Revista de Estudios Económicos y Empresariales
Núm. 22, 2010, pp. 11-26 - ISSN: 0212-7237

NUEVAS OPORTUNIDADES EN MARKETING: LA LÓGICA DOMINANTE DEL SERVICIO

Por
JUAN JOSÉ BLÁZQUEZ RESINO
Profesor Ayudante. Universidad de Castilla-La Mancha
AGUEDA ESTEBAN TALAYA
Catedrática de Universidad. Universidad de Castilla-La Mancha
ARTURO MOLINA COLLADO
Profesor Titular. Universidad de Castilla-La Mancha

SUMARIO: RESUMEN.- ABSTRACT.- 1. INTRODUCCIÓN.- 2. LA NUEVA LÓGICA DOMINANTE DEL SERVICIO: DIFERENCIAS E IMPLICACIONES.- 3. IMPLICACIONES EMPRESARIALES DE LA LÓGICA D-S.- 4. CONCLUSIONES.- 5. BIBLIOGRAFÍA.

RESUMEN

El Marketing ha estado definido y determinado por los condicionantes económicos y sociales existentes en cada una de las etapas de su historia. Ahora, el entorno actual determina una situación completamente distinta a la establecida cuando surgió. En este nuevo escenario se requieren teorías, modelos y métodos adaptados que permitan afrontar con mayor eficacia la comercialización de los productos y servicios. Por ello, este trabajo presenta un análisis de la actualidad más reciente en el ámbito del Marketing con el fin de descubrir las nuevas oportunidades e implicaciones empresariales basadas en la Lógica Dominante del Servicio.

PALABRAS CLAVE: Marketing, Lógica dominante, Coproducción, Cocreación, Valor.

ABSTRACT

Marketing has been defined and determined by the economic and social conditions existing in each of the stages of its history. Now, the current environment results in a situation completely different from that stated when it arose. In this new scenario will require theories, models and methods appropriate to allow more effectively address the marketing of products and services. Therefore, this paper presents an analysis of the latest news in the field of Marketing to identify new business opportunities and implications based on the Service Dominant Logic.

KEYWORDS: Marketing, Logic Dominant, Co-production, Co-creation, Value.

1. INTRODUCCIÓN

El Marketing es una disciplina científica joven caracterizada por sus múltiples intentos para determinar su alcance y naturaleza. Desde su origen como disciplina académica el Marketing ha sufrido cambios importantes, produciendo múltiples debates que han supuesto una constante evolución en su concepción. Además, debido a su carácter aplicado, las distintas etapas, orientaciones, escuelas e incluso definiciones del Marketing han sido creadas y configuradas en función del entorno económico, social y organizacional, siendo los propios cambios del entorno los

que han llevado a las organizaciones a adaptarse a las nuevas condiciones para poder dar las soluciones más adecuadas.

Por otra parte, los cambios sociales y económicos producidos en los últimos años han promovido la globalización y han abierto nuevos mercados que requieren nuevas estructuras, nuevas mentalidades y nuevas competencias, estableciendo la necesidad de adaptar el concepto y práctica de Marketing (McCole, 2004). Una mayor personalización, interacción y diálogo deben posibilitar una mejor adaptación de la oferta a los deseos y necesidades del cliente.

Por lo tanto, este artículo tiene como objetivo analizar las oportunidades e implicaciones de una nueva orientación de Marketing propuesta por los profesores Stephen Vargo y Robert Lusch, a la que denominan Nueva Lógica Dominante del Servicio (en adelante Lógica D-S) o Nueva Lógica. Mediante este enfoque se trata de alcanzar un nuevo paradigma de Marketing que permita una mayor adaptación al entorno actual y una mejor explicación de los intercambios. Con este objetivo, primero se realiza un repaso de las bases sobre las que se sustenta el planteamiento de esta Nueva Lógica, identificando sus premisas fundamentales y las diferencias con la orientación de Marketing dominante. Finalmente, se detallan las principales implicaciones a nivel organizacional, definiendo las estrategias y acciones a realizar para poner en práctica esta nueva perspectiva.

2. LA NUEVA LÓGICA DOMINANTE DEL SERVICIO: DIFERENCIAS E IMPLICACIONES

En 2004 Stephen Vargo y Robert Lusch comenzaron a desarrollar una nueva orientación para el Marketing con la que intentan "iluminar la evolución del pensamiento de Marketing hacia una nueva Lógica Dominante" (Vargo y Lusch, 2004:2). Partiendo de una revisión integradora de distintas corrientes de investigación, establecen una descripción de la tendencia actual del pensamiento de Marketing, sintetizando los aspectos principales mediante el desarrollo de una perspectiva integral que ofrezca una nueva comprensión para el Marketing y le permita adaptarse a todas las situaciones de mercado, otorgando a los académicos la posibilidad de investigar en varios campos según áreas e interrelaciones.

La Lógica D-S establece una ruptura con la corriente de pensamiento imperante, la Lógica Dominante de los Bienes (en adelante Lógica D-B) o Lógica Tradicional, que está basada en la idea de que la actividad económica se ocupa

de la producción y distribución de bienes, como unidades tangibles. Vargo y Lusch (2004), regresando a las raíces del razonamiento económico, proponen una perspectiva diferente del Marketing. Para la fundación de la Nueva Lógica establecen diez premisas fundamentales (véase el Cuadro I) y desarrollan un marco teórico centrado en las principales diferencias con la Lógica D-B (véase el Cuadro II).

Cuadro I

Premisas fundamentales de la lógica D-S

PF 1	El servicio es la base fundamental del intercambio.
PF 2	Los intercambios indirectos enmascaran la base fundamental del intercambio.
PF 3	Los bienes son mecanismos para la provisión de servicio.
PF 4	Los recursos operantes (conocimientos y habilidades) son la fuente fundamental de ventaja competitiva.
PF 5	Todas las economías son economías de servicio.
PF 6	El cliente es siempre un cocreador de valor.
PF 7	La empresa no puede entregar valor, sino sólo ofrecer proposiciones de valor.
PF 8	Una visión centrada en el servicio está inherentemente orientada al cliente y es relacional.
PF 9	Todos los actores sociales y económicos son integradores de recursos.
PF 10	El valor es determinado siempre por el beneficiario.

Fuente: Adaptado de Vargo y Lusch (2008a)

Cuadro II

Diferencias entre D-B y D-S

	Lógica D-B	Lógica D-S
Unidad de intercambio	Las personas intercambian bienes.	Se intercambia para adquirir el beneficio de competencias especializadas (conocimiento y habilidades).
Papel del bien	Los bienes son recursos operados y productos finales. Los vendedores toman materiales y los cambian de forma, lugar, tiempo y posesión.	Los bienes son transmisores de conocimiento, usados por los clientes para aplicarlos en procesos de creación de valor.
Papel del cliente	El cliente es el recipiente de los bienes.	El cliente es un coproductor de servicio.
Determinación y significado de valor	El valor es determinado por el productor. Está integrado en el recurso operado (bienes) y es definido en términos de "valor de intercambio".	El valor es percibido y determinado por el consumidor sobre la base de "valor en uso".
Fuentes de crecimiento económico	La riqueza es obtenida de recursos tangibles y bienes excedentes. La riqueza consiste en la posesión, control y producción de recursos operados.	La riqueza es obtenida por la aplicación e intercambio de conocimiento y habilidades especializadas.

Fuente: Adaptado de Vargo y Lusch (2004)

Las raíces de la Lógica D-B se encuentran en la Economía, en concreto en el trabajo de Adam Smith (1776), quien determina que el trabajo, aplicación de conocimientos y habilidades mentales y físicas, es la base con la que originalmente se suministran todas las necesidades y comodidades de la vida que son consumidas.

La dimensión del intercambio es el valor, identificado como valor real, que cuantifica el beneficio (valor de uso) con relación al trabajo requerido para alcanzarlo.

Sin embargo, a pesar de establecer que el trabajo es la fuente principal de valor, Adam Smith (1776), en el ámbito de la Revolución Industrial, se centró en las propuestas de intercambio que contribuían a la riqueza de Inglaterra en ese momento, fijando su atención sobre la productividad, definida en términos de las actividades basadas en la producción y exportación de bienes tangibles. También, se orienta hacia el valor nominal, afirmando que el valor es creado por la empresa e integrado en el bien mediante el proceso de producción, cultivo o extracción, siendo obtenido en el mercado por medio del precio pagado (valor de intercambio). Por tanto, la maximización de la eficiencia y la rentabilidad se alcanza con la estandarización y las economías de escala.

Aunque el pensamiento, las prácticas e incluso la regulación jurídica del comercio son anteriores, el Marketing emerge durante la Revolución Industrial como una nueva tendencia de la Economía, centrado en el análisis de las actividades de intercambio de las empresas y los detalles del comportamiento del mercado, sobre todo aquéllos relacionados con las funciones de los intermediarios. Lambin (1995) señala que el Marketing no es más que la expresión social y transposición operacional de los principios económicos de finales del siglo XVIII, base de la economía de mercado. Por tanto, el Marketing hereda la Lógica D-B. Siguiendo sus planteamientos, los primeros avances de la disciplina se dirigen hacia su propia justificación como proceso de generación de utilidad adicional a la fabricación. Es decir, partiendo de los planteamientos de Smith (1776), que establecen que la fabricación crea valor que puede ser intercambiado, se trata de dar respuesta a la pregunta ¿contribuye el Marketing a esa creación de valor?, y si es así, ¿cómo? (Vargo, 2007). Por tanto, los procesos de Marketing eran configurados para generar formas adicionales de utilidad, incluyendo tiempo, lugar y posesión para el cliente.

A mediados del siglo XX, algunos académicos afirmaron que la teoría de Marketing existente era insuficiente y precisaba un nuevo análisis, poniendo de relieve la necesidad de una modificación de la base conceptual del Marketing, principalmente en lo referente a los conceptos de valor y utilidad. Estiman que las teorías centradas en la producción procedentes de la Ciencia Económica son una base inadecuada para la creación de una teoría de Marketing, planteando el desarrollo una teoría de Marketing más centrada en el consumidor y en el valor

de uso. La situación era propicia para generar un cuerpo teórico propio que permitiese al Marketing incorporar una base sólida sobre la que establecer la orientación directiva del Marketing separada de la base económica. En este sentido, Alderson (1957) propuso una teoría para el Marketing, basada en los aspectos del comportamiento humano y en el análisis de las interacciones entre empresas y consumidores para resolver sus necesidades, apuntando hacia el concepto de valor de uso como elemento esencial.

No obstante, las circunstancias socioeconómicas condujeron al desarrollo e identificación de la perspectiva transaccional, basada en el paradigma de Marketing mix, como corriente principal de Marketing. Mediante la teoría microeconómica, el Marketing mix se desarrolla con una base insuficiente y sin especificación formal de sus características, donde la única pretensión de sus creadores es presentar una guía de ayuda en el desarrollo de una estrategia completa de Marketing. Sin embargo, dos son los motivos principales que hacen que el modelo de las 4 P's (McCarthy, 1960), el más utilizado de Marketing mix, logre el estatus de paradigma de Marketing y se convierta en las tablas de fe de la disciplina: por un lado, la situación socioeconómica posterior a la Segunda Guerra Mundial, que conduce a un incremento de la demanda de bienes estandarizados en mercados de consumo masivo, estableciendo un entorno de alta eficacia que oculta las debilidades del paradigma; y por otro, la comunidad académica identifica este modelo, cuya simplicidad y sencillez en la aplicación son evidentes, como la teoría de Marketing abogada por Alderson (1957).

Así, la teoría económica se mantiene profundamente integrada en el pensamiento de Marketing y la mayor parte de las variables de mercado permanecieron siendo exógenas a la creación de valor, incluyendo al consumidor, hacia quien se habían comenzado a orientar las acciones de Marketing.

La orientación transaccional comenzó a generar dudas sobre su validez como teoría general de Marketing al inicio de su etapa de crecimiento (Waterschoot y Van den Bulte, 1992), principalmente por sus dificultades de aplicación a mercados diferentes a los masivos. Esto provoca la fragmentación en subdisciplinas de la corriente principal de Marketing y el desarrollo de orientaciones teóricas específicas como respuesta a la limitada solidez del Marketing Transaccional (Vargo y Lusch, 2008c). Sin embargo, la solución más rápida al problema fue utilizar la misma orientación, abstrayendo las relaciones de mercado a una lista de variables para el apoyo de la toma de decisiones. Por ejemplo, el Marketing de Servicios define los servicios como un tipo particular de producto con una

serie de deficiencias diferenciales (Vargo y Lusch, 2008b). En este sentido, cualquier intento por modificar la orientación dominante ha sido utilizado como simple un reajuste, mejora o modificación puntual, enmascarando las carencias presentadas por la Lógica D-B.

Vargo y Lusch (2008c) afirman que la utilización de la Económica como base para el desarrollo de la teoría de Marketing es la principal responsable de la fragmentación de la disciplina y de que la Lógica Tradicional haya sido incapaz de generar las indicaciones adecuadas sobre la aplicación eficiente del Marketing. De esta forma, retomando los planteamientos originales de Smith (1776), la Lógica D-S establece que los conocimientos y habilidades, a los que denomina servicio, son las unidades fundamentales del intercambio y la base para alcanzar una ventaja competitiva. El servicio es definido como "la aplicación de competencias especializadas, conocimientos y habilidades, a través de hechos, procesos y funciones para el beneficio de otra entidad o la entidad en sí misma" (Vargo y Lusch, 2004:2). Los intercambios económicos de mercado se desarrollan servicio por servicio, donde el valor sólo puede ser creado y determinado a través del proceso de consumo, mediante el valor de uso. Por tanto, los bienes no son el factor común del intercambio, sino que se configuran como una herramienta de entrega y aplicación de recursos (Vargo, Maglio y Akaka, 2008).

La Lógica D-S también determina una modificación sustancial en los papeles del consumidor y la organización. Se modifica la perspectiva tradicional del cliente como un "recipiente de servicio" (Schembri, 2006:388) y promueve una filosofía de *Marketing with*, que algunos han calificado como Marketing Colaborativo (véase la Figura I). El cliente deja de ser un elemento sobre el que actúa la empresa y se convierte en el árbitro del valor, cocreado mediante la interacción directa con el servicio.

Figura I
Evolución del Marketing

Fuente: Adaptado de Lusch (2007) y Lusch, Vargo y O´Brien (2007)

Esta posición del cliente supone que las empresas no pueden crear valor, sólo cocrearlo. Las organizaciones se posicionan a nivel competitivo a través de ofertas que suponen proposiciones de valor, puesto que el valor en sí será determinado por el consumidor. Por tanto, su papel ahora debe ser el de facilitador, ayudante y organizador, además de cocreador de valor durante la interacción con los clientes (Grönroos, 2008; Payne, Storbacka y Frow, 2008).

3. IMPLICACIONES EMPRESARIALES DE LA LÓGICA D-S

La Nueva Lógica tiene potencial para: (1) mejorar la productividad del Marketing, (2) reducir la alienación del consumidor en la sociedad y (3) promover un sistema de Marketing global más favorable para la sociedad mediante la mejora de la sostenibilidad global y el aumento del nivel de calidad de vida (Lusch, Vargo y Malter, 2006). Esta situación es contraria a lo ocurrido con la Lógica D-B, que muestra grandes limitaciones para comprender, interpretar y actuar en los mercados actuales y para alcanzar una ventaja competitiva sostenible. De hecho, algunos autores han señalado que el sistema de Marketing aplicado hasta ahora no está sirviendo, en general, a la sociedad como debería, llegando incluso a ser identificado a través de conceptos como engaño o intromisión. Además, las carencias a nivel estratégico no permiten indicar a la empresa cómo debe competir y, debido a su carácter táctico, se ha producido una pérdida importante de control de las cuatro variables fundamentales, siendo otros departamentos de la organización los encargados de tomar decisiones importantes con relación al precio o al desarrollo de nuevos productos (Webster, 2005).

Aunque todavía no ha sido desarrollada una teoría de mercado que ayude a los profesionales a una verdadera transición hacia la provisión de servicio, los planteamientos y premisas de la Lógica D-S permiten deducir un modelo mental y/o una serie de principios que permiten la implantación de una orientación al servicio, con el fin de alcanzar el éxito de las estrategias y el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles. De forma general, Vargo y Lusch (2008a) establecen una serie de acciones que deben ser desarrolladas por las organizaciones para realizar la transacción desde la Lógica D-B hasta la Lógica D-S, que permitiría reestructurar sus estrategias y prácticas de dirección (véase el Cuadro III).

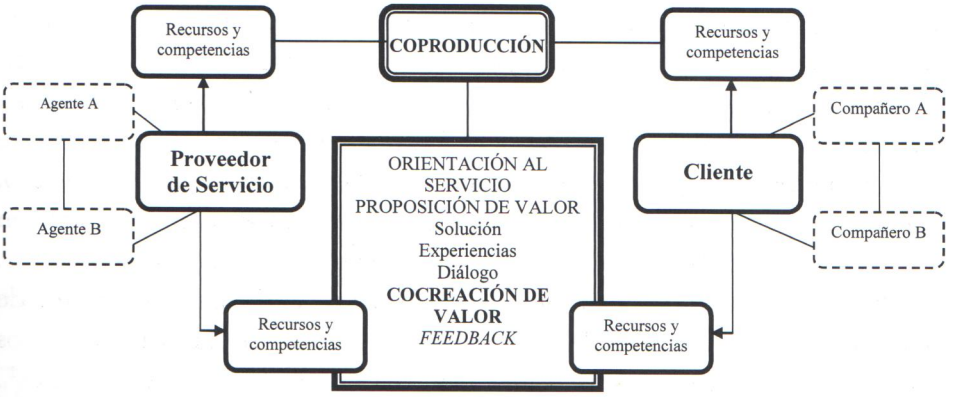
Cuadro III
Transición para profesionales

Lógica Centrada en los Bienes	Lógica Centrada en el Servicio
Hacer algo (bienes o servicios)	Asistir al cliente en su proceso de creación de valor
El valor es añadido	El valor es cocreado
El cliente es una entidad aislada	Clientes en el contexto de sus propias redes
Los clientes como objetivo	Clientes como recursos
Información asimétrica	Información simétrica
Propaganda	Conversación
Preferencia sobre la eficiencia	Eficiencia a través de la efectividad
Transaccional	Relacional
Maximización de beneficios	*Feedback* financiero

Fuente: Adaptado de Vargo y Lusch (2008a)

De forma global, las implicaciones directivas de la Nueva Lógica suponen mucho más que un simple desplazamiento desde los bienes hacia el servicio. La competencia a través del servicio no es solamente añadir valor a los productos, sino que conlleva una reestructuración de la propuesta global de la empresa y del papel de los agentes implicados en la creación de valor (Vargo y Lusch, 2008c), incluidos los empleados y otros *stakeholders* (Figura II). Sobre la base del desarrollo de procesos de colaboración con todos ellos, es necesario transformar la dirección en todos los niveles, donde la empresa y sus socios se ocupan de asistir a los clientes para que obtengan el máximo valor posible de sus actividades de servicio, ayudando y mejorando las actividades diarias, procesos y experiencias de los clientes.

Figura II
Desarrollo práctico de la lógica D-S



Fuente: Elaboración propia a partir de Winklhofer, Palmer y Brodie (2007) y Payne, Storbaka y Frow (2008)

Las organizaciones deben tener claro que el valor para un cliente consiste en una experiencia o verdadera solución (Winklhofer, Palmer y Brodie, 2007). Así, para el desarrollo de una propuesta de valor, es necesario identificar o configurar de forma adecuada las capacidades, los conocimientos y habilidades primordiales; alcanzando el valor de los recursos un papel clave para lograr una diferenciación competitiva.

El papel estratégico de la dirección es tratar de identificar los recursos principales y poner en valor una combinación adecuada de recursos. Sin embargo, la posesión de recursos tangibles, por sí sola, no se plasma en una posible fuente de ventaja competitiva. Tres grupos distintos de investigación de Marketing, el CMP (*Contemporary Marketing Practices*), MPC (*The Marketing Performance Center*) y MC21 (*Marketing in the 21st Century*) coinciden en afirmar que una ventaja competitiva tiene mayor relación con los recursos intangibles, los procesos y las relaciones, puesto que permiten establecer barreras a la imitación (Mazzarol y Soutar, 1999). Este reconocimiento refuerza la determinación de las capacidades y competencias como fuente de ventaja competitiva.

El papel del cliente es básico en el proceso de creación de valor, ya no es un simple receptor pasivo de las ofertas de la organización. Vargo, Maglio y Akaka (2008) afirman que la concepción del cliente como colaborador se ha convertido en un elemento central en la literatura actual de Marketing (Bendapudi y Leone, 2003; Prahalad y Ramaswamy, 2004). De forma creciente las empresas han reconocido las ventajas derivadas de considerar la colaboración directa del cliente (Grönroos, 2006) y se han ido centrando en la implicación del cliente en sus procesos (Verhoef *et al.*, 2009). Prahalad y Ramaswamy (2004:137) afirman que "el valor se centra ahora en las experiencias de los consumidores", por tanto será creado mediante la implicación del cliente en la cocreación y/o personalización de sus experiencias. Por este motivo, uno de los elementos que mayor interés ha suscitado en la propuesta de la Lógica D-S es que el valor no es creado mediante el intercambio, sino que es determinado por el cliente a través del valor de uso. En la mayoría de los casos, la literatura manifiesta su apoyo a la cooperación empresa-cliente como medio para alcanzar la ventaja competitiva.

Vargo y Lusch (2006) identifican la implicación del cliente en el proceso de generación de valor a través de la coproducción y la cocreación. Aunque ambos conceptos están estrechamente vinculados, se trata de dos procesos distintos[1]. Auh *et al.* (2007:361) definen la coproducción como "la participación constructiva del cliente en la creación del servicio y los procesos de entrega". Por tanto, la

coproducción admite la aplicación de los recursos, conocimientos y habilidades del cliente en el desarrollo y configuración del núcleo central de intercambio, es decir, se supone la participación de los clientes en la disposición final de la propuesta de valor. La coproducción posee varios beneficios esenciales: (1) permite reducir los costes para la organización, (2) permite a la empresa personalizar sus ofertas, y (3) reconoce que el cliente no es sólo un recurso productivo, sino que toma responsabilidades en los resultados en términos de calidad, satisfacción y resultados del servicio.

Sin embargo, el verdadero abandono de la perspectiva de los bienes (Lusch, 2007) es el concepto de cocreación. En la Lógica D-S el cliente se convierte en el verdadero creador de valor. Cuando un consumidor adquiere un automóvil su utilización se extenderá a lo largo de varios años, ofreciéndole el servicio de transporte durante ese periodo, lo que implica que el usuario obtendrá valor cada vez que se produzca su uso. Por tanto, como afirma Grönroos (2008), la cocreación es una situación de interacción y diálogo donde las partes muestran un papel activo de aprendizaje e influencia sobre las percepciones de la otra parte. La interacción implica participación y se orienta hacia la búsqueda de ventajas recíprocas (Karpen y Bove, 2008). Un claro ejemplo del papel del cliente en la creación de valor se puede encontrar en los mensajes de texto (*sms*) en los teléfonos móviles, puesto que el valor del servicio no fue apreciado por los proveedores hasta que los consumidores encontraron beneficios dentro de sus redes de relaciones personales. En definitiva, la Lógica D-S implica el desarrollo de una comunicación bidireccional, diálogo entre las partes fundado en la confianza, el aprendizaje conjunto y la adaptación.

[1] En el caso de un automóvil, la coproducción sería la participación del cliente en la configuración final del vehículo adaptado a las características específicas marcadas por éste, mientras que la cocreación sería el proceso donde el vehículo genera valor para el cliente mediante su uso.

La empresa IKEA es un claro ejemplo de implicación del cliente en la configuración final de la propuesta de valor, reservando a éste las etapas finales de creación del producto.

Avances tecnológicos recientes permiten a los clientes una mayor implicación en la configuración de la propuesta de valor. Por ejemplo, Ray-Ban ha desarrollado a través de su página web el *virtual mirror*, donde los clientes pueden comprobar cómo les sientan los distintos modelos de gafas antes de acudir a cualquier establecimiento a adquirirlas. La utilización de los espejos virtuales también se está aplicando actualmente en los establecimientos de venta de moda y estética, permitiendo que los consumidores puedan personalizar sus compras.

De la misma forma, algunos fabricantes utilizan herramientas de comunicación directa, principalmente internet, para la personalización de sus productos, permitiendo una mejor adaptación a cada consumidor.

4. CONCLUSIONES

El principal objetivo de la orientación directiva ha sido mejorar la posición de la función de Marketing dentro de la organización. Sin embargo, su carácter táctico y la fragmentación del concepto de Marketing han provocado una minoración de su credibilidad e importancia, intensificando la necesidad de alcanzar un nuevo paradigma que permita una mejor adaptación al entorno actual, una mejor explicación de los intercambios y nuevas oportunidades para las empresas. Por ello, el Marketing debe aprovechar la oportunidad actual para desarrollar una base conceptual que suponga un verdadero cambio de paradigma, más allá de un simple reajuste de las tradicionales variables controlables: producto, precio, distribución y comunicación.

Una de las conclusiones teóricas más evidentes de este artículo es que la Lógica D-S establece una orientación radicalmente nueva, lejos de los planteamientos de la Lógica D-B. Propone una orientación centrada en la interacción y el intercambio de elementos intangibles y una modificación del proceso de creación de valor, estableciendo que el valor se crea mediante el uso y consumo. El valor se centra ahora en las experiencias de los consumidores. Por ejemplo, ¿qué atrae cada año a miles de visitantes a los parques temáticos de Disney World? La respuesta no reside únicamente en las numerosas atracciones, sino en la propuesta de valor, basada según los propios visitantes en aspectos intangibles, que les permitirá el desarrollo de una experiencia global. Esto supone que los clientes no adquieren los bienes en sí mismos, sino que los compran por el servicio que les provee. La importancia del bien tangible no recae tanto en la posesión de los mismos, sino en el servicio que se obtiene de ellos. Esto supone una caracterización

activa del consumidor, que interactúa junto al proveedor para generar valor, que va más allá de una orientación al cliente. Implica colaborar y aprender de los clientes y adaptarse a sus necesidades individuales y dinámicas (Vargo y Lusch, 2004). Por estas razones, la creación de valor del cliente debe ser el objetivo básico sobre el que una compañía se debe esforzar.

Dado que el cliente es el compañero en el proceso de creación de valor, la razón de ser de una organización debería cambiar (Karpen y Bove, 2008). Para las empresas, la competencia efectiva por medio del servicio implica una visión total de la organización y del mercado con la Nueva Lógica, es decir, la adopción de la Lógica D-S debe ser una decisión a nivel estratégico. Esto va a implicar una reestructuración de la propuesta global de la empresa y del papel de los agentes implicados en la creación de valor (Vargo y Lusch, 2008c), indicando a las organizaciones cómo alcanzar la ventaja competitiva mediante la creación de una cultura de servicio (Lusch, Vargo y O´Brien, 2007), reinventándose como organizaciones de servicio.

A nivel táctico, las empresas deben desarrollar sus propuestas de valor eficientes mediante el análisis de sus recursos clave. Sin embargo, los recursos que son esenciales desde la perspectiva interna pueden no serlo desde la perspectiva externa. Por tanto, el valor debe ser visto desde la óptica del cliente. En la perspectiva de la Lógica D-S, la propuesta de valor constituirá una verdadera ventaja competitiva con relación a sus competidores sólo cuando el beneficio ofrecido sea percibido por los clientes. Conocer cuáles son los recursos de valor para el cliente posibilita a la organización reorientar su enfoque hacia aquellos activos que permiten mantener una ventaja competitiva y el desarrollo y actualización, por medio de un continuo aprendizaje organizacional, de las capacidades con valor para el cliente (Clulow, Barry y Gerstman, 2007).

Por otra parte, también se puede concluir que la coproducción y la cocreación son los dos procesos fundamentales de implicación del cliente. Aunque la coproducción es algo que puede o no ocurrir, mediante la personalización de la propuesta de valor, la cocreación de valor es algo que siempre se da (Lusch, 2007). La aplicación de recursos por parte del cliente en la coproducción es sólo marginal, no necesita alcanzar nuevos conocimientos y habilidades, en cambio en los procesos de creación de valor el cliente debe aprender a usar, mantener, reparar y adaptar la propuesta a sus necesidades individuales, situaciones de uso y comportamiento (Vargo y Lusch, 2004). Por ejemplo, una propuesta de valor transmitida por medio de un automóvil, supone que el cliente debe poseer los

conocimientos, capacidades y los recursos suficientes para saber conducirlo y circular de forma óptima. Estos procesos de creación de valor no deben ser tratados en el sentido tradicional, sino como procesos dinámicos e interactivos, mediante el trabajo de colaboración con todos los agentes implicados en el suministro y red de valor. Además, la empresa debe calcular el *feedback* de mercado con el análisis del funcionamiento financiero como apoyo a la evaluación del cumplimiento de la proposición de valor (Lusch, Vargo y Malter, 2006).

Finalmente, en la Lógica D-S el Marketing es identificado como la función de la organización que facilita la cocreación de valor. Grönroos (2008:275) indica que "el objetivo del Marketing es implicar a la empresa en los procesos del cliente con el objetivo de apoyar la creación de valor en dichos procesos, de una forma mutuamente beneficiosa". Por tanto, el Marketing se define como el conjunto de procesos y recursos con los que la organización busca crear proposiciones de valor y facilitar el proceso de cocreación. En realidad, estos procesos necesitan estimar la relación entre proveedor y cliente de forma longitudinal, dinámica e interactiva.

5. BIBLIOGRAFÍA

ALDERSON, W. (1957): *Marketing Behavior and Executive Action: a Functionalist Approach to Marketing Theory*, Richard D. Irwin, Homewood, Illinois.

AUH, S., BELL, S.J.; MCLEOD, C.S.; SHIH, E. (2007): "Co–Production and Customer Loyalty in Financial Services", *Journal of Retailing*, Vol. 83, núm. 3, p. 359–370.

BENDAPUDI, N.; LEONE, R.P. (2003): "Psychological Implications of Customer Participation in Co–Production", *Journal of Marketing,* Vol. 67, núm. 1, p. 14–28.

CLULOW, V., BARRY, C.; GERSTMAN, J. (2007): "The Resource–Based View and Value: The Customer–Based View of the Firm", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 31, núm. 1, p. 19–35.

GRÖNROOS, C. (2006): "Adopting a Service Logic for Marketing", *Marketing Theory*, Vol. 6, núm. 3, p. 317–333.

GRÖNROOS, C. (2008): "Adopting a Service Business Logic in Relational Business–to–business Marketing: Value Creation, Interaction and Joint Value Co–creation", *Academic Papers nº 5, Otago Forum 2*, p. 268–287.

KARPEN, I.O.; BOVE, L.L. (2008): "Linking S–D Logic and Marketing Practice: Toward a Strategic Service Orientation", *Academic Papers nº 13, Otago Forum 2*, p. 213–237.

LAMBIN, J.J. (1995): *Marketing Estratégico*, 3ª edición, McGraw–Hill, Madrid.

LUSCH, R.F. (2007): "Marketing's Evolving Identity: Defining Our Future", *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 26, núm. 2, p. 261–268.

LUSCH, R.F.; VARGO, S.L.; MALTER, A. (2006): "Marketing as Service–Exchange: Taking a Leadership Role in Global Marketing Management", *Organizational Dynamics*, Vol. 35, núm. 3, p. 264–278.

LUSCH, R.F.; VARGO, S.L.; O'BRIEN, M. (2007): "Competing through Service: Insights from Service Dominant Logic", *Journal of Retailing*, Vol. 83, núm. 1, p. 5–18.

MAZZAROL, T.; SOUTAR, G.N. (1999): "Sustainable Competitive Advantage for Educational Institutions: a Suggested Model", *International Journal of Educational Management*, Vol. 13, núm. 6, p. 287–300.

MCCARTHY, E.J. (1960): *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Richard D. Irwin, Homewood, Illinois.

MCCOLE, P. (2004): "Marketing is not Dead: A Response to 'Elegy on the Death of Marketing'", *European Journal of Marketing*, Vol. 38, núms. 11/12, p. 1349–1354.

PAYNE, A.F.; STORBACKA, K.; FROW, P. (2008): "Managing the Co–creation of Value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, núm. 1, p. 83–96.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. (2004): *The Future of Competition: Co–creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press, Boston.

SCHEMBRI, S. (2006): "Rationalizing Service Logic, or Understanding Services as Experience?", *Marketing Theory*, Vol. 6, núm. 3, p. 381–392.

SMITH, A. (1776): *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Modern Library, New York, edición en castellano (2005) *Investigación sobre la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones*, ed. Edwin Cannan, 15ª edición, Mexico.

VARGO, S.L. (2007): "On a Theory of Markets and Marketing: From Positively

Normative to Normatively Positive", *Australasian Marketing Journal*, Vol. 15, núm. 1, p. 53–60.

VARGO, S.L.; LUSCH, R.F. (2004): "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 68, núm. 1, p. 1–17.

VARGO, S.L.; LUSCH, R.F. (2006): "Service–Dominant Logic: What It Is, What It Is Not, What It Might Be", en Lusch, R.F. y Vargo, S.L. (eds.): *The Service–Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*, M.E. Sharpe Inc., Armonk, New York, p. 43–56.

VARGO, S.L.; LUSCH, R.F. (2008a): "Service–dominant logic: Continuing the evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, núm. 1, p. 1–10.

VARGO, S.L.; LUSCH, R.F. (2008b): "Why Service", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, núm. 1, p. 25–38.

VARGO, S.L.; LUSCH, R.F. (2008c): "From Goods to Service: Divergences and Convergences of Logics", *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, núm. 3, p. 254–259.

VARGO, S.L.; MAGLIO, P.P.; AKAKA, M.A. (2008): "On Value and Value Co–Creation: A Service Systems and Service Logic Perspective", *European Management Journal*, Vol. 26, núm. 3, p. 145–152.

VERHOEF, P.C.; LEMON, K.N.; PARASURAMAN, A.; ROGGEVEEN, A.; TSIROS, M.; SCHLESINGER, L.A. (2009): "Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies", *Journal of Retailing*, Vol. 85, núm. 1, p. 31–41.

WATERSCHOOT, W.; VAN DEN BULTE, C. (1992): "The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited", *Journal of Marketing*, Vol. 56, núm. 4, p. 83–93.

WEBSTER, F.E. (2005): "Back to the Future: Integrating Marketing as Tactics, Strategy, and Organizational Culture", en "Marketing Renaissance: Opportunities and Imperatives for Improving Marketing Thought, Practice, and Infrastructure", *Journal of Marketing*, Vol. 69, núm. 4, p. 4–6.

WINKLHOFER, H.; PALMER, R.A.; BRODIE, R.J. (2007): "Researching the Service Dominant Logic–Normative Perspective Versus Practice", *Australasian Marketing*