Antecedents of value co-creation and moderator effect of customer orientation from the perspective of the Service Dominant Logic.[1]

Nieves Villaseñor Román (nieves.villasenor@uam.es), Natalia Rubio Benito(natalia.rubio@uam.es)y Mª Jesús Yagüe Guillén (maria.yague@uam.es)

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID

Abstract

Recently, a line of emerging research has been developed in the field of marketing called Service Dominant Logic (SDL) (Vargo and Lusch; 2004). The SDL claims that the basis of the exchange between organizations and customers is the service (foundational premise 1) and this approach is inherently customer oriented and is relational (foundational premise 8). Another of the fundamental premises of the SDL is based on customers are not recipients of the value offered by the company and become partners of the organization in the process of value creation (co-creation) (foundational premise 6).

Taking the framework of the SDL as a basis, this paper presents a theoretical model in which consumer perceptions about the service quality and the relationship value with the organization, are key antecedents to the active participation of customers in the process of creating value for the company (co-creation). In addition, the authors present the moderating effect that chains orientation towards their customers can exercise on the relationships proposed between the antecedents and the dependent variable (co-creation), since the intensity of customer active participation depends on the intensity of customer´s perception about organization´s concern for the interests and needs of its customers (Homburg, 2011).

Using a structural equations modeling, we perform a multi group analysis. The results obtained show significant differences between organizations that are recognized for their high customer orientation versus those that are not. Thus, service quality and relationship value positively influence co-creation in organizations with high customer orientation. However, any of the antecedents proposed increase co-creation for organizations that no apply customer orientation. Important implications for the management are developed from the results obtained.

Key words: Co-creation, customer orientation, relationship value, service quality

[1]Los autores agradecen el apoyo financiero recibido a través del proyecto de investigación nacional ECO 2012-31517 "El Marketing de relaciones: la creación de valor en el marco de la lógica dominante de servicios" dentro del Programa Nacional de Proyectos de Investigación Fundamental, financiado por el Ministerio de Economía y Competitividad.

Antecedentes de la cocreación de valor y efecto moderador de la orientación hacia el cliente desde la perspectiva de la lógica dominante de los servicios.

Resumen

Recientemente ha surgido una línea de investigación emergente en el ámbito del marketing que propugna la Lógica Dominante de los Servicios (LDS) de Vargo y Lusch (2004). La LDS afirma que la base del intercambio entre las organizaciones y los clientes es el servicio (premisa fundacional 1) y este enfoque está inherentemente orientado al cliente y al marketing relacional (premisa fundacional 8). Otra de las premisas fundamentales de la LDS se basa en que los clientes dejan de ser meros receptores del valor ofrecido por la empresa y pasan a ser colaboradores y socios de la misma en el proceso de creación de valor (cocreación) (premisa fundacional 6).

Tomando el marco de la LDS como base, el presente trabajo plantea un modelo teórico en el que la percepción del consumidor sobre la calidad del **servicio** recibido y sobre el **valor de la relación** que mantiene con la organización, constituyen los antecedentes clave de la participación activa del cliente en el proceso de creación de valor para la empresa (cocreación). Además, se plantea el efecto moderador que puede ejercer la orientación de la cadena hacia el cliente sobre la relación entre los antecedentes planteados y la cocreación de valor, ya que la intensidad de la participación del cliente depende de la intensidad con la que percibe que la organización se preocupa por los intereses y necesidades de sus clientes (Homburg, 2011).

Utilizando como metodología del estudio un modelo de ecuaciones estructurales, a través de un análisis multigrupo, los resultados obtenidos ponen de manifiesto diferencias significativas entre las organizaciones que son reconocidas por su elevada orientación hacia el consumidor frente a las que no lo son. Así, la calidad del servicio y el valor de la relación influyen positivamente sobre la cocreación del consumidor en aquellas organizaciones con una elevada orientación hacia el cliente, sin embargo, ninguno de los antecedentes propuestos favorecen la cocreación del cliente para las organizaciones que no se caracterizan por su orientación al cliente. Importantes implicaciones para la gestión se desarrollan a partir de los resultados obtenidos.

Palabras clave: Cocreación, valor de la relación, calidad servicio, orientación cliente.

1. Introducción

Recientemente, en el ámbito académico ha crecido el interés por el estudio del proceso de creación de valor, con dos corrientes de investigación principales, por un lado, aquella centrada en la perspectiva de la gestión, y por otro lado, aquella enfocada en el cliente (O'Cass y Sok, 2013). Aunando ambas corrientes, la Lógica Dominante del Servicio (LDS) que impera en el marketing del siglo XXIsubraya el papel crítico de los consumidores en el proceso de intercambio. Las organizaciones realizan propuestas de valor, pero ese valor para el consumidor solo se materializa una vez que éste ha participado en el intercambio. Básicamente, la LDS confirma la importancia de la co-creación de valor: el valor se crea cuando consumidores y organizaciones comparten sus conocimientos y recursos durante el intercambio(Vargo, Maglio y Akaka, 2008).

En base a esta nueva lógica imperante, (ej, Lusch yVargo 2006; Vargo y Lusch 2004), proponemos el término co-creación del cliente para denominar la participación voluntaria del cliente a través de sugerencias, recomendaciones y otras indicaciones que ayudan a la organización a superar fallos en el servicio (Roggeveen,Tsiros y Grewal, 2012). Este feedback que el cliente transmite a la organización crea valor al reducir las futuras experiencias de servicio negativas. Si bien la colaboración del cliente en el proceso de prestación del servicio es imperativa en organizaciones que requieren una elevada personalización y un mayor contacto personal (ej. servicios médicos, financieros etc.), en el sector de la distribución minorista de productos de gran consumo en el que se enmarca el presente trabajo, la co-creación ha recibido menor atención al tratarse de productos de baja o moderadaimplicación (Theodoridis y Chatzipanagiotou, 2009). Se hace por tanto necesaria una mayor investigación de la co-creaciónen servicios que comercializan estos productos de baja o moderada implicación paraconocer qué factores son susceptibles de contribuir a la co-creación del cliente con la empresa en términos de información y feedback, que permitan a las empresas identificar mejor las necesidades de sus clientes y mejorar la rentabilidad empresarial (Chan, 2010).

Entre las premisas fundamentales de la LDS se encuentran dos que son particularmente relevantes para el marco teórico de la presente investigación. Por un lado, la capacidad de la empresa para implantar su superioridaden un entorno intensamente competitivo depende de su habilidad para comprender y satisfacer los requerimientos de sus clientes, y en este sentido, la calidad del servicio prestado por los empleados en contacto con los clientes desempeña un papel fundamental(Liao y Chuang, 2004), y más aun considerando que esta nueva lógica proponeque la base del intercambio entre las organizaciones y los clientes es el servicio(premisa fundacional 1).Es por ello, que el presente trabajo considera la calidad percibida del servicio de los empleados un antecedente fundamental para favorecer la co-creación de valor del cliente.Por otro lado, una visión centrada en el servicio está orientada al cliente y es relacional(premisa fundacional 8), lo que conlleva incorporar el valor percibido de la relación como segundo antecedente necesario en el marco teórico que promueve la LDS.

En resumen, a pesar de la creciente importancia del estudio de la co-creación de valor, son limitadas las investigaciones (1) en servicios que comercializan productos de baja o moderada implicación, y (2) que ahondan en los factores que contribuyen a su desarrollo tomando como punto de partida premisas fundamentales de la LDS. En ambos sentidos, este trabajo supone un avance en esta línea de investigación. Adicionalmente, la consideración de la orientación al cliente como variable moderadora referida a la habilidad de las empresas de utilizar recursos basados en el conocimiento para mejorar su competitividadestá muy relacionada con la participación activa del cliente como co-creador de valor(Schlesinger y Andreu, 2013), y enriquece sustancialmente el marco teórico propuesto.

2. Marco conceptual

2.1 Antecedentes de la co-creación del cliente: calidad del servicio y valor de la relación

La calidad del servicio, que se concreta en este trabajo en la calidad de la interacción del personal del establecimiento con los clientes, refleja la manera en que estos son tratados por los empleados(ej. amabilidad, disposición a ayudar, competencia etc.)y constituye una dimensión fundamental de la calidad del servicio detallista (Dabholkar, 1995). Los estudios previos sobre co-creaciónrespaldan la idea de que debe existir una buena sintonía entre la empresa y los clientes para que pueda darse la colaboración entre ambas partes(Crespin-Mazet y Ghauri,2007; Emden, Calantone, y Droge, 2006), ya que los clientes colaboran con aquellas empresas con las que comparten experiencias de compra y consumo positivas. En este sentido, los empleados juegan un papel fundamental, ya que en la medida en que se muestren amables, empáticosy dispuestos a ayudar a los clientes, es decir, ofrezcanun servicio satisfactorio, éstos se muestran más predispuestos a trasladar a los empleados los conflictos que pueden surgir durante la compra, poniéndose cada parte en el lugar de la otra, y tratando de resolver el problema y alcanzar unos objetivos comunes(Cheng, Tsou y Ching, 2011). En base a ello, se plantea la siguiente hipótesis:

H1: La calidad del servicio de los empleados ejerce un efecto positivo y significativo sobre la co-creación de valor del cliente en términos de feedback con el minorista.

Por otro lado, la importancia del valor percibido de la relación radica en su influencia sobre la actitud de los individuos hacia la organización. El valor relacional mide el grado en que las partes del intercambio se encuentran emocionalmente vinculadas(Gruen et al., 2000), de forma que los clientes que valoran positivamente su relación con la organización, se sienten más comprometidos con la misma(Moorman,Deshpande y Zaltman, 1993),lo que influye directamente en el desarrollo de su colaboración con la empresa(Lancastre y Lages, 2006). Como recompensa a los beneficios relacionales percibidos, los consumidores se sienten comprometidos a mantener y fortalecer el correcto funcionamiento de la organización que les reporta talesbeneficios relacionales(Bettencourt, 1997). Por ello, aumentan sus intenciones de participar en el proceso de creación de valor para la empresa a través de su feedback (Auh et al, 2007; Jap, 1999; Morgan y Hunt, 1994; Bove, 2009; Meyer, 2002). En base a ello, se plantea la siguiente hipótesis:

H2: El valor percibido de la relación ejerce un efecto positivo y significativo sobre la co-creación de valor del cliente en términos de feedback con el minorista.

2.2 Efecto moderador de la orientación de la organización hacia el cliente

La literatura sobre orientación al mercado coincide en entender este concepto como la cultura organizacional que promueve unos valores, actitudes y comportamientos dirigidos a ofrecer un valor superior a los clientes. Este concepto tiene 3 dimensiones fundamentales: la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación interdepartamental (Narver y Slater, 1990).Este trabajo se centra en la

orientación al cliente, entendida como la actitud de la organización que denota preocupación por los intereses y necesidades de sus clientes(Colwell, 2009). Este componente del enfoque cultural de la orientación al mercado se destaca como una de las premisas para la implantación de la LDS.

Este estudio plantea que la orientación de la empresa hacia el consumidor fortalece la relación existente entre la co-creación de valor del cliente y los antecedentes investigados.

Dado que la orientación al cliente no se limita a procesar información sobre necesidades de los clientes, sino que requiere un compromiso de todos los empleados con la continua creación de valor superior para los clientes que se traduce en acciones específicas (Deshpandé et al., 1993; Homburg, 2011), cabe suponer que las empresas con mayor orientación al cliente prestarán un servicio con un grado de excelencia mayor que el alcanzado por los establecimientos que tienen una menor orientación al cliente. Por otro lado, los clientes que perciben la mayor preocupación por la prestación de un servicio superior que conlleva la orientación al cliente, responden generando un feedback creador de valor para la organización como forma de recompensar el interés sincero de ésta por el consumidor. Estos argumentos nos permiten plantear la siguiente hipótesis:

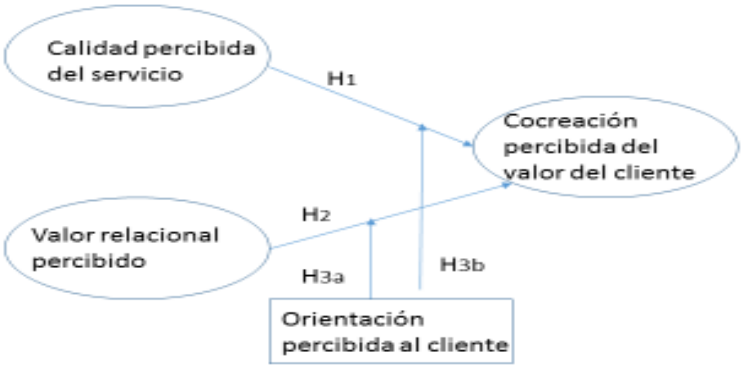
H3a: En las organizaciones con elevada orientación percibidaal cliente se intensifica el efecto positivo de la calidad del servicio sobre la co-creación de valor del cliente.

Además, se propone que la influencia del valor percibido de la relación sobre la co-creación de valor es más efectiva en el grupo de empresas que practican una mayor orientación al cliente. La cultura organizativa que promueve la orientación al cliente sitúa el interés del consumidor en primer lugar, lo que permite construir un vínculo entre el distribuidor y sus clientes que conduce a una relación reforzada que implica mayor confianza para poner en conocimiento de la empresa posibles problemas surgidos en la compra (Bettencourt, 1997). Además, cabe suponer que el planteamiento de estas quejas y sugerencias es tenido en cuenta en mayor medida por aquellas organizaciones con mayor orientación al cliente, fortaleciendo aún más la relación que hace que los consumidores encuentren motivos adicionales para generar un feedback creador de valor. En conclusión, en la medida en que las organizaciones con mayor orientación al cliente favorecen a través de sus prácticas honestas que los clientes se involucren emocionalmente con el minorista,sus clientes se mostrarán más dispuestos a facilitar la cooperación y reciprocidad(Bell, 2005; Chan 2010; Tronvoll, 2012)para mantener en el largo plazo la relación que consideran valiosa. Estos argumentos nos permiten plantear la siguiente hipótesis:

H3b:En las organizaciones con elevada orientación percibidaal cliente se intensifica el efecto positivo que ejerce el valor relacional percibido sobre la co-creación de valor del cliente.

En la figura 1 se presenta el modelo teórico desarrollado.

Figura 1: Modelo teórico de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

3. Metodología

3.1 Obtención de datos

Para contrastar el modelo de co-creación del cliente se realiza un estudio empírico a personas responsables de la compra del hogar de productos de gran consumo, residentes en España, con edades comprendidas entre los 18 y 70 años de edad, fundamentalmente mujeres, que trabajan fuera del hogar, con estudios secundarios y/o universitarios y con 3 ó 4 miembros en la unidad familiar, que compran en las cadenas Carrefour, Alcampo, Eroski, El Corte Inglés y/o Mercadona. Se eligen estos grupos dado que son los que dominan el mercado en la actualidad. La información se obtiene mediante encuesta telefónica en relación a los comportamientos de los clientes respecto a dichas cadenas de hipermercados y supermercados. El trabajo de campo fue realizado por la empresa Invymark, tomando como tamaño de la población el número de hogares de España, obteniéndose una muestra inicial de 800 individuos, de los cuales se obtienen 742 encuestas válidas. Se aplicó un muestreo aleatorio estratificado por afijación simple para obtener el mismo porcentaje de respuesta respecto a cada una de las cadenas comerciales, que oscila entre el 11% y el 13.5%.

3.2 Medición de las variables

La co-creación de valor en términos de generación y transmisión de información del cliente hacia la cadena se mide a través de una escala de dos ítems adaptada de Chan (2010), Bove (2009) y Bettencourt (1997). La calidad percibida del servicio de los empleados se mide a través de 3 ítems y es una adaptación de la escala de Dabholkar (1995). El valor percibido de la relación se ha definido como la percepción del consumidor sobre la utilidad que le reporta su relación con la cadena minorista (Vogel, 2008). Se mide a través de 3 ítems que se adaptan del trabajo de Ulaga y Eggert (2003). Por último, la orientación del minorista hacia el cliente que se utiliza como variable

moderadora es medida a través de tres ítems adaptados de la escala de Bettencourt(1997). En este trabajo se establece una clasificación de los establecimientos en dos grupos según las cadenas son percibidas por las personas encuestadas como cadenas que muestran una orientación al cliente elevada o baja. Se calcula el valor de la mediana de la escala (6), tal y como recomienda Mallar et al. (2011) para la realización de análisis multigrupo. Los consumidores por encima de este valor (330) percibenque las empresas practican una elevada orientación al cliente y el resto (412) consideranque las empresas tienen una orientación al cliente baja. Las escalas de medida utilizadas en el cuestionario son tipo likert de 11 puntos, desde 0 (totalmente en desacuerdo) a 10 (totalmente de acuerdo).

La estimación del modelo empírico se realiza mediante modelos de estructuras de covarianza, con el paquete estadístico AMOS 19.

4. Resultados

4.1 Calidad del modelo de medida

La incorporación del papel moderador de la orientación percibida al cliente hace necesario constatar el cumplimiento de las propiedades psicométricas de las escalas de medida de las variables incorporadas al estudio para cada una de las submuestras, alta y baja orientación al cliente, tal y como Byrne (2009) recomienda. Para ello, se realiza un análisis factorial confirmatorio cuyos resultados revelan ajustes altamente satisfactorios en ambas muestras. Los resultados de los análisis de fiabilidad y validez, para cada una de las submuestras, se presentan en las tablas 1 y 2.

Tabla 1: Análisis de fiabilidad y validez de las escalas de medida en la muestra de orientación al cliente alta

Variables	L_i	E_i	Reliability		Validity	
			Alpha Cronbach	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)	Convergent Validity
Calidad percibida del servicio: **Los empleados:** V_1: Están dispuestos a ayudar V_2: Son eficientes V_3: Resuelven cualquier problema que le surja en la compra	0.88 0.92 0.91	0.23 0.15 0.17	0.95	0.93	0.81	t =… t=24.21*** t =23.56***
Valor percibido de la relación **La relación que mantiene con la cadena:** V_4: Es más valiosa que la que mantiene con otras cadenas V_5: Le ofrece un valor superior al que obtiene con otras cadenas V_6: Le proporciona más beneficios que la relación con otras cadenas	0.83 0.93 0.89	0.31 0.13 0.21	0.90	0.92	0.78	t=…. t=20.90*** t = 19.93***
Co-creación percibida de valor del cliente V_7:Cuando tiene un problema se lo transmite a algún empleado para que lo resuelva V_8:Los fallos de servicio que detecta se los comunica a algún empleado	0.73 0.77	0.47 0.41	r=0.77***	0.72	0.56	T=--- T=7.03***

Nivel significatividad: *** p< 0.001.

Tabla 2: Análisis de fiabilidad y validez de las escalas de medida en la muestra de orientación al cliente baja

Variables	L_i	E_i	Reliability		Validity	
			Alpha Cronbach	Composite Reliability	Average Variance	Convergent Validity

				(CR)	Extracted (AVE)	
Calidad percibida del servicio: **Los empleados:** V_1: Están dispuestos a ayudar V_2: Son eficientes V_3: Resuelven cualquier problema que le surja en la compra	0.88 0.98 0.89	0.23 0.05 0.20	0.93	0.94	0.83	t =… t=30.84*** t =26.51***
Valor percibido de la relación **La relación que mantiene con la cadena:** V_4: Es más valiosa que la que mantiene con otras cadenas V_5: Le ofrece un valor superior al que obtiene con otras cadenas V_6: Le proporciona más beneficios que la relación con otras cadenas	0.81 0.94 0.85	0.35 0.11 0.28	0.88	0.90	0.75	t=…. t=21.30*** 19.73***
Co-creación V_7:Cuando tiene un problema se lo transmite a algún empleado para que lo resuelva V_8:Los fallos de servicio que detecta se los comunica a algún empleado	0.70 0.75	0.51 0.44	r=0.60***	0.70	0.53	T=--- T=7.03***

Nivel significatividad: *** p< 0.001.

Adicionalmente se comprueba la validez discriminante en ambas submuestras. En la tabla 3 se constata que la raíz de la varianza extraída de cada variable es en todos los casos superior a la correlación entre cada par de variables.

Tabla 3: Análisis de la validez discriminante para submuestras de alta orientación y baja orientación al cliente

		Calidad percibida del servicio	Valor relacional percibido	Co-creación percibida
Calidad percibidadel servicio	Alta Baja	**0.90** **0.91**		
Valor relacional percibido	Alta Baja	0.40 0.35	**0.90** **0.87**	
Co-creación percibida	Alta Baja	0.40 0.10	0.50 0.03	**0.75** **0.73**

Nota: En la diagonal principal y en negrita aparecen los valores de la raíz cuadrada de la varianza extraída de cada variable, en la parte inferior de la matriz se presentan las correlaciones entre las variables del modelo.

En tercer lugar, se aplican los contrastes requeridos para comprobar la equivalencia del modelo de medida en ambos segmentos.Se impone la restricción de igualdad para las cargas factoriales de ambas muestras, y se comparan los resultados de bondad del ajuste de este modelo restringido con los obtenidos para el modelo sin restricciones($\Delta\chi^2$= 6;Δg.l.= 5; p=0.31>0.05). No se observa un empeoramiento significativo del modelo, lo que asegura la invarianza métrica y permite utilizar los datos de ambas submuestras para contrastar las hipótesis propuestas (Steenkamp y Baumgartner, 1998).

4.2 Estimación del modelo de relaciones y contraste de las hipótesis

El modelo de la Figura 1 se estima mediante ecuaciones estructurales, sin incluir, inicialmente, el efecto moderador. El ajuste obtenido es satisfactorio(χ^2=26.17;g.l.= 16; χ^2/g.l.=1.6; CFI=0.997; GFI=0.991; AGFI=0.981; NFI=0.993; IFI=0.997; RMSEA=0.029) y se confirman las hipótesis propuestas (tabla 4), lo que significa que

tanto la calidad percibida del servicio como el valor relacional percibido contribuyen significativamente a la co-creación percibida del cliente, si bien, con un nivel de significación modesto.

Tabla 4: Resultado de la modelización propuesta

Relaciones del modelo	Coeficiente estandarizado	t-valor
Calidad percibida del servicio→Co-creación	0.1	2.1**
Valor relacional percibido→Co-creación	0.1	1.8*

Niveles de significatividad: ** p<0.05; * p<0.10.

A continuación, se considera el efecto moderador y se realiza un análisis estructural multigrupo para los segmentos de alta orientación y de baja orientación al cliente (tabla 5). Se comparan los resultados de la estimación de una serie de modelos anidados jerárquicamente. Los resultados del primer modelo (sin establecer restricción alguna) arroja unos resultados satisfactorios (CFI=0.996; GFI=0.984; AGFI=0.965; RMSEA=0.025). A continuación, se añaden las restricciones relativas a los parámetros estructurales. Los resultados obtenidos evidencian un ajuste significativamente peor del modelo con los parámetros estructurales restringidos frente al modelo sin restricciones en los parámetros, lo que demuestra la existencia del efecto moderador de la orientación al cliente en la modelización propuesta. En esta etapa del análisis, el nivel de probabilidad asociado al incremento de x^2 es significativo, indicando que el ajuste del modelo empeora sensiblemente ($\Delta x2 = 8.78; \Delta g.l. = 2; p = 0.012$). Los índices de bondad del ajuste para el modelo con restricciones en los parámetros revela un adecuado ajuste (CFI=0.995; GFI=0.980; AGFI=0.965; RMSEA=0.026).

Tabla 5: Resultado del análisis multigrupo

Relaciones del modelo	Orientación percibida alta al cliente	Orientación percibida baja al cliente	RC
Calidad percibida del servicio→Co-creación	0.24***	0.09 (n.s)	-2.8**
Valor de la relación percibido→Co-creación	0.38***	0.07(n.s)	-3.9***

n.s.: No significativo; Nivel de significatividad: *** p<0.001; RC: Ratios críticos que representan diferencias significativas en los parámetrosestructurales

Ambas hipótesis se constatan en la muestra de empresas percibidas como de alta orientación al cliente, pero no son significativas en el grupo con baja orientación, por lo tanto, la hipótesis 3a y 3b se confirman, lo que significa que existe una diferencia significativa en la intensidad de las relaciones entre los antecedentes propuestos y la co-creación entre ambos segmentos de clientes.

5. Conclusiones e implicaciones para la gestión

Desde el marco de la LDS, se ha defendido la calidad del servicio y la relación con los clientes como facilitadores del proceso de co-creación de valor(Lusch y Vargo 2006). Los hallazgos de este trabajo se encuentran en línea con dicho enfoque, ya que los resultados revelan que la calidad del servicio de los empleados y el valor relacional percibido por los clientes fomentan la participación valiosa del cliente en términos de feedback generado.

Por consiguiente, los resultados obtenidos advierten a los minoristas de la importancia de comprometer a los empleados en la prestación de un servicio de calidad. A través de estrategias de marketing interno, los minoristas deben concienciar a los trabajadores en contacto con los clientes de que constituyen una fuente esencial de información en el proceso de mejora empresarial, ya que contribuyen significativamente a los resultados actuales de la empresa,y lo que es más relevante si cabe, a los futuros en la medida en que mejoranla comunicación con los clientes y generan confianza en los mismos a través de sus interacciones, promoviendo, de esta manera, que los clientes expresen sus opiniones, sugerencias etc.

En segundo lugar, los resultados permiten confirmar que el valor relacional influye sobre la participación del cliente. El mantenimiento de una relación valiosa con la cadena constituye un motivo para que los clientes aporten activamente información a la cadena, y por lo tanto, colaboren en el proceso de co-creación de valor. Por ello, el minorista más allá de los aspectos funcionales del servicio ofrecido, debe estimular estrategias de marketing relacional que hagan que el nivel de compromiso de los clientes alcance tal grado que estén dispuestos a colaborar voluntariamente a través de la información que facilitan en la mejora del desarrollo empresarial.

Además, el proceso de co-creación de valor se ha analizado para dos segmentos de consumidores (aquellos que perciben una orientación de la empresa al cliente alta frente a los que perciben una orientación empresarial al cliente baja).El análisis realizado supone una contribución relevante y una evidencia de que la orientación al cliente como filosofía de negocio desempeña un rol muy importante en el flujo de información que se genera entre los consumidores y los minoristas. Los consumidores que sienten que el minorista se preocupa por la satisfacción de sus necesidades y considera sus intereses,responden al esfuerzo de los empleados en términos de calidad del servicio y a los beneficios relacionales que les reporta la cadena, indicando activamente y de forma voluntaria aquellos aspectos que deben mejorarse(ej. ausencia de determinados productos en las estanterías, envases defectuosos), lo que revierte en mejores resultados empresariales futuros. Por lo tanto, ante las actuaciones del minorista relativas al servicio de sus empleados y la relación con los clientes, los consumidores que perciben una alta orientación al cliente representan una fuente de información muy valiosa en el aprendizaje organizacional. En el caso de las cadenas incluidas en el estudio, la mayoría de los encuestados sienten que las cadenas se esfuerzan por conocer sus necesidades, y en este sentido, los minoristas que destacan por las acciones que realizan para fortalecer la orientación al cliente son El Corte Inglés, los hipermercados de Carrefour, Mercadona, Alcampo y Eroski. Por el contario, si los clientes no perciben una preocupación organizacional por sus intereses, y éste es el caso de Simply, los esfuerzos de los empleados en términos de servicio y el valor de la relación no son motivos suficientes para participar activamente en el proceso de co-creación a través de la generación de feedback. Por lo tanto, atendiendo a los minoristas del estudio, la mayoría son reconocidos por esforzarse en lo que se refiere a acciones de orientación al cliente

sin observarse grandes diferencias entre los mismos, a excepción de Simply que debe orientar sus recursos a fortalecer las acciones de orientación al cliente así como a comunicarlas.

Por consiguiente, los resultados obtenidos advierten a los minoristas de la importancia de implantar estrategias de marketing fundamentadas en la orientación al cliente como filosofía inspiradora de su negocio. En ellas, el centro de sus actuaciones debe situarse en la satisfacción de las necesidades de los clientes, de sus mercados y en su adecuadacomunicación, de manera que los clientes perciban con claridad lapreocupación que el minorista manifiesta por susintereses. Actualmente, todas las cadenas analizadas, además de los clásicos canales de comunicación con el cliente (teléfono y servicio de atención al cliente) están utilizandolas nuevas tecnologías para desarrollar vías adicionales de comunicación con los clientes (ej. a través de redes sociales). Tanto los medios más convencionales como los más actuales e interactivos deben ponerse al servicio de esta filosofía, ofreciendo estos últimos nuevas formas y más eficaces para ejecutar acciones diferenciadoras y personalizadas.

Por último, este trabajo no está exento de algunas limitaciones que conviene señalar. Por un lado, el análisis se limita al canal de distribución de productos de gran consumo. Adicionalmente, en el estudio de la percepción de la co-creación deberían incorporarse otros componentes para comprender mejor esta variable (por ejemplo, la colaboración en la innovación) y los efectos de los antecedentes analizados sobre la misma, y no limitarse al intercambio de información.Por otra parte, resultaría de gran interés considerar otros antecedentes, que probablemente tendrán importancia notable para comprender cómo se forma la co-creación en el canal objeto de estudio (por ejemplo la identificación con la organización o la marca), y analizar la modelización propuesta para otros grupos relevantes para la gestión (por ejemplo, los responsables del marketing de las empresas, operadores logísticos del mercado, etc.).

6. Referencias

Auh, S., Bell, S. J., McLeod, C. S., & Shih, E. (2007). Co-production and customer loyalty in financial services. Journal of retailing, 83(3), pp. 359-370.

Bell, S. J., Auh, S., & Smalley, K. (2005). Customer relationship dynamics: service quality and customer loyalty in the context of varying levels of customer expertise and switching costs. Journal of the Academy of Marketing Science, 33(2), pp. 169-183.

Bettencourt, L. A. (1997). Customer voluntary performance: customers as partners in service delivery. *Journal of retailing*, *73*(3), pp. 383-406.

Bove, L. L., Pervan, S. J., Beatty, S. E., & Shiu, E. (2009). Service worker role in encouraging customer organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Research*, *62*(7), pp. 698-705.

Byrne, B. M. (2009). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. CRC Press.

Chan, K., Yim, C. y Lam, S. (2010): Is customer participation in value creation a double-edged sword? Evidence from prof-essional financial services across cultures.*Journal of Marketing*, 74(3), pp. 48-64

Chen, J. S., Tsou, H. T., & Ching, R. K. (2011). Co-production and its effects on service innovation. *Industrial Marketing Management*, *40*(8), 1331-1346.

Colwell, S., Hogarth-Scott, S., Jiang, D., & Joshi, A. (2009). Effects of organizational and serviceperson orientation on customer loyalty. *Management Decision*, *47*(10), pp. 1489-1513.

Crespin-Mazet, F., & Ghauri, P. (2007). Co-development as a marketing strategy in the construction industry. *Industrial Marketing Management*, *36*(2), pp. 158-172.

Dabholkar, P. A., Thorpe, D. I., & Rentz, J. O. (1995). A measure of service quality for retail stores: scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *24*(1), pp. 3-16.

Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *The journal of Marketing*, pp. 23-37.

Emden, Z., Calantone, R. J., & Droge, C. (2006). Collaborating for new product development: selecting the partner with maximum potential to create value. *Journal of product innovation management*, 23(4), pp. 330-341.

Gruen, T. W., Summers, J. O., & Acito, F. (2000). Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviors in professional associations. Journal of marketing, 64(3), pp. 34-49.

Homburg, C., Müller, M., & Klarmann, M. (2011). When should the customer really be king? On the optimum level of salesperson customer orientation in sales encounters. *Journal of Marketing*, 75(2), pp. 55-74.

Jap, S. D. (1999). Pie-expansion efforts: collaboration processes in buyer-supplier relationships. *Journal of marketing Research*, pp. 461-475.

Lancastre, A., & Lages, L. F. (2006). The relationship between buyer and a B2B e-marketplace: Cooperation determinants in an electronic market context. *Industrial Marketing Management*, *35*(6), pp. 774-789.

Liao, H., & Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal*, 47(1), pp. 41-58.

Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing theory*, 6(3), pp. 281-288.

Malär, L., Krohmer, H., Hoyer, W. D., & Nyffenegger, B. (2011). Emotional brand attachment and brand personality: The relative importance of the actual and the ideal self. *Journal of Marketing*, 75(4), pp. 35-52.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. Journal of vocational behavior, 61(1), pp. 20-52.

Moorman, C., Deshpande, R., & Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, pp. 81-101.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *the journal of marketing*, pp. 20-38.

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, pp. 20-35.

O'Cass, A., & Sok, P. (2013). Exploring innovation driven value creation in B2B service firms: The roles of the manager, employees, and customers in value creation. *Journal of Business Research*, 66(8), pp. 1074-1084.

Roggeveen, A. L., Tsiros, M., & Grewal, D. (2012). Understanding the co-creation effect: when does collaborating with customers provide a lift to service recovery?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(6), pp. 771-790.

Schlesinger, W., & Andreu, L. (2013). Innovación, orientación al cliente y co-creación de valor con stakeholders: una aplicación a la empresa valenciana. *Acta de ponencia de Congreso AEMARK*

Steenkamp, J. B. E., y Baumgartner, H. (1998). Assessing measurement invariance in cross-national consumer research. *Journal of Consumer Research*, 25(1), pp. 78-107.

Theodoridis, P. K., & Chatzipanagiotou, K. C. (2009). Store image attributes and customer satisfaction across different customer profiles within the supermarket sector in Greece. *European Journal of Marketing*, 43(5/6), pp. 708-734.

Tronvoll, B. (2012). A dynamic model of customer complaining behaviour from the perspective of service-dominant logic. *European Journal of Marketing*, 46(1/2), pp. 284-305.

Ulaga, W., & Eggert, A. (2003). Relationship value in business markets: Development of a measurement scale. *ISBM Report*, *2*, pp. 1-41.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, *68*(1), pp. 1-17.

Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. European management journal, 26(3), pp. 145-152.

Vogel, V., Evanschitzky, H., & Ramaseshan, B. (2008). Customer equity drivers and future sales. *Journal of marketing*, 72(6), pp. 98-108.