

---

# CULTURA INNOVADORA Y COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS INTENSIVOS EN CONOCIMIENTO EL PAPEL MEDIADOR DE LA CULTURA CO-CREADORA<sup>(\*)</sup>

**M<sup>ra</sup> LETICIA SANTOS VIJANDE**  
**CELINA GONZÁLEZ MIERES**

Facultad de Economía y Empresa  
Universidad de Oviedo

**JOSÉ ÁNGEL LÓPEZ SÁNCHEZ**

Facultad CC.EE.  
Universidad de Extremadura

A lo largo de las tres últimas décadas el sector servicios se ha consolidado paulatinamente como un elemento clave para el crecimiento y la competitividad de los países desarrollados. En la Unión Europea (UE), las empresas de servicios generan aproximadamente dos tercios del empleo y del PIB (Comisión UE, 2007), al mismo tiempo que para las empresas productoras

los servicios asociados a los bienes tangibles que comercializan constituyen una fuente cada vez más importante de diferenciación, valor añadido, beneficios y ventajas competitivas (Frambach *et al.*, 1997; Liu, 2006); lo que refuerza el auge del sector servicios. De este modo, el crecimiento futuro de Europa y de las economías de los países desarrollados se encuentra hoy en día íntimamente ligado al éxito de la Economía de los Servicios.

Dentro del contexto de la importancia estratégica de los servicios, la innovación en este sector tiene también un papel trascendental para la competitividad futura de los mercados (OCDE, 2005). Así, durante las últimas décadas la actividad innovadora en las empresas de servicios y su inversión en I+D se han desarrollado coherentemente con las mayores tasas de crecimiento sectorial (Comisión UE, 2007). La innovación en servicios constituye, en definitiva, un aspecto cada vez más crítico de la estrategia de las empresas tanto de servicios como industriales (Menor y Roth, 2007; Stevens y Dimitriadis, 2004).

Dentro del sector servicios, las empresas de servicios empresariales intensivos en conocimiento (SEIC) (1) representan uno de los sub-sectores de mayor nivel de crecimiento en términos de generación de empleo y contribución al PIB (EMCC, 2005). Estas empresas proporcionan servicios especializados, basados en el conocimiento profesional del que disponen (Miozzo y Grimshaw, 2005) lo que permite el desarrollo de soluciones a medida para sus clientes (Muller y Doloreux, 2009; Murray *et al.*, 2009). De este modo, los servicios de las SEIC se pueden considerar servicios sofisticados, que comportan la creación, acumulación y/o diseminación de conocimiento y que, en consecuencia, incorporan un alto valor añadido intelectual (Muller y Zenker, 2001).

Las SEIC se sitúan además entre las empresas más innovadoras del sector servicios (Larsen, 2000; Muller y Doloreux, 2009) y entre aquellas que ejercen una mayor influencia en la actividad innovadora de sus empresas cliente (Camacho y Rodríguez, 2005). De este modo, las SEIC ofrecen un perfil de empresas de ser-

vicios industriales bastante homogéneo en cuanto a la intensidad de su actividad innovadora y que, a su vez, desarrollan un papel activo como fuentes y transmisoras de innovación (Larsen, 2000; Muller y Zenker, 2001; De Jong y Kemp, 2003). Por estos motivos el análisis de la competitividad de las SEIC se desvela como un ámbito de estudio relevante por su papel en el crecimiento, capacidad de innovación y dinamización de las economías desarrolladas, fuertemente terciarizadas (Miles, 2005; Javalgi *et al.*, 2011).

La literatura sugiere que aquellas organizaciones que cuentan con una mayor cultura innovadora, o con una mayor disposición para aceptar los riesgos inherentes a los procesos de innovación y a acometer los cambios técnicos y organizativos precisos para su desarrollo, obtienen mejores resultados empresariales (Griffin, 1997; Hult *et al.*, 2004; Menguc y Auh, 2006). Por tanto, la cultura innovadora podemos entender que es un antecedente organizativo relevante para garantizar la competitividad de las SEIC y permitir, por añadidura, que desarrollen adecuadamente el papel activo que les corresponde como origen e impulsoras de los procesos de innovación. Ahora bien, las evidencias acerca de la relación entre cultura innovadora, innovación y resultados son escasas (Hult *et al.*, 2004; Lin *et al.*, 2008; Santos y Álvarez, 2007; Theoharakis y Hooley, 2008), más aún entre empresas del sector servicios y, especialmente, si entre los resultados se consideran, junto con los habituales indicadores financieros y de mercado, otros indicadores de rendimiento como los ligados a los clientes de la empresa, los cuales permiten incorporar un enfoque más amplio del tipo de beneficios que obtiene la organización como consecuencia de su actividad (Storey y Easingwood, 1999).

Para profundizar en la relación principal, es decir, a través de qué mecanismos actúa la cultura innovadora en los resultados organizativos, se considera el papel mediador de la predisposición favorable de las SEIC a la participación activa de sus clientes y empleados de «primera línea», o en contacto directo con el cliente, en el desarrollo de innovaciones de servicio, lo que denominamos cultura co-creadora (Ballantyne *et al.*, 2008). La literatura destaca la importancia de los empleados de primera línea y de los clientes como co-creadores en la innovación de servicio (Alam, 2005; Grönroos, 2008; Ottenbacher *et al.*, 2006; Sharpley y Forster, 2003). No obstante, también se reconoce que muchas organizaciones encuentran barreras internas, culturales en muchos casos, que dificultan la puesta en marcha de la colaboración con ambos colectivos (Magnusson *et al.*, 2003; Nätti y Ojasalo, 2008); esta circunstancia puede frenar la competitividad de las SEIC y hace necesario conocer qué contextos organizativos son más favorables al desarrollo de una cultura de co-creación de innovaciones de servicio.

En este sentido, en el ámbito de los servicios profesionales, las prácticas de co-creación de innovaciones con clientes suelen ser necesarias para ajustar el conocimiento de las SEIC a las características específicas del sector del cliente (Jones *et al.*, 2003; Ramaswamy,

2009). Sin embargo, la asimetría de información entre el suministrador del servicio y la empresa que lo demanda puede dificultar el intercambio de información clave y la calidad de la interacción, repercutiendo de forma negativa en la creación de valor y en los procesos de co-creación con el cliente (Willkie y Moore, 2006). Las empresas SEIC requieren, así, disponer de una fuerte cultura de co-creación con clientes que favorezca este proceso.

Además, las empresas de servicios profesionales necesitan de modo especial conseguir el compromiso continuado de sus empleados de primera línea, cuyas capacidades especializadas permiten desarrollar los servicios sofisticados que proporcionan las SEIC, de forma que dichos empleados no cesen en el desempeño creativo de su actividad y mantengan la reputación de experiencia y capacidad de la empresa (De Brentani y Ragot, 1996). Valorar las aportaciones de los empleados de primera línea en los procesos de creación de nuevos servicios, más allá de los procedimientos estándar de desarrollo que pueda tener la empresa, contribuye de modo muy importante a su motivación y refuerza su compromiso (Ottenbacher *et al.*, 2006).

Conforme a los argumentos precedentes, podemos establecer que para las SEIC es fundamental desarrollar un fuerte compromiso directivo con la valoración de sus empleados de primera línea, además de sus clientes, en los procesos de innovación, o *cultura de co-creación*, para alcanzar la co-creación efectiva (Ramaswamy, 2009). Por tanto, si establecemos que la cultura innovadora favorece la supresión de los posibles frenos internos ante la co-creación, promoviendo así otras sub-culturas como la predisposición a la participación activa de clientes y empleados como co-creadores, y que el efecto combinado de las tres dimensiones culturales mejora la capacidad de innovación y la competitividad de las empresas SEIC, podremos contribuir a una gestión más eficiente de estas organizaciones y a sus efectos positivos en el conjunto de la economía.

El trabajo se estructura como sigue. En primer lugar se analiza el papel de la cultura innovadora en la valoración de clientes y empleados como co-creadores. Seguidamente se discute la repercusión de la participación activa de los empleados de primera línea y de los clientes en los resultados organizativos y, por tanto, los posibles beneficios de la valoración de su actividad co-creadora. En la descripción metodológica se explica el procedimiento de muestreo, la medición de las variables y las técnicas de análisis de datos. Finalmente se discuten los resultados obtenidos y las líneas futuras de investigación.

## CULTURA INNOVADORA Y PREDISPOSICIÓN A LA CO-CREACIÓN

La cultura organizativa representa el conjunto de valores y creencias que guían la forma de actuar de una organización y que proporcionan a sus miembros nor-

mas acerca de cómo comportarse y reaccionar (Webs-ter, 1990). La adhesión de todos los empleados a la cultura organizativa es un objetivo en sí mismo, puesto que permite homogeneizar la forma de percibir, analizar y responder ante los retos empresariales (Schein, 1985).

No obstante, para que la innovación se produzca de forma sostenida, la literatura reconoce que es necesario que la cultura empresarial sea innovadora (Griffin, 1997; Menor y Roth, 2007). La cultura empresarial innovadora, tal y como se define en este estudio de acuerdo con los trabajos de Hurley y Hult (1998), Hult *et al.* (2004) y Menguc y Auh (2006), refleja si la organización es favorable al desarrollo y/o adopción de innovaciones o, si por el contrario, se resiste a este proceso. La cultura innovadora, por tanto, indica el grado en el que las empresas son proactivas en la exploración de nuevas oportunidades (Menguc y Auh, 2006) y es esencial para el desarrollo de esfuerzos innovadores capaces de exceder las expectativas de los clientes y permitir el logro de ventajas competitivas (Hult *et al.*, 2004).

El efecto en los resultados empresariales de la cultura general o global de una empresa, aunque ha sido objeto de relativamente pocos estudios debido a la dificultad de medir este concepto, parece confirmarse como positivo siempre que dicha cultura sea fuerte (compartida efectivamente por todos los miembros de la organización) y apropiada al tipo de entorno competitivo (Lee y Yu, 2004). El consenso es más generalizado con respecto a los efectos positivos de la cultura innovadora, aunque el número de evidencias empíricas disponible es limitado (Hult *et al.*, 2004; Lin *et al.*, 2008; Theoharakis y Hooley, 2008). Ahora bien, aunque los antecedentes acerca de la cultura innovadora han sido analizados en detalle, la forma en la que ésta actúa para favorecer la obtención de mejores resultados empresariales es más bien desconocida.

Uno de los rasgos definitorios de la cultura innovadora es que favorece la orientación externa como medio para crear innovaciones competitivas, puesto que no descarta el mercado como fuente de innovación. De hecho, aunque la innovación proceda de esfuerzos internos de desarrollo y trate de actuar sobre el mercado o de responder a éste anticipadamente, la cultura innovadora asume que la innovación no se puede desarrollar sin comprender adecuadamente el comportamiento del mercado y su posible respuesta (Deshpandé y Farley, 1998). De hecho, aunque la innovación proceda de esfuerzos internos de desarrollo y trate de actuar sobre el mercado y/o de responder a éste anticipadamente, la cultura innovadora asume que la innovación no se puede desarrollar sin comprender adecuadamente el comportamiento del mercado y su posible respuesta (O'Cass y Ngo, 2007).

Esta línea argumental responde a una nueva perspectiva de acuerdo con la cual la cultura innovadora es un antecedente de la orientación al mercado;

y establece que dicha cultura es un determinante clave en la consideración del binomio clientes-mercado como fuente de innovación. En este sentido, consideramos que las empresas con una fuerte predisposición a innovar estarán más dispuestas a contar con la colaboración de sus clientes no sólo como fuentes de ideas en el desarrollo de innovaciones, sino incluso como co-creadores, puesto que en el ámbito de los servicios la aportación de los clientes juega un papel esencial en el diseño de las innovaciones (Hennestad, 1999). Por este motivo se establece que:

**H1:** *La cultura innovadora en las empresas SEIC favorece la valoración de la participación activa de los clientes en el desarrollo de innovaciones.*

Por otra parte, la predisposición a innovar, junto con una actitud favorable hacia la incorporación de nuevas ideas de productos y servicios, trata de fomentar el desarrollo de las competencias clave en materia de innovación (Hurley y Hult, 1998), de forma que la empresa pueda anticiparse al mercado y crear nuevas necesidades y categorías de usuarios (O'Cass y Ngo, 2007). Para que esto se produzca, la cultura innovadora debe promover la participación de todos los miembros de la organización en los procesos de desarrollo de nuevos servicios (De Jong y Kemp, 2003). Sólo así se puede conseguir la contribución práctica de los trabajadores de la empresa al desarrollo de competencias en innovación. De hecho, los resultados del estudio de De Brentani y Ragot (1996) indican que: (a) la verdadera cultura innovadora es la que consigue, junto con el compromiso de los directivos de la empresa, que los empleados, incluidos los de primera línea, participen de forma activa en los proyectos de desarrollo y lanzamiento de nuevos servicios y (b), que dicha cultura es el determinante interno más importante del éxito de la innovación en las empresas SEIC. En consecuencia, entendemos que:

**H2:** *La cultura innovadora en las empresas SEIC favorece la valoración de la participación de los empleados de primera línea en el desarrollo de innovaciones.*

## INVOLUCRACIÓN DEL CLIENTE EN EL DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS Y RESULTADOS †

La implicación del cliente en la innovación de servicios se refiere al grado en el que las empresas colaboran con los clientes (actuales y/o potenciales) durante las distintas etapas del proceso de desarrollo de nuevos servicios y constituye, cada vez más, un factor esencial para lograr la adaptación del servicio a las exigencias de los clientes, los cuales, en la práctica, participan activamente en el proceso final de producción y consumo del bien (Alam, 2005; Grönross, 2008).

Mediante la participación de los clientes, además de llegar a una mayor comprensión de sus necesidades

y de las oportunidades de innovación que ofrece el mercado (Hennestad, 1999), se pueden obtener otros beneficios potenciales: (a) servicios de mayor calidad desde la perspectiva del cliente (Prahalad y Ramaswamy, 2000); (b) procesos de desarrollo de nuevos servicios más rápidos, en la medida en la que se compruebe constantemente la aceptación de los clientes del nuevo servicio y se reduzca de este modo la incertidumbre (Iansiti y MacCormack, 1997); (c) el ahorro de costes; (d) la creación de una imagen favorable de la empresa en el mercado; (e) la posibilidad de descubrir procesos alternativos de provisión del servicio inicialmente no previstos (Wikström, 1995) o, incluso, (f) el desarrollo de procesos de aprendizaje de alto nivel como consecuencia de la «tensión creativa» que conlleva la colaboración directa con el cliente (Matthing *et al.*, 2004).

A pesar de estas consideraciones, los efectos de la participación de los clientes en los resultados de la innovación de servicio requieren ser analizados en más estudios empíricos, puesto que algunos investigadores advierten de diversas dificultades en este proceso. De hecho se plantea que las ideas de los clientes son casi siempre originales pero no siempre factibles (Magnusson *et al.*, 2003), que los clientes no siempre saben lo que realmente desean (Simonson, 1993; Hamel y Prahalad, 1994), que las empresas no disponen de mecanismos para interactuar en la práctica de manera eficaz con sus clientes, los cuales no siempre disponen de tiempo o de los conocimientos necesarios, (Ulwick, 2002), y que el resultado de este proceso puede ser simplemente un exceso de costes sin mayores efectos en la competitividad (Campbell y Cooper, 1999).

Por lo tanto, la revisión de la literatura constata que en la práctica empresarial existen distintas barreras a la co-creación con los clientes, que pueden traducirse en una falta de aprecio o de la valoración cultural necesaria para favorecer la implicación de éstos en el desarrollo de innovaciones. No obstante, estudios recientes sobre la materia como los trabajos de Matthing *et al.* (2004), Alam (2006) y Carbonell *et al.* (2009) insisten en el papel crucial de los clientes en el proceso de innovación en servicios y en sus efectos beneficiosos. En este sentido, la co-creación puede además reforzar las relaciones a largo plazo, y como consecuencia, mejorar el *capital cliente* (Kumar *et al.*, 2010; van Doorn *et al.*, 2010) al conseguir la entrega de un mayor valor y el incremento de los puntos de encuentro entre cliente y empresa.

Tal circunstancia puede verse además reforzada en el ámbito de los servicios profesionales, debido a la intensidad de la relación que se produce entre el suministrador y el receptor del servicio para su adecuado diseño y prestación (De Brentani y Ragot, 1996). Así, para las empresas SEIC es esencial planificar la relación con los clientes y asegurar una comunicación excelente para conseguir aumentar el grado de adaptación de servicio y la creación de valor añadido (Amara *et al.*, 2008).

En consecuencia, entendemos que resulta esencial que la cultura de las empresas SEIC favorezca la par-

ticipación y valoración del cliente en los procesos de innovación con el objetivo de obtener mejores resultados competitivos entre los mismos. Así se postula que:

**H3:** *La predisposición cultural de las empresas SEIC a la participación activa de sus clientes en la innovación de servicios ejerce un efecto positivo en los resultados de clientes respecto a la competencia.*

### INVOLUCRACIÓN DEL EMPLEADO DE PRIMERA LÍNEA EN EL DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS<sup>‡</sup>

En las organizaciones de servicios, los empleados de primera línea constituyen una fuente de información esencial para guiar el desarrollo de innovaciones y tienen un papel determinante en su difusión y resultados.

En primer lugar, son los primeros identificadores y potenciales reparadores de los fallos en el servicio, los cuales pueden constituir a su vez la base de necesarias innovaciones futuras. En este sentido, se defiende la necesidad de promover la adhesión sólida de estos empleados a la cultura de «cero defectos» y dotarles de capacidad de actuación para prevenir y resolver los fallos (Dewitt y Brady, 2003). De este modo se consigue que se conviertan en un instrumento valioso para detectar proactivamente posibles mejoras y, que, al mismo tiempo, en base a la experiencia de la respuesta que han desarrollado, acumulen conocimiento sobre como orientar los procesos de innovación futura (Jayasimha *et al.*, 2007).

Por añadidura, los empleados de primera línea, al interactuar de forma regular con los clientes de la organización, están en una situación óptima para detectar necesidades insatisfechas y anticipar la evolución de las necesidades del mercado, lo que permite guiar los esfuerzos de innovación más radicales (Bateson, 2002).

La colaboración de los empleados de primera línea también afecta directamente a la calidad de los nuevos servicios prestados, puesto que intervienen en su producción (Hart *et al.*, 1990) y pueden mejorar con sus aportaciones el proceso de provisión del servicio, todo lo cual ejerce un efecto positivo sobre la satisfacción de los clientes de la empresa (Bell y Menguc 2002; Uma-shankar *et al.*, 2011). Además, los empleados de primera línea condicionan el grado en el que el cliente participa en la configuración final de los nuevos servicios, por lo que pueden modular en parte el grado en el que las innovaciones de servicio se adaptan a las exigencias de los clientes (De Brentani y Ragot, 1996; Hays y Hills, 2001; Sharpley y Forster, 2003).

En el sector de servicios profesionales, por añadidura, el núcleo del servicio se basa en el empleo de conocimiento especializado aplicado a la resolución de los problemas del cliente, de forma que los profesionales que trabajan en este tipo de empresas afrontan la provisión del servicio basándose en su propia ex-

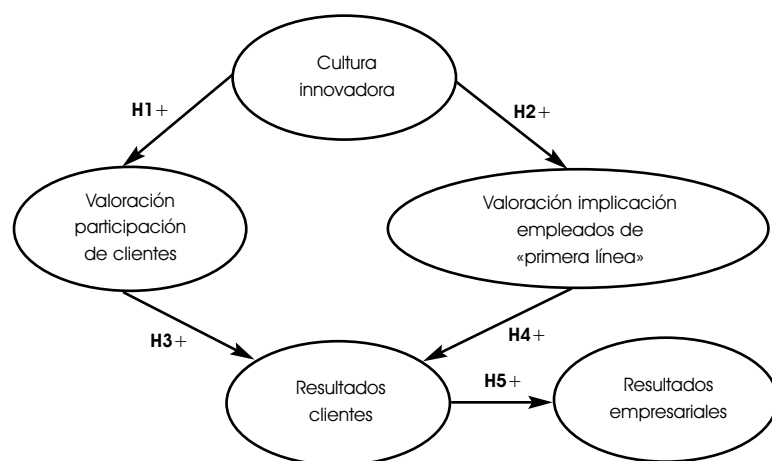


FIGURA 1

## MODELO CONCEPTUAL

FUENTE:  
Elaboración propia.

perencia y disfrutan de un estatus relativamente autónomo en el desempeño de su trabajo (Løwendahl, 2005); es decir, tienen una capacidad mayor aun si cabe para influir tanto en los procesos de provisión del servicio como en la adaptación del nuevo servicio a los clientes de la empresa y la percepción final de su calidad.

Todo ello hace que los empleados de primera línea en las SEIC sean cruciales para incrementar la percepción final de valor percibido por los clientes, para la introducción en el mercado de las innovaciones de servicio y para el grado de éxito finalmente alcanzado. Por estos motivos entendemos que aquellas organizaciones con una mayor cultura de participación de sus empleados de primera línea en el desarrollo de innovaciones obtendrán mejores resultados entre sus clientes. Como consecuencia se considera que:

**H4:** *La predisposición cultural de las empresas SEIC a la participación activa de sus empleados de primera línea en la innovación de servicios ejerce un efecto positivo en los resultados de clientes respecto a la competencia.*

Así mismo, la existencia de clientes más satisfechos, leales y conscientes del valor añadido que les proporciona la empresa mediante los esfuerzos de innovación y el cuidado de la calidad de su oferta se asume, de acuerdo con la literatura, que afecta directamente a los mejores resultados empresariales (Lings, 2004; Gounaris, 2005; Hooley *et al.*, 2005). De forma que la quinta hipótesis de la investigación se plantea como sigue:

**H5:** *Los resultados de clientes afectan directa y positivamente a los resultados empresariales de las empresas SEIC.*

En la figura 1 se representan las hipótesis de este estudio. Dado que la comprensión acerca de los mecanismos por los que la cultura innovadora afecta a los resultados empresariales es todavía limitada se propone un modelo en el que sus efectos se trasla-

dan a través de distintas variables mediadoras hasta llegar al rendimiento empresarial. La cultura innovadora se refleja como un elemento esencial para favorecer la aceptación del papel co-creador de clientes y empleados, el cual redundará en los mejores resultados de clientes y, finalmente, en la mejora de la competitividad. El modelo trata de valorar el papel de la cultura innovadora como antecedente del interés por la co-creación en la innovación de servicios y la repercusión de esta actitud en la competitividad empresarial. En el siguiente apartado se procede al contraste de las hipótesis planteadas.

## METODOLOGÍA

Para la realización del estudio empírico se recurrió a la base de datos SABI con el objetivo de concretar la población objeto de análisis. Los códigos CNAE considerados para identificar los sectores SEIC han sido los mismos que utiliza la European Monitoring Centre of Change (EMCC) en sus investigaciones (2), y se detallan en la figura 2, en página siguiente.

La delimitación de la población se llevó a cabo a partir de varios criterios. En primer lugar, un criterio geográfico, ya que el estudio se ha realizado entre empresas localizadas en el norte de España. En segundo lugar, el número de trabajadores; se seleccionaron empresas con más de diez empleados de forma que se garantizase una estructura organizativa mínima en la que tuviesen sentido todas las preguntas del cuestionario (Gardezabal y Ugidos, 2004). En tercer lugar, el desarrollo de un muestreo estratificado de conveniencia que, teniendo en cuenta los sectores considerados, permitiera la recogida de información mediante una encuesta personal. Siguiendo este procedimiento la población finalmente entrevistada ascendió a 480 empresas. Se consideró oportuno que el informante clave fuese el máximo responsable de la gestión (gerente o director ejecutivo) para garantizar la validez del contenido del estudio, puesto que se le presupone un conocimiento adecuado de todas las variables analizadas (Thorpe y Morgan, 2007).

**NACE código 72: Servicios Informáticos**

- 72.1 Consultoría de hardware
- 72.2 Consultoría y provisión de software
- 72.3 Procesamiento de datos
- 72.4 Actividades relacionadas con bases de datos
- 72.5 Mantenimiento y reparación de equipos
- 72.6 Otras actividades

**NACE código 73: Investigación y desarrollo**

- 73.1 Investigación y desarrollo en ingeniería y ciencias naturales
- 73.2 Investigación y desarrollo en ciencias sociales y humanidades

**NACE código 74: Otras actividades de negocios**

- 74.11 Actividades de tipo jurídico
- 74.12 Consultoría contable, auditora y fiscal
- 74.13 Investigación de mercados y sondeos de opinión pública
- 74.14 Actividades de gestión para holding de empresas
- 74.20 Actividades de ingeniería y arquitectura y consultoría relacionada
- 74.3 Pruebas y análisis técnicos
- 74.4 Publicidad
- 74.5 Tareas de selección y formación de personal
- 74.8 Miscelánea de actividades de negocios
- 74.81 Actividades fotográficas
- 74.84 Otras actividades

**FIGURA 2****CÓDIGOS CNAE UTILIZADOS  
EN LA SELECCIÓN DE LA  
MUESTRA**

FUENTE:  
Elaboración propia.

La muestra finalmente obtenida consta de 154 empresas (tasa de respuesta del 32%) de las cuales, un 10,5% pertenece al sector de servicios informáticos (código 72), un 30,7% son empresas dedicadas a la consultoría de gestión, legal y contable (códigos 74.11, 74.12 y 74.14), un 23,5% realizan consultoría de ingeniería y arquitectura (código 74.20), un 4,6% desarrollan consultoría de marketing, investigación de mercados y publicidad (códigos 74.13 y 74.4) y un 30,7% son empresas repartidas en otras actividades de negocios (código 74.8). La ausencia en la muestra de empresas correspondientes al sector investigación y desarrollo (código 73) es debida al reducido peso de este sector en la economía española en general (González-López, 2008) y en el ámbito geográfico de estudio en particular.

**Medición de las variables del modelo**

La redacción de las escalas utilizadas en el estudio se recoge en el anexo. Los ítems considerados fueron extraídos de la literatura y valorados en cuanto a su contenido y redacción en un pre-test desarrollado con cuatro empresas SEIC. Para medir los conceptos culturales que seguidamente se refieren, se solicitó a los entrevistados que indicasen, en una escala tipo Likert de siete posiciones, su grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones planteadas (1 = total desacuerdo; 7 = total acuerdo).

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

La escala que analiza la predisposición a la participación activa de los clientes durante el desarrollo de innovaciones de servicio se elaboró a partir de las aportaciones de Alam (2002, 2005). Dicha escala analiza en qué medida la empresa valora la participación de los clientes en la innovación debido a motivos como que: permite ahorrar dinero, disminuir el tiempo de desarrollo de la innovación de servicio, la mejor adaptación a las necesidades del mercado o, dar a conocer la empresa.

Para establecer el grado en el que la empresa valora la participación de los empleados de primera línea en el proceso de desarrollo de nuevos servicios la escala se desarrolló a partir de las aportaciones de De Brentani y Ragot (1996), Hays y Hill (2001), Bateson (2002) y Sharpley y Forster (2003). Dicha escala incluye creencias relacionadas con la capacidad de estos empleados para captar las exigencias del mercado, determinar las posibilidades de éxito del nuevo servicio o proponer nuevas ideas.

En cuanto a las escalas de resultados tanto de clientes como financieros, siguiendo los trabajos de Avlonitis y Gounaris (1999) y Theoharakis y Hooley (2003), se pidió a los encuestados que valorasen en qué medida su empresa había conseguido alcanzar los resultados considerados durante los últimos tres años en relación a sus principales competidores. La alusión a la competencia permite tanto minimizar el efecto industria como disminuir la subjetividad de la respuesta al establecer un referente con el que efectuar la comparación (Kraft, 1990). La referencia temporal de obtención de los resultados permite estimar la idea de sostenibilidad de las ventajas competitivas alcanzadas (Grant, 1991). En ambos casos se ha recurrido a una escala tipo likert de siete posiciones en la que 1 significa «de ningún modo» (se ha alcanzado dicho resultado) y 7 «de modo muy importante».

**CUADRO 1**  
**FIABILIDAD DE LAS ESCALAS**

Dimensiones	Item	Cargas factoriales (valor f)	Coefficiente de fiabilidad	AVE
Cultura innovadora (PROINN)	PROINN1	0,78 (11,08)	0,877	0,593
	PROINN2	0,89 (13,43)		
	PROINN3	0,77 (10,91)		
	PROINN4	0,56 (7,10)		
	PROINN5	0,81 (11,79)		
Implicación empleados primeralíneas (PRILINEA)	PRILINEA1	0,73 (10,27)	0,935	0,745
	PRILINEA2	0,90 (14,22)		
	PRILINEA3	0,94 (15,29)		
	PRILINEA4	0,87 (13,30)		
	PRILINEA5	0,86 (13,24)		
Participación activa clientes (PARTCL)	PARTCL1	0,72 (9,70)	0,866	0,565
	PARTCL2	0,80 (11,37)		
	PARTCL3	0,80 (11,31)		
	PARTCL4	0,68 (9,01)		
	PARTCL5	0,75 (10,38)		
Resultados clientes (RC)	RC1	0,71 (9,75)	0,896	0,553
	RC2	0,69 (9,34)		
	RC3	0,84 (12,42)		
	RC4	0,83 (12,28)		
	RC5	0,62 (8,15)		
	RC6	0,75 (10,44)		
	RC7	0,74 (10,25)		
Resultados empresariales (RE)	RE1	0,90 (14,02)	0,917	0,786
	RE2	0,88 (13,44)		
	RE3	0,88 (13,51)		
<b>Dimension Medias de Bondad del Ajuste</b>				
<b>S-B <math>\chi^2</math> (265) = 392,9976</b> (p= 0,00)	<b>BBNNFI</b>	<b>CFI</b>	<b>RMSEA</b>	
	0,926	0,935	0,057	

FUENTE: Elaboración propia.

La escala de «resultados de clientes» contempla aspectos como el valor añadido proporcionado (Vorhies y Morgan, 2005), su nivel de satisfacción (Gounaris, 2005; Hooley *et al.*, 2005), lealtad y permanencia en la empresa (Lings, 2004; Zahay y Griffin, 2004), el grado de comunicación alcanzado, la reducción en el número de quejas y reclamaciones, la mejora en la imagen de la empresa ante los clientes y la mayor retención de los mejores clientes del mercado (Lings, 2004).

La escala de «resultados financieros» incluye medidas relacionadas con el mercado, como las ventas y cuota de mercado, y de carácter financiero, como los beneficios alcanzados por la empresa. Se trata de indicadores que aparecen habitualmente en la literatura para valorar el desempeño último de la organización (Tippins y Sohi, 2003; Vorhies y Morgan, 2005; Weerawardena *et al.*, 2006).

## RESULTADOS

El análisis de los resultados se realiza en dos fases. En primer lugar, se evalúan las propiedades psicométricas (fiabilidad, validez convergente y discriminante) de cada una de las escalas de medida empleadas de acuerdo con las sugerencias metodológicas de Churchill (1979) y Anderson y Gerbing (1988). Seguidamente, se procede a contrastar las hipótesis recogidas en el mo-

delo conceptual mediante un sistema de ecuaciones estructurales. Para ello se recurre al paquete estadístico EQS 6.1 para Windows en el que se emplea el método de estimación de máxima verosimilitud robusto.

## Fiabilidad y validez de las escalas de medida

El análisis de la fiabilidad de las escalas se comprueba examinando que, en todos los casos, el *coeficiente de fiabilidad compuesto* sea superior al valor recomendado de 0,6 y que la *varianza media extraída (AVE)* supere el mínimo establecido de 0,5 (Hair *et al.*, 1998). La *validez de concepto* de las escalas en su perspectiva *convergente* se evalúa comprobando que los parámetros *lambda* estandarizados sean siempre significativos y superiores al valor 0,5 (Gerbing y Anderson, 1988; Steenkamp y Van Trijp, 1991). Para determinar la *validez discriminante* entre las escalas propuestas, se comprobó que la raíz cuadrada del AVE de cada constructo supera la covarianza entre éste y cualquier otro del modelo, es decir, que la *varianza media compartida* entre un concepto y sus medidas es superior a la *varianza compartida* entre constructos (Fornell y Larcker, 1981).

En los cuadros 1 y 2 se recogen los resultados del procedimiento descrito para las diferentes escalas incluidas en el modelo.

CUADRO 2  
VALIDEZ DISCRIMINANTE DE LAS ESCALAS

	PROINN	PRILINEA	MOTIV	RC	RE
PROINN	<b>0,770</b>	—	—	—	—
PRILINEA	0,542	<b>0,863</b>	—	—	—
PARTCL	0,424	0,443	<b>0,751</b>	—	—
RC	0,589	0,527	0,504	<b>0,743</b>	—
RE	0,368	0,241	0,330	0,565	<b>0,886</b>

Nota: Los elementos de la diagonal representan la raíz cuadrada del AVE de cada una de las escalas. Los elementos situados fuera de la diagonal corresponden a las correlaciones entre cada par de escalas.

FUENTE: Elaboración propia.

Tal y como se puede observar en el cuadro 1, el modelo factorial confirmatorio ofrece unas medidas de calidad del ajuste adecuadas. También se constata que los valores alcanzados por los coeficientes de fiabilidad compuestos y los parámetros lambda estandarizados confirman la fiabilidad y validez convergente de las escalas incluidas en el modelo. En la escala denominada cultura innovadora, ha sido eliminado el ítem PROINNó debido a que su carga factorial no alcanzaba el valor mínimo recomendado de 0,5. Por último, los resultados recogidos en el cuadro 2 demuestran además la existencia de validez discriminante entre las escalas propuestas.

### Estimación del modelo causal

Para la estimación del modelo causal se volvió a utilizar la técnica de las ecuaciones estructurales y el paquete estadístico EQS para Windows 6.1. En el cuadro 3 aparecen los resultados de la estimación. Como se puede observar, los resultados de este estudio confirman que la cultura innovadora, medida en términos de la predisposición a innovar de las empresas SEIC analizadas, ejerce un efecto directo y significativo tanto en la disposición de estas empresas para la mayor participación de los empleados de primera línea en el desarrollo de nuevos servicios (H2), como en el deseo de participación activa de los clientes en las innovaciones (H1).

Las mayor predisposición a la participación de ambos colectivos (clientes y empleados) en el desarrollo de innovaciones, o cultura co-creadora, ejerce un efecto positivo y significativo sobre los resultados de clientes (H3 y H4) que obtienen las empresas SEIC analizadas respecto a sus competidores, lo que en última instancia se traduce en el logro de ventajas competitivas en términos de resultados empresariales (H5).

### CONCLUSIONES

Las empresas SEIC son organizaciones que cuentan con un alto nivel de conocimiento profesional (Den Hertog, 2000), de forma que proporcionan a otras empresas productos o servicios intermedios que conllevan un alto valor añadido intelectual (Muller, 2001). Se en-

cuadran así en actividades económicas cuyo resultado final es la creación, acumulación o diseminación de conocimiento (Miles *et al.*, 1995). Las SEIC pueden ser así consideradas como empresas de servicios personalizados que implican una importante conexión entre información, nuevas tecnologías, nuevas técnicas de gestión, producción y/o ventas, la calidad y el desarrollo de nuevos mercados (Asián, 2004).

Los sectores de la economía en los que predominan las SEIC, tales como informática, I+D, asesoramiento legal y contable, e ingeniería y arquitectura, ..., entre otros, han crecido más rápidamente y de manera más rentable que otros en los últimos años. Esto hace que sean cuantitativamente cada vez más relevantes en las economías europeas y que tengan un papel cada vez más importante en el mercado y en la generación de empleo (Amara *et al.*, 2008). No obstante, el interés en estudiar estas empresas se deriva no sólo de su crecimiento en términos cuantitativos sino porque también ha crecido su importancia en términos cualitativos, ya que han incrementado progresivamente su influencia como fuentes, a la vez que canales, de nuevo conocimiento (Miles, 2005).

En este sentido, es preciso aclarar que las empresas SEIC proporcionan servicios integrados en el sistema de innovación empresarial al unir su propio desarrollo de conocimiento al de sus clientes, lo cual, como consecuencia, crea considerables externalidades positivas y la posibilidad de acelerar la intensificación de conocimiento a lo largo de la economía (Wong y He, 2005). Así, las empresas SEIC pueden desarrollar diferentes roles en el proceso de innovación de sus clientes (Hauknes, 1998): a) facilitadoras de la innovación: apoyan al cliente en su proceso de innovación pero la innovación en sí no es generada ni transferida por las SEIC al cliente; b) transmisoras de la innovación: transfieren una innovación ya existente de una empresa a otra, incluso aunque la innovación en sí tampoco haya sido generada por las SEIC; c) fuente de innovación: juegan un papel fundamental al iniciar y desarrollar innovaciones para el cliente.

Por tanto, dentro del sector servicios, las SEIC son empresas especialmente cualificadas para identificar fuentes externas de información y comprometerse en relaciones de colaboración para innovar (Muller y Doloreux, 2009). Por añadidura, los expertos conside-



**CUADRO 3**  
**EFFECTOS DE LA PROPENSIÓN A LA INNOVACIÓN. LA IMPLICACIÓN DE LOS EMPLEADOS Y DE LOS CLIENTES EN LOS RESULTADOS DE LAS SEIC**

Hipótesis	Parámetro (valor t)	Resultado
H1 Predisposición a la innovación → Participación activa clientes	0,46 (4,76)	Sig.
H2 Predisposición a la innovación → Implicación empleados primera línea	0,56 (5,97)	Sig.
H3 Participación activa clientes → Resultados clientes	0,37 (4,36)	Sig.
H4 Implicación empleados primera línea → Resultados clientes	0,39 (4,76)	Sig.
H5 Resultados clientes → Resultados empresariales	0,56 (6,60)	Sig.

Sig. = Relación significativa al 0,05

Medidas de bondad del ajuste =  $\chi^2(300)=427,872$ ;  $p=0,000$ ;  $BBNFI=0,929$ ;  $CFI=0,937$ ;  $RMSEA=0,056$

FUENTE: Elaboración propia.

ran que las SEIC son además verdaderas empresas innovadoras que incluso innovan en mayor medida que el resto de empresas del sector servicios (Larsen, 2000; Muller y Zenker, 2001). De este modo, se justifica que las empresas SEIC tienen una gran importancia estratégica dentro del sector servicios (fuente de crecimiento económico y de innovación), así como la importancia del estudio de los factores que pueden mejorar su competitividad.

Desde este enfoque conceptual, esta investigación demuestra que la cultura innovadora permite a las empresas SEIC adoptar un enfoque más positivo hacia los procesos de afuera hacia dentro en su actividad innovadora, valorando la participación de sus clientes, la cual es intrínsecamente imprescindible en los servicios entre empresas intensivos en conocimiento (Amara, *et al.*, 2008; Payne *et al.*, 2008). Al menos a nivel cultural, el aprecio por la innovación en las empresas SEIC facilita la interacción empresa-cliente y también permite una mejor predisposición a la participación de los empleados de primera línea, los cuales están en contacto directo con el mercado y constituyen un elemento clave para su satisfacción a largo plazo. Aunque los procesos de colaboración en el desarrollo de innovaciones, tanto con clientes como con empleados de primera línea, pueden presentar dificultades claramente identificadas por la literatura, los resultados de este estudio permiten concluir que la cultura innovadora establece a nivel organizativo una mayor predisposición para dicha colaboración reduciendo las barreras para la colaboración efectiva. Este efecto favorable es lo que en este trabajo se ha denominado cultura co-creadora.

Los resultados empíricos también demuestran que la cultura innovadora, a través del desarrollo de subculturas favorables a la co-creación, refuerza el logro de mejores resultados competitivos con los clientes en términos de satisfacción, lealtad, valor añadido percibido, imagen, etc. y que éstos, a su vez, permiten a la empresa obtener de forma sostenida resultados superiores a los de sus competidores inmediatos en indicadores financieros (beneficios) y de mercado (ventas, cuota de mercado), lo que podemos interpretar como el logro de ventajas competitivas. En consecuencia, podemos establecer que la atención y el desarrollo de la cultura innovadora en

las empresas SEIC tiene importantes repercusiones para su competitividad a medio y largo plazo, lo que contribuye al reducido número de evidencias empíricas en la literatura acerca de la relación entre cultura innovadora y rendimiento empresarial, y establece un antecedente clave de la competitividad de empresas con fuerte impacto en el desarrollo del sector servicios de las economías modernas.

No obstante, las líneas de investigación futura conllevan determinar el efecto de la cultura innovadora en los procesos de desarrollo de innovaciones, estableciendo su repercusión en la participación efectiva de empleados y clientes en los mismos. En concreto, es necesario desarrollar medidas del grado o intensidad de participación de ambos colectivos en los procesos de innovación y analizar la repercusión de su labor co-creadora en función del tipo de innovación desarrollada.

Este estudio presenta una serie de limitaciones que es necesario tener en cuenta en la generalización de sus conclusiones. Se trata, en primer lugar de una investigación de corte transversal. Esto hace difícil conocer con certeza si existe posibilidad de que las relaciones causales identificadas puedan variar o incluso perder su significado con el paso del tiempo. Un estudio longitudinal superaría esta limitación y fortalecería más aún los resultados obtenidos. En segundo lugar, los constructos se miden a partir de las percepciones subjetivas de un único informante, con lo que es posible que se de un problema de sesgo debido al procedimiento empleado. Finalmente, los datos recogidos se circunscriben a una región del norte de España, lo que exige confirmar los resultados de la investigación en un ámbito mayor.

**(\*) Este estudio ha sido posible gracias a la financiación proporcionada por el Ministerio de Educación y Ciencia dentro del Plan Nacional de I+D+I (2008-2011) al proyecto de referencia ECO2008-03698/ECON.**

#### NOTAS †

- [1] También conocidas por el acrónimo inglés KIBS: knowledge-intensive business services
- [2] Del listado se han eliminado algunos sub-sectores, al no poder ser considerados estrictamente SEIC, tal y como espe-

## ANEXO

**CULTURA INNOVADORA**

PROINN1 = En la empresa se aceptan de buena gana las propuestas de innovación

PROINN2 = La dirección busca activamente ideas innovadoras

PROINN3 = No se percibe la innovación como algo demasiado arriesgado que hay que evitar

PROINN4 = Aunque finalmente no tengan éxito en el mercado, no se penaliza a quienes promueven y desarrollan ideas de nuevos servicios

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

PROINN6 = Es necesaria porque también lo hace la competencia

**VALORACIÓN DE LA IMPLICACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE "PRIMERA LÍNEA"**

PRILINEA1 = Los empleados en contacto con los clientes (*primera línea*) son una fuente muy valiosa de ideas de nuevos servicios

PRILINEA2 = La participación de los empleados de primera línea es esencial para captar las exigencias del mercados

PRILINEA3 = Los empleados de primera línea deben jugar un papel activo en el proceso de desarrollo de nuevos servicios

PRILINEA4 = El criterio de estos trabajadores es muy importante para determinar el éxito de un nuevo servicio

PRILINEA5 = Los empleados de primera línea disponen de conocimiento muy valioso para el desarrollo de nuevos servicios

**VALORACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS CLIENTES**

PARTCL1 = Los clientes son innovadores y permiten crear mejores servicios

PARTCL2 = La participación de los clientes permite ahorrar dinero

PARTCL3 = Permite reducir el tiempo de desarrollo de nuevos servicios

PARTCL4 = Es una forma de dar a conocer la empresa en el mercado

PARTCL5 = Los servicios basados en ideas de los clientes se adaptan mejor a las necesidades del mercado

**RESULTADOS CLIENTES**

RC1 = Mayor grado de satisfacción de nuestros clientes

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

RC3 = Mayor valor añadido proporcionado a nuestros clientes

RC4 = Mayor grado de comunicación con nuestros clientes

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

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

RC7 = Mayor retención de los mejores clientes del mercado

**RESULTADOS EMPRESARIALES**

RE1 = Crecimiento de las ventas

RE2 = Crecimiento de la cuota de mercado

RE3 = Crecimiento de los beneficios

cifica la información de la EMCC: 74.6 (Actividades de investigación y seguridad); 74.7 (Limpieza industrial); 74.82 (Actividades de envasado); 74.83 (Actividades de secretariado y traducción).

**BIBLIOGRAFÍA**

ALAM, I. (2002): An exploratory investigation of user involvement in new service development. *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 30, nº3, pp. 250-261.

ALAM, I. (2005): Removing the fuzziness from the fuzzy front-end of service innovations through customer interactions. *Industrial Marketing Management*, vol. 35, nº 4, pp. 468-480.

ALAM, I. (2006): Service innovation strategy and process: a cross-national comparative analysis. *International Marketing Review*, vol. 23, nº 3, pp. 234-254.

AMARA, N.; LANDRY, R. y TRAORE, N. (2008): Managing the protection of innovations in knowledge-intensive business services. *Research Policy*, vol. 37, nº 9, pp.1530-1547.

ANDERSON, J.C. y GERBING, D.W. (1988): Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, vol. 103, nº 3, pp. 411-423.

ASIÁN, R. (2004): La globalización de los servicios en la economía andaluza. El caso de los servicios avanzados a las empresas. *Instituto de Estadística de Andalucía, Consejería de Economía y Hacienda*.

AVLONITIS, G.J. y GOUNARIS, S.P. (1999): Marketing orientation and its determinants: an empirical analysis. *European Journal of Marketing*, vol. 33, nº 11/12, pp.1003-1037.

BALLANTYNE D.; VAREY, R.J.; FROW, P y PAYNE, A. (2008): Service-dominant logic and value propositions: Re-examining our mental models, *Otago Forum 2 - Academic Papers, New Zealand*.

BATESON, J. (2002): Consumer performance and quality in services. *Managing Service Quality*, vol. 12, nº 4, pp. 206-209.

BELL, S.J. y MENGUC, B. (2002): The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. *Journal of Retailing*, vol. 78, nº 2), pp.131-46.

CAMACHO, J.A. y RODRÍGUEZ, M. (2005): «How Innovative are Services? An Empirical Analysis for Spain», *The Service Industries Journal*, vol. 25, nº 2, pp. 253-271.

CAMPBELL, A.J. y COOPER, R.G. (1999): Do customer partnerships improve new product success rates? *Industrial Marketing Management*, vol.28, nº 5, pp. 507-519.

CARBONELL, P.; RODRÍGUEZ-ESCUADERO, A.I. y PUJARI, D. (2009): Customer Involvement in New Service Development: An Examination of Antecedents and Outcomes. *Journal of Product Innovation Management*, vol.26, nº5, pp. 536-550.

Churchill, G. (1979): A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, nº 16, pp. 64-73.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (2007): A report of the expert group on innovation in services. *Fostering Innovation in Services*, Brussels, Luxemburg

DE BRENTANI, U. y RAGOT, E. (1996): Developing new business-to-business professional services: what factors impact on performance. *Industrial Marketing Management*, nº 25, pp. 517-530.

DE JONG, P.J. y KEMP, R. (2003): Determinants of co-workers' innovative behaviour: an investigation into knowledge intensive services. *International Journal of Innovation Management*, vol. 7, nº 2, pp. 189-212.

DEN HERTOOG, P. (2000): Knowledge-intensive business services as co-producers for innovation. *International Journal of Innovation Management*, vol. 4, nº 4, pp. 491-528.

DESHPANDÉ, R. y FARLEY, J.U. (2004): Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: An inter-

national research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, vol. 21, n°1, pp. 3-22.

DEWITT, T. y BRADY, M.K. (2003): Rethinking service recovery strategies: the effect of rapport on consumer responses to service failure. *Journal of Service Research*, n° 6, pp. 193-207.

EUROPEAN MONITORING CENTRE OF CHANGE (EMCC): [www.eurofound.europa.eu/emcc](http://www.eurofound.europa.eu/emcc). Mayo, 2009.

FORNELL, C. y LARKER, D.F. (1981): Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement errors. *Journal of Marketing Research*, n° 18, pp. 39-50.

FRAMBACH, R.T., WELS-LIPS, I. y GÜNDLACH, A. (1997): Proactive product services strategies. *Industrial Marketing Management*, n° 26, pp. 341-352.

GARDEAZABAL, J. y UGIDOS, A. (2004): More on identification in detailed wage decompositions. *The Review of Economics and Statistics*, 86, n°4, pp. 1034-1036.

Gerbing, D.W. y Anderson, J.C. (1988): An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of Marketing*, n° 55, pp. 1-19.

GONZÁLEZ-LÓPEZ, M. (2008): Políticas de innovación y servicios a empresas intensivas en conocimiento. *Revista Iberoamericana de Ciencia Tecnología y Sociedad*, vol. 10, n° 4, pp. 9-18.

GRANT, R. (1991): A resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Journal*, vol. 33, n° 3, pp. 114-135.

GRIFFIN, A. (1997): PDMA research on new product development practices: updating trends and benchmarking best practices. *Journal of Product Innovation Management*, n° 14, pp. 429-458.

GRÖNROOS, C. (2008): Service Logic Revisited: Who Creates Value? And Who Co-Creates? *European Management Review*, vol. 20, n° 4, pp. 298-314.

HAIR, J.; ANDERSON, R.; YATHAM, R. y BLACK, W. (1999): *Análisis Multivariante*, quinta edición, Ed. Prentice Hall, Madrid.

HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. (1994): *Competing for the future*. Boston, MA: Harvard Business School Press

HART, C.; HESKETT, J. y SASSER, W.E. (1990): The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 148-156.

HAUKNES, J. (1998): Services in innovation-innovation in services. *SIAS Final Report to the European Commission*. Oslo: TSER program, STEP Group.

HAYS, J. y HILL, A. (2001): A preliminary investigation of the relationships between employee motivation/vision, service learning, and perceived service quality. *Journal of Operations Management*, vol. 19, n° 3, pp. 335-349.

HENNESTAD, B.W. (1999): Infusing the organisation with customer knowledge. *Scandinavian Journal of Management*, vol.15, n° 1, pp. 17-41.

HOOLEY, G.J.; GREENLEY, G.E.; CADOGAN, J.W. y FAHY, J. (2005): The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, n° 58, pp.18-27.

HULT, G.T.; HURLEY, R.F. y KNIGHT, G.A. (2004): Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance. *Industrial Marketing Management*, vol. 33, n° 5, pp. 429-438.

HURLEY, R.F. y HULT, G.T. (1998): Innovation, Market Orientation and Organization Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, vol. 62, n° 3, pp. 42-54.

IANISITI, M. y MACCORMACK, A. (1997): Developing products on Internet time. *Harvard Business Review*, vol. 75, n° 5, pp. 108-118.

JAVALGI, R.R.G.; GROSS, A.C.; JOSEPH, W.B. y Granot, E. (2011): Assessing competitive advantage of emerging markets in knowledge intensive business services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 26, n° 3, pp. 171-180.

JAYASIMHA, K.R.; NARGUNDKAR, R. y Murugaiah, V. (2007): New service development (NSD): Role of customer contact executives, *Vision – The Journal of Business Perspective*, vol. 11, n° 2, pp. 1-6.

KRAFT, K. (1990): Are Product and Process Innovations Independent of each other? *Applied Economics*, vol. 22, n° 8, pp. 1029-1038.

KUMAR, V.; AKSOY, L.; DONKERS, B.; WIESEL, T.; VENKATESAN, R. y Tillmanns, S. (2010): Undervalued or overvalued customers: captu-

ring total customer engagement value. *Journal of Service Research*, vol. 13, n° agosto, pp. 297-310.

LARSEN, J. (2000): Supplier-user interaction in knowledge-intensive business services: types of expertise and modes of organization, in Boden, M.; Miles, I. Editors, *Services and the knowledge-based economy*, London and New York: Continuum.

LEE, S.K. y YU, K. (2004): Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 19, n° 4, pp. 340-359.

LEIPONEN, A. (2006): Managing knowledge for innovation: The case of business-to-business services. *Journal of Product Innovation Management*, n° 23, pp. 238-258.

LIN, C-H.; PEN, C-H. y KAO, D.T. (2008): The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance. *International Journal of Manpower*, vol. 29, n° 8, pp. 752-772.

LINGS, I. (2004): Internal market orientation: constructs and consequences. *Journal of Business Research*, vol. 57, n° 4, pp. 405-413.

LIU, A.H. (2006): Customer value and switching costs in business services: developing exit barriers through strategic value management. *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 21, n° 1, pp. 30-37.

MAGNUSSON, P.R.; MATTHING, J. y KRISTENSSON, P. (2003): Managing user involvement in service innovation. *Journal of Service Research*, vol. 6, n°2, pp. 111-124.

MATTHING, J.; SANDÉN, B. y Edvardsson, B. (2004): New service development: learning from and with customers. *International Journal of Service Industry Management*, vol. 15, n° 5, pp. 479-498.

MENGUC, B. y AUH, S. (2006): Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 34, n° 1, pp. 63-73.

MENOR L.J. y ROTH A.V. (2007): New service development competence in retail banking: Construct development and measurement validation. *Journal of Operations Management*, n° 25, pp. 825-846.

MILES, I. (2005): Knowledge intensive business services: prospects and policies. *Foresight*, vol. 7, n° 6, pp. 39-63.

MILES, I., KASTRINOS, N., BILDERBEEK, R., DEN HERTOOG, P.; FLANAGAN, K.; HUNTINK, W. y Bourman, M. (1995): Knowledge-intensive business services: their role as users, carriers and sources of innovation. Report to the EC DG XIII, Luxembourg: Sprint EIMS Programme.

MIOZZO, M. y GRIMSHAW, D. (2005): Modularity and innovation in knowledge intensive business services: IT outsourcing in Germany and the UK. *Research Policy*, vol. 34, n° 9, pp. 1419-1439.

MULLER, E. (2001): *Innovation interactions between knowledge-intensive business services and small and medium-sized enterprises*. Heidelberg, New York; Physica-Verlag.

MULLER, E. y DOLOREUX, D. (2009): What we should know about knowledge-intensive business services. *Technology in Society*, n° 31, pp. 64-72.

MULLER, E. y ZENKER, A. (2001): Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems. *Research Policy*, n° 30, pp. 1501-1516.

MURRAY, J.Y.; KOTABE, M. y WESTJOHN, S.A. (2009): Global Sourcing Strategy and Performance of Knowledge-Intensive Business Services: A Two-Stage Strategic Fit Model. *Journal of International Marketing*, vol. 17, n° 4, pp. 90-105.

NÄTTI, S. y OJASALO, J. (2008): Loose coupling as an inhibitor of internal customer knowledge transfer: findings from an empirical study in B-to-B professional services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 23, n° 3, pp. 213-223.

O'CASS A. y NGO L.V. (2007): Market orientation versus innovative culture: two routes to superior brand performance. *European Journal of Marketing*, vol. 41, n° 7/8, pp. 868-887.

OCDE (2005) (3ª ed., pp. Oslo Manual. *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, Paris: OECD y EUROSTAT / European Commission.

- Ottenbacher, M.; Gnoth, J. y Jones, P. (2006): Identifying determinants of success in development of new high-contact services. *International Journal of Service Industry Management*, vol. 17, nº 4, pp. 344-363.
- PAYNE, A.F.; STORBACKA, K. y FROW, P. (2008): Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, nº 36, pp. 83-96.
- PRAHALAD, C.K. y RAMASWAMY, V. (2000): Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, vol. 78, nº 1, pp. 79-87.
- RAMASWAMY, V. (2009): Leading the transformation to co-creation of value. *Strategy & Leadership*, vol. 37, nº 2, pp. 32-37.
- SCHEIN, E. (1985): *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- SHARPLEY R. y FORSTER G. (2003): The implications of hotel employee attitudes for the development of quality tourism: the case of Cyprus. *Tourism Management*, vol. 24, nº 6, pp. 687-697.
- SIMONSON, I. (1993): Get closer to your customers by understanding how they make choices. *California Management Review*, vol. 35, nº 4, pp. 68-84.
- STEENKAMP, J.B. y TRIP, H. (1991): The use of LISREL in validating marketing constructs. *International Journal of Research in Marketing*, nº 8, pp. 283-299.
- STEVENS, E. y DIMITRIADIS, S. (2004): New service development through the lens of organizational learning evidence from longitudinal case studies. *Journal of Business Research*, nº 57, pp. 1074-1084.
- STOREY, C., y EASINGWOOD, C.J. (1999): Types of new product performance: Evidence from the consumer financial service sector. *Journal of Business Research*, nº 46, pp. 193-203.
- THEOHARAKIS, V. y HOOLEY, G.J. (2003): Organizational resources enabling service responsiveness: Evidence from Greece. *Industrial Marketing Management*, nº 32, pp. 695-702.
- THEOHARAKIS, V. y HOOLEY, G.J. (2008): Customer orientation and innovativeness: Differing roles in New and Old Europe. *International Journal of Research in Marketing*, nº 25, pp. 69-79.
- THORPE, E.R. y MORGAN, R.E. (2007): In pursuit of the ideal approach to successful marketing strategy implementation. *European Journal of Marketing*, vol. 41, nº 5/6, pp. 659-677.
- TIPPINS, M.J. y SOHI, R.S. (2003): It competency and firm performance: Is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal*, vol. 4, nº 8, pp. 745-761.
- ULWICK, A. W. (2002): Turn customer input into innovation. *Harvard Business Review*, vol. 80, nº1, pp. 91-97.
- UMASHANKAR, N., SRINIVASAN, R. y HINDMAN, D. (2011): Developing customer service innovations for service employees: the effects of NSD characteristics on internal innovation magnitude. *Journal of Service Research*, vol. 14, nº 2, pp.164-179.
- VAN DOORN, J.; LEMON, K.N; MITTAL, V; NAB, S; PICK, D; PIRNER, P. y VERHOEF, P. (2010): Customer engagement behaviour: Theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*. vol. 13, nº3, pp. 253-266.
- VORHIES, D.W. y MORGAN, N.A. (2005): Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, nº 69, pp. 80-94.
- WEBSTER, C. (1990): Toward the measurement of the marketing culture of a service firm. *Journal of Business Research*, nº 21, pp. 345-362.
- WEERAWARDENA, J.; O'CASS, A. y JULIAN, C. (2006): Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. *Journal of Business Research*. vol. 59, nº 1, pp. 37-45.
- WIKSTRÖM, S. (1995): The customer as a co-producer. *European Journal of Marketing*. vol. 30, nº4, pp. 6-19.
- WONG, P. y HE, Z. (2005): A comparative study of innovation behavior in Singapore's KIBS and manufacturing firms. *The Services Industries Journal*, vol. 25, nº 1, pp. 23-42.
- ZAHAY, D. y GRIFFIN, A. (2004): Customer learning processes, strategy selection and performance in business-to-business service firms. *Decision Sciences*, vol. 35, nº 2, pp. 169-203.