

Aprendizaje organizativo y creación de valor en las relaciones fabricante-distribuidor*

Organizational Learning Effects on Value Creation in Manufacturer-Distributor Relationships

José Ángel López Sánchez **
María Leticia Santos Vijande ***
Juan Antonio Trespalacios Gutiérrez ****

Sumario: 1. Introducción. 2. Aprendizaje organizativo. 2.1. Proceso de aprendizaje organizativo. 3. Creación de valor. 3.1. Funciones directas. 3.2. Funciones indirectas. 4. Planteamiento del modelo e hipótesis. 4.1. Los efectos del proceso de AO sobre la creación de valor. 4.2. Los efectos del proceso de AO sobre los resultados empresariales. 4.3. Los efectos de la creación de valor sobre los resultados empresariales. 5. Estudio empírico. 5.1. Muestra y recogida de información. 5.2. Escalas empleadas en la investigación. 5.3. Fiabilidad y validez del proceso de aprendizaje organizativo. 5.4. Fiabilidad y validez de las funciones creadoras de valor. 6. Conclusiones e implicaciones empresariales. 7. Limitaciones y futuras líneas de investigación. Referencias bibliográficas

Recepción del original: 16/03/2008

Aceptación del original: 14/10/2009

* Agradecemos los valiosos comentarios y sugerencias de los evaluadores anónimos de la Revista CEDE.

** Universidad de Extremadura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Dirección de Empresas y Sociología. Avda. de Elvas s/n. 06071 Badajoz, España. Telf: +34 924 28 93 00 Extensión 86527. Fax: +34 924 27 25 09. E-mail: jangel@unex.es. Enviar correspondencia a este autor.

*** Universidad de Oviedo. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento Administración de Empresas y Contabilidad. Avda. del Cristo s/n. 33071 Oviedo, España. Telf: +34 985 10 28 23. Fax: +34 985 10 37 08. E-mail: lsantos@uniovi.es

**** Universidad de Oviedo. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad. Avda. del Cristo s/n. 33071 Oviedo, España. Telf: +34 985 10 36 92. Fax: +34 985 10 37 08. E-mail: jtrespa@uniovi.es

RESUMEN: El propósito de este trabajo es estudiar el efecto del aprendizaje organizativo (AO) sobre la creación de valor para el cliente. Para ello primero se lleva a cabo una revisión de la literatura de los factores latentes mencionados. A continuación se plantea un modelo conceptual donde se adopta como unidad de análisis la relación diádica que mantienen las empresas fabricantes con su principal distribuidor. Después se procede con el examen de los datos obtenidos en el trabajo de campo. En este punto se examina con carácter previo la fiabilidad y validez del proceso de AO y las funciones creadoras de valor (directas e indirectas) para, inmediatamente, estudiar las conexiones causales del modelo estructural especificado. Los resultados obtenidos aportan evidencia empírica acerca del hecho de que el proceso de AO del fabricante es un antecedente directo y positivo de la creación de valor, entendida desde un enfoque funcionalista, así como de los resultados empresariales que éste experimenta.

Palabras clave: Aprendizaje Organizativo, Creación de Valor, Relaciones Fabricante-Distribuidor.

Códigos JEL: M1, M10, M3, M31

ABSTRACT: The purpose of this paper is to study the effect of organizational learning (OL) in customer value creation. Thus, firstly, a literature review about the latent factors mentioned before is carried out. Next, a conceptual model is outlined, where the dyadic relationship between manufacturers and their principal distributor is adopted as unit of analysis. Then, we move on with the study of the data obtained in the field work. At this point the reliability and validity of the OL process and value creating functions (direct and indirect) is examined to, immediately, analyse the causal connections of the specified structural model. The empirical results reveal that the manufacturer's OL process is a direct and positive antecedent of value creation, considered from a functionalist perspective, and business performance.

Key words: Organizational Learning, Value Creation, Manufacturer-Distributor Relationships

JEL Classification: M1, M10, M3, M31

1. Introducción

El aprendizaje organizativo (AO) ha atraído la atención de multitud de investigadores dado que se considera una variable clave para explicar por qué unas empresas obtienen mejores resultados que otras (Bapuji y Crossan, 2004). Se llega incluso a afirmar que el AO puede ser la única fuente de ventaja competitiva sostenible a largo plazo (Kandemir y Hult, 2005), o el único recurso organizativo capaz de generar valor superior a los clientes de modo sostenido (Tippins y Sohi, 2003). En el campo del Marketing la investigación académica ha comprobado los efectos beneficiosos del aprendizaje en: (a) la orientación al cliente (Hult y otros, 2001); (b) la orientación al mercado (Santos y otros, 2002, 2005); (c) el compromiso y la confianza (Santos y otros, 2005); (d) el desarrollo de nuevos productos (Baker y Sinkula, 1999); (e) el proceso de abastecimiento estratégico (Hult y otros, 2002); (f) el dinamismo del programa de Marketing (Sinkula y otros, 1997); y (g) el beneficio, las ventas, y la cuota de mercado (Baker y Sinkula 1999; Santos y otros, 2002, 2005).

A pesar de estos resultados, la medición empírica del AO es relativamente reciente y los estudios desarrollados hasta la fecha se caracterizan por la ausencia generalizada de acuerdo acerca del alcance exacto de este concepto. De hecho, en la literatura se identifican distintas escuelas de pensamiento que conceptualizan el AO desde enfoques alternativos, aunque no totalmente excluyentes (Bell y otros, 2002). Por este motivo, y con el ánimo de favorecer la interpretación y generalización de resultados, la investigación empírica sobre los efectos del AO debe partir de

una clara definición de la perspectiva de análisis utilizada, y de la revisión exhaustiva de los elementos relevantes del AO identificados dentro de la misma.

El primer objetivo de este estudio es analizar los efectos del AO en el ámbito de la creación de valor para el cliente. Este concepto se reconoce en multitud de investigaciones como uno de los principales objetivos a conseguir en los mercados industriales puesto que constituye la base de la fidelidad a largo plazo de los clientes (Haksever y otros, 2004). Por lo tanto, comprender cómo se identifica, crea y entrega valor al cliente es clave para el logro de ventajas competitivas (Payne y Holt, 1999). La riqueza y complejidad del concepto de valor para el cliente hacen que hoy en día se pueda hablar, si no de confusión terminológica, sí de cierta ambigüedad en su concreción (Beverland y Lockshin 2003). Resulta imprescindible tratar de alcanzar una comprensión profunda y detallada del concepto de valor y los elementos que lo integran para desarrollar instrumentos de medida fiables y válidos (Ulag y Eggert, 2005). La medición del concepto de valor, a su vez, es un requisito indispensable para poder profundizar en nuestra comprensión de cómo contribuir a su desarrollo (Tuominen y otros, 2006).

A pesar de que el AO es más que probable que tenga un efecto favorable sobre la creación de valor, el número de investigaciones que abordan esta temática es reducido (Kang y otros, 2007). El examen de esta relación persigue ofrecer a las organizaciones guías de actuación acerca de cómo proceder sobre los distintos componentes del concepto de valor, los cuales hacen que el cliente se decante por uno u otro socio comercial. Así mismo, este tipo de estudios contribuyen al desarrollo de una teoría acumulativa acerca de los efectos del AO en el ámbito del Marketing al incorporar, entre los efectos del AO, conceptos esenciales en la disciplina del Marketing. Este enfoque se ha utilizado en la literatura para explorar cómo los recursos organizativos se relacionan con medidas de Marketing e indicadores de rendimiento ligados al cliente (Soteriou and Zenios, 1999; Theoharakis and Hooley, 2003).

El segundo objetivo de este estudio es desarrollar una mejor comprensión acerca de cómo el AO afecta a los resultados empresariales. La literatura ha explorado esta cuestión desde tres enfoques. En el primer enfoque Bontis y otros (2002), Prieto y Revilla (2006), y Real y otros (2006) definen el AO como una capacidad en términos de stocks de conocimiento y flujos de aprendizaje, basándose en el marco teórico de Crossan y otros (1999) del AO. Se concluye que los flujos de aprendizaje y los stocks de conocimiento potencian los resultados empresariales. En el segundo enfoque Baker y Sinkula (1999) y Santos y otros (2005) adoptan una medida indirecta del AO, es decir, la presencia de un conjunto de valores esenciales que fomentan el aprendizaje generativo denominados orientación al aprendizaje. Estos autores argumentan que este conjunto de valores permite a las compañías cuestionarse supuestos fuertemente arraigados acerca de cómo competir en el mercado para mejorar los resultados empresariales. En el tercer enfoque Tippins y Sohi (2003) y Pérez y otros (2005) sostienen que el AO es un proceso a través del cual nuevo conocimiento se desarrolla en la compañía. Este proceso resultará en un nivel más elevado de resultados empresariales al aprender las compañías de sus clientes y competidores acerca de cómo tener mayores posibilidades de ofrecer productos que se ajusten satisfactoriamente a las necesidades del mercado.

Aunque algunos de los estudios previos han explorado empíricamente la conexión entre el AO y los resultados empresariales, no está del todo claro cómo el efecto combinado del AO y la creación de valor contribuye en los resultados empresariales. Este vacío de investigación ha atraído la atención de académicos como Kang y otros (2007) que insisten en la necesidad de desarrollar más aún este ámbito de investigación. El estudio de estas relaciones causales es relevante: primero, porque se proporciona un mayor conocimiento acerca del rol que el AO y la creación de valor tienen en los resultados empresariales; y segundo, porque estas variables también tienen una importante influencia en la supervivencia a largo plazo de una compañía.

Los objetivos anteriores se acompañan del interés por desarrollar escalas fiables y válidas de los conceptos de AO y valor. Por esta razón, la revisión de la literatura se centra en identificar la perspectiva relevante de estudio y los componentes esenciales de ambos conceptos. Después se plantean las hipótesis de investigación que sustentan el modelo teórico a contrastar. La sección empírica analiza las propiedades psicométricas de las escalas de medida y las relaciones causales entre los constructos del modelo estructural especificado. Por último, se presentan las conclusiones, las implicaciones empresariales, y las limitaciones del estudio desarrollado.

2. Aprendizaje organizativo

En la actualidad existen cuatro escuelas de pensamiento del AO (Bell y otros, 2002): la *escuela económica*, donde se considera que el aprendizaje a través de la experiencia es el mecanismo por el que se obtiene un incremento de la productividad en las empresas; la *escuela evolutiva*, según la cual el desarrollo de la capacidad de aprendizaje de una compañía se produce como consecuencia de la superación de una serie de etapas en su proceso evolutivo y que le permiten, en última instancia, convertirse en una organización de aprendizaje; la *escuela de gestión*, que sostiene que el aprendizaje no se produce de forma casual, sino que es el resultado de la intervención de sus directivos; y la *escuela de proceso*, en la que se identifica el aprendizaje colectivo como un amplio sistema de procesamiento de la información que está basado en los miembros que forman parte de la organización. En esta investigación se ha optado por la escuela de proceso como modelo básico de referencia para medir y definir el AO por los siguientes motivos. Primero, se coincide con los planteamientos más recientes que sostienen que el AO se debe concebir y llevar a la práctica como un proceso de adquisición, distribución, e interpretación de la información, junto con la memoria organizativa (Tippins y Sohi, 2003; Kandemir y Hult, 2005; Dawes y otros, 2007). Segundo, se aborda el vacío de investigación existente que requiere de la generación de escalas fiables y válidas acerca del proceso de AO, incorporando, además, los últimos avances al respecto (Tax y Brown, 1998; Bapuji y Crossan, 2004; Edmonson, 2008). Esto ha supuesto acotar y definir el proceso de AO, para después estar en condiciones de poder medirlo. Tercero, en la disciplina del Marketing a pesar de que, a nivel teórico, se está de acuerdo con que el AO es un proceso (Sinkula, 1994; Slater y Narver, 1995), el enfoque que se ha empleado en el ámbito empírico es el de la *escuela de gestión*

dejando en un segundo plano la *escuela de proceso*. Esto ha supuesto que en vez de abordar la medición del proceso de AO, se haya preferido desarrollar escalas sobre la orientación al aprendizaje¹, representada en una serie de valores organizativos o facilitadores del AO (i.e., compromiso con el aprendizaje, mentalidad aperturista, y visión compartida), con los que es posible determinar si se cuestionan las teorías en uso y las lógicas dominantes y, en consecuencia, si se procura impulsar el aprendizaje generativo o de alto nivel en la organización (Sinkula y otros, 1997; Baker y Sinkula, 1999; Hult y otros, 2001).

2.1. PROCESO DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

Una vez ubicado el AO en una escuela de pensamiento, la escuela de *proceso*, es importante recalcar que los fundamentos teóricos de este concepto provienen del trabajo de Huber (1991), los cuales se han tratado de completar con aportaciones más recientes, puesto que «*los investigadores interesados en el AO se enfrentan a la necesidad de desarrollar una teoría que sea acumulativa e integradora*» (Lawrence y otros, 2005, p. 180). A continuación se describen los distintos agentes que contribuyen al correcto desarrollo de las etapas del proceso de AO.

TABLA 1.—Los componentes del proceso de AO

ADQUISICIÓN DE INFORMACIÓN	DISTRIBUCIÓN DE INFORMACIÓN	INTERPRETACIÓN DE INFORMACIÓN	MEMORIA ORGANIZATIVA
a) Aprendizaje congénito	a) Reuniones inter-departamentales	a) Marcos interpretativos	a) Generación de Expertos
b) Aprendizaje de la experiencia	b) Discusiones sobre las necesidades futuras	b) Riqueza de los medios	b) Rotación de personal
c) Aprendizaje indirecto	c) Bases de datos y ficheros organizativos	c) Sobrecarga de información	c) Programas de Formación
d) Búsqueda	d) Comunicación de los objetivos generales	d) Desaprendizaje	d) Conocimiento de las habilidades de otros miembros de la organización
e) Injertar	e) Formación cruzada		e) Acceso a las personas que poseen el conocimiento
	f) Recogida de propuestas		f) Compromiso de los miembros de la organización
	g) Difusión rápida de información trascendental		g) Atmósfera de trabajo

¹ En el Anexo se explica en detalle qué se entiende por la orientación al aprendizaje.

1. Para la **adquisición de información** en las organizaciones resulta esencial contar con el *aprendizaje congénito*, o aquel proveniente del (los) fundador(es) de la compañía, ya sean individuos u organizaciones (Lawrence, 1984). Este se completa con el *aprendizaje de la experiencia*, que refleja la obtención de información que se produce en las empresas a través de la experiencia adquirida mediante: (a) la realización de experimentos organizativos de manera sistemática y controlada (Spear, 2004), (b) la auto-evaluación organizativa de las creencias preestablecidas (Marsick y Gephart, 2003), (c) el mantenimiento de un estado continuo de experimentación (Markides, 1999), (d) el aprendizaje no deliberado y no sistemático, es decir, el aprendizaje que se produce en una organización sin que se haya buscado de manera intencional (Ribbens, 1997), y (e) las curvas de aprendizaje basadas en la experiencia (Yelle, 1979). Las organizaciones también adquieren información mediante el análisis espontáneo de las acciones ejecutadas en el mercado por las firmas competidoras, lo que ha dado en llamarse *aprendizaje indirecto* (Hershey, 1980). En otras ocasiones las empresas buscan activamente información para identificar tendencias clave (Milliken, 1990), resolver problemas concretos (por ejemplo, nuevos métodos de fabricación) (Kati-la y Ahuja, 2002), y comparar los resultados propios con los de la competencia, para saber si se puede ser viable con el paso del tiempo; incurren así en el elemento de la adquisición de información denominado *búsqueda* (Dickson y otros, 2001). Finalmente, la adquisición de información a veces requiere del *injerto*, esto es, buscar información fuera de la empresa acudiendo a la compra de otras organizaciones, creando «joint ventures», o a través de la incorporación de nuevos miembros organizativos procedentes de otras entidades (Simon, 1991).

2. Para la **distribución de información** se reconocen una serie de actuaciones que impulsan su desarrollo en la empresa como es el caso de *las reuniones inter-departamentales*, las cuales resultan de suma importancia al facilitar el acceso a información que puede ser difícil de transmitir a través de medios codificados (Jaworski y Kohli, 1993). Las *discusiones* acerca de las *necesidades futuras* de la empresa también tienen un papel significativo, debido a que ayudan a promover una visión compartida a nivel interno acerca de dicho futuro (Hamel y Prahalad, 1994). La diseminación de información se puede favorecer adicionalmente con la comunicación de los *objetivos generales* de la organización a todos los empleados. Este tipo de acciones impulsan la cohesión a nivel interno y una identidad que va más allá del individuo lo que redundará en los intercambios de información (Bontis y otros, 2002; Pérez y otros, 2004, 2005).

En la actualidad *las bases de datos y ficheros organizativos* son, así mismo, dispositivos de gran utilidad para diseminar de manera eficaz la información que se genera en la actividad empresarial (Weiss y otros, 2004). Tampoco se debe olvidar que la *asignación de empleados* a otras partes de la organización, con el propósito de que obtengan una *formación* cruzada, es un mecanismo adecuado para la transmisión de información difícilmente codificable entre el personal (Templeton y otros, 2002), junto con la *recogida de propuestas* de los empleados para después *agregarlas y distribuirlas internamente* (Van Dijk y Van den Ende, 2002; Pérez y otros, 2004, 2005). Por último, la distribución de la información entre los distintos individuos y unidades organizativas, a través de los diversos mecanismos mencionados, debe hacerse *de la manera más rápida posible*, sobre

todo cuando se trata de *información* trascendental para la organización (Bryan, 2004).

3. En cuanto a la **interpretación de la información**, en primer lugar se encuentran los *marcos interpretativos*, identificados como sistemas de conocimiento pre-existentes, denominados esquemas o modelos mentales con los que los miembros de la organización procesan los acontecimientos que tienen lugar en la empresa y fuera de ésta (Daft y Weick, 1984). Junto con los marcos interpretativos es necesario que los empleados dispongan de un conjunto de diversas herramientas de comunicación que permitan dar un sentido común a la información en el seno de la empresa; este elemento de la interpretación de la información se conoce como la *riqueza de los medios* (Kahai y Cooper, 2003). Esta etapa del proceso de AO incluye además otro componente denominado *sobrecarga de información*, que contempla la necesidad de gestionar la información que debe ser interpretada por las distintas unidades organizativas de tal forma que no se exceda su capacidad para realizar dicha actividad de una manera efectiva (Maltz, 2000). Para finalizar se considera que a veces las empresas para interpretar correctamente una información deben previamente iniciar una actividad de *desaprendizaje*, es decir, descartar una fracción del conocimiento acumulado a lo largo del tiempo, y que puede inducir a error en el proceso de toma de decisiones (De Holan y Philips, 2004).

4. La **memoria organizativa**, en este estudio, se define de modo alternativo a la tendencia dominante en la literatura. El interés se centra en la memoria activa, aquella que existe en los individuos y redes sociales (Cross y Baird, 2000), en vez de en la memoria pasiva, la cual está basada en las tecnologías de la información aplicada a los ordenadores (Olivera, 2000). La razón es que la memoria activa es la que en última instancia establece cómo se tienen que conseguir los objetivos fijados por la organización (Borgatti y Cross, 2003). Existe un conjunto de elementos que favorecen la existencia de la memoria activa como sucede con la *generación* de una red propia de *expertos* como dispositivo clave para el almacenamiento del conocimiento organizativo (Simon, 1991). La memoria activa se puede potenciar igualmente con una adecuada gestión del fenómeno de las rupturas laborales, medido por el *índice de rotación del personal* (Gómez y otros, 1997). El propósito es no poner en riesgo la capacidad que las organizaciones tienen en la creación de nuevo conocimiento y resolución de problemas con el paso del tiempo (Cross y Baird, 2000). De no ser así, dicha rotación podría afectar negativamente a la memoria organizativa debido a que las personas al marcharse llevan consigo una parte del conocimiento acumulado por la empresa, es decir, una fracción de la memoria activa.

La realización de *programas de formación* dirigidos a los empleados también contribuye al correcto desarrollo de la creación y al mantenimiento de lazos o redes sociales. Para potenciar la memoria activa resulta imprescindible así mismo el *conocimiento* de las *habilidades* de *otros miembros* de la *organización*, lo cual permite solicitar ayuda en un momento dado a otros empleados para una toma de decisiones lo más eficaz posible (Lewis, 2003). Lo anterior se completa con la posibilidad de *acceso* en tiempo y forma a las *personas* de la compañía que *poseen el conocimiento* que puede ser de utilidad cuando surge una oportunidad o problema empresarial (Cross y otros, 2001). Finalmente, la memoria activa

también se ve favorecida por el *compromiso* de aquellos *miembros* de la *organización* que cuentan con la experiencia o el conocimiento acumulado imprescindible para la búsqueda de soluciones a cualquier problema al que se enfrenta la empresa (Borgatti y Cross, 2003), así como por la existencia de una *atmósfera de trabajo* donde prime la confianza y la colaboración (Sydow y Windeler, 2003).

3. Creación de valor

Existe una línea de investigación centrada en el análisis de la creación de valor que se conoce como *perspectiva funcionalista* (Anderson y otros, 1994; Walter y otros, 2001; Moller y Torronen, 2003; Ritter y otros, 2004; Lindgreen y Wynstra, 2005). En este enfoque la premisa básica es que las compañías pueden desarrollar una serie de funciones que crean valor para sus socios comerciales (Hakansson y Snehota, 1995). Las compañías por medio de estas funciones pueden ayudar a sus contrapartes en «*la acumulación de conocimiento, la creación de nuevos recursos y el desarrollo de nuevas actividades*» (Harris y Wheeler, 2005, p. 188). Precisamente, consideramos las *funciones* creadoras de *valor* para el cliente como las actividades desarrolladas por la empresa proveedora y los recursos proporcionados a sus clientes (Walter y otros, 2001). Se ha optado por este enfoque debido a su carácter novedoso, unido a la falta de una conceptualización de la creación de *valor* para el cliente ampliamente aceptada en los mercados industriales (Anderson y otros, 1994; Moller y Torronen, 2003; Walter y otros, 2003). Estas *funciones* se pueden clasificar fundamentalmente en *funciones directas* y *funciones indirectas* (Anderson y otros, 1994; Vazquez y otros, 1998; Walter y otros, 2003):

- a) *Funciones directas o primarias*. En estas funciones, se pretende —con referencia a los recursos, las actividades y los actores— buscar la eficiencia por medio de la interconexión de actividades, la creatividad a partir de la heterogeneidad de los recursos, y la mutualidad basada en el interés propio de los actores. En particular, se contempla la relevancia de favorecer la generación de beneficios económicos (función de beneficio), garantizar un volumen importante de aprovisionamiento (función de volumen), e impulsar conexiones comerciales que aseguren un cierto nivel de suministro ante posibles crisis o dificultades (función de salvaguarda).
- b) *Funciones indirectas o secundarias*. Este tipo de funciones recogen las cadenas de actividades que involucran a varias organizaciones, la cartera de recursos controlada por más de una empresa, y las percepciones compartidas sobre la red por más de dos compañías. Se pone especial énfasis en la innovación que con carácter general resulta de la cooperación de más de un actor (función de innovación), el poder trabajar con socios comerciales que se han labrado un prestigio en su quehacer diario (función de mercado), y la posibilidad de obtener información comercial relevante procedente de otros actores (función exploradora).

A continuación se describen cada una de las funciones creadoras de valor que el proveedor desarrolla para el cliente.

3.1. FUNCIONES DIRECTAS

a) *Función de beneficio.* Que un proveedor esté en condiciones de poder ofrecerle a un cliente dado productos a los mejores precios o, al menos, a unos precios competitivos, sin que el cliente tenga que renunciar a unos estándares mínimos de calidad técnica, puede ser un factor significativo de la rentabilidad del cliente (Walter y otros, 2001). Esta función refleja la importancia que el proveedor tiene en la generación de beneficios económicos para el cliente. Precisamente, ayuda al cliente, a través del efectivo generado por la compra de productos donde obtiene un elevado margen de beneficio, a estimular operaciones comerciales con proveedores diferentes que pueden desempeñar funciones complementarias en su estrategia empresarial (Kalwani y Narayandas, 1995).

b) *Función de volumen.* El proveedor desarrolla esta función creadora de valor para el cliente cuando satisface el elevado volumen de demanda que experimenta su contraparte (Walter y otros, 2001). Esta circunstancia conlleva que, en ocasiones, los clientes necesiten mantener contactos estables con sus proveedores desde un punto de vista estratégico por encima del criterio asociado a la obtención de elevados beneficios en las sucesivas transacciones, que en determinadas circunstancias puede quedar en un segundo plano. Para un cliente el que el proveedor desarrolle la función de volumen significa tener la certeza de que éste le va a suministrar, en tiempo y forma, una cantidad importante de producto cuando sea necesario (Turnbull, 1982).

c) *Función de salvaguarda.* El proveedor desempeña esta función desde el momento en que le garantiza al cliente tanto un cierto nivel de suministro aunque desde un punto de vista económico no sea tan favorable, como una reducción en la dependencia que tiene de otros proveedores (Hakansson, 1982). La parte vendedora actúa por tanto como un «proveedor de emergencia» para el socio comercial. El argumento seguido es que, como resultado de las incertidumbres del mercado, se hace necesario que los clientes mantengan relaciones con proveedores distintos de los habituales que, si bien pueden no tener una función de beneficio y/o función de volumen, actúan como un «seguro» ante posibles crisis o dificultades que pueden surgir en otros intercambios (Walter y otros, 2003).

3.2. FUNCIONES INDIRECTAS

a) *Función de innovación.* Los clientes tienden a establecer acuerdos de cooperación en el desarrollo de nuevos productos y procesos con los proveedores que van a la vanguardia en tecnología (Walter y otros, 2001). Desde esta óptica, tanto la innovación de producto como la de proceso tienen un papel destacado, puesto que se parte de la base de que ambos tipos de innovación pueden ser el resultado de la interacción entre dos o más actores (Parkinson 1985; Hakansson, 1987), lo cual puede suponer que, en determinadas circunstancias, el cliente sacrifique los beneficios económicos por la utilidad que a largo plazo le reporta una cooperación de estas características. Es decir, algunas empresas pueden optar

por trabajar en un aislamiento relativo, mientras que otras pueden inclinarse por desarrollar parte de estas innovaciones con otros actores (Walter y otros, 2003).

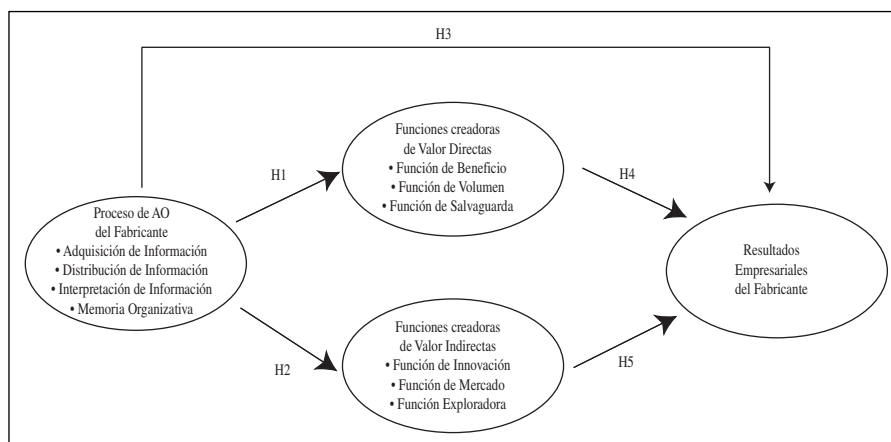
b) Función de mercado. Los clientes se pueden servir del prestigio en el quehacer diario de algunos de sus proveedores y utilizarlo, a modo de referencias, como un importante apoyo para acceder a nuevos mercados y establecer nuevos vínculos comerciales (Walter y otros, 2001). En este sentido, la *función de mercado* se puede encontrar cuando se trabaja con proveedores que utilizan estrictos criterios y condiciones en la selección de sus socios comerciales (Corstjens y Merrihune, 2003). Por este motivo, interaccionar con este tipo de proveedores puede tener un efecto de referencia en otros intercambios, aunque dichos proveedores no sean los más importantes del mercado en términos económicos (por ejemplo, en volumen de ventas).

c) Función exploradora. Se puede defender que gran parte del éxito de una empresa puede tener su origen, en buena medida, en la obtención de información significativa de otros actores que se ubican fuera de la misma (Walter y otros, 2001). Así, un posible criterio a utilizar en la selección de nuevos proveedores puede ser su capacidad para aportar información comercial relevante al cliente. Estos proveedores pueden convertirse en útiles canales de información, dado su amplio conocimiento acerca del propio sector y sobre otros mercados con los que están relacionados (Walter y otros, 2003). Según lo apuntado se puede destacar que de la información comercial de utilidad obtenida por medio de los proveedores se encuentran, entre otros, detalles sobre las ofertas de las empresas competidoras y cuestiones relacionadas con las tendencias del mercado.

4. Planteamiento del modelo e hipótesis

A partir de la revisión de la literatura efectuada, en este epígrafe se propone un modelo teórico, representado en la Figura 1, con el que se pretende comprender **cómo afecta el nivel de AO de las empresas fabricantes a su distribuidor principal**. En concreto, el fabricante evalúa el grado de desarrollo de su proceso de AO y los resultados empresariales obtenidos. También estima, en base al conocimiento exhaustivo que se le presupone de la relación diádica principal, el nivel de creación de valor que experimenta el distribuidor principal en dicha relación. Para medir los factores mencionados se recoge la valoración efectuada por uno de los miembros de la relación diádica: el fabricante. Este enfoque se ha utilizado en la literatura para explorar cómo los recursos organizativos se relacionan con medidas de Marketing e indicadores de rendimiento ligados al cliente (Soteriou and Zenios, 1999; Theoharakis and Hooley, 2003). También se controló que las empresas fabricantes estuviesen certificadas de acuerdo con la norma ISO 9001:2000, por lo que se puede garantizar que las empresas analizadas desarrollan un seguimiento periódico de sus clientes, tal y como exige la norma y que, por tanto, las percepciones sobre sus distribuidores en la relación diádica principal además de ser perfectamente conocidas por la naturaleza de la relación, estén sustentadas, a la vez, por bases más objetivas.

FIGURA 1.—El proceso de AO del fabricante, las funciones creadoras de valor para el distribuidor y los resultados empresariales del fabricante



4.1. LOS EFECTOS DEL PROCESO DE AO SOBRE LA CREACIÓN DE VALOR

Un proceso de AO eficaz en el fabricante tiene un papel decisivo en la creación de valor para el distribuidor. Esto se debe a que mediante el procesamiento de la información (adquisición, distribución, e interpretación de la información, junto con la memoria organizativa) el fabricante, fruto de las interacciones repetidas en el tiempo, podrá conocer cuáles son los beneficios y sacrificios percibidos por el distribuidor que determinan su decisión de seguir o no con dicho fabricante. Es más, esto permitirá al fabricante saber cuáles son los distribuidores que realmente le interesan, aspecto prioritario, sobre todo si se tiene en cuenta que los esfuerzos de adaptación a realizar para ajustarse a las necesidades expresadas por el distribuidor no pueden extenderse por igual a todos los contactos comerciales (Payne y Holt, 2001). De forma más precisa se puede defender que:

a) En el caso de las *funciones creadoras de valor directas*, un proceso de AO del fabricante lo suficientemente desarrollado favorecerá que éste se preocupe cada día por hacer su trabajo lo mejor posible, aspecto que se puede materializar en una predisposición a cambiar, en caso de que fuera necesario, una determinada estrategia o comportamiento de ventas buscando la generación de beneficios económicos para el distribuidor — función de beneficio (Chonko y otros, 2002; Park y Holloway, 2003). También que pueda satisfacer por medio de la experiencia adquirida en su quehacer diario cierto volumen de aprovisionamiento — función de volumen— o incluso estar en condiciones de poder ofrecer soluciones al distribuidor que le permitan atender los cambios en el tamaño y/o especificaciones en la demanda no contemplados a priori —función de salvaguarda (Arthur y Huntley, 2005; Balle y otros, 2006). De acuerdo con lo apuntado se puede enunciar que:

H1: *El proceso de AO del fabricante tiene un efecto directo y positivo sobre las funciones creadoras de valor directas que éste desarrolla para el principal distribuidor.*

b) Centrándonos en las *funciones creadoras de valor indirectas*, los fabricantes interesados por aprender continuamente se caracterizan por otorgar una alta prioridad a la asimilación de nuevas ideas con vistas a su posible aplicación a nuevos productos y procesos, lo cual les permitirá apoyar al distribuidor en actividades relacionadas con la innovación —función de innovación (Mavondo y otros, 2005; Weerawardena y otros, 2006). Es más, este tipo de fabricantes, capaces de desarrollar conocimiento nuevo acerca de las condiciones y preferencias cambiantes del mercado, podrán tomar la iniciativa y ofrecer regularmente productos diferenciados y valorados por el distribuidor. Acciones como éstas serán las que les hagan ser reconocidos en el mercado como organizaciones prestigiosas y altamente competitivas en su manera de proceder. Por todo ello, desde el momento en que el distribuidor interacciona con esta clase de fabricantes puede salir favorecido, puesto que podrá acceder a grupos de usuarios potenciales que no había tenido en cuenta desde un principio —función de mercado— o bien obtener información que más adelante puede emplear en el desarrollo de futuras estrategias comerciales —función exploradora (Ozsomer y Gençturk, 2003; Weerawardena y otros, 2006). Lo anterior permite afirmar que:

H2: *El proceso de AO del fabricante tiene un efecto directo y positivo sobre las funciones creadoras de valor indirectas que éste desarrolla para el principal distribuidor.*

4.2. LOS EFECTOS DEL PROCESO DE AO SOBRE LOS RESULTADOS EMPRESARIALES

Investigaciones previas permiten defender la idea de que el aprendizaje que se produce en una compañía contribuye en los resultados que ésta obtiene en los mercados donde compite (Bontis y otros, 2002; Tippins y Sohi, 2003; Pérez y otros, 2005; Prieto y Revilla, 2006; Real y otros, 2006). Los resultados empresariales en esta investigación se definen en términos del crecimiento de las ventas, la cuota de mercado, los beneficios, y la rentabilidad-ROI (Hult y otros, 2004; Santos y otros, 2005). A este respecto, el enfoque basado en los recursos (EBR) ayuda a explicar por qué el proceso de AO del fabricante tiene un impacto favorable en los resultados empresariales (Slater y Narver, 1995; Lahteenmaki y otros, 2001).

Esto es posible debido a que el AO es un recurso estratégico que permite conseguir ventajas competitivas de carácter sostenible. En concreto, el AO es *valioso*, porque contribuye en la creación de ofertas de mercado que son deseadas y consideradas importantes por los distribuidores, actuales y potenciales, de un fabricante (Hult y otros, 2002). Igualmente, se puede afirmar que es un recurso *raro*, además de *complejo*, al aglutinar «*el conocimiento y las habilidades específicas desarrolladas a lo largo del tiempo en la organización*» (Santos y otros, 2002, p. 14). En otras palabras, aunque el proceso de AO del fabricante, en su esencia, quede caracterizado por una serie de entradas — información — de

la que se generan una serie de salidas — conocimiento (Huber, 1991; Slater y Narver, 1995; Dawes y otros, 2007), su puesta en práctica difiere de una empresa a otra. Sobre todo, si se parte de la base de que cada organización es única en cuanto a la dotación de recursos con que cuenta en cada momento (Hunt y Morgan, 1995).

Así mismo, la *intangibilidad* del proceso de AO del fabricante, junto con las demás características, hace que este recurso sea complicado de *imitar*, lo cual implica su difícil *sustitución* o *transferencia* desde otras organizaciones (Zahay y Handfield, 2004). Parece razonable pensar en los términos precedentes: (1) porque el proceso de AO es específico a las circunstancias particulares y al marco histórico en el que evoluciona una empresa, y (2) porque interacciona de forma ambigua con otros recursos existentes en la misma (Collis y Montgomery, 1995). De esto se deriva que «*los mercados para tales recursos sean altamente imperfectos o simplemente no existan*» (Chi, 1994, p. 273). Los planteamientos previos permiten sugerir que «*la habilidad para aprender puede que sea la única y verdadera fuente de ventaja competitiva en el largo plazo*» (Zahay y Handfield, 2004, p. 628). En definitiva, el proceso de AO del fabricante debe conducir a la consecución de unos mejores resultados empresariales, circunstancia que se recoge en la siguiente hipótesis de investigación:

H3: *El proceso de AO del fabricante tiene un efecto directo y positivo sobre los resultados empresariales que este fabricante experimenta.*

4.3. LOS EFECTOS DE LA CREACIÓN DE VALOR SOBRE LOS RESULTADOS EMPRESARIALES

La idea de que la creación de valor puede tener un impacto directo y positivo en los resultados empresariales no ha sido lo suficientemente estudiada desde una óptica empírica hasta la fecha (Guenzi y Troilo, 2007). Todo ello a pesar de que existen publicaciones donde se argumenta que una empresa que busca sobrevivir en el largo plazo necesita crear valor para los clientes considerados estratégicos, ya que de este modo puede obtener unos resultados empresariales superiores, esto es, unos resultados que exceden a los conseguidos por la competencia (Slater, 1997; Hunt, 1999). Con la conexión *creación de valor* → *resultados empresariales* lo que se defiende es que si un fabricante se preocupa por mejorar el valor percibido de su oferta de mercado, parece razonable que esto se materialice en unos mayores resultados para el fabricante (Slater y Narver, 2000). En particular, se ofrece la explicación que sigue:

a) Con referencia a las *funciones creadoras de valor directas*, cabe esperar que si el fabricante realmente se interesa por ajustar su estrategia o comportamiento de ventas para poder entregar al distribuidor productos a unos precios competitivos, sin que éste último tenga que renunciar a unos umbrales mínimos de calidad técnica —función de beneficio— lo más probable es que esta circunstancia se refleje en un incremento de las ventas del fabricante (Leigh y Marshall, 2001). Esto, a su vez, implica que el fabricante utilice una mayor capacidad productiva,

lo cual permite distribuir los costes fijos en los que incurre sobre un mayor nivel de ingresos, favoreciendo de este modo sus resultados empresariales (Brush y otros, 2000; Attia y otros, 2006). También se pueden potenciar dichos resultados cuando el fabricante entrega, en tiempo y forma, el volumen de producto pactado con el socio de intercambio — función de volumen — o bien desde el momento en que le asegura que puede proporcionar cierto volumen de aprovisionamiento ante circunstancias cambiantes del mercado — función de salvaguarda. Es decir, el fabricante a través de estas acciones está incentivando que el distribuidor realice con él cada vez más operaciones comerciales, y de manera sostenida, en lugar de con la competencia, provocando así una mejora consistente en los resultados empresariales que obtiene éste primero (Brandenburger y Nalebuff, 1995; Jack y Raturi, 2003; Pelham, 2006). Por ello se puede formular que:

H4: *Las funciones creadoras de valor directas que el fabricante desarrolla para su principal distribuidor tienen un efecto directo y positivo sobre los resultados empresariales que este fabricante experimenta.*

b) En el caso de las *funciones creadoras de valor indirectas*, el fabricante, como resultado de su alta orientación a la innovación, puede ayudar a un distribuidor estratégico en actividades innovadoras — función de innovación — lo cual ayudará al distribuidor a conseguir una ventaja competitiva (Calantone y otros, 2002; Hult y otros, 2004). Esto intensificará los vínculos afectivos entre las partes del intercambio hasta el punto de que sus interacciones pueden adquirir un enfoque de largo plazo, facilitando de este modo el crecimiento de los resultados empresariales del fabricante (Mithas y otros, 2005; Thornhill, 2006). Bajo este enfoque de interacción es posible un comportamiento cooperativo. El fabricante será más proclive a apoyar a su contraparte con su prestigio para que éste pueda acceder a grupos de usuarios no atendidos inicialmente — función de mercado. Tampoco pondrá objeciones para proporcionar al distribuidor información comercial valiosa acerca de terceras organizaciones, tendencias del mercado, o posibles competidores que puede hacer más eficaz su proceso de toma de decisiones — función exploradora. El distribuidor valora por tanto las operaciones comerciales con el fabricante como algo más que la mera venta de un producto o servicio. Se potencia así el deseo de re-comprar o seguir siendo distribuidor de un fabricante que está interesado en el bienestar de su contraparte, lo cual se traduce en un impacto favorable en los resultados empresariales del fabricante (Claycomb y otros, 2005; Tanriverdi y Venkatraman, 2005). Todo ello permite sugerir que:

H5: *Las funciones creadoras de valor indirectas que el fabricante desarrolla para su principal distribuidor tienen un efecto directo y positivo sobre los resultados empresariales que este fabricante experimenta.*

5. Estudio empírico

5.1. MUESTRA Y RECOGIDA DE INFORMACIÓN

La base de datos SABI² sirvió para concretar una población final de 1820 empresas que tenía las siguientes características: (1) se trata de empresas fabricantes que están ubicadas en España, (2) cuentan con un tamaño mediano según el criterio de la Unión Europea (UE) de 2003, y (3) pertenecen a más de un sector de actividad económica (Tabla 2). Las empresas medianas se eligieron como población objetivo por dos motivos (Zahra y otros, 2000; Dawson y Larke, 2005): primero, estas empresas tienen un papel significativo en el desarrollo de las circunstancias socioeconómicas de un país y, en consecuencia, se pueden considerar como una unidad de análisis relevante (Roth, 1992; Storey, 2002). Segundo, centrarnos en una población específica (i.e., el ámbito de las empresas de tamaño mediano) puede garantizar más aún que los hallazgos sean mucho más significativos con referencia a ese ámbito de estudio (McKelvey 1978; Bresnen and Fowler, 1996). También hemos considerado más de un sector de actividad económica: primero, porque los resultados empíricos no se verán tan afectados por los efectos no controlables e idiosincrásicos de un sector en particular, otorgando así al estudio un mayor grado de validez externa (Tippins and Sohi, 2003). Segundo, porque el AO puede contribuir en la eficacia de una compañía en una amplia variedad de sectores económicos (Pérez y otros, 2006). Otro aspecto esencial a tener en cuenta es la persona de contacto en las organizaciones. Se eligió al Director General, Gerente o Director Comercial, ya que entendemos que cualquiera de estos directivos tiene a su disposición información de una amplia variedad de departamentos o áreas de la empresa lo que permite garantizar la validez interna del estudio (Santos y otros, 2005).

La investigación empírica se sirvió de un cuestionario estructurado que se remitió a todos los informantes clave de la población objeto de estudio. Dicho instrumento de medida se construyó a partir de una amplia labor de revisión de la literatura. Tras el diseño inicial del cuestionario, y antes de proceder a su envío masivo a las empresas fabricantes, se realizó un *pre-test* por medio de entrevistas en profundidad a tres altos directivos conocedores de la temática abordada en la presente investigación. Estas entrevistas fueron de utilidad debido a que la información obtenida nos sirvió para introducir modificaciones en la redacción de algunos ítems. Al finalizar el trabajo de campo se produjeron un total de 181 respuestas válidas lo que equivale a una tasa de respuesta del 9,95%. Esta tasa se puede equiparar con la que se ha producido en otros estudios relacionados con el aprendizaje en el contexto del Marketing (Hult y otros, 2000; Santos y otros,

² Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI) es una base de datos de empresas españolas y portuguesas. SABI es el resultado de la colaboración de: (a) Informa, responsable de la base de datos de empresas españolas; (b) Coface Mope, responsable de la base de datos de empresas portuguesas; y (c) Bureau van Dijk, responsable del software de búsqueda, tratamiento y análisis de datos. Se tiene acceso a información general de más de 480.000 empresas españolas y 40.000 portuguesas.

2005). Por otra parte, en el examen del sesgo potencial de no respuesta se ha seguido el procedimiento sugerido por Armstrong y Overton (1977). Los resultados obtenidos permiten afirmar que la muestra finalmente conseguida se puede decir que es representativa de la población objeto de estudio.

TABLA 2.—Ficha técnica de la investigación.

Población objetivo	Empresas medianas fabricantes pertenecientes a los sectores de alimentación (CNAE: 15), químico y plástico (24 y 25), siderurgia y metal (26, 27 y 28), otra maquinaria (29), maquinaria y equipo eléctrico, electrónico y óptico (30, 31, 32 y 33) y equipos de transporte (34 y 35)
Unidad muestral	Director General, Gerente o Director Comercial
Ámbito	Nacional
Método de recogida de información	Cuestionario estructurado proporcionado a directivos a través del correo electrónico o bien el fax
Censo poblacional	1820
Tamaño muestral	181
Procedimiento de muestreo	La elección de los sectores fue discrecional, contactando con la totalidad de las 1820 empresas fabricantes
Fecha de trabajo de campo	Entre Marzo y Junio de 2006

5.2. ESCALAS EMPLEADAS EN LA INVESTIGACIÓN

Todas las variables de este estudio se midieron en escalas tipo Likert de 7 puntos donde 1 significaba «totalmente en desacuerdo» y 7 «totalmente de acuerdo» (Anexo). En lo que se refiere a la escala del proceso de AO, en el caso de la *adquisición de información* (AI) la mayoría de los ítems son de nueva creación. Además, con el propósito de no duplicar esfuerzos, salvo que fuera estrictamente necesario, se consideró oportuno hacer uso de tres indicadores generados por Templeton y otros (2002). Con relación a la *distribución de información* (DI), partiendo de la base de que en la mayoría de las empresas dicha actividad está presente, bien de forma explícita o implícita, se han seguido varios estudios en la construcción de las distintas variables observadas, tales como: (1) Jaworski y Kohli (1993), (2) Kohli y otros (1993), (3) Bontis y otros (2002), (4) Templeton y otros (2002), y (5) Pérez y otros (2004, 2005). Centrándonos en la *interpretación de la información* (II) tres de los ítems son de nueva creación, mientras que el resto han sido desarrollados por Templeton y otros (2002). Para la última etapa del proceso de AO, la *memoria organizativa o recuperación de la información* (RI), cabe decir que no se ha basado en los planteamientos de Huber (1991). Esto se debe a que influyentes estudios han puesto de manifiesto la relevancia en la creación de ventajas competitivas de aquella parte de la memoria organizativa que reside en la mente de los individuos y las redes sociales o informales que éstos generan: la memoria activa (Cross y Baird, 2000; Cross y otros, 2005). Por esta razón se ha diseñado una nueva escala con la que abordar esta cuestión.

Para las *funciones creadoras de valor* se ha utilizado como referente la escala propuesta por Walter y otros (2001). De forma más precisa, dichas *funciones*, en nuestro ámbito de estudio, se han adaptado para expresar la percepción que el *fabricante* tiene acerca de cómo contribuye por medio de la realización de una serie de funciones (directas e indirectas) a la creación de valor para su *distribuidor* más importante. Por último, en el caso de los *resultados empresariales* (RE) se ha acudido a la escala especificada por Santos y otros (2005), donde se solicita al encuestado que valore el crecimiento de las ventas, la cuota de mercado, los beneficios y la ROI en el último periodo (3 años) con respecto a sus principales competidores. Los ítems considerados se caracterizan por haber sido empleados con frecuencia en la literatura: ventas (Greenley, 1995); cuota de mercado (Hult y otros, 2004); beneficios (Theoharakis y Hooley, 2003); y ROI (Tippins y Sohi, 2003).

5.3. FIABILIDAD Y VALIDEZ DEL PROCESO DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

Al ser el proceso de AO una variable latente compleja se ha tenido que acometer el análisis de su modelo de medida de manera progresiva. Por ello se han purificado a priori los constructos considerados de primer orden, tales como: adquisición, distribución, e interpretación de la información, junto con la memoria organizativa, para con posterioridad estar en condiciones de poder examinar las propiedades psicométricas de la estructura factorial de orden superior³. Evaluada satisfactoriamente la fiabilidad⁴ y la validez convergente a nivel individual de los componentes del proceso de AO del fabricante, se procede a examinar si dichos conceptos latentes discriminan entre sí. Con esta intención se efectúa primero un análisis factorial conjunto cuyos resultados revelan una calidad del ajuste que está en los límites recomendados. El BBNNFI está por encima de 0,9; el CFI e IFI están próximos a 1; y el SRMR tiene un registro bajo, cercano a 0. Por su parte, para la fiabilidad se tiene en todos los casos que el Alfa de Cronbach y el IFC exceden de 0,7, a la vez que la AVE lo hace de 0,5 (Tabla 3).

³ Se han utilizado dos programas estadísticos en el análisis de los datos. Así, en lo concerniente a la evaluación de la fiabilidad y validez de las escalas empleadas se ha hecho uso, en la primera fase, del paquete estadístico SPSS 14.0 para Windows, mientras que, en la segunda fase, se ha recurrido al programa EQS 6.1 para Windows. Con relación a la evaluación del modelo estructural propuesto también se ha acudido al programa EQS 6.1 para Windows.

⁴ A este respecto se entiende que el valor mínimo admisible para el Alfa de Cronbach sea de 0,7 (Nunnally, 1978). Se prosigue con un análisis factorial exploratorio por el método de componentes principales con rotación varimax con la intención de evaluar de manera preliminar la unidimensionalidad del concepto latente. En dicha valoración se han utilizado dos tipos de contrastes: (1) el test de esfericidad de Bartlett que en el caso de tener un nivel de significación menor de 0,05 se puede decir que la estructura factorial subyacente a los datos es aceptable, y (2) la medida de adecuación muestral KMO para la cual se recomienda que este estadístico exceda de 0,7 (Trespalacios y otros, 2005; Uriel y Aldás, 2005).

TABLA 3.—Análisis factorial confirmatorio del proceso de AO.

FACTOR Ítem	Lambda Estand.	T-Valor Robusto	IFC	AVE	Alfa de Cronbach	Bondad del Ajuste
AI DIRECTA						S-B χ^2 (125) = 174,360 p = 0,002 BBNNFI = 0,958 CFI = 0,966 IFI = 0,966 GFI = 0,872 SRMR = 0,047
AI1	0,834	14,027	0,853	0,660	0,849	
AI2	0,788	9,833				
AI3	0,814	10,574				
AI INDIRECTA						
AI9	0,715	9,417	0,825	0,612	0,824	
AI10	0,842	13,327				
AI11	0,785	10,722				
DISTRIBUCIÓN INFORMACIÓN						
DI2	0,745	10,183	0,883	0,655	0,881	
DI4	0,840	14,354				
DI5	0,842	16,577				
DI6	0,807	15,407				
INTERPRETACIÓN INFORMACIÓN						
II1	0,791	12,269	0,877	0,640	0,874	
II2	0,841	14,028				
II5	0,779	13,032				
II6	0,787	14,281				
RECUPERACIÓN INFORMACIÓN						
RI4	0,795	12,529	0,866	0,619	0,864	
RI5	0,830	11,439				
RI6	0,768	9,297				
RI7	0,751	11,340				

Al objeto de establecer si existe validez discriminante se valora si la medida de la raíz cuadrada de la AVE para cualquier par de constructos excede su correlación. Los resultados obtenidos se pueden considerar aceptables ya que se cumple esta condición en todo momento (Fornell y Larcker, 1981). Después se realiza un análisis factorial confirmatorio de 2º orden para el proceso de AO. Buscando simplificar la adquisición de información (AI) se utiliza en cada una de las variables latentes el promedio de las puntuaciones de sus indicadores (MacKenzie y otros, 1998). Los índices del modelo de medida revelan que éste se ajusta de forma adecuada con los datos: (S-B χ^2 (74) = 114,401 p = 0,002 BBNNFI = 0,957 CFI = 0,965 IFI = 0,965 GFI = 0,889 SRMR = 0,051). La fiabilidad individual (R²) de las variables latentes de primer orden oscila entre un valor mínimo 0,661 (RI) y otro máximo de 0,880 (DI). Los parámetros gamma estandarizados o, lo

que es lo mismo, aquéllos que relacionan los constructos exógenos de primer orden, AI, DI, II y RI con el constructo endógeno de segundo orden, AO, superan el valor de 0,6 y son significativos para un p-valor de 0,05. En consecuencia, los cuatro factores latentes de primer orden mencionados convergen en otro de orden superior: el proceso de AO del fabricante.

5.4. FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LAS FUNCIONES CREADORAS DE VALOR

Las funciones creadoras de valor, como se ha explicado, se pueden catalogar, a priori, en dos factores de segundo orden distintos: las funciones creadoras de valor directas, integradas por la función de beneficio, la función de volumen y la función de salvaguarda; y las funciones creadoras de valor indirectas, compuestas por la función de innovación, la función de mercado y la función exploradora.

* **Funciones directas**

Antes de proceder con el estudio de la fiabilidad y validez convergente de cada uno de los componentes de las funciones creadoras de valor directas (FD) es preciso apuntar la imposibilidad de evaluar estas escalas de medición de manera independiente a través de un análisis factorial de tipo confirmatorio. El motivo es que para realizar un análisis de estas características se precisa de, al menos, cuatro indicadores por variable latente para obtener grados de libertad y que se puedan computar así los índices de ajuste del instrumento de medida (Bollen, 1989). Por este motivo, los factores de primer orden a priori se someten de forma satisfactoria a un examen de la fiabilidad de su consistencia interna — Alfa de Cronbach — y un análisis factorial exploratorio a nivel individual. Después se prosigue con un análisis factorial confirmatorio conjunto de dichas escalas con el propósito de: (a) confirmar su grado de fiabilidad — IFC y AVE — y (b) determinar el nivel de validez convergente existente. A este respecto, los resultados obtenidos muestran que el modelo no ajusta. Ante esta situación se procede a la reespecificación del modelo siguiendo las recomendaciones de Ganesan y otros (2005).

Para ello se realiza un análisis factorial conjunto de los factores de primer orden de las funciones creadoras de valor directas donde se incorporan varias restricciones de igualdad en las varianzas de error asociadas con los siguientes indicadores: (1) FD1 y FD2 (función de beneficio), (2) FD3 y FD5 (función de volumen), y (3) FD7 y FD8 (función de salvaguarda). Con este planteamiento se pretende probar la hipótesis de que no existe una medida global de las funciones directas sino tres tipos alternativos que se corresponden con las funciones creadoras de valor mencionadas con anterioridad (Tabla 4). En este sentido, los resultados obtenidos corroboran esta hipótesis por los siguientes motivos: (1) no se comete estimación infractora alguna; y (2) la calidad del ajuste es adecuada (Bentler, 1995). En definitiva, esta investigación no coincide con los estudios precedentes acerca de que las funciones creadoras de valor directas tengan una naturaleza de múltiples componentes (Walter y otros, 2001; Walter y otros, 2003).

TABLA 4.—Análisis factorial confirmatorio de las funciones creadoras de valor directas.

FACTOR Ítem	Lambda Estand.	T-Valor Robusto	IFC	AVE	Alfa de Cronbach	Bondad del Ajuste
FUNCIÓN BENEFICIO						S-B χ^2 (9) = 17,960 p = 0,035 BBNNFI = 0,944 CFI = 0,972 IFI = 0,973 GFI = 0,966 SRMR = 0,040
FD1	0,892	15,594	0,886	0,795	0,886	
FD2	0,891	15,779				
FUNCIÓN VOLUMEN						
FD3	0,854	11,633	0,836	0,718	0,836	
FD5	0,841	12,676				
FUNCIÓN SALVAGUARDA						
FD7	0,683	9,025	0,647	0,478	0,647	
FD8	0,700	10,295				

* Funciones indirectas

En cuanto al análisis de la fiabilidad y validez de cada uno de los elementos que integran las funciones creadoras de valor indirectas (FIND): la función de innovación (FINN), la función de mercado (FM), y la función exploradora (FEX), de nuevo existe la imposibilidad de realizar de manera aislada un análisis factorial confirmatorio. Por esta razón, se procede inicialmente con el examen de la fiabilidad de la consistencia interna de la escala y el análisis factorial exploratorio de la misma. Evaluada satisfactoriamente esta circunstancia en cada uno de los elementos que integran las funciones creadoras de valor indirectas, se prosigue con la realización de un análisis factorial confirmatorio conjunto de los factores de primer orden previamente depurados. Los resultados obtenidos no son aceptables por lo que se procede necesariamente con un proceso de reespecificación del modelo (Ganesan y otros, 2005), examinando un modelo rival que inserta varias restricciones de igualdad en las varianzas de error asociadas con los siguientes indicadores: (1) FIND1, FIND2, FIND3 y FIND4 (función de innovación), (2) FIND5 y FIND6 (función de mercado), y (3) FIND7, FIND8 y FIND9 (función exploradora).

En esta ocasión no se ha podido probar la hipótesis de que no existe una medida global de las funciones creadoras de valor indirectas por lo que finalmente se trabaja con un modelo alternativo en el que se utiliza, con respecto del modelo de la estrategia 1, un solo indicador para la función exploradora: FIND9 (Tabla 5). La explicación a esta circunstancia se debe a que: (1) el ítem FIND7 tiene un $\lambda < 0,6$ y (2) cuando se estima un modelo de medida para la función exploradora con las variables observadas FIND8 y FIND9 la primera de ellas tiene asociada una varianza de error negativa. Dado que en la función exploradora se utiliza un único ítem — FIND9 — es preciso fijar la varianza de su error para garantizar que se aproxima lo más posible al constructo que tratamos de estimar (Hayduk,

1987; Bollen, 1989). Para ello se establece su varianza de error en 0,43, dato que resulta de aplicar la siguiente fórmula: $(1 - \alpha) \times Var(FIND9)$. El Alfa de Cronbach es el calculado en la investigación de Walter y otros (2001) y, $Var(FIND9)$, la varianza de FIND9 computada en la presente investigación. Los resultados obtenidos con esta estructura factorial se pueden calificar de superiores a cualquiera de los modelos precedentes.

TABLA 5.—Análisis factorial confirmatorio de las funciones creadoras de valor indirectas

FACTOR Ítem	Lambda Estand.	T-Valor Robusto	IFC	AVE	Alfa de Cronbach	Bondad del Ajuste
FUNCIÓN INNOVACIÓN						S-B χ^2 (12) = 32,681 p = 0,001 BBNNFI = 0,857 CFI = 0,922 IFI = 0,925 GFI = 0,942 SRMR = 0,044
FIND1	0,780	12,634	0,878	0,642	0,876	
FIND2	0,833	13,571				
FIND3	0,772	12,349				
FIND4	0,819	17,409				
FUNCIÓN MERCADO						
FIND5	0,913	13,662	0,802	0,672	0,790	
FIND6	0,715	11,124				
FUNCIÓN EXPLORADORA						
FIND9	0,901	14,539	0,812	0,812	0,810 ^a	

(a) El Alfa de Cronbach es el calculado por Walter, Ritter y Gemunden (2001).

Una vez seleccionado este último modelo para medir las funciones indirectas el siguiente paso es analizar la existencia de validez discriminante. El análisis de los datos permite afirmar que los conceptos latentes objeto de estudio discriminan entre sí. Llegados a este punto, se propone un análisis factorial confirmatorio de 2º orden para el instrumento de medida precedente. Los resultados obtenidos en su conjunto se pueden considerar aceptables: (S-B χ^2 (12) = 32,408 p = 0,002 BBNNFI = 0,876 CFI = 0,927 IFI = 0,929 GFI = 0,942 SRMR = 0,044). Los índices de ajuste, salvo por el BBNNFI, se encuentra en un rango de valores razonable teniendo en cuenta la complejidad de la escala. La fiabilidad individual (R^2) de los conceptos latentes de primer orden fluctúa entre un valor mínimo de 0,429 (FEX) y otro máximo de 0,774 (FM). Los coeficientes gamma estandarizados que vinculan los factores, FINN, FM, y FEX con el factor de segundo orden, FIND, exceden de 0,6 y son todos significativos para un p-valor de 0,05, demostrando así la presencia de validez convergente en la escala. En síntesis, se puede aseverar que las funciones creadoras de valor indirectas representan una variable latente de segundo orden de la que surgen tres tipos de funciones primarias: FINN, FM y FEX (Walter y otros, 2001).

5.5. FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LOS RESULTADOS EMPRESARIALES

En un estudio preliminar de los resultados empresariales (RE) se comprueba de forma satisfactoria la fiabilidad de su consistencia interna —Alfa de Cronbach— y la unidimensionalidad de este factor por medio de un análisis factorial exploratorio. Después se prosigue con un análisis factorial confirmatorio para corroborar su grado de fiabilidad —IFC y AVE— y el nivel de validez convergente existente. A este respecto, las medidas de bondad del ajuste no son razonables por lo que resulta ineludible continuar con el proceso de refinamiento del concepto latente de interés. Puesto que en los sucesivos análisis factoriales de tipo confirmatorio los resultados empresariales siempre estuvieron formados por menos de cuatro indicadores se tuvo que acompañar, al objeto de poder computar los índices de ajuste del modelo de medida, de una escala adicional: el proceso de AO⁵. Todo ello reconociendo que se podría haber empleado cualquier otro instrumento de medida de entre los que ya habían sido refinados a lo largo de este trabajo. El modelo finalmente seleccionado queda integrado por los indicadores RE1, RE2 y RE3. La calidad del ajuste se ubica dentro de los valores de referencia considerados como aceptables. Es más, se logra que el instrumento de medida tenga validez convergente al exceder los parámetros lambda de 0,6 y contar con una fiabilidad individual (R^2) en los ítems superior a 0,5. Por su parte, el IFC y el Alfa de Cronbach superan el valor de 0,7, a la vez que la AVE lo hace de 0,5 (Tabla 6).

TABLA 6.—Análisis factorial confirmatorio de los resultados empresariales.

FACTOR Ítem	Lambda Estand.	T-Valor Robusto	IFC	AVE	Alfa de Cronbach	Bondad del Ajuste
PROCESO AO						S-B χ^2 (13) = 12,523 p = 0,485 BBNNFI = 1,001 CFI = 1,000 IFI = 1,001 GFI = 0,977 SRMR = 0,029
AIPROM	0,863	12,466	0,902	0,698	0,896	
DIPROM	0,862	15,755				
IIPROM	0,848	14,570				
RIPROM	0,764	10,415				
RESULTADOS EMPRESARIALES						
RE1	0,943	13,625	0,891	0,734	0,890	
RE2	0,869	12,003				
RE3	0,746	10,336				

⁵ El proceso de AO al ser un factor de orden superior se ha simplificado empleando el promedio de las puntuaciones de los indicadores de cada una de sus variables latentes de orden inferior.

5.6. ESTIMACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL

La evaluación satisfactoria de los modelos de medida del proceso de AO, las funciones creadoras de valor (directas e indirectas), y los resultados empresariales en los subepígrafes anteriores permite continuar con el análisis de las conexiones causales propuestas. Ahora bien, antes de realizar dicho análisis resulta necesario verificar que existe validez discriminante entre los instrumentos de medida. Con este propósito se simplifican los factores de segundo orden utilizando la media de las puntuaciones de los indicadores de cada una de sus variables latentes de orden inferior. Los resultados del análisis factorial conjunto revelan una buena calidad del ajuste. Se confirma con carácter general la fiabilidad y la validez convergente de las estructuras factoriales propuestas. La validez discriminante entre conceptos también se comprueba puesto que para cada par de constructos la raíz cuadrada de la AVE excede su correlación.

A raíz de los resultados anteriores, se procede a la estimación del modelo estructural especificado en esta investigación con las condiciones idóneas. El resultado de este análisis pone de manifiesto que las medidas de bondad del ajuste del modelo son en su conjunto adecuadas, habida cuenta de la complejidad de la estructura factorial formulada (Tabla 7). En cuanto a los efectos del proceso de AO del fabricante resultan significativas todas las relaciones causales planteadas con las funciones creadoras de valor. Se confirma que cuando el proceso de AO del fabricante es eficaz éste tiene un impacto directo y positivo en: (a) la generación de beneficios económicos (función de beneficio) (**H1.1**), (b) la circunstancia de poder garantizar un volumen importante de aprovisionamiento (función de volumen) (**H1.2**), (c) la capacidad para impulsar conexiones comerciales que aseguren un cierto nivel de suministro ante posibles crisis o dificultades (función de salvaguarda) (**H1.3**), y (d) el desarrollo de las funciones creadoras de valor indirectas para el distribuidor (**H2**). También se corrobora que el proceso de AO del fabricante estimula los resultados empresariales que éste obtiene (**H3**).

Examinando las consecuencias de las funciones creadoras de valor se tiene que la función de volumen afecta a los resultados empresariales del fabricante (**H4.2**). El hecho de que se compruebe que las restantes funciones creadoras de valor: la función de beneficio, la función de salvaguarda y las funciones creadoras de valor indirectas no inciden de manera significativa en los resultados empresariales tiene una posible explicación. En concreto, se cree que puede ser la consecuencia de que el fabricante preste una excesiva atención en la creación de valor para su principal distribuidor, perjudicando incluso sus propios resultados empresariales. Se caería por tanto en la «trampa» de entregar todo el valor demandado por el distribuidor más importante sin considerar, por ejemplo, que hay un punto a partir del cual el coste de ajustarse a las necesidades expresadas por la contraparte son superiores a los ingresos que reporta (MacDonald, 1995; Grewal y Tansuhaj, 2001).

TABLA 7.—Resultados del modelo estructural.

Relaciones causales o paths especificados	Signo Esperado	Coficiente Estandarizado	T-Value Robusto
H1: PROCESO DE AO → FUNCIONES CREADORAS VALOR DIRECTAS			
H1.1: PROCESO DE AO → FUNCIÓN BENEFICIO	+	0,353	3,914
H1.2: PROCESO DE AO → FUNCIÓN VOLUMEN	+	0,188	2,354
H1.3: PROCESO DE AO → FUNCIÓN SALVAGUARDA	+	0,252	2,070
H2: PROCESO DE AO → FUNCIONES CREADORAS VALOR INDIRECTAS	+	0,393	4,135
H3: PROCESO DE AO → RESULTADOS EMPRESARIALES	+	0,406	3,697
H4: FUNCIONES CREADORAS VALOR DIRECTAS → RESULTADOS EMPRESARIALES			
H4.1: FUNCIÓN BENEFICIO → RESULTADOS EMPRESARIALES	+	.	n.s.
H4.2: FUNCIÓN VOLUMEN → RESULTADOS EMPRESARIALES	+	0,249	2,929
H4.3: FUNCIÓN SALVAGUARDA → RESULTADOS EMPRESARIALES	+	.	n.s.
H5: FUNCIONES CREADORAS VALOR INDIRECTAS → RESULTADOS EMPRESARIALES	+	.	n.s.
<i>Bondad del ajuste:</i>			
S-B χ^2 (95) = 150,086 p = 0,000 BBNNFI = 0,936 CFI = 0,950 IFI = 0,951 GFI = 0,901 SRMR = 0,061			

Clave: n.s. = no significativo, AO = Aprendizaje Organizativo.

Asimismo, se ha comparado el modelo teórico propuesto con modelos competidores, tal y como se recoge en la Tabla 8. Los resultados empíricos sugieren que nuestro modelo teórico (Modelo 1) es preferido a los modelos competidores. Para llegar a esta conclusión se ha utilizado el Akaike information criterion (AIC) y el consistent AIC (CAIC). Por ejemplo, si comparamos el Modelo 1 con un modelo que no incluye la relación causal entre el proceso de AO del fabricante y los resultados empresariales (Modelo 6), se encontrarán niveles más bajos del criterio de comparación en el Modelo 1 (AIC = -39.914 y CAIC = -438.771). En consecuencia, nuestro modelo ha mostrado un criterio de comparación más bajo y unos índices de ajuste más altos que los modelos competidores formulados, aspecto recomendable en la selección de un modelo (Aragón y otros, 2007; Rudd y otros, 2008).

TABLA 8.—Comparación entre el modelo teórico y los modelos competidores.

Modelo	Descripción	S-B χ^2	g.l.	BBNNFI	CFI	IFI	GFI	SRMR	AIC	CAIC
1	Teórico	150.086	95	0.936	0.950	0.951	0.901	0.061	-39.914	-438.771
2	S.R. PAO→FD	164.842	98	0.925	0.939	0.940	0.876	0.143	-31.158	-429.610
3	S.R. PAO→FIND	169.415	96	0.916	0.933	0.934	0.885	0.130	-22.584	-425.640
4	S.R. FD→RE	159.147	98	0.932	0.944	0.945	0.887	0.092	-36.853	-431.305
5	S.R. FIND→RE	152.377	96	0.934	0.947	0.947	0.897	0.066	-38.622	-434.970
6	S.R. PAO→RE	168.632	96	0.917	0.934	0.935	0.878	0.111	-23.367	-426.423

Clave: S.R. = Sin Relación, PAO = Proceso de Aprendizaje Organizativo, FD = Funciones Creadoras de Valor Directas, FIND = Funciones Creadoras de Valor Indirectas, RE = Resultados Empresariales.

Se ha evaluado además si las relaciones causales entre las funciones creadoras de valor (directas e indirectas) y los resultados empresariales son de tipo cuadrático. Se ha seguido el método de estimación de Ping (1998) para un sistema de ecuaciones estructurales. Esta especificación conlleva la utilización de las siguientes ecuaciones donde X representa la variable independiente empleada para estimar las cargas factoriales y las varianzas de los errores de los términos cuadráticos:

$$(1) \lambda_{X:X} = \Gamma_X \Gamma_X = \Gamma_X^2, \text{ donde } \Gamma_X = (\sum \lambda_{X_i}) / n_x, \text{ y } n_x \text{ es el número de indicadores de } X;$$

$$(2) \text{Var}(\varepsilon_{X:X}) = 4\Gamma_X^2 \text{Var}(X)\theta_X + 2\theta_X^2, \text{ donde } \theta_X = (\sum \text{Var}(\varepsilon_{X_i})) / n_x^2.$$

Este método produce estimaciones robustas en modelos estructurales donde existen variables mediadoras (Agustín y Singh, 2005). En el modelo estructural especificado las funciones creadoras de valor (directas e indirectas) median entre el proceso de AO y los resultados empresariales. Los resultados empíricos (Tabla 9) muestran unos índices de ajuste satisfactorios para este modelo estructural de efectos lineales y cuadráticos (Schumacker y Marcoulides, 1998). Los tests estadísticos revelan que las relaciones causales anteriormente mencionadas (i.e., cuadráticas) no son significativas. Por lo tanto, las funciones creadoras de valor (directas e indirectas) no tienen efectos curvilíneos en los resultados empresariales.

Por último, el modelo propuesto se ve igualmente respaldado porque la varianza del método común no ha sido un problema en esta investigación. Es decir, como todas las medidas de esta investigación se tomaron del mismo informante clave (Director General, Gerente o Director Comercial) y del mismo cuestionario se examinó la posibilidad de que existiera varianza del método común (Aragón y otros, 2007; Rudd y otros, 2008). Se utilizó el test de Harman de un sólo factor para evaluar post-hoc esta circunstancia. Los resultados del análisis factorial de componentes principales revelan seis factores, sin que ningún factor explique la mayoría de la varianza total.

TABLA 9.—Resultados del modelo estructural (efectos lineales y cuadráticos).

Relaciones causales o paths especificados	Signo Esperado	Coficiente Estandarizado	T-Value Robusto
h1: proceso de ao → funciones creadoras valor directas			
h1.1: proceso de AO → función beneficio	+	0,352	3,935
h1.2: proceso de AO → función volumen	+	0,188	2,302
h1.3: proceso de AO → función salvaguarda	+	0,255	2,114
h2: proceso de AO → funciones creadoras valor indirectas	+	0,393	4,302
h3: proceso de AO → resultados empresariales	+	0,366	3,886
h4: funciones creadoras valor directas → resultados empresariales			
h4.1: función beneficio → resultados empresariales	+	.	n.s.
h4.2: función volumen → resultados empresariales	+	0,225	2,929
h4.3: función salvaguarda → resultados empresariales	+	.	n.s.
h5: funciones creadoras valor indirectas → resultados empresariales	+	.	n.s.
efectos cuadráticos			
función beneficio ² → resultados empresariales	+	.	n.s.
función volumen ² → resultados empresariales	+	.	n.s.
función salvaguarda ² → resultados empresariales	+	.	n.s.
funciones creadoras valor indirectas ² → resultados empresariales	+	.	n.s.
<i>Bondad del ajuste:</i>			
S-B χ^2 (162) = 236,453 p = 0,000 BBNNFI = 0,890 CFI = 0,909 IFI = 0,912 GFI = 0,805 SRMR = 0,091			

Clave: n.s. = no significativo, AO = Aprendizaje Organizativo.

6. Conclusiones e implicaciones empresariales

En este trabajo se estudia el efecto del AO en la creación de valor para el cliente, temática cuyo estudio es reconocido en el ámbito académico y profesional como relevante en las relaciones comerciales entre empresas (Kang y otros, 2007). Ello ha supuesto desarrollar una escala del proceso de AO del fabricante fiable y válida a partir de una amplia revisión de la literatura. La escala de medición propuesta se sitúa dentro del tipo de estudios que se pueden calificar como de carácter exploratorio al estar basada en una concepción novedosa y de actualidad. Más en concreto, se afirma que este instrumento de medida se ubica en una corriente de investigación que está en una etapa formativa, y desde la que se reclama, además, la necesidad de desarrollar medidas, dado el escaso número de contribuciones existentes hasta la fecha.

La depuración de la escala desvela que la adquisición de información (AI) incorpora dos tipos de procesos diferenciados, tal y como se desprende de la literatura (Huber, 1991; Slater y Narver, 1995): (a) la AI directa, que tiene lugar cuando la organización consigue información de su experiencia directa; y (b) la AI indirecta, que hace referencia a la información que se obtiene de

la experiencia de otras entidades. Del mismo modo se confirma cuantitativamente la existencia del resto de dimensiones planteadas en la escala del proceso de AO. Así, la distribución de información captura la relevancia que tiene una diseminación efectiva en el proceso de AO como mecanismo para obtener un entendimiento compartido en la realización de las tareas a lo largo de toda la organización. En el caso de la interpretación de la información se refleja la necesidad de que en la empresa exista una comprensión lo más uniforme y completa posible para que se produzca un cambio en los comportamientos potenciales, es decir, para que tenga lugar un proceso de AO. En cuanto al último de los componentes, la memoria organizativa, el sentido del constructo es el de considerar aquel tipo de memoria que está basada en los individuos y las redes sociales que éstos generan, la memoria activa, y que les permiten recopilar, almacenar, y proporcionar acceso a la experiencia de la organización.

También se evalúa una aproximación novedosa al fenómeno de la creación de valor para el distribuidor, donde se parte de la premisa de que una compañía puede desarrollar una serie de funciones que crean valor para su socio comercial. Del análisis de los datos se desprende que las funciones creadoras de valor directas (beneficio, volumen, y salvaguarda) no convergen en un único factor, mientras que las funciones creadoras de valor indirectas sí están representadas por un único factor. Es decir, los resultados obtenidos ponen de manifiesto que las funciones directas no tienen por qué converger en un concepto latente de orden superior en todos los contextos en los que se aplica. Esta circunstancia pone de relieve la necesidad de proseguir con el estudio acerca del comportamiento de esta estructura factorial, puesto que la evidencia empírica existente al respecto es escasa y el debate no está del todo resuelto.

Por este motivo, la investigación que nos ocupa se puede calificar de pionera al aportar datos acerca de que el proceso de AO del fabricante es un antecedente directo y positivo de la creación de valor, entendida desde una perspectiva funcionalista. Siendo más precisos, se constata que cuando dicho proceso de AO está lo suficientemente desarrollado en el fabricante posibilita que éste se encuentre en condiciones de apoyar a su principal distribuidor en la generación de beneficios económicos (función de beneficio), garantizarle un volumen importante de aprovisionamiento (función de volumen), y ayudarle a impulsar conexiones comerciales que le aseguren un cierto nivel de suministro ante posibles crisis o dificultades (función de salvaguarda). Dicho proceso de AO hace factible igualmente que el fabricante esté capacitado para favorecer a su contraparte en actividades vinculadas con la innovación (función de innovación), el acceso a otros mercados (función de mercado), y una toma de decisiones comerciales más eficaz (función exploradora). Se comprueba además que el proceso de AO potencia de un modo directo los resultados empresariales del fabricante. No obstante, las restantes funciones creadoras de valor: la función de beneficio, la función de salvaguarda y las funciones creadoras de valor indirectas, no inciden de manera significativa sobre los resultados empresariales. Una posible explicación a este hecho puede deberse a que como consecuencia de que el fabricante preste una excesiva atención en la creación de valor para su principal distribuidor, puede que descuide la circunstancia de sí, en la práctica empresarial, es posible mate-

rializar dicho valor generado en sus propios resultados empresariales. Se caería por tanto en la «trampa» de entregar todo el valor demandado por el distribuidor más importante sin considerar, por ejemplo, que hay un punto a partir del cual el coste de ajustarse a las necesidades expresadas por la contraparte puede que no tenga un efecto significativo sobre los ingresos que reporta (MacDonald, 1995; Grewal y Tansuhaj, 2001).

En cuanto a las implicaciones empresariales que se derivan de la investigación desarrollada se debe señalar, como aspecto prioritario, que para un fabricante tiene sentido invertir o destinar recursos a la mejora y desarrollo de su proceso de AO, ya que semejante acción tiene con carácter general un efecto favorable en las transacciones comerciales que realiza con el distribuidor. De hecho, un fabricante que se preocupa por aprender y mejorar en su quehacer diario tiene una ventaja importante con respecto a sus rivales más directos y que al mismo tiempo no comparten esta filosofía de trabajo. Es decir, será más probable que reconozca, en el caso de que existan, sus propios errores en el proceso de creación de valor para su socio comercial y que pueda rectificar un determinado curso de acción cuando las circunstancias se lo permitan. Esto permite al fabricante presentarse ante el distribuidor como un socio fiable que está en condiciones de realizar transacciones comerciales satisfactorias, aspecto fundamental para trabajar con una orientación de largo plazo. Dicha orientación, a su vez, posibilita a las partes reducir los costes de transacción, la aparición de comportamientos oportunistas y, sobre todo, mejorar el grado de cooperación existente, lo cual se puede materializar en un empleo más eficaz de los recursos.

El proceso de AO también facilita que el fabricante esté en condiciones de poder fijar un perfil o conjunto de rasgos significativos, tomando como punto de referencia el marco conceptual de las funciones creadoras de valor directas e indirectas. Posibilita estimar cómo se puede crear valor a los distribuidores actuales y potenciales. Este análisis se puede aplicar incluso para comparar, entre sí, los distintos distribuidores que conforman la cartera de distribuidores del fabricante. En consecuencia, puede ayudar en el control y seguimiento de cómo y por qué es posible crear más valor para un distribuidor que para otro. Se podría decir que el proceso de AO actúa como un mecanismo o dispositivo de «alerta» que muestra con qué clientes no se debería caer en una estandarización de la estrategia de Marketing. También posibilita al fabricante disponer de una importante capacidad de respuesta con la que enfrentarse a las situaciones de cambio que surjan al trabajar con el distribuidor. Ahora bien, lo anterior no equivale a afirmar que el proceso de AO sea la «panacea» para tratar exitosamente con los distribuidores, sería incurrir en un grave error de apreciación. Se puede decir por tanto que nos encontramos ante un factor que influye positivamente en la forma en que un fabricante interacciona con sus distribuidores, pero que no explica en su totalidad la circunstancia de por qué con el paso del tiempo algunos distribuidores permanecen leales y otros no.

7. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Los resultados obtenidos se deben valorar teniendo en cuenta las limitaciones que, de forma habitual, se asocian con el método de investigación seguido: primero, aunque sólo se pregunta acerca de los conceptos latentes objeto de estudio a uno de los socios comerciales, el fabricante, se reconoce que medir estos mismos conceptos a ambos lados de la díada permitiría trabajar con un mayor grado de precisión. En apoyo de nuestra perspectiva existen investigaciones de impacto donde se defiende la existencia de una correlación significativa entre las mediciones que sobre un mismo constructo se efectúan de forma simultánea a ambas partes del intercambio (Heide, 1994; Homburg y otros, 2002). Segundo, otra restricción es que se emplea un único informante clave: el Director General, Gerente o Director Comercial. A favor de este planteamiento se encuentra que cualquiera de los directivos contactados tiene a su disposición información de una amplia variedad de áreas de la empresa. De este modo se garantiza que el encuestado tiene un conocimiento preciso acerca de las operaciones desarrolladas por su compañía. Por último, se trabaja con datos de corte transversal lo cual nos impide tener la certeza de saber si es posible que las conexiones causales formuladas cambien o incluso dejen de tener sentido a largo plazo. Un estudio longitudinal superaría esta limitación y daría mayor solidez a los resultados conseguidos.

Como futuras líneas de investigación se han identificado las siguientes áreas temáticas: (a) determinar la influencia del proceso de AO en la creación de alianzas estratégicas en el canal de distribución; (b) examinar los efectos del proceso de AO en el desarrollo de nuevos productos; (c) analizar la influencia que tendría la *escuela de gestión* sobre la *escuela de proceso*; es decir, el impacto directo y positivo que tendrían los valores organizativos o facilitadores del AO en el proceso de AO de una organización; y (d) sería interesante estudiar, bajo una perspectiva longitudinal, si existe un stock o nivel mínimo de proceso de AO a partir del cual una organización tendrá más posibilidades de supervivencia a largo plazo.

Referencias bibliográficas

- ANDERSON, J. C.; HAKANSSON, H. y JOHANSON, J. (1994), «Dyadic business relationships within a business network context», *Journal of Marketing*, vol. 58 (octubre), págs. 1-15.
- AGUSTÍN, C. y SINGH, J. (2005), «Curvilinear effects of consumer loyalty determinants in relational exchanges», *Journal of Marketing Research*, vol. XLII (febrero), págs. 96-108.
- ARAGÓN, J. A.; GARCÍA, V. J. y CORDÓN, E. (2007), «Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain», *Industrial Marketing Management*, vol. 36 núm. 3, págs. 349-359.
- ARMSTRONG, J. S. y OVERTON, T.S. (1977), «Estimating no response bias in mail surveys», *Journal of Marketing Research*, vol. XIV, págs. 396-402.
- ARTHUR, J. B. y HUNTLEY, C. L. (2005), «Ramping up the organizational learning curve», *Academy of Management Journal*, vol. 48 núm. 6, págs. 1159-1170.

- ATTIA, A. M.; HONEYCUTT, E. D. y JANTAN, M. A. (2006), «Global sales training: In search of antecedent, mediating and consequence variables», *Industrial Marketing Management*, en prensa.
- BAKER, W. E. y SINKULA, J. M. (1999), «The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27 núm. 4, págs. 411-427.
- BALLE, M.; BEAUVALLET, G.; SMALLEY, A. y SOBEK, D.K. (2006), «The thinking production system», *Reflections*, vol. 7 núm. 2, págs. 1-12.
- BAPUJI, H. y CROSSAN, M. (2004), «From questions to answers: reviewing organizational learning research», *Management Learning*, vol. 35 núm. 4, págs. 397-417.
- BARNEY, J. B. (1986), «Organizational culture: Can it be a source of competitive advantage?», *Academy of Management Review*, vol. 11 núm. 3, págs. 656-665.
- BELL, S. J.; WHITWELL, G. J. y LUKAS, B. A. (2002), «Schools of thought in organizational learning», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 30 núm. 1, págs. 70-86.
- BENTLER, P. M. (1995), *EQS: Structural equations program manual. BMDP Statistical Software*, Los Ángeles, California.
- BEVERLAND, M. y LOCKSHIN, L. (2003), «A longitudinal study of customers' desired value change in business markets», *Industrial Marketing Management*, vol. 32, págs. 653-666.
- BOLLEN, K. A. (1989), *Structural equations with latent variables*, Nueva York, John Wiley & Sons.
- BONTIS, N.; CROSSAN, M. M. y HULLAND, J. (2002), «Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows», *Journal of Management Studies*, vol. 39, núm. 4, pgs. 437-469.
- BORGATTI, S. P. y CROSS, R. (2003), «A relational view of information seeking and learning in social networks», *Management Science*, vol. 49, núm. 4, págs. 432-445.
- BRANDENBURGER, A. M. y NALEBUFF, B. J. (1995), «The right game: Use game theory to shape strategy», *Harvard Business Review*, julio-agosto, págs. 57-71.
- BRESNEN, M. y FOWLER, C. (1996), «Professionalization and british management practice: Case evidence from medium-sized firms in two industrial sectors», *Journal of Management Studies*, vol. 33, núm. 2, págs. 159-182.
- BRUSH, T. H.; BROMILEY, P. y HENDRICKX, M. (2000), «The free cash flow hypothesis for sales growth and firm performance», *Strategic Management Journal*, vol. 21, págs. 455-472.
- BRYAN, L. L. (2004), «Making a market in knowledge», *The McKinsey Quarterly*, núm. 3, págs. 100-111.
- CALANTONE, R. J.; CAVUSGIL, S. T. y ZHAO, Y. (2002), «Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance», *Industrial Marketing Management*, vol. 31, págs. 515-524.
- CHI, T. (1994), «Trading in strategic resources: Necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure», *Strategic Management Journal*, vol. 15, págs. 271-290.
- CHONKO, L. B.; JONES, E.; ROBERTS, J. A. y DUBINSKY, A. J. (2002), «The role of environmental turbulence, readiness for change, and salesperson learning in the success of sales force change», *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XXII, núm. 4, págs. 227-245.
- CLAYCOMB, C.; DROGE, C. y GERMAIN, R. (2005), «Applied customer knowledge in a manufacturing environment: Flexibility for industrial firms», *Industrial Marketing Management*, vol. 34, págs. 629-640.
- COLLIS, D. J. y MONTGOMERY, C. A. (1995), «Competing on resources: Strategy in the 1990s», *Harvard Business Review*, julio-agosto, págs. 118-128.

- CORSTJENS, M. y MERRIHUE, J. (2003), «Optimal marketing», *Harvard Business Review*, octubre, págs. 114-121.
- CROSS, R. y BAIRD, LI. (2000), «Technology is not enough: Improving performance by building organizational memory», *Sloan Management Review*, primavera, págs. 69-78.
- CROSS, R.; LIEDTKA, J. y WEISS, L. (2005), «A practical guide to social networks», *Harvard Business Review*, marzo, págs. 124-132.
- CROSS, R.; PARKER, A.; PRUSAK, L.; BORGATTI, S.P. (2001), «Knowing what we know: Supporting knowledge creation and sharing in social networks», *Organizational Dynamics*, vol. 30 núm. 2, págs. 100-120.
- CROSSAN, M. M.; LANE, H. W. y WHITE, R. E. (1999), «An organizational learning framework: From intuition to institution», *Academy of Management Review*, vol. 24, núm. 3, págs. 522-537.
- DAFT, R. L. y WEICK, K. E. (1984), «Toward a model of organizations as interpretations systems», *Academy of Management Review*, vol. 9, núm. 2, págs. 284-295.
- DAWES, P. L.; LEE, D. y MIDGLEY, D. (2007), «Organizational learning in high technology purchase situations: The antecedents and consequences of the participation of external IT consultants», *Industrial Marketing Management*, vol. 36, págs. 285-299.
- DAWSON, J. y LARKE, R. (2005), «The role of medium-sized firms in retail change in Japan», *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 15, núm. 4, págs. 401-422.
- DE HOLAN, P. y PHILIPS, N. (2004), «Remembrance of things past? The dynamics of organizational forgetting», *Management Science*, vol. 50, núm. 11, págs. 1603-1613.
- DICKSON, P. R.; FARRIS, P. W. y VERBEKE, W. (2001), «Dynamic strategic thinking», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 29, núm. 3, págs. 216-237.
- EDMONSON, A. C. (2008), «The competitive imperative of learning», *Harvard Business Review*, julio-agosto, págs. 60-67.
- FORNELL, C. y LARCKER, D.F. (1981), «Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error», *Journal of Marketing Research*, vol. XVIII, págs. 39-50.
- GANESAN, S.; MALTER, A. J. y RINDFLEISCH, A. (2005), «Does distance still matter? Geographic proximity and new product development», *Journal of Marketing*, vol. 69 (octubre), págs. 44-60.
- GUENZI, P. y TROILO, G. (2007), «The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value», *Journal of Business Research*, vol. 60, págs. 98-107.
- GÓMEZ, L. R.; BALKIN, D. B. y CARDY, R. L. (1997), *Gestión de Recursos Humanos*, Madrid, Prentice Hall.
- GREENLEY, G. E. (1995), «Market orientation and firm performance», *British Journal of Management*, vol. 6, págs. 1-13.
- GREWAL, R. y TANSUHAJ, P. (2001), «Building organizational capabilities for managing economic crisis», *Journal of Marketing*, vol. 65 (abril), págs. 67-80.
- HAKANSSON, H. (ed.) (1982), *International marketing and purchasing of industrial goods. An interaction approach*, Nueva York, John Wiley & Sons.
- (1987), *Industrial technological development. A network approach*, Londres, Croom Helm.
- HAKANSSON, H. y SNEHOTA, I. (1995), *Developing relationships in business networks*, Londres, Routledge.
- HAKSEVER, C.; CHAGANTI, R. y COOK, R. G. (2004), «A model of value creation: Strategic view», *Journal of Business Ethics*, vol. 49, págs. 291-305.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. (1994), «Competing for the future», *Harvard Business Review*, julio-agosto, págs. 122-128.

- HARRIS, S. y WHEELER, C. (2005), «Entrepreneurs' relationships for internationalization: functions, origins and strategies», *International Business Review*, vol. 14, págs. 187-207.
- HAYDUCK, L. A. (1987), *Structural equation modelling with LISREL*, Baltimore, John Hopkins University Press.
<http://web.ebscohost.com/ehost/delivery?vid=36&hid=18&sid=2c083acc-416f-4249-a7d8-7dd943dbcd69%40sessionmgr102-bib48up>
- HEIDE, J. B. (1994), «Interorganizational Governance in Marketing Channels», *Journal of Marketing*, vol. 58 (enero), págs. 71-85.
- HERSHEY, R. (1980), «Commercial intelligence on a shoestring», *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, págs. 22-30.
- HOMBURGH, C.; KROHMER, H.; CANNON, J. P. y KIEDAISCH, I. (2002), «Customer satisfaction in transnational buyer-seller relationships», *Journal of International Marketing*, vol. 10, núm. 4, págs. 1-29.
- HUBER, G. P. (1991), «Organizational learning: The contributing processes and the literatures», *Organization Science*, vol. 2, núm. 1, págs. 88-115.
- HULT, G. T.; HURLEY, R. F. y KNIGHT, G. A. (2004), «Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance», *Industrial Marketing Management*, vol. 33, págs. 429-438.
- HULT, G. T.; KETCHEN, D. J. y REUS, T. H. (2001), «Organizational learning capacity and internal customer orientation within strategic sourcing units», *Journal of Quality Management*, vol. 6, págs. 173-192.
- HULT, G. T.; KETCHEN, D. J. y SLATER, S. F. (2002), «A longitudinal study of the learning climate and cycle time in supply chains», *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 17, núm. 4, págs. 302-323.
- HULT, G. T.; NICHOLS, E. L.; GIUNIPERO, L. C. y HURLEY, R. F. (2000), «Global organizational learning in the supply chain: a low versus high learning study», *Journal of International Marketing*, vol. 8, núm. 3, págs. 61-83.
- HUNT, S. D. (1999), «The strategic imperative and sustainable competitive advantage», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, núm. 2, págs. 144-159.
- HUNT, S. D. y MORGAN, R. M. (1995), «The comparative advantage theory of competition», *Journal of Marketing*, vol. 59, abril, págs. 1-15.
- JACK, E. P. y RATURI, A. S. (2003), «Measuring and comparing volume flexibility in the capital goods industry», *Production & Operations Management*, vol. 12, núm. 4, págs. 480-501.
- JAWORSKI, B. J. y KOHLI, A. K. (1993), «Market orientation: antecedents and consequences», *Journal of Marketing*, vol. 57 (julio), págs. 53-70.
- KAHAI, S. S. y COOPER, R. B. (2003), «Exploring the core concepts of media richness theory», *Journal of Management Information Systems*, vol. 20, núm. 1, págs. 263-299.
- KALWANI, M. U. y NARAYANDAS, N. (1995). «Long term manufacturer supplier relationships», *Journal of Marketing*, vol. 59 (enero), págs. 1-16.
- KANDEMIR, D. y HULT, G. T. M. (2005), «A conceptualization of an organizational learning culture in international joint ventures», *Industrial Marketing Management*, vol. 34, págs. 430-439.
- KANG, S. C.; MORRIS, S. S. y SNELL, S. A. (2007), «Relational archetypes, organizational learning and value creation», *Academy of Management Review*, vol. 32, núm. 1, págs. 236-256.
- KATILA, R. y AHUJA, G. (2002), «Something old, something new: A longitudinal study of search behaviour and new product introduction», *Academy of Management Journal*, vol. 45, núm. 6, págs. 1183-1194.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. y KUMAR, A. (1993), «MARKOR: A measure of market orientation», *Journal of Marketing Research*, vol. XXX (noviembre), págs. 467-477.

- LÄHTEENMÄKI, S.; TOIVONEN, J. y MATTILA, M. (2001), «Critical aspects of organizational learning research and proposals for its measurement», *British Journal of Management*, vol. 12, págs. 113-129.
- LAWRENCE, B. S. (1984), «Historical perspective: Using the past to study the present», *Academy of Management Review*, vol. 9, núm. 2, págs. 307-312.
- LAWRENCE, T. B.; MAUWS, M. K.; DYCK, B. y KLEYSEN, R. F. (2005), «The politics of organizational learning: Integrating power into the 4I framework», *Academy of Management Review*, vol. 30, núm. 1, págs. 180-191.
- LEIGH, T. W. y MARSHALL, G. W. (2001), «Research priorities in sales strategy and performance», *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 21, núm. 2, págs. 83-93.
- LEWIS, K. (2003), «Measuring transactive memory systems in the field: Scale development and validation», *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, núm. 4, págs. 587-604.
- LINDGREEN, A. y WYNSTRA, F. (2005), «Value in business markets: What do we know? Where are we going?», *Industrial Marketing Management*, vol. 34, págs. 732-748.
- MACDONALD, S. (1995), «Too close for comfort?», *California Management Review*, vol. 37, núm. 4, págs. 8-27.
- MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M. y AHEARNE, M. (1998), «Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance», *Journal of Marketing*, vol. 62 (julio), págs. 87-98.
- MALTZ, E. (2000), «Is all communication created equal?», *Journal of Product Innovation Management*, vol. 17, págs. 110-127.
- MARKIDES, C. (1999), «A dynamic view of strategy», *Sloan Management Review*, primavera, págs. 9-23.
- MARSICK, V. J. y GEPHART, M. A. (2003), «Action research: Building the capacity for learning and change», *Human Resource Planning*, vol. 26, núm. 2, págs. 14-18.
- MAVONDO, F. T.; CHIMHANZI, J. y STEWART, J. (2005), «Learning orientation and market orientation», *European Journal of Marketing*, vol. 39, núm. 11/12, págs. 1235-1263.
- McKELVEY, B. (1978), «Organizational systematics. Taxonomic lessons from biology», *Management Science*, vol. 24, págs. 1428-1440.
- MILLIKEN, F. J. (1990), «Perceiving and interpreting environmental change», *Academy of Management Journal*, vol. 33, núm. 1, págs. 42-63.
- MITHAS, S.; KRISHNAN, M. S. y FORNELL, C. (2005), «Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction», *Journal of Marketing*, vol. 69 (octubre), págs. 201-209.
- MOLLER, K. E. K. y TORRONEN, P. (2003), «Business supplier's value creation potential. A capability based analysis», *Industrial Marketing Management*, vol. 32, núm. 2, págs. 109-118.
- NUNALLY, J. C. (1978), *Psychometric theory*, 2.^a ed., Nueva York.
- OLIVERA, F. (2000), «Memory systems in organizations: an empirical investigation of mechanisms for knowledge collection storage and access», *Journal of Management Studies*, vol. 37, núm. 6, págs. 811-832.
- OZSOMER, A. y GENÇTURK, E. (2003), «A resource based model of market learning in the subsidiary: The capabilities of exploration and exploitation», *Journal of International Marketing*, vol. 11, núm. 3, págs. 1-29.
- PARKINSON, S. T. (1985), «Factors influencing buyer-seller relationships in the market for high-technology products», *Journal of Business Research*, vol. 13, págs. 43-60.
- PARK, J. y HOLLOWAY, B. B. (2003), «Adaptive selling behaviour revisited: An empirical examination of learning orientation sales performance and job satisfaction», *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XXIII, núm. 3, págs. 239-251.
- PAYNE, A. y HOLT, S. (1999), «A review of the value literature and implications for relationship marketing», *Australasian Marketing Journal*, vol. 7, núm. 1, págs. 41-51.

- (2001). «Diagnosing customer value: Integrating the value process and relationship marketing», *British Journal of Management*, vol. 12, págs. 159-182.
- PELHAM, A. (2006), «Do consulting oriented sales management programs impact sales-force performance and profit», *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 12, núm. 3, págs. 175-188.
- PÉREZ, S.; MONTES, J. M. y VÁZQUEZ, C. J. (2004), «Managing knowledge: the link between culture and organizational learning», *Journal of Knowledge Management*, vol. 8, núm. 6, págs. 93-104.
- PÉREZ, S.; MONTES, J. M. y VÁZQUEZ, C. J. (2005), «Organizational learning as a determining factor in business performance», *The Learning Organization*, vol. 12, núm. 3, págs. 227-245.
- (2006), «Human resource management as a determining factor in organizational learning», *Management Learning*, vol. 37, núm. 2, págs. 215-239.
- PING, P. A. (1998), «EQS and LISREL examples using survey data», en R. E. Schumacker y G. A. Marcoulides (1998), *Interaction and nonlinear effects in structural equation modelling*, Londres, Lawrence Erlbaum Associates (LEA), págs. 63-100.
- PRIETO, I. M. y REVILLA, E. (2006), «Assessing the impact of learning capability on business performance: Empirical evidence from Spain», *Management Learning*, vol. 37, núm. 4, págs. 499-522.
- REAL, J. C.; LEAL, A. y ROLDÁN, J. L. (2006), «Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive competencies», *Industrial Marketing Management*, vol. 35, págs. 505-521.
- RIBBENS, B. A. (1997), «Organizational learning styles: Categorizing strategic predispositions from learning», *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 5, núm. 1, págs. 59-73.
- RITTER, T.; WILKINSON, I. F. y JOHNSTON, W. J. (2004), «Managing in complex networks», *Industrial Marketing Management*, vol. 33, núm. 3, págs. 175-183.
- ROTH, K. (1992), «International configuration and coordination archetypes for medium-sized firms in global industries», *Journal of International Business Studies*, vol. 23, núm. 3, págs. 533-549.
- RUDD, J. M.; GREENLEY, G. E.; BEATSON, A. T. y LINGS, I. N. (2008), «Strategic planning and performance: extending the debate», *Journal of Business Research*, vol. 61, núm. 2, págs. 99-108.
- SANTOS, M. L.; SANZO, M. J.; ÁLVAREZ, L. I. y VÁZQUEZ, R. (2002), «El aprendizaje organizativo y la orientación al mercado como recursos empresariales: Interacciones y efectos sobre la competitividad», *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, marzo, págs. 7-37.
- (2005), «Organizational learning and market orientation: interface and effects on performance», *Industrial Marketing Management*, vol. 34, págs. 187-202.
- SCHEIN, E. H. (1996), «Three cultures of management: The key to organizational learning», *Sloan Management Review*, otoño, págs. 9-20.
- SCHUMACKER, R. E. y MARCOULIDES, G. A. (1998), *Interaction and nonlinear effects in structural equation modelling*, Londres, Lawrence Erlbaum Associates,
- SIMON, H. A. (1991), «Bounded rationality and organizational learning», *Organization Science*, vol. 2, núm. 1, págs. 125-134.
- SINKULA, J. M. (1994), «Market information processing and organizational learning», *Journal of Marketing*, vol. 58 (enero), págs. 35-45.
- SINKULA, J. M.; BAKER, W. E. y NOORDEWIER, T. (1997), «A framework for market based organizational learning: Linking values, knowledge and behaviour», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, núm. 4, págs. 305-318.
- SLATER, S. F. (1997), «Developing a customer value based theory of the firm», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, págs. 162-167.

- SLATER, S. F. y NARVER, J. C. (2000), «Intelligence generation and superior customer value», *Business Horizons*, vol. 37, núm. 2, págs. 22-28.
- (1995), «Market orientation and the learning organization», *Journal of Marketing*, vol. 59, julio, págs. 63-74.
- SOTERIOU, A. y ZENIOS, S. A. (1999), *Operations, quality and profitability in the provision of banking services. Management Science*, vol. 45, núm. 9, págs. 1221-1238.
- SPEAR, S. J. (2004), «Learning to lead Toyota», *Harvard Business Review*, mayo, págs. 78-86.
- STOREY, D. J. (2002), «Education, training and development policies and practices in medium-sized companies in the UK: do they really influence firm performance?», *Omega. The International Journal Management Science*, vol. 30, núm. 4, págs. 249-264.
- SYDOW, J. y WINDELER, A. (2003), «Knowledge, trust, and control», *International Studies of Management & Organization*, vol. 33, núm. 2, págs. 69-99.
- TANRIVERDI, H. y VENKATRAMAN, N. (2005), «Knowledge relatedness and the performance of multibusiness firm», *Strategic Management Journal*, vol. 26, págs. 97-119.
- TAX, S. S. y BROWN, S. W. (1998), «Recovering and learning from service failure», *Sloan Management Review*, otoño, págs. 75-88.
- TEMPLETON, G. F.; LEWIS, B. R. y SNYDER, A. (2002), «Development of a measure for organizational learning construct», *Journal of Management Information Systems*, vol. 19, núm. 2, págs. 175-218.
- THEOHARAKIS, V. y HOOLEY, G. (2003), «Organizational resources enabling service responsiveness: Evidence from Greece», *Industrial Marketing Management*, vol. 32, págs. 695-702.
- THORNHILL, S. (2006), «Knowledge, innovation and firm performance in high –and low– technology regimes», *Journal of Business Venturing*, págs. 687-703.
- TIPPINS, M. J. y SOHI, R. S. (2003), «It competency and firm performance: Is organizational learning a missing link?», *Strategic Management Journal*, vol. 4, núm. 8, págs. 745-761.
- TRESPALACIOS, J. A.; VÁZQUEZ, R. y BELLO, L. (2005), *Investigación de mercados*, Madrid, Thomson-Paraninfo.
- TUOMINEN, M.; HYVONEN, S.; KAJALO, S.; RAJALA, A.; MOLLER, K.; MATEAR, S. y HOOLEY, G. J. (2006), «Marketing resources and customer value delivery», *AMA Summer Marketing Educators' Conference*, Chicago, Illinois, US.
- TURNBULL, P. W. (1982), «Britmet. A marketing case study of a large producer of special steel products», en H. Hakansson (ed.), *International Marketing and Purchasing of Industrial goods. An interaction approach*, Nueva York, John Wiley & Sons, págs. 88-101.
- ULAGA, W. y EGGERT, A. (2005), «Relationship value in business markets: The construct and its dimensions», *Journal of Business to Business Marketing*, vol. 12, núm. 1, págs. 73-99.
- URIEL, E. y ALDÁS, J. (2005), *Análisis multivariante aplicado*, Madrid, Thomson-Paraninfo.
- VAN DIJK, C. y VAN DEN ENDE, J. (2002), «Suggestion systems: Transferring employee creativity into practicable ideas», *R&D Management*, vol. 32, núm. 5, págs. 387-395.
- VÁZQUEZ, R.; SANTOS, M. L. y SANZO, M. J. (1998), *Estrategias de marketing para mercados industriales. Producto y distribución*, Madrid, Civitas.
- WALTER, A.; RITTER, T. y GEMUNDEN, H. G. (2001), «Value creation in buyer seller relationships», *Industrial Marketing Management*, vol. 30, págs. 365-377.
- WALTER, A.; MULLER, T. A.; HELFERT, G. y Ritter, T. (2003), «Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality», *Industrial Marketing Management*, vol. 32, págs. 159-169.

- WEERAWARDENA, C.; 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, págs. 37-45.
- WEISS, L. M.; CAPOZZI, M. M. y PRUSAK, L. (2004), «Learning from the internet giants», *Sloan Management Review*, verano, págs. 79-84.
- YELLE, L. E. (1979), «The learning curve: Historical review and comprehensive review», *Decision Sciences*, vol. 10, págs. 302-328.
- ZAHAY, D. L. y HANDFIELD, R. B. (2004), «The role of learning and technical capabilities in predicting adoption of B2B technologies», *Industrial Marketing Management*, vol. 33, págs. 627-641.
- ZAHRA, S. A., NEUBAM, D. O. y MORTON, H. (2000), «Entrepreneurship in medium-size companies: exploring the effects of ownership and governance systems», *Journal of Management*, vol. 26, núm. 5, págs. 947-976.

ANEXO

¿EN QUÉ CONSISTE LA ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE?

La literatura ha identificado con frecuencia tres valores organizativos esenciales que conforman la orientación al aprendizaje (Sinkula y otros, 1997; Baker y Sinkula, 1999; Santos y otros, 2002, 2005):

a) *Compromiso con el aprendizaje*. Supone apreciar la importancia que tiene el aprendizaje para la supervivencia a largo plazo de una organización; es decir, conlleva que una empresa se preocupe por conocer cuáles son las causas y las consecuencias de sus acciones.

b) *Mentalidad aperturista*. Se asocia con la idea de que las empresas, con el paso del tiempo, deben ser capaces de poder cuestionarse, de forma crítica, las rutinas, supuestos y creencias en las que se asienta la labor de gestión realizada. Sobre todo, cuando se tiene que competir en mercados muy dinámicos, donde los conocimientos adquiridos en el pasado pueden no ser suficientes para hacer frente a las necesidades del presente e incluso del futuro.

c) *Visión compartida*. Se refiere al hecho de que aunque exista una motivación por aprender en una organización, si no se dispone de un propósito que marque la pauta a seguir, parece difícil que se pueda determinar qué se tiene que aprender.

Explorar bajo esta perspectiva el aprendizaje que surge en las organizaciones implica reconocer que éste sólo puede tener lugar bajo determinadas condiciones; que no se produce de forma casual o fortuita, sino que es el resultado de la intervención de los directivos de la organización. Precisamente, a través de los valores organizativos esenciales definidos con anterioridad, se produce el aprendizaje generativo o de alto nivel (Lähteenmaki y otros, 2001). Los directivos adquieren así un papel destacado dentro de esta perspectiva de análisis del aprendizaje, también denominada *escuela de gestión*, básicamente porque se les considera los impulsores del cambio en el camino hacia la consecución de una organización de aprendizaje (Bell y otros, 2002). La ventaja competitiva depen-

derá de este modo de la habilidad de los directivos para potenciar una cultura organizativa que favorezca dichos valores organizativos esenciales a lo largo de toda la organización. El que esta ventaja sea sostenible estará también condicionado por la dificultad que tengan otras empresas para imitar y/o sustituir un recurso, de carácter intangible, como puede ser una cultura organizativa (Barney, 1986). La idea subyacente es que a través de un entendimiento entre las distintas subculturas de una organización será posible lograr un mayor desarrollo de la orientación al aprendizaje (Schein, 1996). Los directivos se convierten en este sentido en protagonistas puesto que son los responsables de la implantación del conjunto de valores organizativos esenciales que conforman la orientación al aprendizaje, lo cual sugiere que la eficacia con que las organizaciones aprenden puede explicarse como una función de dichos valores organizativos esenciales (Sinkula y otros, 1997).

Escala de medición del proceso de AO.

Cod.	Descripción del ítem	Referencia
ADQUISICIÓN DE INFORMACIÓN (AI)		
AI1	Se informa a los nuevos empleados de cómo y para qué se creó la empresa y la filosofía de trabajo con la que opera	Nuevos ítems
AI2	Recogemos y utilizamos la información que se genera en los cambios organizativos llevados a cabo (por ejemplo: desarrollo de nuevos productos, modificación en los métodos de trabajo, desarrollo de servicios complementarios innovadores, etc.)	
AI3	Se fomenta la interacción y la participación de los empleados con el objetivo de recopilar información sobre posibles cambios	
AI4	<i>Evaluamos permanentemente la necesidad de cambiar incluso cuando existe una adaptación óptima con el entorno empresarial</i>	
AI5	<i>Los miembros de la organización utilizan medios informales para enterarse de los acontecimientos más recientes sobre el mercado o el entorno</i>	Templeton, Lewis y Snyder (2002)
AI6	<i>Como resultado de la experiencia adquirida con el paso del tiempo los empleados son más eficientes en el desempeño de sus responsabilidades</i>	Nuevos ítems
AI7	<i>Recopilamos información sobre lo que hacen nuestros competidores a través de distintos medios (por ejemplo: consultores)</i>	
AI8	<i>Cuando no disponemos de los conocimientos específicos necesarios los adquirimos de fuera de la organización</i>	
AI9	Supervisamos periódicamente si hay un ajuste entre nuestra estrategia y el entorno empresarial (por ejemplo: la legislación)	Templeton, Lewis y Snyder (2002)
AI10	Se abordan los problemas de forma proactiva, es decir, se aprende de otras entidades con el propósito de poder responder a estos problemas antes de que se presenten	
AI11	Utilizamos procedimientos formales y reiterativos para evaluar nuestros resultados y compararlos con los de la competencia	Nuevo ítem

Cod.	Descripción del ítem	Referencia
DISTRIBUCIÓN DE INFORMACIÓN (DI)		
DI1	<i>Se dispone de un calendario de reuniones entre departamentos con el propósito de integrar la información existente</i>	Jaworski y Kohli (1993); Kohli, Jaworski y Kumar (1993)
DI2	<i>Dedicamos tiempo a discutir sobre las necesidades futuras de la organización</i>	Jaworski y Kumar (1993)
DI3	<i>Utilizamos las bases de datos y los ficheros organizativos para apoyar nuestro trabajo</i>	Bontis, Crossan y Hulland (2002)
DI4	Comunicamos los objetivos generales que tenemos a lo largo de toda la organización	Bontis, Crossan y Hulland (2002); Pérez, Montes y Vázquez (2004, 2005)
DI5	Se favorece que todos los empleados tengan una visión global del funcionamiento de la empresa, incluso con la rotación de puestos	Templeton, Lewis y Snyder (2002)
DI6	Existen personas que se encargan de recoger las propuestas que hacen los miembros organizativos para después agregarlas y distribuir las internamente	Pérez, Montes y Vázquez (2004, 2005)
DI7	<i>La información que tiene una trascendencia se difunde rápidamente a todos los empleados</i>	Nuevo ítem
INTERPRETACIÓN DE INFORMACIÓN (II)		
II1	Examinamos y actualizamos sistemáticamente la opinión que tenemos sobre el entorno empresarial	Templeton, Lewis y Snyder (2002)
II2	Procuramos que exista una interpretación lo más uniforme posible de la información que tiene trascendencia para la organización	Nuevo ítem
II3	<i>Los empleados tienen a su disposición una amplia variedad de herramientas de comunicación (teléfono, correo electrónico, fax, intranet, etc.)</i>	Templeton, Lewis y Snyder (2002)
II4	<i>Generamos informes concisos destinados a evitar que se produzca una sobrecarga de información que limite nuestra capacidad para interpretarla adecuadamente</i>	Nuevo ítem
II5	Antes de tomar una decisión se analizan de forma rigurosa las distintas alternativas de actuación	Templeton, Lewis y Snyder (2002)
II6	De forma periódica revisamos la información que tiene una trascendencia para la organización por si hubiera quedado obsoleta o indujera a error	Nuevo ítem
II7	<i>No nos oponemos a cambiar la forma de hacer las cosas</i>	Templeton, Lewis y Snyder (2002)

Cod.	Descripción del ítem	Referencia
RECUPERACIÓN DE INFORMACIÓN (RI)		
RI1	<i>Contamos con personal propio experto en los aspectos más esenciales del funcionamiento organizativo</i>	Nuevos ítems
RI2	<i>La rotación de personal, es decir, el ritmo al que los empleados abandonan la empresa, no pone en peligro nuestra capacidad para crear nuevo conocimiento y resolver los problemas</i>	
RI3	<i>Realizamos programas de formación (por ejemplo: talleres, seminarios, etc.) dirigidos a los miembros de la organización</i>	
RI4	Se tiene conciencia de quién tiene las habilidades específicas y la experiencia para intervenir cuando surge una oportunidad o problema	
RI5	Una vez que sabemos con quién tenemos que contactar en la organización, cuando surge una oportunidad o problema, es posible tener acceso a esta persona de una manera lo suficientemente oportuna	
RI6	Las personas contactadas en la organización, que son de ayuda cuando surge una oportunidad o problema, se comprometen de forma activa en la búsqueda de posibles soluciones	
RI7	Existe una atmósfera de confianza y colaboración entre el personal de la empresa para cooperar cuando surge una oportunidad o problema que necesita solución	

Escala de medición de las funciones creadoras de valor.

Cod.	Descripción del ítem
FUNCIONES CREADORAS DE VALOR DIRECTAS (FD)	
Nuestro distribuidor más importante ha conseguido...	
FD1	Un alto margen de beneficio por producto como consecuencia de la naturaleza de nuestra oferta
FD2	Unos elevados beneficios económicos
FD3	Poder satisfacer volúmenes de demanda elevados porque nosotros queremos y podemos atender el suministro de dichos pedidos
FD4	<i>Importantes acuerdos de aprovisionamiento a largo plazo con nuestra empresa</i>
FD5	La satisfacción de la demanda global que experimenta de la categoría/s de producto/s que nos compra
FD6	<i>La tranquilidad de saber que puede recibir pedidos efectuados con poca antelación</i>
FD7	La tranquilidad de saber que puede efectuar pedidos de carácter extraordinario
FD8	Reducir la dependencia con otros fabricantes
FUNCIONES CREADORAS DE VALOR INDIRECTAS (FIND)	
Nuestro distribuidor más importante ha conseguido...	
FIND1	Sugerencias acerca de cómo mejorar o desarrollar sus procesos productivos o de gestión
FIND2	Ideas acerca de nuevos productos o servicios que puede comercializar para desarrollar su negocio
FIND3	Participar en proyectos conjuntos que le hayan permitido aumentar sus conocimientos técnicos acerca de las prestaciones y aplicaciones de nuestra oferta

Cod.	Descripción del ítem
FIND4	Probar, ensayar o experimentar con prototipos que le permitan anticipar su estrategia de comercialización
FIND5	Conocer la existencia de nuevos segmentos o grupos de usuarios potenciales que previamente no habían sido considerados
FIND6	Tener conocimiento de posibles clientes en otros mercados
FIND7	<i>Información sobre terceras organizaciones (por ejemplo: centros de investigación, asociaciones empresariales, ...)</i>
FIND8	<i>Información sobre tendencias del mercado</i>
FIND9	Información sobre posibles competidores

Escala de medición de los resultados empresariales.

Cod.	Descripción del ítem
	En el último periodo (3 años) nuestra empresa ha conseguido con respecto a sus principales competidores...
RE1	Crecimiento de las ventas
RE2	Crecimiento de la cuota de mercado
RE3	Crecimiento de los beneficios
RE4	<i>Rentabilidad de la inversión (ROI), entendiéndose por tal la relación entre los beneficios netos antes de intereses e impuestos y el activo total neto</i>

Nota: Los ítems finalmente eliminados están en cursiva.