraf, M. A. (2009). "Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions". *British Journal of Management*, 20, S1-S8.
- Easterby-Smith, M. y Prieto, I. (2008). "Dynamic Capabilities and Knowledge Management: An Integrative Role for Learning?". *British Journal of Management*, 19 (3), 235-249.
- Edvardsson, B., Tronvoll, B. y Gruber, T. (2011). "Expanding Understanding of Service Exchange and Value Co-Creation: A Social Construction Approach". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 (2), 327-339.
- Eggert, A. y Ulaga, W. (2002). "Customer Perceived Value: A Substitute for Satisfaction in Business Markets?". *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 17 (2/3), 107-118.
- Eisenhardt, K. M. y Martin, J. A. (2000). "Dynamic Capabilities: What Are They?". *Strategic Management Journal*, 21 (10/11), 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M. y Tabrizi, B. N. (1995). "Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry". *Administrative Science Quarterly*, 40 (1), 84-110.
- Esteban, Á., Millán, Á., Molina, A. y Martín-Consuegra, D. (2002). "Market Orientation in Service: A Review and Analysis". *European Journal of Marketing*, 36 (9/10), 1003-1021.
- Fahy, J. y Smithee, A. (1999). "Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm". *Academy of Marketing Science Review*, 1999, 1-20.
- Fairhurst, P. (2001). "E-CRM". *Journal of Database Marketing*, 8 (2), 137-142.
- Farrell, M. A. (2000). "Developing a Market-Oriented Learning Organisation". *Australian Journal of Management*, 25 (2), 201-222.
- Farrell, M. A. y Oczkowski, E. (1997). "An Analysis of the MKTOR and MARKOR Measures of Market Orientation: An Australian Perspective". *Marketing Bulletin*, 8, 30-40.
- Farrell, M. A. y Oczkowski, E. (2002). "Are Market Orientation and Learning Orientation Necessary for Superior Organizational Performance?". *Journal of Market Focused Management*, 5 (3), 197-217.
- Fawcett, S. E. y Fawcett, S. A. (1995). "The Firm as a Value-Added System". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 25 (5), 24-43.
- Fletcher, L. A. (2001). "Going Beyond the Buzzword: What Exactly Is CRM?". *Learned Publishing*, 14, 213-222.
- 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 (2), 163-175.
- Flint, D. J., Woodruff, R. B. y Gardial, S. F. (2002). "Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context". *Journal of Marketing*, 66 (4), 102-117.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Jaesung, C. y Bryant, B. E. (1996). "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings". *Journal of Marketing*, 60 (4), 7-18.
- Foss, K. y Foss, N. J. (2002). *Creating, Capturing and Protecting Value: A Property Rights-Based View of Competitive Strategy*. Copenhagen Business School.
- Fowler, S. W., King, A. W., Marsh, S. J. y Victor, B. (2000). "Beyond Products: New Strategic Imperatives for Developing Competencies in Dynamic Environments". *Journal of Engineering & Technology Management*, 17 (3/4), 357-377.
- Frantz, B. y McDougall, G. (2004). "Assessing the Potential of Customer Relationship Management: Clarifying the Decision". *Services Marketing Quarterly*, 26 (1), 1-18.

- Galbraith, C. S. (1990). "Transferring Core Manufacturing Technologies in High-Technology Firms". *California Management Review*, 32 (4), 56-70.
- Galbraith, J. R. (1977). *Organizational Design*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Gale, B. T. (1994). *Managing Customer Value*. The Free Press: New York.
- Galunic, D. C. y Eisenhardt, K. M. (2001). "Architectural Innovation and Modular Corporate Forms". *Academy of Management Journal*, 44 (6), 1229-1249.
- Galunic, D. C. y Rodan, S. (1998). "Resource Recombinations in the Firm: Knowledge Structures and the Potential for Schumpeterian Innovation". *Strategic Management Journal*, 19 (12), 1193-1201.
- Gallarza, M. G. y Gil, I. (2006). "Value Dimensions, Perceived Value, Satisfaction and Loyalty: An Investigation of University Students' Travel Behaviour". *Tourism Management*, 27 (3), 437-452.
- Ganesan, S. (1994). "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships". *Journal of Marketing*, 58 (2), 1-19.
- Garcia-Murillo, M. y Annabi, H. (2002). "Customer Knowledge Management". *Journal of the Operational Research Society*, 53 (8), 875-884.
- Gardial, S. F., Clemons, D. S., Woodruff, R. B., Schumann, D. W. y Burns, M. J. (1994). "Comparing Consumers' Recall of Prepurchase and Postpurchase Product Evaluation Experiences". *Journal of Consumer Research*, 20 (4), 548-560.
- Gardner, B. (2001). "What Do Customers Value?". *Quality Progress*, 34 (11), 41-48.
- Gassenheimer, J. B., Houston, F. S. y Davis, J. C. (1998). "The Role of Economic Value, Social Value, and Perceptions of Fairness in Interorganizational Relationship Retention Decisions". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (4), 322-337.
- Gatignon, H. y Xuereb, J.-M. (1997). "Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance". *Journal of Marketing Research*, 34 (1), 77-90.
- Gauzente, C. (1999). "Comparing Market Orientation Scales: A Content Analysis". *Marketing Bulletin*, 10, 76-82.
- Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L. y Brenner, W. (2003). "Knowledge-Enabled Customer Relationship Management: Integrating Customer Relationship Management and Knowledge Management Concepts[1]". *Journal of Knowledge Management*, 7 (5), 107-123.
- Gerbing, D. W. y Anderson, J. C. (1988). "An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment". *Journal of Marketing Research*, 25 (2), 186-192.
- Ghemawat, P. (1991). *Commitment: The Dynamics of Strategy*. The Free Press: New York.
- Glazer, R. (1997). "Strategy and Structure in Information-Intensive Markets: The Relationship between Marketing and IT". *Journal of Market Focused Management*, 2 (1), 65-81.
- Gold, A. H. (2001). *Towards a Theory of Organizational Knowledge Management Capabilities*. Ph. D., University of North Carolina, Chapel Hill.
- 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.
- Grant, R. M. (1991). "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation". *California Management Review*, 33 (3), 114-135.
- Grant, R. M. (1996a). "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm". *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Grant, R. M. (1996b). "Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration". *Organization Science*, 7 (4), 375-387.
- Gray, B., Matear, S., Boshoff, C. y Matheson, P. (1998). "Developing a Better Measure of Market Orientation". *European Journal of Marketing*, 32 (9/10), 884-903.
- Greenberg, P. (2001). *CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time*. McGraw-Hill: New York.
- Greenley, G. E. (1995a). "Forms of Market Orientation in UK Companies". *Journal of Management Studies*, 32 (1), 47-66.
- Greenley, G. E. (1995b). "Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from UK Companies". *British Journal of Management*, 6 (1), 1-13.
- Grewal, D., Monroe, K. B. y Krishnan, R. (1998). "The Effects of Price-Comparison Advertising on Buyers' Perceptions of Acquisition Value, Transaction Value, and Behavioral Intentions". *Journal of Marketing*, 62 (2), 46-59.
- Grewal, R. y Slotegraaf, R. (2007). "Embeddedness of Organizational Capabilities". *Decision Sciences*, 38 (3), 451-488.

- Grewal, R. y Tansuhaj, P. (2001). "Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility". *Journal of Marketing*, 65 (2), 67-80.
- Griffith, D. A. y Harvey, M. G. (2001). "A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities". *Journal of International Business Studies*, 32 (3), 597-606.
- Grimm, L. G. y Yarnold, P. R. (2000). *Reading and Understanding More Multivariate Statistics*. American Psychological Association: Washington, DC.
- Grönroos, C. (1989). "Defining Marketing: A Market-Oriented Approach". *European Journal of Marketing*, 23 (1), 52-60.
- Grönroos, C. (1990). "Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface". *Journal of Business Research*, 20 (1), 3-11.
- Grönroos, C. (1991). "The Marketing Strategy Continuum: Towards a Marketing Concept for the 1990s". *Management Decision*, 29 (1), 7-13.
- Grönroos, C. (1994a). "Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm". *Journal of Marketing Management*, 10 (5), 347-360.
- Grönroos, C. (1994b). "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing". *Management Decision*, 32 (2), 4-20.
- Grönroos, C. (1995). "Relationship Marketing: The Strategy Continuum". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 252-254.
- Grönroos, C. (1996). "Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications". *Management Decision*, 34 (3), 5-14.
- Grönroos, C. (1997). "Value-Driven Relational Marketing: From Products to Resources and Competencies". *Journal of Marketing Management*, 13 (5), 407-419.
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing - A Customer Relationship Management Approach*. 2nd edition, Chichester: John Wiley & Sons.
- Groth, J. C. (1994). "The Exclusive Value Principle: A Concept for Marketing". *The Journal of Product and Brand Management*, 3 (3), 8-18.
- 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.
- Gulati, R. y Wang, L. O. (2003). "Size of the Pie and Share of the Pie: Implications of Network Embeddedness and Business Relatedness for Value Creation and Value Appropriation in Joint Ventures.". *Research in the Sociology of Organizations*, 20, 209-242.
- Gummesson, E. (1987). "The New Marketing - Developing Long Term Interactive Relationships". *Long Range Planning*, 20 (4), 10-20.
- Gummesson, E. (2002). "Relationship Marketing in the New Economy". *Journal of Relationship Marketing*, 1 (1), 37-57.
- Gupta, A. K. y Govindarajan, V. (2000). "Knowledge Flows within Multinational Corporations". *Strategic Management Journal*, 21 (4), 473-496.
- Gutman, J. (1982). "A Means-End Model Based on Consumer Categorization Processes". *Journal of Marketing*, 48(2), 60-72.
- Haas, M. R. y Hansen, M. T. (2005). "When Using Knowledge Can Hurt Performance: The Value of Organizational Capabilities in a Management Consulting Company". *Strategic Management Journal*, 26 (1), 1-24.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Prentice-Hall International Inc: London.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1991). "Corporate Imagination and Expeditionary Marketing". *Harvard Business Review*, 69 (4), 81-92.
- Han, J. K., Kim, N. y Srivastava, R. K. (1998). "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?". *Journal of Marketing*, 62 (4), 30-45.
- Hansen, M. T. (1999). "The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits". *Administrative Science Quarterly*, 44 (1), 82-111.
- Hansen, M. T., Nohria, N. y Tierney, T. (1999). "What's Your Strategy for Managing Knowledge?". *Harvard Business Review*, 77 (2), 106-116.
- Harker, M. J. (1999). "Relationship Marketing Defined? An Examination of Current Relationship Marketing Definitions". *Marketing Intelligence & Planning*, 17 (1), 13-20.
- 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.

- Harris, L. C. (2001). "Market Orientation and Performance: Objective and Subjective Empirical Evidence from UK Companies". *Journal of Management Studies*, 38 (1), 17-43.
- Harris, L. C. (2002). "Measuring Market Orientation: Exploring a Market Oriented Approach". *Journal of Market Focused Management*, 5, 239-270.
- Harris, L. C. y Ogbonna, E. (2001). "Leadership Style and Market Orientation: An Empirical Study". *European Journal of Marketing*, 35 (5/6), 744-764.
- Harrison-Walker, L. J. (2001). "The Measurement of a Market Orientation and Its Impact on Business Performance". *Journal of Quality Management*, 6 (2), 139-172.
- Hart, S. L. y Dowell, G. (2011). "Invited Editorial: A Natural-Resource-Based View of the Firm: Fifteen Years After". *Journal of Management*, 37 (5), 1464-1479.
- Harvey, M. y Speier, C. (2000). "Developing an Interorganization Relational Management Perspective". *Journal of Marketing Channels*, 7 (4), 23-44.
- Heinonen, K. (2004). "Reconceptualizing Customer Perceived Value: The Value of Time and Place". *Managing Service Quality*, 14 (2/3), 205-215.
- Heinonen, K. (2006). "Temporal and Spatial e-Service Value". *International Journal of Service Industry Management*, 17 (4), 380-400.
- Helfat, C. E. (1997). "Know-How and Asset Complementarity and Dynamic Capability Accumulation: The Case of R&D". *Strategic Management Journal*, 18 (5), 339-360.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J. y Winter, S. G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell: Oxford, U.K.
- Helfat, C. E. y Peteraf, M. A. (2003). "The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles". *Strategic Management Journal*, 24 (10), 997-1010.
- Henderson, R. y Cockburn, I. (1994). "Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research". *Strategic Management Journal*, 15 (8), 63-84.
- Henderson, R. y Clark, K. B. (1990). "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms". *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 9-30.
- Hendriks, P. H. J. (1999). "Why Share Knowledge? The Influence of Ict on the Motivation for Knowledge Sharing". *Knowledge and Process Management*, 6 (2), 91-100.
- Hendriks, P. H. J. y Vriens, D. J. (1999). "Knowledge-Based Systems and Knowledge Management: Friends or Foes?". *Information & Management*, 35 (2), 113-125.
- Henseler, J. y Chin, W. W. (2010). "A Comparison of Approaches for the Analysis of Interaction Effects Between Latent Variables Using Partial Least Squares Path Modeling". *Structural Equation Modeling*, 17 (1), 82-109.
- Hill, C. W. L. y Deeds, D. L. (1996). "The Importance of Industry Structure for the Determination of Firm Profitability: A Neo-Austrian Perspective". *Journal of Management Studies*, 33 (4), 429-451.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. y Sexton, D. L. (2001). "Guest Editors' Introduction to the Special Issue. Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation". *Strategic Management Journal*, 22 (6/7), 479-491.
- Hobby, J. (1999). "Looking after the One Who Matters". *Accountancy Age*, 28 (October), 28-30.
- Hogan, J. E. (2001). "Expected Relationship Value: A Construct, a Methodology for Measurement, and a Modeling Technique". *Industrial Marketing Management*, 30 (4), 339-351.
- Holbrook, M. B. (1994). The Nature of Customer Value: An Axiology of Services in the Consumption Experience. In Rust, R. y Oliver, R. L. (Eds.), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice* (pp. 21-71). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Holbrook, M. B. (1996). "Customer Value - a Framework for Analysis and Research". *Advances in Consumer Research*, 23 (1), 138-142.
- Holbrook, M. B. (1999). *Consumer Value. A Framework for Analysis and Research*. Routledge: London.
- Homburg, C. y Pflesser, C. (2000). "A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes". *Journal of Marketing Research*, 37 (4), 449-462.
- Hooley, G. J., Cox, T., Fahy, J., Shipley, D., Beracs, J., Fonfara, K. y Snoj, B. (2000). "Market Orientation in the Transition Economies of Central Europe:: Tests of the Narver and Slater Market Orientation Scales". *Journal of Business Research*, 50 (3), 273-285.
- 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.

- Hooley, G. J., Lynch, J. E. y Jobber, D. (1992). "Generic Marketing Strategies". *International Journal of Research in Marketing*, 9 (1), 75-89.
- Hoopes, D. G., Madsen, T. L. y Walker, G. (2003). "Guest Editors' Introduction to the Special Issue: Why Is There a Resource-Based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity". *Strategic Management Journal*, 24 (10), 889-902.
- Horovitz, J. (2000). *The Seven Secrets of Service Strategy*. Financial Times-Prentice Hall: Harlow.
- Hsu, S. (2007). "Human Capital, Organizational Learning, Network Resources and Organizational Innovativeness". *Total Quality Management & Business Excellence*, 18 (9), 983-998.
- Huang, J.-W. y Li, Y.-H. (2009). "The Mediating Effect of Knowledge Management on Social Interaction and Innovation Performance". *International Journal of Manpower*, 30 (3), 285-301.
- Hubbard, G., Zubac, A. y Johnson, L. (2008). "Linking Learning, Customer Value, and Resource Investment Decisions: Developing Dynamic Capabilities.". *Advances in Applied Business Strategy*, 10, 9-27.
- Huber, F., Herrmann, A. y Henneberg, S. C. (2007). "Measuring Customer Value and Satisfaction in Services Transactions, Scale Development, Validation and Cross-Cultural Comparison". *International Journal of Consumer Studies*, 31 (6), 554-564.
- Huber, F., Herrmann, A. y Morgan, R. E. (2001). "Gaining Competitive Advantage through Customer Value Oriented Management". *The Journal of Consumer Marketing*, 18 (1), 41-53.
- Huber, G. P. (1991). "Organizational Learning: The Contributing Processes and Literatures". *Organization Science*, 2 (1), 88-115.
- Hunt, S. D. (1999). "The Strategic Imperative and Sustainable Competitive Advantage: Public Policy Implications of Resource-Advantage Theory". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (2), 144-159.
- Hunt, S. D. y Morgan, R. M. (1995). "The Comparative Advantage Theory of Competition". *Journal of Marketing*, 59 (2), 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 (4), 107-114.
- Huysman, M. y Wulf, V. (2006). "IT to Support Knowledge Sharing in Communities, Towards a Social Capital Analysis". *Journal of Information Technology*, 21 (1), 40-51.
- Ipe, M. (2003). "Knowledge Sharing on Organizations: A Conceptual Framework". *Human Resource Development Review*, 2 (4), 337-359.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A. y Sirmon, D. G. (2003). "A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and Its Dimensions". *Journal of Management*, 29 (6), 963-989.
- Jackson, B. (1985). "Building Customer Relationships That Last: How Close Can Industrial Markets Get to Their Customers - and for How Long?". *Harvard Business Review*, 63 (5), 120-128.
- Jacobides, M. G., Knudsen, T. y Augier, M. (2006). "Benefiting from Innovation: Value Creation, Value Appropriation and the Role of Industry Architectures". *Research Policy*, 35 (8), 1200-1221.
- Jain, S. C. (2005). "CRM Shifts the Paradigm". *Journal of Strategic Marketing*, 13 (4), 275-291.
- Jain, R., Jain, S. y Dhar, U. (2002). "Measuring Customer Relationship Management". *Journal of Services Research*, 2 (2), 97-109.
- Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J. y Volberda, H. W. (2005). "Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How Do Organizational Antecedents Matter?". *Academy of Management Journal*, 48 (6), 999-1015.
- Jantunen, A. (2005). "Knowledge-Processing Capabilities and Innovative Performance: An Empirical Study". *European Journal of Innovation Management*, 8 (3), 336-349.
- 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 (2), 199-218.
- Javalgi, R. G., Martin, C. L. y Young, R. B. (2006). "Marketing Research, Market Orientation and Customer Relationship Management: A Framework and Implications for Service Providers". *Journal of Services Marketing*, 20 (1), 12-23.
- Jaworski, B. J., Kohli, A. K. y Sahay, A. (2000). "Market-Driven Versus Driving Markets". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 45-54.
- Jaworski, B. J. y Kohli, A. K. (1993). "Market Orientation: Antecedents and Consequences". *Journal of Marketing*, 57 (3), 53-70.
- Jaworski, B. J. y Kohli, A. K. (1996). "Market Orientation: Review, Refinement and Roadmap". *Journal of Market Focused Management*, 1 (2), 119-135.

- Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P. y Raman, P. (2005). "The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management". *Journal of Marketing*, 69 (4), 177-192.
- Jayanti, R. K. y Ghosh, A. K. (1996). "Service Value Determination: An Integrative Perspective". *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 34 (4), 5-25.
- Jenkins, M. (1996). "Making Sense of Customers: An Evaluation of the Role of the Customer in the Subjective Strategies of Senior Managers". *Journal of Strategic Marketing*, 4 (2), 95-115.
- Jensen, H. R. (2001). "Antecedents and Consequences of Consumer Value Assessments: Implications for Marketing Strategy and Future Research". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8 (6), 299-310.
- Johnson, J. (2004). "Making CRM Technology Work". *British Journal of Administrative Management*, 39, 22-23.
- Jordan, J. y Jones, P. (1997). "Assessing Your Company's Knowledge Management Style". *Long Range Planning*, 30 (3), 392-398.
- Jöreskog, K. G. y Goldberger, A. S. (1975). "Estimation of a Model with Multiple Indicators and Multiple Causes of a Single Latent Variable". *Journal of the American Statistical Association*, 70 (351), 631-639.
- Jüttner, U. y Wehrli, H.-P. (1994). "Relationship Marketing from a Value System Perspective". *International Journal of Service Industry Management*, 5 (5), 54-73.
- Kale, S. H. (2004). "CRM Failure and the Seven Deadly Sins". *Marketing Management*, 13 (5), 42-46.
- Kang, S.-C., Morris, S. S. y Snell, S. A. (2007). "Relational Archetypes, Organizational Learning, and Value Creation: Extending the Human Resource Architecture". *Academy of Management Review*, 32 (1), 236-256.
- Kano, N. (1984). "Attractive quality and must-be quality". *Hinshitsu: The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, (April), 39-48.
- Kantamneni, S. P. y Coulson, K. R. (1996). "Measuring Perceived Value: Scale Development and Research Findings from a Consumer Survey". *Journal of Marketing Management*, 6 (2), 72-86.
- Kanter, J. (1999). "Knowledge Management, Practically Speaking". *Information Systems Management*, 16 (4), 7-15.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2004). "The Strategy Map: Guide to Aligning Intangible Assets". *Strategy & Leadership*, 32 (5), 10-17.
- Kashyap, R. y Bojanic, D. C. (2000). "A Structural Analysis of Value, Quality, and Price Perceptions of Business and Leisure Travelers". *Journal of Travel Research*, 39 (1), 45-53.
- Kaufman, J. J. (1998). *Value Management: Creating Competitive Advantage*. Best Management Practices Series, Crisp Publications: Menlo Park, CA.
- Kaur, G. y Gupta, M. C. (2010). "A Perusal of Extant Literature on Market Orientation - Concern for Its Implementation". *Marketing Review*, 10 (1), 87-105.
- Ketchen, D. J., Hult, G. T. M. y Slater, S. F. (2007). "Toward Greater Understanding of Market Orientation and the Resource-Based View". *Strategic Management Journal*, 28 (9), 961-964.
- Khalifa, A. S. (2004). "Customer Value: A Review of Recent Literature and an Integrative Configuration". *Management Decision*, 42 (5/6), 645-666.
- Kiessling, T. S., Richey, R. G., Meng, J. y Dabic, M. (2009). "Exploring Knowledge Management to Organizational Performance Outcomes in a Transitional Economy". *Journal of World Business*, 44 (4), 421-433.
- Kim, H. y Kim, Y. (2009). "A CRM Performance Measurement Framework: Its Development Process and Application". *Industrial Marketing Management*, 38 (4), 477-489.
- Kim, L. (1997). "The Dynamics of Samsung's Technological Learning in Semiconductors". *California Management Review*, 39 (3), 86-100.
- Kim, L. (1998). "Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building in Catching-up at Hyundai Motor". *Organization Science*, 9 (4), 506-521.
- Kincaid, J. W. (2003). *Customer Relationship Management: Getting It Right!* Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ.
- King, W. R., Marks, P. V. y McCoy, S. (2002). "The Most Important Issues in Knowledge Management". *Communications of the ACM*, 45 (9), 93-97.
- Kirca, 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 (2), 24-41.

- Kogut, B. (1987). Country Patterns in International Competition: Appropriability and Oligopolistic Agreement. In Hood, N. y Vahlne, J. (Eds.), *Strategies in Global Competition* (pp. 315-340). London: Croom-Helm.
- 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. y Jaworski, B. J. (1990). "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications". *Journal of Marketing*, 54 (2), 1-18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. y Kumar, A. (1993). "Markor: A Measure of Market Orientation". *Journal of Marketing Research*, 30 (4), 467-477.
- Kortge, G. D. y Okonkwo, P. A. (1993). "Perceived Value Approach to Pricing". *Industrial Marketing Management*, 22 (2), 133-140.
- Kothandaraman, P. y Wilson, D. T. (2001). "The Future of Competition: Value-Creating Networks". *Industrial Marketing Management*, 30 (4), 379-389.
- Kotler, P. (1972). "A Generic Concept of Marketing". *Journal of Marketing*, 36 (2), 46-54.
- Kotler, P. (1984). *Marketing Management; Analysis, Planning and Control*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Kotler, P. y Andreasen, A. R. (1987). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2004). *Principles of Marketing*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Kotorov, R. (2003). "Customer Relationship Management: Strategic Lessons and Future Directions". *Business Process Management Journal*, 9 (5), 566-571.
- Kransdorff, A. y Williams, R. (2000). "Managing Organizational Memory (OM): The New Competitive Imperative". *Organization Development Journal*, 18 (1), 107-117.
- Krasnikov, A., Jayachandran, S. y Kumar, V. (2009). "The Impact of Customer Relationship Management Implementation on Cost and Profit Efficiencies: Evidence from the U.S. Commercial Banking Industry". *Journal of Marketing*, 73 (6), 61-76.
- Kumar, N., Scheer, L. K. y Steenkamp, J.-B. E. M. (1995). "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes". *Journal of Marketing Research*, 32 (3), 348-356.
- Kumar, V., Lemon, K. N. y Parasuraman, A. (2006). "Managing Customers for Value: An Overview and Research Agenda". *Journal of Service Research*, 9 (2), 87-94.
- Kumar, V. y Shah, D. (2004). "Building and Sustaining Profitable Customer Loyalty for the 21st Century". *Journal of Retailing*, 80 (4), 317-329.
- Kutner, S. y Cripps, J. (1997). "Managing the Customer Portfolio of Healthcare Enterprises". *The Healthcare Forum Journal*, 40 (5), 52-54.
- Lado, N., Maydeu-Olivares, A. y Rivera, J. (1998). "Measuring Market Orientation in Several Populations". *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.
- Lane, P. J., Koka, B. R. y Pathak, S. (2006). "The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct". *Academy of Management Review*, 31 (4), 833-863.
- Langerak, F. (2003). "An Appraisal of Research on the Predictive Power of Market Orientation". *European Management Journal*, 21 (4), 447-464.
- Langlois, R. (1991). "Transaction Cost Economics in Real Time". *Industrial & Corporate Change*, 99-127.
- Lanning, M. J. (1998). *Delivering Profitable Value: A Revolutionary Framework to Accelerate Growth, Generate Wealth and Rediscover the Heart of Business*. Perseus Books: Reading, MA.
- Lapierre, J. (2000). "Customer-Perceived Value in Industrial Contexts". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15 (2/3), 122-140.
- LaPlaca, P. J. (2004). "Letter from the Editor: Special Issue on Customer Relationship Management". *Industrial Marketing Management*, 33 (6), 463-464.
- Lavergne, R. y Earl, R. L. (2006). "Knowledge Management: A Value Creation Perspective". *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 10 (2), 43-60.
- Lavie, D. (2007). "Alliance Portfolios and Firm Performance: A Study of Value Creation and Appropriation in the U.S. Software Industry". *Strategic Management Journal*, 28 (12), 1187-1212.

- Lazonick, W. (1990). *Competitive Advantage on the Shop Floor*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Lear, R. W. (1963). "No Easy Road to Market Orientation". *Harvard Business Review*, 41 (5), 53-60.
- Lee, D.-J. y Ahn, J.-H. (2007). "Reward Systems for Intra-Organizational Knowledge Sharing". *European Journal of Operational Research*, 180 (2), 938-956.
- Lee, E. J. y Overby, J. W. (2004). "Creating Value for Online Shoppers: Implications for Satisfaction and Loyalty". *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 17, 54-67.
- Lee, J., Lee, K. y Rho, S. (2002). "An Evolutionary Perspective on Strategic Group Emergence: A Genetic Algorithm-Based Model". *Strategic Management Journal*, 23 (8), 727-746.
- Lee, S. M. y Hong, S. (2002). "An Enterprise-Wide Knowledge Management Infrastructure". *Industrial Management & Data Systems*, 102 (1), 17-25.
- Leonard-Barton, D. (1990). "A Dual Methodology for Case Studies: Synergistic Use of a Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites". *Organization Science*, 1 (3), 248-266.
- Leonard-Barton, D. (1992). "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development". *Strategic Management Journal*, 13 (5), 111-125.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Lepak, D. P., Smith, K. G. y Taylor, S. (2007). "Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective". *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 32 (1), 180-194.
- Lev, B. (2002). "Intangibles at a Crossroads: What's Next?". *Financial Executive*, 18 (2), 35-39.
- Levinthal, D. A. y March, J. G. (1993). "The Myopia of Learning". *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.
- Levitt, T. (1960). "Marketing Myopia". *Harvard Business Review*, 38 (4), 45-56.
- Levitt, T. (1980). "Marketing Success Through Differentiation - of Anything". *Harvard Business Review*, 58 (1), 83-91.
- Levitt, T. (1981). "Marketing Intangible Products and Product Intangibles". *Harvard Business Review*, 59 (3), 94-102.
- Li, X. (2006). *Supportive Leadership, Learning Capability, IT Support Capability, Power and Value Appropriation in IOS Supply Chain Network Context*. Ph. D., University of Toledo.
- Li, Y.-H., Huang, J.-W. y Tsai, M.-T. (2009). "Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Knowledge Creation Process". *Industrial Marketing Management*, 38 (4), 440-449.
- Liao, S.-h., Wu, C.-c., Hu, D.-c. y Tsui, K.-a. (2010). "Relationships between Knowledge Acquisition, Absorptive Capacity and Innovation Capability: An Empirical Study on Taiwan's Financial and Manufacturing Industries". *Journal of Information Science*, 36 (1), 19-35.
- Lichtenthaler, U. (2009). "Absorptive Capacity, Environmental Turbulence, and the Complementarity of Organizational Learning Processes". *Academy of Management Journal*, 52 (4), 822-846.
- Lichtenthaler, U. y Lichtenthaler, E. (2009). "A Capability-Based Framework for Open Innovation: Complementing Absorptive Capacity". *Journal of Management Studies*, 46 (8), 1315-1338.
- Liebowitz, J. (2004). "Getting the Most out of Your Organization's Knowledge Management". *Competitive Intelligence Magazine*, 7 (5), 27.
- Light, B. (2001). A Review of the Issues Associated with Customer Relationship Management Systems *Proceedings of the 9th European Conference on Information Systems* (pp. 1232-1241).
- Light, B. (2003). "CRM Packaged Software: A Study of Organizational Experiences". *Business Process Management Journal*, 9 (5), 603-616.
- 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.
- Lin, H.-F. (2007). "A Stage Model of Knowledge Management: An Empirical Investigation of Process and Effectiveness". *Journal of Information Science*, 33 (6), 643-659.
- Lin, H.-F. y Lee, G.-G. (2005). "Impact of Organizational Learning and Knowledge Management Factors on E-Business Adoption". *Management Decision*, 43 (2), 171-188.
- Lindgreen, A., Palmer, R., Vanhamme, J. I. y Wouters, J. (2006). "A Relationship-Management Assessment Tool: Questioning, Identifying, and Prioritizing Critical Aspects of Customer Relationships". *Industrial Marketing Management*, 35 (1), 57-71.
- Ling, R. y Yen, D. C. (2001). "Customer Relationship Management: An Analysis Framework and Implementation Strategies". *Journal of Computer Information Systems*, 41 (3), 82-97.

- Lippman, S. A. y Rumelt, R. P. (2003). "A Bargaining Perspective on Resource Advantage". *Strategic Management Journal*, 24 (11), 1069-1086.
- Liu, A. H., Leach, M. P. y Bernhardt, K. L. (2005). "Examining Customer Value Perceptions of Organizational Buyers When Sourcing from Multiple Vendors". *Journal of Business Research*, 58 (5), 559-568.
- Liyun, Q., Keyi, W., Xiaoshu, W. y Fangfang, Z. (2008). "Research on the Relationship among Market Orientation, Customer Relationship Management, Customer Knowledge Management and Business Performance". *Management Science and Engineering*, 2 (1), 31-37.
- Lovelock, C. (1983). "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights". *Journal of Marketing*, 47 (3), 9-20.
- Lovelock, C. (1995). "Competing on Service: Technology and Teamwork in Supplementary Services". *Planning Review*, 23 (4), 32-39.
- Lowendahl, B. R., Revang, O. y Fosstenlokken, S. M. (2001). "Knowledge and Value Creation in Professional Service Firms: A Framework for Analysis". *Human Relations*, 54 (7), 911-932.
- Luo, Y. (2000). "Dynamic Capabilities in International Expansion". *Journal of World Business*, 35 (4), 355-378.
- Luque, T. (2000). *Técnicas de Análisis de Datos en Investigación de Mercados*. Pirámide: Madrid.
- Lusch, R. F. y Vargo, S. L. (2006). "Service-Dominant Logic: Reactions, Reflections, and Refinements". *Marketing Theory*, 6 (3), 281-288.
- MacDonald, G. y Ryall, M. D. (2004). "How Do Value Creation and Competition Determine Whether a Firm Appropriates Value?". *Management Science*, 50 (10), 1319-1333.
- Macdonald, S. (1995). "Too Close for Comfort?: The Strategic Implications of Getting Close to the Customer". *California Management Review*, 37 (4), 8-27.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. y Ahearne, M. (1998). "Some Possible Antecedents and Consequences of in-Role and Extra-Role Salesperson Performance". *Journal of Marketing*, 62 (3), 87-98.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. y Jarvis, C. (2005). "The Problem of Measurement Model Misspecification in Behavioural and Organizational Research and Some Recommended Solutions". *Journal of Applied Psychology*, 90 (4), 710-730.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. y Podsakoff, N. P. (2011). "Construct Measurement and Validation Procedures in MIS and Behavioral Research: Integrating New and Existing Techniques". *MIS Quarterly*, 35 (2), 293-334.
- Macpherson, A., Jones, O. y Zhang, M. (2004). "Evolution or Revolution? Dynamic Capabilities in a Knowledge-Dependent Firm". *R&D Management*, 34 (2), 161-177.
- Macher, J. T. y Mowery, D. C. (2009). "Measuring Dynamic Capabilities: Practices and Performance in Semiconductor Manufacturing". *British Journal of Management*, 20, S41-S62.
- Mahoney, J. T. y Pandian, J. R. (1992). "The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management". *Strategic Management Journal*, 13 (5), 363-380.
- Makadok, R. (2001a). "Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation". *Strategic Management Journal*, 22 (5), 387-401.
- Makadok, R. (2001b). "A Pointed Commentary on Priem and Butler". *Academy of Management Review*, 26 (4), 498-499.
- Makadok, R. y Coff, R. (2002). "The Theory of Value and the Value of Theory: Breaking New Ground Versus Reinventing the Wheel". *Academy of Management Review*, 27 (1), 10-13.
- Maklan, S. y Knox, S. (2009). "Dynamic Capabilities: The Missing Link in CRM Investments". *European Journal of Marketing*, 43 (11/12), 1392-1410.
- March, J. G. (1991). "Exploration and Exploitation in Organizational Learning". *Organization Science*, 2 (1), 71-87.
- March, J. G. y Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley: New York.
- Maritan, C. A. y Peteraf, M. A. (2011). "Invited Editorial: Building a Bridge Between Resource Acquisition and Resource Accumulation". *Journal of Management*, 37 (5), 1374-1389.
- Marsh, H. W., Wen, Z. y Hau, K.-T. (2004). "Structural Equation Models of Latent Interactions: Evaluating of Alternative Estimation Strategies and Indicator Construction". *Psychological Methods*, 9, 275-300.
- Martín, D. (2001). *El Valor Percibido como Determinante de la Fidelidad del Cliente*. Tesis doctoral, Universidad de Sevilla, Sevilla.

- Martín, D., Barroso, C. y Martín, E. (2004). "El Valor Percibido de un Servicio". *Revista Española de Investigación de Marketing*, 8 (1), 47-74.
- Martín, D., Gremler, D. D., Washburn, J. H. y Cepeda, G. (2008). "Service Value Revisited: Specifying a Higher-Order, Formative Measure". *Journal of Business Research*, 61 (12), 1278-1291.
- Martin, J. (1982). Stories and Scripts in Organizational Settings. In Hastorf, A. y Isen, A. (Eds.), *Cognitive Social Psychology* New York: Elsevier.
- Mathwick, C., Malhotra, N. K. y Rigdon, E. (2001). "Experiential Value: Conceptualization, Measurement and Application in the Catalog and Internet Shopping Environment". *Journal of Retailing*, 77 (1), 39-56.
- Mathwick, C., Malhotra, N. K. y Rigdon, E. (2002). "The Effect of Dynamic Retail Experiences on Experiential Perceptions of Value: An Internet and Catalog Comparison". *Journal of Retailing*, 78 (1), 51-60.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T. y Rentz, J. O. (2000). "A Refinement and Validation of the Markor Scale". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (4), 527-539.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T. y Rentz, J. O. (2005). "A Conceptual and Empirical Comparison of Three Market Orientation Scales". *Journal of Business Research*, 58 (1), 1-8.
- Maudos, J. y Fernández de Guevara, J. (2008). *El Sector Bancario Español en el Contexto Internacional: Evolución Reciente y Retos Futuros*. Fundación BBVA: Bilbao.
- Mavondo, F. T., Chimhanzi, J. y Stewart, J. (2005). "Learning Orientation and Market Orientation: Relationship with Innovation, Human Resource Practices and Performance". *European Journal of Marketing*, 39 (11/12), 1235-1263.
- Mavondo, F. T. y Farrell, M. A. (2000). "Measuring Market Orientation: Are There Differences between Business Marketers and Consumer Marketers?". *Australian Journal of Management*, 25 (2), 223-238.
- McAdam, R. y McCreedy, S. (1999). "A Critical Review of Knowledge Management Models". *The Learning Organization*, 6 (3), 91-100.
- McCarthy, J. E. y Perreault, W. D. (1990). *Basic Marketing - a Managerial Approach*. Homewood: Irwin, IL.
- McDermott, R. (1999). "Why Information Technology Inspired but Cannot Deliver Knowledge Management". *California Management Review*, 41 (4), 103-117.
- McDonald, R. E. y Madhavaram, S. (2007). "What Firms Learn Depends on What Firms Know: The Implications of Prior Knowledge for Market Orientation". *Marketing Management Journal*, 17 (1), 171-183.
- McDougall, G. H. G. y Levesque, T. (2000). "Customer Satisfaction with Services: Putting Perceived Value into the Equation". *Journal of Services Marketing*, 14 (4/5), 392-410.
- McEvily, B. y Marcus, A. (2005). "Embedded Ties and the Acquisition of Competitive Capabilities". *Strategic Management Journal*, 26 (11), 1033-1055.
- McEvily, S. K. y Chakravarthy, B. (2002). "The Persistence of Knowledge-Based Advantage: An Empirical Test for Product Performance and Technological Knowledge". *Strategic Management Journal*, 23 (4), 285-305.
- McGrath, J. E. y Argote, L. (2000). Group Processes in Organizational Contexts. In Hogg, M. A. y Tindale, R. S. (Eds.), *Blackwell Handbook of Social Psychology* Oxford, UK: Blackwell.
- McKelvie, A. y Davidsson, P. (2009). "From Resource Base to Dynamic Capabilities: An Investigation of New Firms". *British Journal of Management*, 20, S63-S80.
- McKim, B. y Hughes, A. M. (2001). "How to Measure Customer Relationship Management Success". *Journal of Database Marketing*, 8 (3), 224-231.
- McNaughton, R. B., Osborne, P., Morgan, R. E. y Kutwaroo, G. (2001). "Market Orientation and Firm Value". *Journal of Marketing Management*, 17 (5/6), 521-542.
- McWilliams, A. y Siegel, D. S. (2011). "Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage". *Journal of Management*, 37 (5), 1480-1495.
- Mendoza, L. E., Marius, A., Pérez, M. y Grimán, A. C. (2007). "Critical Success Factors for a Customer Relationship Management Strategy". *Information & Software Technology*, 49 (8), 913-945.
- Menon, T. y Pfeffer, J. (2003). "Valuing Internal Vs. External Knowledge: Explaining the Preference for Outsiders". *Management Science*, 49 (4), 497-513.
- Meyer, M. y Kolbe, L. M. (2005). "Integration of Customer Relationship Management: Status Quo and Implications for Research and Practice". *Journal of Strategic Marketing*, 13 (3), 175-198.

- Miles, R. E. y Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. McGraw-Hill: New York.
- Mizik, N. (2002). *Marketing Strategy and the Firm Value*. Ph. D., University of Washington, United States - Washington.
- 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 (1), 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.
- Moliner, M. A. y Callarisa, L. J. (1997). "El Marketing Relacional o la Superación del Paradigma Transaccional". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6 (2), 67-80.
- Möller, K. (2006). "Role of Competences in Creating Customer Value: A Value-Creation Logic Approach". *Industrial Marketing Management*, 35 (8), 913-924.
- Monroe, K. B. (1990). *Pricing- Making Profitable Decisions*. McGraw-Hill: London.
- Moorman, C. y Miner, A. S. (1997). "The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity". *Journal of Marketing Research*, 34 (1), 91-106.
- Moran, P. y Ghoshal, S. (1999). "Markets, Firms, and the Process of Economic Development". *Academy of Management Review*, 24 (3), 390-412.
- Morgan, R. E., Katsikeas, C. S. y Appiah-Adu, K. (1998). "Market Orientation and Organizational Learning Capabilities". *Journal of Marketing Management*, 14 (4/5), 353-381.
- Morgan, R. E. y Strong, C. A. (1998). "Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation". *European Journal of Marketing*, 32 (11/12), 1051-1073.
- Morgan, R. M. y Hunt, S. D. (1994). "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing". *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.
- Moro, A. (2009). *El Sistema Bancario Español ante el Nuevo Entorno Financiero*. Fundación de Estudios Financieros: Madrid.
- Morrow, J. L., Sirmon, D. G., Hitt, M. A. y Holcomb, T. R. (2007). "Creating Value in the Face of Declining Performance: Firm Strategies and Organizational Recovery". *Strategic Management Journal*, 28 (3), 271-283.
- Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (1998). "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage". *Academy of Management Review*, 23 (2), 242-266.
- Narver, J. C. y Slater, S. F. (1990). "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability". *Journal of Marketing*, 54 (4), 20-35.
- Narver, J. C. y Slater, S. F. (1998). "Additional Thoughts on the Measurement of Market Orientation: A Comment on Deshpandé and Farley". *Journal of Market Focused Management*, 2 (3), 233-236.
- Narver, J. C., Slater, S. F. y Tietje, B. (1998). "Creating a Market Orientation". *Journal of Market Focused Management*, 2 (3), 241-256.
- Näslund, D., Olsson, A. y Karlsson, S. (2006). "Operationalizing the Concept of Value - an Action Research-Based Model". *The Learning Organization*, 13 (3), 300-332.
- Nasution, H. N. y Mavondo, F. T. (2008). "Organisational Capabilities: Antecedents and Implications for Customer Value". *European Journal of Marketing*, 42 (3/4), 477-501.
- Naumann, E. (1995). *Creating Customer Value*. Thompson Executive Press: Cincinnati, OH.
- Nayyar, P. R. (1995). "Stock Market Reactions to Customer Service Changes". *Strategic Management Journal*, 16 (1), 39-53.
- Neef, D. (1999). "Making the Case for Knowledge Management: The Bigger Picture". *Management Decision*, 37 (1), 72-78.
- Nelson, R. y Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Nelson, R. R. (1991). "Why Do Firms Differ, and How Does It Matter?". *Strategic Management Journal*, 12 (8), 61-74.
- Nevin, J. R. (1995). "Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 327-334.
- Newey, L. R. y Zahra, S. A. (2009). "The Evolving Firm: How Dynamic and Operating Capabilities Interact to Enable Entrepreneurship". *British Journal of Management*, 20, S81-S100.
- Ngai, E. W. T. (2005). "Customer Relationship Management Research (1992-2002): An Academic Literature Review and Classification". *Marketing Intelligence & Planning*, 23 (6/7), 582-605.
- Nicholls, J. (1994). "The Strategic Leadership Star: A Guiding Light in Delivering Value to the Customer". *Management Decision*, 32 (8), 21-26.

- Nilakanta, S., Miller, L. L. y Zhu, D. (2006). "Organizational Memory Management: Technological and Research Issues". *Journal of Database Management*, 17 (1), 85-94.
- Nonaka, I. (1994). "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation". *Organization Science*, 5 (1), 14-37.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press: New York, NY.
- Nonaka, I. y Toyama, R. (2002). "A Firm as a Dialectical Being: Towards a Dynamic Theory of a Firm". *Industrial & Corporate Change*, 11 (5), 995-1009.
- Nonaka, I., Toyama, R. y Nagata, A. (2000). "A Firm as a Knowledge-Creating Entity: A New Perspective on the Theory of the Firm". *Industrial & Corporate Change*, 9 (1), 1-20.
- Normann, R. y Ramirez, R. (1993). "From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy". *Harvard Business Review*, 71 (4), 65-77.
- Oczkowski, E. y Farrell, M. A. (1998). "Discriminating between Measurement Scales Using Non-Nested Tests and Two-Stage Least Squares Estimators: The Case of Market Orientation". *International Journal of Research in Marketing*, 15 (4), 349-366.
- O'Dell, C. y Grayson, C. J. (1998). "If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices". *California Management Review*, 40 (3), 154-174.
- Offsey, S. (1997). "Knowledge Management: Linking People to Knowledge for Bottom Line Results". *Journal of knowledge management*, 1 (2), 113-122.
- Okhuysen, G. A. y Eisenhardt, K. M. (2002). "Integrating Knowledge in Groups: How Formal Interventions Enable Flexibility". *Organization Science*, 13 (4), 370-386.
- Olavarrieta, S. y Friedmann, R. (1999). "Market-Oriented Culture, Knowledge-Related Resources, Reputational Assets and Superior Performance: A Conceptual Framework". *Journal of Strategic Marketing*, 7 (4), 215-228.
- Olavarrieta, S. y Friedmann, R. (2008). "Market Orientation, Knowledge-Related Resources and Firm Performance". *Journal of Business Research*, 61 (6), 623-630.
- Oliva, R. A. (2000). "Brainstorm Your E-Business". *Marketing Management*, 9 (1), 55-57.
- Oliver, C. y Holzinger, I. (2008). "The Effectiveness of Strategic Political Management: A Dynamic Capabilities Framework". *Academy of Management Review*, 33 (2), 496-520.
- Oliver, R. L. (1999a). Value as Excellence in the Consumption Experience. In Holbrook, M. B. (Ed.), *Consumer Value. A Framework for Analysis and Research* London: Routledge.
- Oliver, R. L. (1999b). "Whence Consumer Loyalty?". *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- Orlikowski, W. J. (2002). "Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing". *Organization Science*, 13 (3), 249-273.
- Orr, J. (1990). Sharing Knowledge, Celebrating Identity: Community Memory in a Service Culture. In Middleton, D. y Edwards, D. (Eds.), *Collective Remembering* (pp. 168-189). London: Sage.
- Osterloh, M. y Frey, B. S. (2000). "Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms". *Organization Science*, 11 (5), 538-550.
- Overby, J. W. (2005). "An Integrative Review of Customer Value Management and National Culture: France and the United States". *International Journal of Management*, 22 (2), 166-175.
- Overby, J. W., Gardial, S. F. y Woodruff, R. B. (2004). "French Versus American Consumers' Attachment of Value to a Product in a Common Consumption Context: A Cross-National Comparison". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (4), 437-460.
- Paas, L. y Kuijlen, T. (2001). "Towards a General Definition of Customer Relationship Management". *Journal of Database Marketing*, 9 (1), 51-60.
- Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R. y Casebeer, A. L. (2007). "Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in the Public Sector". *Journal of Management Studies*, 44 (5), 687-708.
- Palacios-Marqués, D. y Garrigós-Simón, F. J. (2005). "A Measurement Scale for Knowledge Management in the Biotechnology and Telecommunications Industries". *International Journal of Technology Management*, 31 (3/4), 358-374.
- Palmer, R., Lindgreen, A. y Vanhamme, J. (2005). "Relationship Marketing: Schools of Thought and Future Research Directions". *Marketing Intelligence & Planning*, 23 (2/3), 313-330.
- Pan, S. L. y Scarbrough, H. (1999). "Knowledge Management in Practice: An Exploratory Case Study". *Technology Analysis & Strategic Management*, 11 (3), 359-374.
- Parasuraman, A. (1997). "Reflections on Gaining Competitive Advantage through Customer Value". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), 154-161.

- Parasuraman, A., Berry, L. L. y Zeithaml, V. A. (1991). "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale". *Journal of Retailing*, 67 (4), 420-450.
- Parasuraman, A. y Grewal, D. (2000). "Serving Customers and Consumers Effectively in the Twenty-First Century: A Conceptual Framework and Overview". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 9-16.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. y Berry, L. L. (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research". *Journal of Marketing*, 49 (4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. y Berry, L. L. (1988). "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Quality". *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-37.
- Park, C. y Zaltman, G. (1987). *Marketing Management*. Dryden Press: Chicago.
- Parolini, C. (1999). *The Value Net. A Tool for Competitive Strategy*. John Wiley and Sons: Chichester.
- Parvatiyar, A. y Sheth, J. N. (2000). The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing. In Sheth, J. N. y Parvatiyar, A. (Eds.), *Handbook of Relationship Marketing* (pp. 3-38). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Parvatiyar, A. y Sheth, J. N. (2001). "Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline". *Journal of Economic & Social Research*, 3 (2), 1-34.
- Patterson, P. G. y Spreng, R. A. (1997). "Modelling the Relationship between Perceived Value, Satisfaction and Repurchase Intentions in a Business-to-Business, Services Context: An Empirical Examination". *International Journal of Service Industry Management*, 8 (5), 414-434.
- Pavlou, P. A. y El Sawy, O. A. (2005). Capturing the "Black Box" of Dynamic Capabilities: A Missing Link to the Strategic Role of It in Turbulent Environments. Working paper. Anderson Graduate School of Management.
- Pavlou, P. A. y El Sawy, O. A. (2011). "Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities". *Decision Sciences*, 42 (1), 239-273.
- Payne, A. y Frow, P. (2005). "A Strategic Framework for Customer Relationship Management". *Journal of Marketing*, 69 (4), 167-176.
- Payne, A. y Holt, S. (2001). "Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing". *British Journal of Management*, 12 (2), 159-182.
- Pelham, A. M. (1993). *Mediating and Moderating Influences on the Relationship between Market Orientation and Performance*. Ph. D., Pennsylvania State University.
- Pelham, A. M. y Wilson, D. T. (1996). "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 (1), 27-43.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell: London.
- Penrose, E. (1960). "The Growth of the Firm- a Case Study: The Hercules Powder Company". *The Business History Review*, XXXIV (1), 1-23.
- Pentland, B. (1995). "Information Systems and Organizational Learning: The Social Epistemology of Organizational Knowledge Systems". *Accounting, Management and Inform. Tech.*, 5, 1-21.
- Peppers, D. y Rogers, M. (2004). *Managing Customer Relationships*. John Wiley & Sons: Hoboken, NJ.
- Peppers, D., Rogers, M. y Dorf, B. (1999). "Is Your Company Ready for One-to-One Marketing?". *Harvard Business Review*, 77 (1), 151-160.
- Peteraf, M. A. (1993). "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View". *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179-191.
- Peteraf, M. A. y Barney, J. B. (2003). "Unraveling the Resource-Based Tangle". *Managerial & Decision Economics*, 24 (4), 309-323.
- Peters, T. J. y Austin, N. (1985). *A Passion for Excellence*. Random House, Inc: New York.
- Peters, T. J. y Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*. Harper & Row Publishers, Inc: Cambridge, MA.
- Petrick, J. F. (1999). *An Examination of the Relationship between Golf Travelers' Satisfaction, Perceived Value and Loyalty and Their Intentions to Revisit*. Ph. D., Clemson University, Clemson, SC.
- Petrick, J. F. (2002). "Development of a Multi-Dimensional Scale for Measuring the Perceived Value of a Service". *Journal of Leisure Research*, 34 (2), 119-134.
- Petrick, J. F. (2004). "First Timers' and Repeaters' Perceived Value". *Journal of Travel Research*, 43 (1), 29-38.
- Pfeffer, J. y Sutton, R. I. (1999). *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action*. Harvard Business School Press: Boston, MA.

- Plakoyiannaki, E. y Saren, M. (2006). "Time and the Customer Relationship Management Process: Conceptual and Methodological Insights". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21 (4), 218-230.
- Plakoyiannaki, E. y Tzokas, N. (2002). "Customer Relationship Management: A Capabilities Portfolio Perspective". *Journal of Database Marketing*, 9 (3), 228-237.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J-Y. y Podsakoff, N. P. (2003). "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies". *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Routledge and Kegan Paul: London.
- Polites, G. L., Roberts, N. y Thatcher, J. (2012). "Conceptualizing Models Using Multidimensional Constructs: A Review and Guidelines for Their Use". *European Journal of Information Systems* (forthcoming) *Advance online publication*, April 19, 2011; doi:10.1057/ejis.2011.10
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press: New York.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press: New York.
- Porter, M. E. (1996). "What Is Strategy?". *Harvard Business Review*, 74 (6), 61-78.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press: New York.
- Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1990). "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.
- Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1994). "Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?". *Strategic Management Journal*, 15, 5-16.
- Prahalad, C. K. y Ramaswamy, V. (2000). "Co-Opting Customer Competence". *Harvard Business Review*, 78 (1), 79-87.
- Prahalad, C. K. y Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Priem, R. L. (2001). "The Business-Level RBV: Great Wall or Berlin Wall?". *Academy of Management Review*, 26, 499-501.
- Priem, R. L. (2007). "A Consumer Perspective on Value Creation". *Academy of Management Review*, 32 (1), 219-235.
- 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), 57-66.
- Prieto, I. M. y Easterby-Smith, M. (2006). "Dynamic Capabilities and the Role of Organizational Knowledge: An Exploration". *European Journal of Information Systems*, 15 (5), 500-510.
- Probst, G., Raub, S. y Romhardt, K. (2000). *Managing Knowledge: Building Blocks for Success*. John Wiley: Chichester.
- Prusak, L. (2001). "Where Did Knowledge Management Come From?". *IBM Systems Journal*, 40 (4), 1002-1006.
- Pulendran, S., Speed, R. y Widing, R. E. (2000). "The Antecedents and Consequences of Market Orientation in Australia". *Australian Journal of Management*, 25 (2), 119-143.
- Quinn, J. B. (1992). *Intelligent Enterprise*. Free Press: New York.
- Quintas, J. B., Anderson, P. y Finkelstein, S. (1996). "Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best". *Harvard Business Review*, 74, 71-80.
- Quintas, P., Lefrere, P. y Jones, G. (1997). "Knowledge Management: A Strategic Agenda". *Long Range Planning*, 30 (3), 385-391.
- Qureshi, S., Briggs, R. O. y Hlupic, V. (2006). "Value Creation from Intellectual Capital: Convergence of Knowledge Management and Collaboration in the Intellectual Bandwidth Model". *Group Decision and Negotiation*, 15, 197-220.
- Ragins, E. J. y Greco, A. J. (2003). "Customer Relationship Management and E-Business: More Than a Software Solution". *Review of Business*, 24 (1), 25-30.
- Ramirez, R. (1999). "Value Co-Production: Intellectual Origins and Implications for Practice and Research". *Strategic Management Journal*, 20 (1), 49-65.
- Ravald, A. y Grönroos, C. (1996). "The Value Concept and Relationship Marketing". *European Journal of Marketing*, 30 (2), 19-30.

- Reagans, R. y McEvily, B. (2003). "Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range". *Administrative Science Quarterly*, 48 (2), 240-267.
- Reichheld, F. F. (1993). "Loyalty-Based Management". *Harvard Business Review*, 71 (2), 64-73.
- Reichheld, F. F. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Reichheld, F. F. y Sasser, W. E. (1990). "Zero Defections: Quality Comes to Services". *Harvard Business Review*, 68 (5), 105-111.
- Reinartz, W., Krafft, M. y Hoyer, W. D. (2004). "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance". *Journal of Marketing Research*, 41 (3), 293-305.
- Reinartz, W. y Kumar, V. (2000). "On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing". *Journal of Marketing*, 64 (4), 17-35.
- Reitzig, M. y Puranam, P. (2009). "Value Appropriation as an Organizational Capability: The Case of IP Protection through Patents". *Strategic Management Journal*, 30 (7), 765-789.
- Rezgui, Y. (2007). "Knowledge Systems and Value Creation". *Industrial Management & Data Systems*, 107 (2), 166-182.
- Richards, K. A. y Jones, E. (2008). "Customer Relationship Management: Finding Value Drivers". *Industrial Marketing Management*, 37 (2), 120-130.
- Richins, M. L. (1994). "Valuing Things: The Public and Private Meanings of Possessions". *Journal of Consumer Research*, 21 (3), 504-521.
- Rigby, D. K. y Ledingham, D. (2004). "CRM Done Right". *Harvard Business Review*, 82 (11), 118-129.
- Rigby, D. K., Reichheld, F. F. y Scheffer, P. (2002). "Avoid the Four Perils of CRM". *Harvard Business Review*, 80 (2), 101-109.
- Rockart, J. F. y Short, J. E. (1989). "IT in the 1990s: Managing Organizational Interdependence". *Sloan Management Review*, 30 (2), 7-17.
- Rodriguez Cano, C., Carrillat, F. A. y Jaramillo, F. (2004). "A Meta-Analysis of the Relationship between Market Orientation and Business Performance: Evidence from Five Continents". *International Journal of Research in Marketing*, 21 (2), 179-200.
- Rogers, E. (1983). *The Diffusion of Innovation*. Free Press: New York.
- Rogers, M. (2005). "Customer Strategy: Observations from the Trenches". *Journal of Marketing*, 69 (4), 262-263.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. The Free Press: New York.
- Rothwell, R. (1978). "Some Problems of Technology Transfer into Industry: Examples from the Textile Machinery Sector". *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-25, 15-20.
- Ruekert, R. W. (1992). "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective". *International Journal of Research in Marketing*, 9 (3), 225-245.
- Ruggles, R. (1998). "The State of the Notion: Knowledge Management in Practice". *California Management Review*, 40 (3), 80-89.
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a Strategic Theory of the Firm. In Lamb, R. (Ed.), *Competitive Strategic Management* (pp. 556-570). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ruzo, E., Barreiro, J. M. y Losada, F. (2006). "Competitive Market Analysis from a Demand Approach". *International Journal of Market Research*, 48 (2), 193-236.
- Ryals, L. (2005). "Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships". *Journal of Marketing*, 69 (4), 252-261.
- Ryals, L. y Knox, S. (2001). "Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing through Customer Relationship Management". *European Management Journal*, 19 (5), 534-542.
- Ryals, L. y Payne, A. (2001). "Customer Relationship Management in Financial Services: Towards Information-Enabled Relationship Marketing". *Journal of Strategic Marketing*, 9 (1), 3-27.
- Sabherwal, R. y Becerra-Fernandez, I. (2003). "An Empirical Study of the Effect of Knowledge Management Processes at Individual, Group, and Organizational Levels". *Decision Sciences*, 34 (2), 225-260.
- Samino, R. (2007). *La Orientación al Mercado en las Organizaciones Privadas No Lucrativas de Madrid Capital*. Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Sánchez-Franco, M. J. y Roldán, J. L. (2010). "Expressive aesthetics to ease perceived community support: Exploring personal innovativeness and routinised behaviour as moderators in Tuenti". *Computers in Human Behavior*, 26 (6), 1145-1457.
- Sánchez, J., Callarisa, L., Rodríguez, R. M. y Moliner, M. A. (2006). "Perceived Value of the Purchase of a Tourism Product". *Tourism Management*, 27 (3), 394-409.

- Sánchez, R. e Iniesta, M. A. (2006). "Consumer Perception of Value: Literature Review and a New Conceptual Framework". *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 19, 40-48.
- Sánchez, R. e Iniesta, M. A. (2007). "The Concept of Perceived Value: A Systematic Review of the Research". *Marketing Theory*, 7 (4), 427-451.
- Sánchez, R., Iniesta, M. A. y Holbrook, M. B. (2009). "The Conceptualisation and Measurement of Consumer Value in Services". *International Journal of Market Research*, 51 (1), 93-113.
- Santos-Vijande, M. L., Sanzo-Pérez, M. J., Álvarez-González, L. I. y Vázquez-Casielles, R. (2005). "Organizational Learning and Market Orientation: Interface and Effects on Performance". *Industrial Marketing Management*, 34 (3), 187-202.
- Sanzo-Pérez, M. J., Santos-Vijande, M. L., Vázquez-Casielles, R. y Álvarez-González, L. I. (2003). "The Effect of Market Orientation on Buyer-Seller Relationship Satisfaction". *Industrial Marketing Management*, 32 (4), 327-345.
- Sawney, M. y Parikh, D. (2001). "Where Value Lives in a Networked World". *Harvard Business Review*, 79, 79-86.
- Scott, M. (1998). *Value Drivers*. John Wiley & Sons: Chichester.
- Scherer, F. M. (1980). *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Rand McNally: Chicago.
- Schreyögg, G. y Kliesch-Eberl, M. (2007). "How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual-Process Model of Capability Dynamization". *Strategic Management Journal*, 28 (9), 913-933.
- Schumacker, R. E. y Lomax, R. G. (2004). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers: New Jersey.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. Unwin University Books: London.
- Selnes, F., Jaworski, B. J. y Kohli, A. K. (1996). "Market Orientation in United States and Scandinavian Companies. A Cross-Cultural Study". *Scandinavian Journal of Management*, 12 (2), 139-157.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Row, Peterson and Co, Evanston, IL.
- Serenko, A. y Bontis, N. (2004). "Meta-Review of Knowledge Management and Intellectual Capital Literature: Citation Impact and Research Productivity Rankings". *Knowledge and Process Management*, 11 (3), 185-198.
- Shani, D. y Chalasani, S. (1992). "Exploiting Niches Using Relationship Marketing". *Journal of Services Marketing*, 6 (4), 43-52.
- Shapiro, B. P. (1988). "What the Hell Is Market Oriented?". *Harvard Business Review*, 66 (6), 119-125.
- Sharma, A. y Lambert, D. M. (1994). "How Accurate Are Salespersons' Perceptions of Their Customers?". *Industrial Marketing Management*, 23 (4), 357-365.
- Sharma, A. y Sheth, J. N. (1997). "Relationship Marketing: An Agenda for Inquiry". *Industrial Marketing Management*, 26 (2), 87-89.
- Sher, P. J. y Lee, V. C. (2004). "Information Technology as a Facilitator for Enhancing Dynamic Capabilities through Knowledge Management". *Information & Management*, 41 (8), 933-945.
- Sheth, J. N., Newman, B. I. y Gross, B. L. (1991a). *Consumption Values and Market Choices: Theory and Applications*. South-Western Publishing Co.: Cincinnati, OH.
- Sheth, J. N., Newman, B. I. y Gross, B. L. (1991b). "Why We Buy What We Buy: A Theory of Consumption Values". *Journal of Business Research*, 22 (2), 159-170.
- Sheth, J. N. y Parvatiyar, A. (1995a). "Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 255-271.
- Sheth, J. N. y Parvatiyar, A. (1995b). "The Evolution of Relationship Marketing". *International Business Review*, 4 (4), 397-418.
- Sheth, J. N. y Parvatiyar, A. (2000). *Handbook of Relationship Marketing*. Sage Publications: Thousand Oaks, CA.
- Sheth, J. N. y Parvatiyar, A. (2002). "Evolving Relationship Marketing into a Discipline". *Journal of Relationship Marketing*, 1 (1), 3-16.
- Sheth, J. N. y Sisodia, R. S. (2001). "High Performance Marketing". *Marketing Management*, 10 (3), 18-23.
- Shoemaker, M. E. (2001). "A Framework for Examining IT-Enabled Market Relationships". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21 (2), 177-185.

- Siguaw, J. A., Brown, G. y Widing, I. R. E. (1994). "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes". *Journal of Marketing Research*, 31 (1), 106-116.
- Siguaw, J. A. y Diamantopoulos, A. (1995). "Measuring Market Orientation: Some Evidence on Narver and Slater's Three-Component Scale". *Journal of Strategic Marketing*, 3 (2), 77-88.
- Siguaw, J. A. y Honeycutt, E. D. (1995). "An Examination of Gender Differences in Selling Behaviors and Job Attitudes". *Industrial Marketing Management*, 24 (1), 45-52.
- Siguaw, J. A., Simpson, P. M. y Baker, T. L. (1998). "Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective". *Journal of Marketing*, 62 (3), 99-111.
- Simon, H. A. (1991). "Bounded Rationality and Organizational Learning". *Organization Science*, 2 (1), 125-134.
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Yau, O. H. M., Chow, R. P. M. y Lee, J. S. Y. (2005). "Market Orientation, Relationship Marketing Orientation, and Business Performance: The Moderating Effects of Economic Ideology and Industry Type". *Journal of International Marketing*, 13 (1), 36-57.
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Yau, O. H. M., Chow, R. P. M., Lee, J. S. Y. y Lau, L. B. Y. (2005). "Relationship Marketing Orientation: Scale Development and Cross-Cultural Validation". *Journal of Business Research*, 58 (2), 185-194.
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Yau, O. H. M., Lee, J. S. Y. y Chow, R. P. M. (2002). "The Effect of Relationship Marketing Orientation on Business Performance in a Service-Oriented Economy". *Journal of Services Marketing*, 16 (7), 656-676.
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B. y Yim, F. H. K. (2005). "CRM: Conceptualization and Scale Development". *European Journal of Marketing*, 39 (11/12), 1264-1290.
- Sinha, I. y DeSarbo, W. S. (1998). "An Integrated Approach toward the Spatial Modeling of Perceived Customer Value". *Journal of Marketing Research*, 35 (2), 236-249.
- Sinkula, J. M. (1994). "Market Information Processing and Organizational Learning". *Journal of Marketing*, 58 (1), 35-45.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E. y Noordewier, T. (1997). "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (4), 305-318.
- Sirmon, D. G. y Hitt, M. A. (2003). "Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 27 (4), 339-358.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A. e Ireland, R. D. (2007). "Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking inside the Black Box". *Academy of Management Review*, 32 (1), 273-292.
- Sitkin, S. B. (1992). "Learning through Failure: The Strategy of Small Losses". *Research in Organizational Behavior*, 14, 231-266.
- 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. (1994a). "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?". *Journal of Marketing*, 58 (1), 46-55.
- Slater, S. F. y Narver, J. C. (1994b). "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance". *Business Horizons*, 37 (2), 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. (1998). "Customer-Led and Market-Oriented: Let's Not Confuse the Two". *Strategic Management Journal*, 19 (10), 1001-1006.
- 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. (2000a). "The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication". *Journal of Business Research*, 48 (1), 69-73.
- Slater, S. F. y Narver, J. C. (2000b). "Intelligence Generation and Superior Customer Value". *Academy of Marketing Science Journal*, 28 (1), 120-127.
- Smith, J. B. y Colgate, M. (2007). "Customer Value Creation: A Practical Framework". *Journal of Marketing Theory & Practice*, 15 (1), 7-23.
- Smith, K. G., Collins, C. J. y Clark, K. D. (2005). "Existing Knowledge, Knowledge Creation Capability, and the Rate of New Product Introduction in High-Technology Firms". *Academy of Management Journal*, 48 (2), 346-357.

- Soehadi, A. W., Hart, S. y Tagg, S. (2001). "Measuring Market Orientation in the Indonesian Retail Context". *Journal of Strategic Marketing*, 9 (4), 285-299.
- Spender, J. C. (1992). "Limits to Learning from the West: How Western Management Advice May Prove Limited in Eastern Europe". *The International Executive (1986-1998)*, 34 (5), 389-410.
- Spender, J. C. (1996a). "Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm". *Strategic Management Journal*, 17, 45-62.
- Spender, J. C. (1996b). "Organizational Knowledge, Learning and Memory: Three Concepts in Search of a Theory". *Journal of Organizational Change Management*, 9 (1), 63-78.
- Spender, J. C. (2006). "Getting Value from Knowledge Management". *The TQM Magazine*, 18 (3), 238-254.
- Spender, J. C. y Scherer, A. G. (2007). "The Philosophical Foundations of Knowledge Management: Editors' Introduction". *Organization*, 14 (1), 5-28.
- 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.
- Srinivasan, S. S., Anderson, R. y Ponnnavolu, K. (2002). "Customer Loyalty in E-Commerce: An Exploration of Its Antecedents and Consequences". *Journal of Retailing*, 78 (1), 41-50.
- 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 (6), 777-802.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A. y Fahey, L. (1998). "Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis". *Journal of Marketing*, 62 (1), 2-18.
- Srivastava, R., K., Shervani, T. A. y Fahey, L. (1999). "Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing". *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue), 168-179.
- Staber, U. y Sydow, J. (2002). "Organizational Adaptive Capacity: A Structuration Perspective". *Journal of Management Inquiry*, 11 (4), 408-424.
- Starbuck, W. H. (1992). "Learning by Knowledge-Intensive Firms". *Journal of Management Studies*, 29 (6), 713-740.
- Steenkamp, J.-B. E. M. y Geyskens, I. (2006). "How Country Characteristics Affect the Perceived Value of Web Sites". *Journal of Marketing*, 70 (3), 136-150.
- Stein, E. W. (1995). "Organization Memory: Review of Concepts and Recommendations for Management". *International Journal of Information Management*, 15 (1), 17-32.
- Stone, M. y Woodcock, N. (2001). Defining CRM and Assessing Its Quality. In Foss, B. y Stone, M. (Eds.), *Successful Customer Relationship Marketing* (pp. 3-20). London: Kogan Page.
- Storbacka, K. (2000). Customer Profitability: Analysis and Design Issues. In Sheth, J. N. y Parvatiyar, A. (Eds.), *Handbook of Relationship Marketing* (pp. 565-586). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Straub, D. W. (1989). "Validating Instruments in MIS Research". *MIS Quarterly*, 13 (2), 147-169.
- Sudharshan, D. y Sanchez, R. (1998). "Distribution Equity: Creating Value through Managing Knowledge Relationships with Distribution Channels". *Journal of Market Focused Management*, 2, 309-338.
- Sun, P. Y. T. y Anderson, M. H. (2010). "An Examination of the Relationship between Absorptive Capacity and Organizational Learning, and a Proposed Integration". *International Journal of Management Reviews*, 12 (2), 130-150.
- Sveiby, K. E. (2001). "A Knowledge-Based Theory of the Firm to Guide in Strategy Formulation". *Journal of Intellectual Capital*, 2 (4), 344-359.
- Swamy, K. (2004). "Does Non-Inclusion of Intangible Asset Values Lead to Distortion of Financial Statements and Mislead Judicious Financial Decision Making? Focus on Environmental Accounting and Estimation of Knowledge Capital Values". *Journal of Financial Management & Analysis*, 17 (1), 77-91.
- Swan, J., Newell, S., Scarbrough, H. y Hislop, D. (1999). "Knowledge Management and Innovation: Networks and Networking". *Journal of Knowledge Management*, 3 (4), 262-275.
- Sweeney, J. C. y Soutar, G. N. (2001). "Consumer Perceived Value: The Development of a Multiple Item Scale". *Journal of Retailing*, 77 (2), 203-220.
- 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 (1), 77-105.
- Swift, R. S. (2000). *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies*. Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ.

- Szulanski, G. (1996). "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm". *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.
- Tam, J. L. M. (2004). "Customer Satisfaction, Service Quality and Perceived Value: An Integrative Model". *Journal of Marketing Management*, 20 (7/8), 897-917.
- Tanner, J. F., Ahearne, M., Leigh, T. W., Mason, C. H. y Moncrief, W. C. (2005). "CRM in Sales-Intensive Organizations: A Review and Future Directions". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25 (2), 169-180.
- 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 (2), 278-290.
- Teece, D. J. (1977). "Technology Transfer by Multinational Firms: The Resource Cost of Transferring Technological Know-How". *Economic Journal*, 87 (346), 242-261.
- Teece, D. J. (1982). "Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm". *Journal of Economic Behavior & Organization*, 3 (1), 39-63.
- Teece, D. J. (1984). "Economic Analysis and Strategic Management". *California Management Review*, 26 (3), 87-110.
- 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.
- Teece, D. J. (2000). "Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial Context". *Long Range Planning*, 33 (1), 35-54.
- Teece, D. J. (2007). "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance". *Strategic Management Journal*, 28 (13), 1319-1350.
- Teece, D. J. y Pisano, G. (1994). "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction". *Industrial & Corporate Change*, 3 (3), 537-556.
- Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Tirpak, T. M. (2005). "Five Steps to Effective Knowledge Management". *Research Technology Management*, 48 (3), 15-16.
- Todorova, G. y Durisin, B. (2007). "Absorptive Capacity: Valuing a Reconceptualization". *Academy of Management Review*, 32 (3), 774-786.
- Toffler, A. (1990). *Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of 21st Century*. Bantam Books: New York.
- Tosti, D. y Herbst, S. (2009). "Organizational Performance and Customer Value". *Journal of Organizational Behavior Management*, 29 (3/4), 294-314.
- Treacy, M. y Wiersama, F. (1995). "Customer Intimacy and Other Value Disciplines". *Harvard Business Review*, 71, 84-93.
- Tsai, M.-T. y Li, Y.-H. (2007). "Knowledge Creation Process in New Venture Strategy and Performance". *Journal of Business Research*, 60 (4), 371-381.
- Tsoukas, H. (1996). "The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach". *Strategic Management Journal*, 17, 11-25.
- Tuominen, M. (2004). "Channel Collaboration and Firm Value Proposition". *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32 (4), 178-189.
- Tuominen, M., Rajala, A. y Möller, K. (2004). "Market-Driving Versus Market-Driven: Divergent Roles of Market Orientation in Business Relationships". *Industrial Marketing Management*, 33 (3), 207-217.
- Tyre, M. J. y Von Hippel, E. (1997). "The Situated Nature of Adaptive Learning in Organizations". *Organization Science*, 8 (1), 71-83.
- Ulaga, W. (2001). "Customer Value in Business Markets: An Agenda for Inquiry". *Industrial Marketing Management*, 30 (4), 315-319.
- Ulaga, W. (2003). "Capturing Value Creation in Business Relationships: A Customer Perspective". *Industrial Marketing Management*, 32 (8), 677-693.
- Ulaga, W. y Chacour, S. (2001). "Measuring Customer-Perceived Value in Business Markets". *Industrial Marketing Management*, 30 (6), 525-540.
- Ulaga, W. y Eggert, A. (2005). "Relationship Value in Business Markets: The Construct and Its Dimensions". *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12 (1), 73-99.
- Van den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W. y De Boer, M. (1999). "Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities". *Organization Science*, 10 (5), 551-568.

- Van den Hooff, B. y De Ridder, J. A. (2004). "Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and Cmc Use on Knowledge Sharing". *Journal of Knowledge Management*, 8 (6), 117-130.
- Van den Hooff, B. y Huysman, M. (2009). "Managing Knowledge Sharing: Emergent and Engineering Approaches". *Information & Management*, 46 (1), 1-8.
- Van der Haar, J. W., Kemp, R. G. M. y Omta, O. (2001). "Creating Value That Cannot Be Copied". *Industrial Marketing Management*, 30 (8), 627-636.
- Van Raaij, E. M. y Stoelhorst, J. W. (2008). "The Implementation of a Market Orientation: A Review and Integration of the Contributions to Date". *European Journal of Marketing*, 42 (11/12), 1265-1293.
- Vantrappen, H. (1992). "Creating Customer Value by Streamlining Business Processes". *Long Range Planning*, 25 (1), 53-62.
- Varadarajan, P. R. y Jayachandran, S. (1999). "Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (2), 120-143.
- Vargo, S. L. y Lusch, R. F. (2004). "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing". *Journal of Marketing*, 68 (1), 1-17.
- Venkataraman, S. y Sarasvathy, S. D. (2001). Strategy and Entrepreneurship. In Hitt, M. A., Freeman, R. E. y Harrison, J. S. (Eds.), *Handbook of Strategic Management* (pp. 650-668). Oxford: Blackwell.
- Vera, D. y Crossan, M. (2003). Organizational Learning and Knowledge Management: Toward an Integrative Framework. In Easterby-Smith, M. y Lyles, M. A. (Eds.), *Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (pp. 123-141). Oxford: Blackwell.
- Verdin, P. J. y Williamson, P. J. (1994). Core Competences, Competitive Advantage and Market Analysis: Forging the Links. In Hamel, G. y Heene, A. (Eds.), *Competence-Based Competition* (pp. 77-110). Chichester: John Wiley and Sons.
- Verhoef, P. C. y Donkers, B. (2001). "Predicting Customer Potential Value an Application in the Insurance Industry". *Decision Support Systems*, 32 (2), 189-199.
- Verhoef, P. C. y Langerak, F. (2002). "Eleven Misconceptions About Customer Relationship Management". *Business Strategy Review*, 13 (4), 70-76.
- Vorakulpipat, C. y Rezgui, Y. (2008). "Value Creation: The Future of Knowledge Management". *The Knowledge Engineering Review*, 23 (3), 283-294.
- Walsh, J. P. y Ungson, G. R. (1991). "Organizational Memory". *Academy of Management Review*, 16 (1), 57-91.
- 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 (4), 365-377.
- Wang, C. L. y Ahmed, P. K. (2004). "The Development and Validation of the Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis". *European Journal of Innovation Management*, 7 (4), 303-313.
- Wang, C. L. y Ahmed, P. K. (2007). "Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda". *International Journal of Management Reviews*, 9 (1), 31-51.
- Wang, Y. y Feng, H. (2008). "CRM Capability in Service Industries: Conceptualization and Scale Development". *IEEE International Conference on Service Operations and Logistics, and Informatics*, 83-88.
- Wang, Y., Lo, H. P., Chi, R. y Yang, Y. (2004). "An Integrated Framework for Customer Value and Customer-Relationship-Management Performance: A Customer-Based Perspective from China". *Managing Service Quality*, 14 (2/3), 169-182.
- Ward, S., Girardi, A. y Lewandowska, A. (2006). "A Cross-National Validation of the Narver and Slater Market Orientation Scale". *Journal of Marketing Theory & Practice*, 14 (2), 155-167.
- Webster, F. E. (1988). "The Rediscovery of the Marketing Concept". *Business Horizons*, 31 (3), 29-39.
- Wernerfelt, B. (1984). "A Resource-Based View of the Firm". *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.
- Wernerfelt, B. (1989). "From Critical Resources to Corporate Strategy". *Journal of General Management*, 14, 4-12.
- Wernerfelt, B. (1995). "The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After". *Strategic Management Journal*, 16 (3), 171-174.
- Wilcox, J. B., Howell, R. D. y Breivik, E. (2008). "Questions About Formative Measurement". *Journal of Business Research*, 61 (12), 1219-1228.

- Wilson, D. T. y Jantrania, S. A. (1994). "Understanding the Value of a Relationship". *Asia-Australia Marketing Journal*, 2 (1), 55-66.
- Wilson, H., Daniel, E. y McDonald, M. (2002). "Factors for Success in Customer Relationship Management (CRM) Systems". *Journal of Marketing Management*, 18 (1/2), 193-219.
- Winer, R. S. (2001). "A Framework for Customer Relationship Management". *California Management Review*, 43 (4), 89-105.
- Winter, S. G. (1987). Knowledge and Competence as Strategic Assets. In Teece, D. J. (Ed.), *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal* (pp. 159-184). Cambridge, MA: Ballinger Publishing.
- Winter, S. G. (2003). "Understanding Dynamic Capabilities". *Strategic Management Journal*, 24 (10), 991-995.
- Woodall, T. (2003). "Conceptualising 'Value for the Customer': An Attributional, Structural and Dispositional Analysis". *Academy of Marketing Science Review*, 2003, 1-42.
- Woodruff, R. B. (1997). "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), 139-153.
- Woodruff, R. B. y Gardial, S. F. (1996). *Know Your Customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*. Blackwell Business: Cambridge, MA.
- Wrenn, B. (1997). "The Market Orientation Construct: Measurement and Scaling Issues". *Journal of Marketing Theory & Practice*, 5 (3), 31-54.
- Xu, Y., Yen, D. C., Lin, B. y Chou, D. C. (2002). "Adopting Customer Relationship Management Technology". *Industrial Management + Data Systems*, 102 (8/9), 442-452.
- Yau, O. H. M., Lee, J. S. Y., Chow, R. P. M., Sin, L. Y. M. y Tse, A. C. B. (2000). "Relationship Marketing: The Chinese Way". *Business Horizons*, 43 (1), 16-24.
- Yim, F. H.-k., Anderson, R. E. y Swaminathan, S. (2004). "Customer Relationship Management: Its Dimensions and Effect on Customer Outcomes". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24 (4), 263-278.
- Zablah, A. R., Bellenger, D. N. y Johnston, W. J. (2004a). "An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon". *Industrial Marketing Management*, 33 (6), 475-489.
- Zablah, A. R., Bellenger, D. N. y Johnston, W. J. (2004b). "Customer Relationship Management Implementation Gaps". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24 (4), 279-295.
- Zack, M. H. (1999). "Managing Codified Knowledge". *Sloan Management Review*, 40 (4), 45-58.
- Zahra, S. A. y George, G. (2002). "Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension". *Academy of Management Review*, 27 (2), 185-203.
- Zahra, S. A., 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, 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), 1519-1548.
- 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.
- Zeithaml, V. A. (1988). "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence". *Journal of Marketing*, 52 (3), 2-22.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L. y Parasuraman, A. (1996). "The Behavioral Consequences of Service Quality". *Journal of Marketing*, 60 (2), 31-46.
- Zikmund, W. G., McLeod, R. y Gilbert, F. W. (2003). *Customer Relationship Management*. John Wiley and Sons: New York.
- Zinnbauer, M. A. y Eberl, M. (2005). "Measuring Customer Relationship Management Performance: A Consumer-Centric Approach". *Journal of Marketing Channels*, 12 (3), 79-104.
- Zollo, M. y Winter, S. G. (2002). "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities". *Organization Science*, 13 (3), 339-351.
- Zott, C. (2003). "Dynamic Capabilities and the Emergence of Intraindustry Differential Firm Performance: Insights from a Simulation Study". *Strategic Management Journal*, 24 (2), 97-125.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta realizada a los bancos y cajas de ahorros



**ENCUESTA SOBRE CAPACIDADES
ORGANIZATIVAS Y CREACIÓN DE VALOR
PARA EL CLIENTE**

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Administración de Empresas y Comercialización e
Investigación de Mercados (Marketing)

1.- En mi empresa...

	En absoluto	Siempre					
1. Constantemente analizamos nuestro nivel de compromiso y orientación para servir las necesidades de los clientes	1	2	3	4	5	6	7
2. Las estrategias de negocio están orientadas por nuestras creencias sobre cómo podemos crear valor para los clientes	1	2	3	4	5	6	7
3. Nuestra estrategia dirigida a obtener una ventaja competitiva está basada en la comprensión de las necesidades de los clientes	1	2	3	4	5	6	7
4. Los objetivos de nuestro negocio están orientados principalmente por la satisfacción de los clientes	1	2	3	4	5	6	7
5. Medimos la satisfacción del cliente de manera sistemática y frecuente	1	2	3	4	5	6	7
6. Prestamos gran atención al servicio posterior a la venta	1	2	3	4	5	6	7

2.- En mi empresa...

	En absoluto	Siempre					
1. El personal de ventas regularmente comparte información con nuestra empresa en relación a la estrategia de los competidores	1	2	3	4	5	6	7
2. Respondemos rápidamente a las acciones de la competencia que suponen una amenaza para la empresa	1	2	3	4	5	6	7
3. La dirección regularmente discute las fortalezas y estrategias de los competidores	1	2	3	4	5	6	7
4. Pensamos y nos dirigimos a los clientes cuando disponemos de oportunidades para obtener una ventaja competitiva	1	2	3	4	5	6	7

3.- En mi empresa...

	En absoluto	Siempre					
1. Los directivos de todas las áreas funcionales (departamentos) tienen información sobre los clientes actuales y potenciales	1	2	3	4	5	6	7
2. Nosotros amablemente informamos sobre las experiencias (éxito y fracaso) con los clientes a todas las áreas funcionales (departamentos)	1	2	3	4	5	6	7
3. Todas las áreas funcionales (departamentos) están integradas y coordinadas para servir las necesidades de los mercados objetivo	1	2	3	4	5	6	7
4. Todos los directivos comprenden cómo cada actividad de la empresa puede contribuir a crear valor para el cliente	1	2	3	4	5	6	7
5. Compartimos recursos con otras unidades de negocio	1	2	3	4	5	6	7

4.- En mi empresa...

	Total Desacuerdo	Total Acuerdo					
1. Los departamentos se relacionan con la alta dirección para adquirir nuevos conocimientos	1	2	3	4	5	6	7
2. Los empleados de una sucursal o departamento visitan con regularidad otras sucursales o departamentos	1	2	3	4	5	6	7
3. Se recoge información con medios informales (comidas con amigos de otros sectores, charlas con compañeros de la empresa, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
4. No se visitan otras áreas de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
5. Es habitual organizar reuniones especiales con clientes o terceros para adquirir nuevos conocimientos	1	2	3	4	5	6	7
6. Los empleados se reúnen regularmente con profesionales externos como asesores, gestores o consultores	1	2	3	4	5	6	7
7. Somos muy lentos en identificar cambios en el mercado (competencia, leyes, cambios en demografía, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
8. Se identifican rápidamente las nuevas oportunidades que surgen para servir a los clientes	1	2	3	4	5	6	7
9. Analizamos e interpretamos rápidamente los cambios que proceden del mercado	1	2	3	4	5	6	7

5.- En mi empresa...

	Total						
	Desacuerdo			Acuerdo			
1. Se consideran habitualmente las consecuencias de los cambios en los mercados sobre los nuevos servicios	1	2	3	4	5	6	7
2. Los empleados conservan y archivan la nueva información para un uso futuro	1	2	3	4	5	6	7
3. Se entiende el valor del nuevo conocimiento adquirido sobre el ya existente	1	2	3	4	5	6	7
4. Los empleados rara vez comparten entre sí experiencias sobre el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
5. Raramente se aprovechan las oportunidades que surgen del nuevo conocimiento adquirido	1	2	3	4	5	6	7
6. Nos reunimos periódicamente para discutir acerca de las nuevas tendencias del mercado y sobre el desarrollo de nuevos servicios	1	2	3	4	5	6	7
7. Se conoce claramente cómo deben ser mejoradas las actividades de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
8. Las quejas de los clientes caen en saco roto	1	2	3	4	5	6	7
9. Existe una clara división de roles y responsabilidades	1	2	3	4	5	6	7
10. Se estudia constantemente cómo explotar el conocimiento de la mejor forma posible	1	2	3	4	5	6	7
11. Existen dificultades a la hora de desarrollar nuevos servicios	1	2	3	4	5	6	7
12. Los empleados tienen un lenguaje común respecto a los nuevos servicios	1	2	3	4	5	6	7

6.- Mi empresa dispone de procesos para...

	Total						
	Desacuerdo			Acuerdo			
1. Incorporar el conocimiento a la puesta en marcha de nuevos servicios	1	2	3	4	5	6	7
2. Convertir el conocimiento adquirido sobre la competencia en planes de acción	1	2	3	4	5	6	7
3. Seleccionar el conocimiento adecuado en cada situación	1	2	3	4	5	6	7
4. Transferir el conocimiento organizativo a los empleados	1	2	3	4	5	6	7
5. Incorporar en la empresa el conocimiento de los empleados	1	2	3	4	5	6	7
6. Incorporar en la empresa el conocimiento de otras empresas	1	2	3	4	5	6	7
7. Distribuir el conocimiento por toda la empresa	1	2	3	4	5	6	7
8. Integrar diferentes orígenes y tipos de conocimiento	1	2	3	4	5	6	7
9. Organizar el conocimiento	1	2	3	4	5	6	7
10. Reemplazar el conocimiento obsoleto	1	2	3	4	5	6	7

7.- Mi empresa...

	Total						
	Desacuerdo			Acuerdo			
1. Dispone de procesos para aplicar lo aprendido de los errores cometidos	1	2	3	4	5	6	7
2. Dispone de procesos para aplicar lo aprendido a través de la experiencia	1	2	3	4	5	6	7
3. Dispone de procesos para usar el conocimiento en el desarrollo de nuevos servicios	1	2	3	4	5	6	7
4. Dispone de procesos para usar el conocimiento en la resolución de nuevos problemas	1	2	3	4	5	6	7
5. Encuentra rápidamente el tipo de conocimiento necesario para resolver cada problema	1	2	3	4	5	6	7
6. Utiliza el conocimiento para mejorar la eficiencia	1	2	3	4	5	6	7
7. Utiliza el conocimiento para adaptar sus planes estratégicos	1	2	3	4	5	6	7
8. Es capaz de localizar y aplicar el conocimiento necesario para poder cambiar las condiciones competitivas	1	2	3	4	5	6	7
9. Logra que el conocimiento esté disponible para todos aquellos que lo necesitan	1	2	3	4	5	6	7
10. Se aprovecha rápidamente del nuevo conocimiento que llega a la empresa	1	2	3	4	5	6	7
11. Aplica con celeridad el conocimiento necesario en situaciones competitivas urgentes y/o críticas	1	2	3	4	5	6	7

8.- En mi empresa...

	Total						
	Desacuerdo						Acuerdo
1. Se apuesta por mantener fresco todo aquello que se ha venido aprendiendo en el desarrollo de servicios	1	2	3	4	5	6	7
2. Siempre se analizan las causas del fracaso en los procesos de desarrollo de servicios y se difunde todo lo aprendido en ellos	1	2	3	4	5	6	7
3. Disponemos de mecanismos específicos para poder compartir lo que se aprende en el proceso de desarrollo de servicios	1	2	3	4	5	6	7
4. Disponemos de procesos formales para identificar ideas erróneas en el proceso de desarrollo de servicios	1	2	3	4	5	6	7

9.- Cómo considera usted que son...

	Mucho más bajos							Mucho más altos						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1. Los niveles de lealtad de los clientes comparados con los de los competidores	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
2. Los niveles de satisfacción de los clientes comparados con los del año pasado	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3. Los niveles de lealtad de los clientes comparados con los del año pasado	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

10.- En mi empresa...

	Total						
	Desacuerdo						Acuerdo
1. Tenemos un sistema formal para identificar clientes potenciales	1	2	3	4	5	6	7
2. Tenemos un sistema formal para identificar cuáles de los clientes potenciales son más valiosos	1	2	3	4	5	6	7
3. Usamos datos de fuentes externas para identificar clientes potenciales de gran valor	1	2	3	4	5	6	7
4. Contamos con un sistema formal que facilita la evaluación continua de clientes potenciales	1	2	3	4	5	6	7
5. Contamos con un sistema para determinar el coste de restablecer la relación con un cliente perdido	1	2	3	4	5	6	7
6. Tenemos un proceso sistemático para calcular el valor de antiguos clientes con los cuales ya no tenemos relación	1	2	3	4	5	6	7
7. Tenemos un sistema para determinar los costes de restablecer la relación con un cliente inactivo	1	2	3	4	5	6	7

11.- En mi empresa...

	Total						
	Desacuerdo						Acuerdo
1. Tenemos un sistema formal para determinar cuáles de nuestros clientes actuales son más valiosos	1	2	3	4	5	6	7
2. Continuamente buscamos información para calcular el valor de los clientes	1	2	3	4	5	6	7
3. Intentamos determinar lo que cuesta retener a los clientes	1	2	3	4	5	6	7
4. Seguimos el estado de la relación con el cliente durante todo el ciclo de vida del cliente	1	2	3	4	5	6	7

12.- En mi empresa...

	Total						
	Desacuerdo						Acuerdo
1. Tenemos un sistema formal para identificar a los clientes no rentables o menos valiosos	1	2	3	4	5	6	7

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2: Encuesta realizada a los clientes



**ENCUESTA SOBRE CAPACIDADES
ORGANIZATIVAS Y CREACIÓN DE VALOR
PARA EL CLIENTE**

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Administración de Empresas y Comercialización e
Investigación de Mercados (Marketing)

1.- Datos demográficos

1. EDAD:
2. SEXO: <input type="checkbox"/> Hombre <input type="checkbox"/> Mujer
3. NIVEL DE ESTUDIOS: <input type="checkbox"/> Titulado Superior <input type="checkbox"/> Titulado Grado medio <input type="checkbox"/> Bachillerato/FP <input type="checkbox"/> Graduado escolar <input type="checkbox"/> Sin estudios
4. PROVINCIA HABITUAL DE RESIDENCIA:
5. ENTIDAD FINANCIERA PRINCIPAL CON LA QUE USTED TRABAJA:

2.- Valore de 1 a 7

	Total Desacuerdo							Total Acuerdo
1. En general, el servicio de esta entidad financiera es fiable y consistente	1	2	3	4	5	6	7	
2. Mi experiencia con esta entidad financiera es siempre excelente	1	2	3	4	5	6	7	
3. Diría que esta entidad financiera ofrece un servicio de gran calidad	1	2	3	4	5	6	7	
4. En conjunto, pienso que esta entidad financiera ofrece un buen servicio	1	2	3	4	5	6	7	

3.- Valore de 1 a 7

	Total Desacuerdo							Total Acuerdo
1. Tiene sentido contratar los servicios de esta entidad financiera si los comparamos con otros, incluso si son iguales	1	2	3	4	5	6	7	
2. Incluso si otra entidad financiera ofrece el mismo servicio, seguiría prefiriendo esta entidad financiera	1	2	3	4	5	6	7	
3. Si otra entidad financiera ofrece servicios tan buenos como los de mi entidad financiera, seguiría prefiriendo mi entidad financiera	1	2	3	4	5	6	7	
4. Si otra entidad financiera no se diferencia en nada de la mía, sigue pareciendo más inteligente contratar los servicios de mi entidad financiera	1	2	3	4	5	6	7	

4.- Valore de 1 a 7

	Total Desacuerdo							Total Acuerdo
1. Tengo más confianza de que el servicio será desarrollado correctamente	1	2	3	4	5	6	7	
2. Tengo menos motivos para preocuparme cuando contrato los servicios de esta entidad financiera	1	2	3	4	5	6	7	
3. Creo que hay menos riesgo de que algo vaya mal	1	2	3	4	5	6	7	
4. Sé lo que esperar cuando voy a esta entidad financiera	1	2	3	4	5	6	7	
5. Siento que puedo confiar en esta entidad financiera	1	2	3	4	5	6	7	

5.- Valore de 1 a 7

	Total Desacuerdo							Total Acuerdo
1. El precio cobrado para obtener los servicios de esta entidad financiera es alto	1	2	3	4	5	6	7	
2. El tiempo requerido para recibir los servicios de esta entidad financiera es alto	1	2	3	4	5	6	7	
3. El esfuerzo que debo hacer para recibir los servicios ofrecidos por esta entidad financiera es alto	1	2	3	4	5	6	7	
4. El valor recibido de los servicios de esta entidad financiera merece el tiempo, esfuerzo y dinero empleados	1	2	3	4	5	6	7	
5. El valor de los servicios de esta entidad financiera no desmerece de otras entidades financieras	1	2	3	4	5	6	7	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.- Representación gráfica de la 1ª perspectiva	40
Figura 2.- Representación gráfica de la 2ª perspectiva	42
Figura 3.- Cuatro enfoques hacia el mercado.....	52
Figura 4.- Estructuras para la venta	55
Figura 5.- Coincidencias conceptuales y operativas entre Narver y Slater (1990) y Kohli y Jaworski (1990)	66
Figura 6.- Reconceptualización de la orientación al mercado	67
Figura 7.- Estructura de la memoria organizativa	106
Figura 8.- Implementación exitosa de la gestión de la relación con el cliente.....	116
Figura 9.- Cambio de paradigma en la orientación al marketing	125
Figura 10.- Desarrollo de la literatura sobre valor.....	144
Figura 11.- Proceso de valor	148
Figura 12.- Proceso de determinación del valor para el cliente.....	152
Figura 13.- Integración de los datos de valor para el cliente	153
Figura 14.- Modelo de jerarquía del valor para el cliente.....	169
Figura 15.- Modelo de valor para el cliente	170
Figura 16.- Corrientes de investigación sobre valor percibido.....	179
Figura 17.- Creación y apropiación de valor	190
Figura 18.- Énfasis estratégico.....	195
Figura 19.- Modelo dinámico de gestión de los recursos para crear valor	208
Figura 20.- Valor para el cliente	211
Figura 21.- 'Ciclo de valor' propuesto	212
Figura 22.- Visión integrada del valor para el cliente	214
Figura 23.- Modelo conceptual.....	233
Figura 24.- Submodelo propuesto directivos 1	237
Figura 25.- Submodelo propuesto directivos 2	239
Figura 26.- Submodelo propuesto clientes	240
Figura 27.- Submodelo propuesto valor	242
Figura 28.- Ítems elegidos para el estudio	279
Figura 29.- Escala 'OM' depurada.....	299

Figura 30.- Escala 'CA' depurada	307
Figura 31.- Escala 'TC' depurada.....	310
Figura 32.- Escala 'AC' depurada	313
Figura 33.- Escala 'MO' depurada.....	316
Figura 34.- Escala 'GRC' depurada	321
Figura 35.- Escala 'GRC' formativa.....	322
Figura 36.- Escala 'SP' formativa.....	326
Figura 37.- Escala 'VP' depurada.....	332
Figura 38.- Escala 'VP' formativa.....	333
Figura 39.- Submodelo directivos 1	335
Figura 40.- Submodelo directivos 2	337
Figura 41.- Submodelo clientes.....	339
Figura 42.- Submodelo valor.....	340

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Fuentes de ventaja competitiva: Características relevantes	19
Tabla 2.- Definiciones capacidades dinámicas (I).....	25
Tabla 3.- Definiciones capacidades dinámicas (II).....	26
Tabla 4.- Definiciones capacidades dinámicas (III).....	27
Tabla 5.- Tipologías de capacidades	29
Tabla 6.- Rasgos característicos de las capacidades dinámicas	34
Tabla 7.- Mecanismos, componentes y procesos clave de las capacidades dinámicas	36
Tabla 8.- Definiciones orientación al mercado (I).....	56
Tabla 9.- Definiciones orientación al mercado (II).....	57
Tabla 10.- Definiciones orientación al mercado (III).....	58
Tabla 11.- Dimensiones de la orientación al mercado	62
Tabla 12.- Definiciones gestión del conocimiento (I)	81
Tabla 13.- Definiciones gestión del conocimiento (II)	82
Tabla 14.- Definiciones gestión del conocimiento (III)	82
Tabla 15.- Procesos de gestión del conocimiento	86
Tabla 16.- Formas de generación de conocimiento.....	90
Tabla 17.- Definiciones creación de conocimiento.....	91
Tabla 18.- Capacidad de absorción	92
Tabla 19.- Definiciones capacidad de absorción	93
Tabla 20.- Transferencia de conocimiento.....	96
Tabla 21.- Definiciones transferencia de conocimiento	99
Tabla 22.- Integración de conocimiento	101
Tabla 23.- Definiciones aplicación de conocimiento	102
Tabla 24.- Definiciones almacenamiento/recuperación	103
Tabla 25.- Características principales de la memoria organizativa	105
Tabla 26.- Definiciones memoria organizativa	107
Tabla 27.- Gestión de la relación con el cliente	122
Tabla 28.- Diferencia entre el paradigma transaccional y el relacional	124
Tabla 29.- El continuum de las estrategias de marketing: Algunas implicaciones	126

Tabla 30.- Complejidad conceptual.....	129
Tabla 31.- Definiciones gestión de la relación con el cliente	131
Tabla 32.- Dimensiones de la gestión de la relación con el cliente	135
Tabla 33.- Ejemplos de preguntas para el proceso de aprendizaje sobre los clientes.....	150
Tabla 34.- Cambiar a una empresa orientada hacia el valor para el cliente	155
Tabla 35.- Tres formas de valor	160
Tabla 36.- Diferencias conceptuales entre satisfacción y valor percibido	162
Tabla 37.- Definiciones valor percibido (I).....	164
Tabla 38.- Definiciones valor percibido (II).....	166
Tabla 39.- Definiciones valor percibido (III).....	167
Tabla 40.- Definiciones valor percibido (IV)	171
Tabla 41.- Clasificación definiciones de valor percibido (I).....	173
Tabla 42.- Clasificación definiciones de valor percibido (II).....	174
Tabla 43.- Comparativa entre las aproximaciones a la naturaleza del valor percibido por el cliente	180
Tabla 44.- Dimensiones del valor percibido	182
Tabla 45.- Tipología de valor en la experiencia de consumo	185
Tabla 46.- Tipología de valor para el cliente	186
Tabla 47.- Fases del proceso de gestión de los recursos	206
Tabla 48.- Definición de las tres capacidades organizativas del modelo	222
Tabla 49.- Resumen de las hipótesis.....	243
Tabla 50.- Población objetivo.....	254
Tabla 51.- Muestra válida.....	254
Tabla 52.- Otras escalas de orientación al mercado.....	259
Tabla 53.- Escalas de gestión del conocimiento.....	263
Tabla 54.- Escalas relacionadas con la gestión de la relación con el cliente	267
Tabla 55.- Escalas unidimensionales del valor percibido	272
Tabla 56.- Escalas multidimensionales de valor percibido	274
Tabla 57.- Escalas de creación de valor	277
Tabla 58.- Características de la muestra de clientes	287

Tabla 59.- Análisis Factorial Exploratorio de la escala 'OM'	294
Tabla 60.- Test de Normalidad Multivariante de la escala 'OM'.....	295
Tabla 61.- Validez y Fiabilidad de los ítems de la escala 'OM'	295
Tabla 62.- Test de Normalidad Multivariante de la escala 'OM' depurada	296
Tabla 63.- Validez y Fiabilidad de los ítems de la escala 'OM' depurada.....	296
Tabla 64.- Medidas de bondad de ajuste de la escala 'OM' depurada.....	297
Tabla 65.- Fiabilidad compuesta y varianza extraída media de la escala 'OM' depurada.....	298
Tabla 66.- Correlaciones entre las dimensiones de la escala 'OM' depurada.....	298
Tabla 67.- Escala 'OM' reflectiva.....	301
Tabla 68.- Medidas de bondad de ajuste de la escala 'OM' reflectiva.....	301
Tabla 69.- Análisis Factorial Exploratorio de la escala 'CA'	302
Tabla 70.- Test de Normalidad Multivariante de la escala 'CA'	303
Tabla 71.- Validez y Fiabilidad de los ítems de la escala 'CA'	304
Tabla 72.- Test de Normalidad Multivariante de la escala 'CA' depurada	305
Tabla 73.- Validez y Fiabilidad de los ítems de la escala 'CA' depurada	305
Tabla 74.- Medidas de bondad de ajuste de la escala 'CA' depurada.....	305
Tabla 75.- Fiabilidad compuesta y varianza extraída media de la escala 'CA' depurada	306
Tabla 76.- Correlaciones entre las dimensiones de la escala 'CA' depurada.....	306
Tabla 77.- Test de Normalidad Multivariante de la escala 'TC'.....	308
Tabla 78.- Validez y Fiabilidad de los ítems de la escala 'TC'	308
Tabla 79.- Medidas de bondad de ajuste de la escala 'TC'	309
Tabla 80.- Fiabilidad compuesta y varianza extraída media de la escala 'TC'	309
Tabla 81.- Test de Normalidad Multivariante de la escala 'AC'	311
Tabla 82.- Validez y Fiabilidad de los ítems de la escala 'AC'	311
Tabla 83.- Medidas de bondad de ajuste de la escala 'AC'	312
Tabla 84.- Fiabilidad compuesta y varianza extraída media de la escala 'AC'.....	312
Tabla 85.- Test de Normalidad Multivariante de la escala 'MO'.....	314
Tabla 86.- Validez y Fiabilidad de los ítems de la escala 'MO'	314
Tabla 87.- Medidas de bondad de ajuste de la escala 'MO'	315

Tabla 88.- Fiabilidad compuesta y varianza extraída media de la escala 'MO'	315
Tabla 89.- Escala 'GC' reflectiva	317
Tabla 90.- Medidas de bondad de ajuste de la escala global 'GC'	317
Tabla 91.- Análisis Factorial Exploratorio de la escala 'GRC'	318
Tabla 92.- Test de Normalidad Multivariante de la escala 'GRC'	318
Tabla 93.- Validez y Fiabilidad de los ítems de la escala 'GRC'	319
Tabla 94.- Test de Normalidad Multivariante de la escala 'GRC' depurada	319
Tabla 95.- Validez y Fiabilidad de los ítems de la escala 'GRC' depurada	320
Tabla 96.- Medidas de bondad de ajuste de la escala 'GRC' depurada	320
Tabla 97.- Fiabilidad compuesta y varianza extraída media de la escala 'GRC' depurada	320
Tabla 98.- Coeficientes 'GRC'	322
Tabla 99.- Diagnósticos de colinealidad 'GRC'	322
Tabla 100.- Escala 'GRC' formativa	323
Tabla 101.- Medidas de bondad de ajuste de la escala 'GRC' formativa	323
Tabla 102.- Test de Normalidad Multivariante de la escala 'CV'	324
Tabla 103.- Validez y Fiabilidad de los ítems de la escala 'CV' (I)	324
Tabla 104.- Validez y Fiabilidad de los ítems de la escala 'CV' (II)	325
Tabla 105.- Fiabilidad compuesta y varianza extraída media de la escala 'CV'	325
Tabla 106.- Escala 'SP' formativa	327
Tabla 107.- Análisis Factorial Exploratorio de la escala 'VP'	327
Tabla 108.- Test de Normalidad Multivariante de la escala 'VP'	328
Tabla 109.- Validez y Fiabilidad de los ítems de la escala 'VP'	329
Tabla 110.- Test de Normalidad Multivariante de la escala 'VP' depurada	329
Tabla 111.- Validez y Fiabilidad de los ítems de la escala 'VP' depurada	330
Tabla 112.- Medidas de bondad de ajuste de la escala 'VP' depurada	330
Tabla 113.- Fiabilidad compuesta y varianza extraída media de la escala 'VP' depurada	331
Tabla 114.- Correlaciones entre las dimensiones de la escala 'VP' depurada	331
Tabla 115.- Escala 'VP' formativa	333
Tabla 116.- Medidas de bondad de ajuste de la escala 'VP' formativa	334

Tabla 117.- Submodelo directivos 1.....	336
Tabla 118.- Medidas de bondad de ajuste del submodelo directivos 1	336
Tabla 119.- Submodelo directivos 2.....	338
Tabla 120.- Medidas de bondad de ajuste del submodelo directivos 2.....	338
Tabla 121.- Submodelo clientes.....	339
Tabla 122.- Medidas de bondad de ajuste del submodelo clientes.....	340
Tabla 123.- Submodelo valor	341
Tabla 124.- Medidas de bondad de ajuste del submodelo valor	341
Tabla 125.- Resumen de la contrastación de hipótesis	342

**PUBLICACIONES Y CONGRESOS DERIVADOS DE LA PRESENTE TESIS
DOCTORAL**

El presente trabajo de investigación me ha permitido colaborar en diversas publicaciones. De esta forma, los resultados obtenidos como fruto de la presente investigación han sido presentados en distintos artículos y congresos que pasamos a enumerar a continuación:

Artículos

- 1) Martelo Landroguéz, S., Barroso Castro, C. y Cepeda Carrión, G. (2011). "Creating Dynamic Capabilities to Increase Customer Value". *Management Decision*, 49 (7), 1141-1159.
- 2) Martelo Landroguéz, S., Barroso Castro, C. y Cepeda Carrión, G. (2011). "Creando Capacidades que Aumenten el Valor para el Cliente". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 17 (2), 69-87.
- 3) Martelo Landroguéz, S., Barroso Castro, C. y Cepeda Carrión, G. (2011). "Developing a Generic Vision of Customer Value". *Journal of Service Science and Management* (aceptado pero sin publicar).
- 4) Martelo Landroguéz, S., Barroso Castro, C. y Cepeda Carrión, G. (en revisión). "Developing an Integrated Vision of Customer Value". *Journal of Services Marketing*.

Congresos

- 1) Martelo Landroguéz, S., Barroso Castro, C. y Cepeda Carrión, G. (2011). *Desarrollo de una Visión Integrada del Valor para el Cliente*. XXI Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica, Córdoba, 2-4 Febrero
- 2) Martelo Landroguéz, S., Barroso Castro, C. y Cepeda Carrión, G. (2011). *Creating Dynamic Capabilities to Increase Customer Value*. 6th International Conference on Organisational Learning, Knowledge and Capabilities (OLKC), Hull (Inglaterra), 12-14 Abril