

# Efectos positivos de la implicación del consumidor en el desarrollo de nuevos servicios<sup>1</sup>

Positive effect of customer involvement in new service development

## I. INTRODUCCIÓN

La economía mundial se orienta progresivamente hacia los servicios. En la medida en que se observa este fenómeno crece el carácter crítico de la actividad de desarrollo de nuevos servicios y, en consecuencia, cobra una mayor relevancia empresarial la respuesta a la pregunta sobre cómo proceder a incrementar su éxito. Además, la importancia del desarrollo de nuevos servicios atañe a todo tipo de empresas, incluidos los fabricantes de productos, para los que una fuente importante de diferenciación se basa en los servicios que se añaden a su oferta tangible central.

La literatura sobre el desarrollo de nuevos productos ha hecho una contribución sustancial al conocimiento de los procesos de innovación. Pero esta literatura ha primado el estudio de los bienes físicos en detrimento de la investigación en el campo de los servicios. Aunque muchos de los resultados obtenidos para los productos son de aplicación general, los servicios tienen una serie de peculiaridades, por ejemplo, la inseparabilidad entre la producción y la prestación, la intangibilidad o la heterogeneidad, que pueden afectar a las actividades de innovación (John y Storey, 1998). En consecuencia, las actividades de desarrollo de nuevos servicios requieren de un estudio particularizado.

De entre el conjunto de estudios que se han centrado en la determinación de los factores dotados de capacidad para influir en el resultado de



**Pilar Carbonell-Foulqué**  
School of Administrative  
Studies York University  
✉  
pilarc@yorku.ca



**Ana I. Rodríguez-Escudero**<sup>2</sup>  
Facultad de Ciencias Económicas  
y Empresariales,  
Universidad de Valladolid  
✉  
ana@eco.uva.es

**Devashish Pujari**  
DeGroote School of Business  
McMaster University  
✉  
pujarid@mcmaster.ca

CÓDIGO JEL:  
M310; M100

Fecha de recepción y acuse de recibo: 29 de noviembre de 2007 Fecha inicio proceso de evaluación: 3 de diciembre de 2007 Fecha primera evaluación: 20 de diciembre de 2007 Fecha de aceptación: 3 de marzo de 2008



### RESUMEN DEL ARTÍCULO

El grado de implicación del consumidor en la innovación, entendido como el nivel en el cual las empresas interactúan con los consumidores actuales o potenciales durante el proceso de desarrollo, es reconocido como uno de los factores que contribuyen a explicar el éxito en el mercado de los nuevos servicios. Sin embargo, hay poca evidencia empírica de esta influencia y de cómo se produce. Teniendo en cuenta estas carencias, en este trabajo nos planteamos, por un lado, constatar la existencia de un efecto beneficioso de la implicación del consumidor y, por otro, tratar de determinar sobre qué variables de resultados (operativas o de mercado) se produce ese efecto. Tomando como base de análisis una muestra de 102 nuevos servicios, nuestros resultados revelan que el valor directo e inmediato de la implicación del consumidor subyace en su contribución a acelerar el proceso de desarrollo y a mejorar la calidad técnica. El efecto sobre los resultados de mercado, esto es, sobre la superioridad competitiva y las ventas es indirecto, se manifiesta a través de los resultados operativos.

### EXECUTIVE SUMMARY

Customer involvement has been recognized as an important factor for successful service development. Despite its acknowledged importance, a review of the literature suggests that there is little empirical evidence about the effectiveness and outcomes of interacting with customers while developing new services. Against this backdrop, the present study investigates the effects of customer involvement on operational dimensions (i.e. innovation speed and technical quality) and market dimensions (i.e. competitive superiority and sales performance) of new service performance. Findings reveal that whereas customer involvement has a positive direct effect on technical quality and innovation speed, it has an indirect effect on competitive superiority and sales performance. In terms of managerial implications, the study offers critical insights on how customer involvement in new service development gets translated into improved new service performance.



un nuevo servicio, destacamos el trabajo De Brentani (1995). En este estudio los factores identificados hacen referencia a la formalización del proceso de desarrollo, a la capacidad directiva, a las sinergias del servicio con la actividad habitual de la empresa, a la novedad para la empresa, al nivel de competencia en el mercado, al atractivo y ajuste a la demanda, al grado de innovación del servicio, a su prestación por expertos profesionales, a las evidencias de calidad, a la experiencia con el servicio y a la complejidad (véase el Cuadro 1). Del grupo de factores citados, este trabajo se encuadra en el denominado “atractivo y ajuste a la demanda”, factor en el que se recogen variables relacionadas con la adecuada satisfacción del mercado, la resolución de los problemas del consumidor y la adaptación a sus nuevas demandas. Para dotar al servicio de tales requerimientos, la interacción con el consumidor durante el proceso de desarrollo viene siendo considerado un procedimiento superior a las técnicas tradicionales de investigación de mercados (Tidd *et al.* 2001).

**Cuadro 1: Factores determinantes del éxito de los nuevos servicios**

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Formalización del proceso</b></p> <p>Proceso de desarrollo formado por un conjunto de etapas –generación de ideas, filtrado de ideas, análisis financiero, desarrollo del concepto, test del servicio, lanzamiento al mercado- a cuya ejecución se procede detallada y formalmente.</p> | <p><b>Capacidad directiva</b></p> <p>Importante rol de la alta dirección en el proceso de desarrollo, adecuada implicación del personal en el desarrollo y buena comunicación entre las áreas funcionales.</p>   |
| <p><b>Sinergias del servicio</b></p> <p>Adecuación del servicio a los recursos humanos, financieros y comerciales de la empresa y a sus habilidades directivas.</p>   | <p><b>Novedad para la empresa</b></p> <p>Clientes totalmente nuevos para la empresa, sin similitudes con los ya existentes y entorno competitivo completamente nuevo.</p>  |
| <p><b>Nivel de competencia en el mercado*</b></p> <p>Intensidad de la competencia en el mercado, con reflejo en la competencia en precios, el lanzamiento continuo de nuevos servicios o la modificación de los existentes y las dificultades para la diferenciación.</p>                     | <p><b>Atractivo y ajuste a la demanda</b></p> <p>Crecimiento y volumen del mercado. Satisfacción de las necesidades del mercado, resolución de sus problemas y adaptación a los cambios en sus demandas.</p>   |
| <p><b>Grado de innovación del servicio*</b></p> <p>Servicio altamente novedoso, pionero, que se distingue ampliamente de los existentes en el mercado.</p>  | <p><b>Servicio basado en expertos profesionales</b></p> <p>Para el desarrollo y la prestación del servicio se precisa de profesionales habilidosos y expertos.</p>   |
| <p><b>Evidencias de calidad del servicio</b></p> <p>Calidad de los elementos tangibles que acompañan al servicio, de la imagen y del personal que se encarga de la prestación.</p>  | <p><b>Calidad en la experiencia con el servicio</b></p> <p>Prestación rápida, eficiente y fiable.</p>  |
| <p><b>Complejidad del servicio*</b></p> <p>Servicio complejo, considerado de “alto coste” por el consumidor y que requiere de adaptaciones específicas a la demanda del cliente.</p>  | <p>* La relación de estos factores con las variables de resultados del nuevo servicio es negativa.<br/>FUENTE: Adaptación de De Brentani (1991). Estos factores muestran su efecto principalmente sobre los resultados en términos de ventas y superioridad competitiva.</p> |

La implicación del consumidor en la innovación de servicios se refiere a la extensión en la cual las empresas interactúan con sus consumidores actuales o potenciales durante del proceso de desarrollo (Alam, 2006; Matthing *et al.*, 2004). La frecuencia con la que ambas partes se encuentran, el nivel de consulta y de presencia en el equipo de desarrollo de los consumidores o la utilización de múltiples y variadas técnicas para evaluar sus necesidades y potenciar su participación son indicadores del grado de implicación. En términos generales, el concepto de implicación del consumidor es similar a lo que otros autores han denominado “interacción con el consumidor” (Alam, 2006; Gruner y Homburg, 2000) y “colaboración con el consumidor” (Campbell y Cooper, 1999).

La teoría de la dependencia de recursos, en conjunción con la literatura sobre la orientación al mercado y el desarrollo de nuevos productos, proporcionan el soporte teórico a la proposición de que la implicación del consumidor tiene un impacto positivo en el resultado de los nuevos servicios. De acuerdo con la teoría de recursos, la información sobre las necesidades y experiencias del consumidor puede ser un activo empresarial clave para lograr un resultado superior a los competidores por la vía del diseño de un servicio excelente en su grado de ajuste a la demanda del mercado. Por otro lado, un tema recurrente en la literatura sobre nuevos productos y sobre la orientación al mercado es que una fuerte orientación al consumidor es fundamental para lograr un resultado empresarial superior (Athuahene-Gima, 1996; De Brentani, 1995). Desde esta perspectiva, la cooperación con los consumidores puede funcionar como el puente que asegura el acceso de la empresa a la información que le va a permitir orientarse hacia la satisfacción de sus consumidores (Gruner y Homburg, 2000; Salomo *et al.*, 2003).

Con todo, a pesar de la lógica teórica del planteamiento, hay escasa, incompleta y, a veces, contradictoria evidencia empírica sobre el resultado último que, en términos de éxito, tiene la interacción con los consumidores durante el proceso de desarrollo (Brockhoff, 2003; Campbell y Cooper, 1999). Mientras que una corriente de investigación conecta bien con los argumentos que tienen su base en la teoría de recursos, la orientación al consumidor o la literatura sobre nuevos productos (De Brentani, 1991 y 1995), otra considera que las ideas procedentes de los consumidores raramente son fuente de grandes innovaciones (Leonard-Barton, 1992; Christensen, 1997) o, si lo son, resultan difíciles de transformar en servicios

**PALABRAS CLAVE**

Implicación del consumidor, desarrollo de nuevos servicios, velocidad de innovación, calidad técnica, superioridad competitiva, ventas

**KEY WORDS**

Customer involvement, new service development, innovation speed, technical quality, competitive superiority, sales performance



comercializables (Magnusson et al., 2003). Dados estos precedentes, con este trabajo nos proponemos como primer objetivo (1) incrementar la evidencia empírica sobre la relación existente entre la implicación del consumidor y el resultado del nuevo servicio. Además, puesto que el resultado del nuevo servicio es un constructo multidimensional y el efecto de la implicación del consumidor puede estar afectando a unas dimensiones del resultado y no a otras, formulamos como segundo objetivo del trabajo; (2) ahondar en el tipo de resultado sobre el que la implicación del consumidor puede hacer notar sus efectos con mayor intensidad (véase la Figura 1).

En la línea de la propuesta de Tatikonda y Montoya-Weiss (2001), vamos a considerar el resultado de un nuevo servicio como un constructo que comprende dimensiones relativas tanto a la eficiencia operativa como a la mejora en los resultados de mercado. Los resultados operativos evalúan el esfuerzo de desarrollo desde una perspectiva interna. Concretamente, subsumimos los resultados operativos en dos variables: velocidad de innovación y calidad del servicio.

- La velocidad de innovación se refiere a la agilidad en la ejecución de las actividades de desarrollo –desde la generación de la idea hasta el lanzamiento al mercado– (Kessler y Bierly, 2002).

- La calidad técnica describe tanto la conformidad del servicio con las especificaciones dadas por la empresa, como su fiabilidad y rendimiento (Garvin, 1987).

De acuerdo con Menor *et al.* (2002), la velocidad y la calidad son los resultados operativos centrales en el esfuerzo de desarrollo de un nuevo servicio, dado el recorte que se está produciendo en el tiempo en que un servicio puede sostener su ventaja competitiva sin verse imitado por los competidores y la dificultad para alinear los atributos del servicio con los requerimientos de los consumidores.

Por su parte, los resultados de mercado reflejan el éxito final que se obtiene con el nuevo servicio desarrollado, es decir, evalúan el esfuerzo del desarrollo desde una perspectiva externa. A nuestros efectos, consideraremos dos variables relevantes para estimar que un servicio es un éxito de mercado: la superioridad competitiva y las ventas.

- La superioridad competitiva se define en términos de la excelencia del servicio comparada con la de los competidores.

- El resultado en términos de ventas recoge el cumplimiento de los objetivos de cuota de mercado, de ventas y de crecimiento de las ventas.

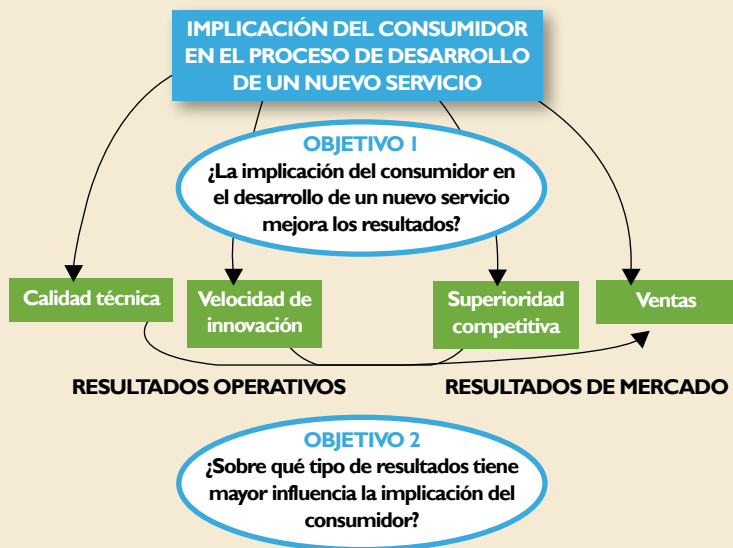
El postulado de este trabajo es que, si bien la implicación del consumidor en el desarrollo de los nuevos servicios mejora los resultados, su



efecto no es igualmente intenso sobre todos ellos. En particular, consideramos que los efectos más relevantes e inmediatos se observarán sobre la calidad técnica y sobre la velocidad de innovación. En la medida en que el consumidor informe a la empresa sobre sus preferencias, el servicio se diseñará mejor ajustado a la demanda y a su utilización en un contexto real. Además, es verosímil que el tiempo requerido para concluir el desarrollo se vea recortado por cuanto la empresa tiene un más fácil acceso a la información, lo que evitará reformulaciones debidas al tardío contacto con el mercado. Finalmente, un servicio que obtenga buenos resultados operativos, es decir, un servicio de calidad que llegue al mercado antes que los competidores, debe obtener unos mejores resultados de mercado que la competencia.

Cabe pensar que, al margen de la calidad y la velocidad, un servicio puede lograr una buena posición de mercado si la empresa que lo lanza hace un gran esfuerzo comercial; por ejemplo, un gran despliegue de inversiones en publicidad y promociones y una distribución intensiva. Sin embargo, no encontramos razón para que de la implicación del consumidor en el proceso de desarrollo puedan derivarse unos mejores resultados de mercado que no pasen por los resultados operativos. No obstante, el modelo planteado recoge esta posibilidad, es decir, la relación directa entre la implicación del consumidor y los resultados de mercado, con objeto de verificar nuestro postulado inicial.

Figura 1: **Modelo conceptual**



Fuente: elaboración propia

## 2. ESTUDIO REALIZADO

### Recogida de información

La obtención de la información que nos permitió la estimación del modelo presentado en la Figura 1 se realizó mediante una encuesta postal dirigida a los responsables del desarrollo de nuevos servicios de un total de 807 empresas, cuyas direcciones fueron extraídas del directorio de Dun & Bradstreet (2004). Estas 807 empresas fue seleccionadas aleatoriamente de entre 3.228 utilizando un procedimiento de muestreo estratificado por los ocho grupos de industrias incluidas en la base: servicios públicos, comercio al por menor, transporte y almacenamiento, industrias de la información, banca, finanzas y seguros, servicios técnicos, científicos y profesionales, servicios administrativos y de apoyo y asistencia social y de salud. Fundamentándonos en la idea de que sólo las empresas que alcanzan cierto tamaño tienen establecido un proceso relativamente formalizado para el desarrollo de nuevos servicios, frente a las pequeñas, cuyas prácticas son de carácter idiosincrático (Alam, 2002), se seleccionaron exclusivamente empresas de más de 75 empleados.

A cada una de ellas se les remitió un cuestionario postal. En él se pedía a los participantes en el estudio que basaran sus respuestas en un proyecto de desarrollo de un nuevo servicio ejecutado en su empresa en el que hubieran participado usuarios o consumidores potenciales. Obtuvimos un total de 102 cuestionarios válidos, lo que supone una tasa de respuestas del 12.6%<sup>3</sup>. Información adicional sobre el proceso de recogida de información puede verse en Cuadro 2.

Cuadro 2: Ficha técnica

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| <b>UNIVERSO</b>                  | 3.228 empresas de 8 tipos de industrias de servicios de más de 75 empleados                    |
| <b>ÁMBITO</b>                    | Territorio español   |
| <b>PROCEDIMIENTO DE MUESTREO</b> | Selección aleatoria de 807 empresas utilizando un muestreo estratificado por tipo de industria |
| <b>TAMAÑO DE LA MUESTRA</b>      | 102  |
| <b>NIVEL DE CONFIANZA</b>        | 95%  |
| <b>ERROR MUESTRAL</b>            | 8,1%   |
| <b>FECHA TRABAJO CAMPO</b>       | Junio-octubre de 2005  |

Fuente: elaboración propia

## Universo de población y muestra

La proporción de empresas en el universo de población y en la muestra es equivalente para todas las industrias, excepto para el comercio al por menor, grupo infrarepresentado, y para banca, finanzas y seguros, grupo sobrerrepresentado. Esta circunstancia es explicable teniendo en cuenta la tasa de innovación en cada uno de estos sectores. Según el informe Cotec (2003) sobre tecnología e innovación en España, el porcentaje de empresas innovadoras en el comercio al por menor es de un 12.9% y en banca, finanzas y seguros de un 46.4%, cifras muy por debajo y muy por encima, respectivamente, del porcentaje de innovación para el conjunto de empresas de servicios españolas (32.8%). En el Cuadro 3 se puede ver exactamente cual es el grado de representación de cada tipo de industria en la muestra. Con relación al tamaño, el número medio de empleados de las 102 empresas es de 395 y la cifra de ventas de 63 millones de euros. En la muestra se incluyen tanto servicios de consumo (48%) como industriales (52%).

Cuadro 3: Ficha técnica

| INDUSTRIA                        | Nº DE EMPLEADOS   |                 | VENTAS EUROS (X 106) |         | TIPO DE MERCADO |         |            |    |
|----------------------------------|-------------------|-----------------|----------------------|---------|-----------------|---------|------------|----|
|                                  | % empr. población | % empr. muestra | % empr.              | % empr. |                 | % empr. |            |    |
| Servicios públicos               | 6.1               | 7.1             | 75-100               | 9.7     | <=10            | 16.5    | Consumo    | 48 |
| Comercio al por menor            | 26.5              | 9.2             | 101-200              | 17.4    | 11-30           | 25.9    | Industrial | 52 |
| Transporte y almacenamiento      | 11.5              | 10.3            | 201-300              | 18.6    | 31-100          | 20.0    |            |    |
| Industria de la información      | 11.7              | 13.3            | 301-500              | 14.2    | 101-300         | 14.1    |            |    |
| Banca, finanzas y seguros        | 6.6               | 23.5            | 501-1000             | 18.6    | 301-1500        | 10.6    |            |    |
| Serv. técnicos, cient. y profes. | 12.6              | 16.3            | >1000                | 22.0    | >1500           | 12.9    |            |    |
| Servicios administ. y de apoyo   | 16.1              | 10.2            |                      |         |                 |         |            |    |
| Asistencia social y de salud     | 8.9               | 10.2            |                      |         |                 |         |            |    |



### Medición de las variables

Los indicadores utilizados para la medición de las variables objeto de estudio se presentan en el Cuadro 4, junto con la información sobre los trabajos de los que se han extraído las correspondientes escalas. Tales escalas son de dos tipos: reflectivas y formativas. Si los indicadores cubren diferentes aspectos de un constructo y, por lo tanto, no tienen que estar necesariamente intercorrelacionados, consideramos a la escala formativa. Es el caso de la variable implicación del consumidor. Si, por el contrario, los indicadores son manifestaciones del constructo, las suponemos reflectivas; tal es el caso del resto de constructos. Un análisis factorial confirmatorio

Cuadro 4: Indicadores de medición de las variables

| VARIABLE   | INDICADORES   | MEDIA |
|--|---|-------|
| <b>Implicación del consumidor<sup>3</sup></b><br>Alam (2002), Gales y Mansour-Cole (1995), Gruner y Homburg (2000)<br>$T\text{-}\chi^2 = 8.65, DF = 2, p = 0.01$ ) | La frecuencia de los encuentros con los consumidores fue alta <sup>1</sup> .          | 3.1   |
|  | Se consultó a los consumidores ampliamente <sup>1</sup> .                             | 2.9   |
|  | Algunos consumidores formaron parte del equipo de desarrollo <sup>1</sup> .           | 2.2   |
|  | Número de técnicas utilizadas para implicar al consumidor <sup>2</sup> .              | 2.2   |
| <b>Ventas<sup>1</sup></b><br>De Brentani (1989)<br>( $\alpha = .93, CR = .84, AVE = .82$ )   | Se superaron los objetivos de cuota de mercado  | 3.1   |
|  | Se superaron los objetivos de crecimiento de las ventas.                              | 3.1   |
|  | Se superaron los objetivos de ventas.   | 3.1   |
| <b>Superioridad competitiva<sup>1</sup></b><br>De Brentani (1989)<br>( $\alpha = .74, CR = .62, AVE = .55$ )   | Este servicio nos otorga una importante ventaja competitiva.                          | 3.7   |
|  | La experiencia con este servicio fue superior a la de los principales competidores.   | 3.6   |
|  | La solución aportada al consumidor fue superior a la de los competidores.             | 3.8   |
| <b>Calidad técnica<sup>1</sup></b><br>Gronroos (1984)<br>( $r = .62, CR = .68, AVE = .63$ )  | Este servicio tuvo menos problemas técnicos que los considerados normales.            | 3.3   |
|  | Este servicio tuvo menos problemas técnicos que los de los más directos competidores. | 3.1   |
| <b>Velocidad de desarrollo<sup>1</sup></b><br>Kessler y Bierly (2002)<br>( $\alpha = .71, CR = .58, AVE = .50$ )   | El desarrollo y lanzamiento fue más rápido que el de los principales competidores.    | 3.4   |
|  | El desarrollo se completó en menos tiempo que el normal en esta industria.            | 3.3   |
|  | El lanzamiento del servicio se efectuó antes de lo previsto.                          | 2.6   |

<sup>1</sup> Escala tipo Likert de 5 puntos (1 = En completo desacuerdo, 5 = En completo acuerdo).

<sup>2</sup> Suma del número de herramientas utilizadas en cada etapa. El listado incluye nueve herramientas: lead user, etnografía, construcción de escenarios, entrevistas personales, visitas a los consumidores, observación de los consumidores, teléfono-fax-mail, grupos de discusión, retiro de fin de semana.

<sup>3</sup> Dada su medición con diferentes escalas, para el contraste del modelo planteado los ítems de la escala de implicación del consumidor se han estandarizado.

(AMOS 5.0) para las escalas reflectivas indica un buen ajuste a los datos ( $\chi^2 = 174.574$ ,  $DF = 89$ ,  $p = 0.00$ ,  $CFI = 0.96$ ,  $NFI = 0.98$ ,  $RMSEA = 0.09$ ). Todos los valores del coeficiente alpha de Cronbach ( $\alpha$ ), utilizado para medir la fiabilidad de las escalas, están por encima del límite establecido de 0.70. Los valores de la fiabilidad compuesta (CR) y la varianza extraída (AVE) cuyos límites ordinarios se fijan en 0.60 y 0.50 (Bagozzi *et al.*, 1991), respectivamente, son igualmente aceptables. Como sugieren Bollen y Ting (2000), para la escala formativa de implicación del consumidor se ha aplicado el *vanishing tetrad test* (macro CTANEST1.mac ejecutada con SAS). Este test revela sus buenas propiedades como instrumento de medición. Los datos concretos de estos análisis se presentan en el Cuadro 4.

En dicho Cuadro también se aporta información sobre la media de los indicadores de la muestra. Destacan los bajos niveles alcanzados en los ítemes “algunos consumidores formaron parte del equipo de desarrollo” y “número de técnicas utilizadas para implicar al consumidor”, en los que la media ronda el valor 2, en una escala de 1 a 5.

### 3. RESULTADOS.

En este apartado, con carácter previo a la exposición de los resultados del contraste del modelo planteado, comentaremos el tipo de técnicas de implicación del consumidor utilizadas por las empresas de la muestra, dado que se procedió a su medición como parte del concepto de implicación del consumidor.

#### Técnicas de implicación del consumidor utilizadas por las empresas

Las técnicas de implicación de consumidor son herramientas, métodos o formas de trabajo por medio de las cuales se recoge información procedente del consumidor y se estimula la manifestación de sus necesidades latentes. Las técnicas más convencionales, las basadas en entrevistas personales, visitas a los consumidores o creación de grupos de discusión, son objeto de importantes críticas en las que se alega que resultan en ligeras modificaciones de los servicios antes que en la creación de servicios completamente nuevos, ya que los consumidores tienen problemas para imaginar un servicio sobre el que no tienen experiencia (Leonard-Barton y Rayport, 1997; Von Hippel *et al.*, 1999).



**Cuadro 5: Porcentaje de utilización de las técnicas de implicación del consumidor**

|                                 |       |
|---------------------------------|-------|
| ENTREVISTAS PERSONALES          | 40.1% |
| VISITAS A LOS CONSUMIDORES      | 35.8% |
| OBSERVACIÓN DE LOS CONSUMIDORES | 33.7% |
| LEAD USER <sup>1</sup>          | 33.5% |
| GRUPOS DE DISCUSIÓN             | 29.0% |
| TELÉFONO-FAX-MAIL               | 27.8% |
| CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS      | 16.3% |
| ETNOGRAFÍA <sup>2</sup>         | 2.8%  |
| RETIRO DE FIN DE SEMANA         | 1.0%  |

<sup>1</sup> *Lead user*. Se denomina así a la técnica que consiste en implicar en el proceso de desarrollo a los consumidores que anticipan, unos meses antes que el resto de consumidores, las necesidades que después se generalizarán al mercado.

<sup>2</sup> Etnografía. Técnica que utiliza la observación singularizada del consumidor para ahondar en su comportamiento. Se utiliza con el fin de detectar costumbres o tendencias que expliquen sus necesidades y preferencias.

A tenor de los últimos estudios, más interesantes resultan las técnicas relacionadas con la observación, con la etnografía o con el empleo de *lead users* (Von Hippel, 1986). Por ejemplo, del trabajo de Lilien *et al.* (2002) se desprende que contar con *lead users*, frente al uso de enfoques más convencionales genera mejores resultados económico-financieros para las empresas y servicios más novedosos. En general, las técnicas menos convencionales, producen servicios más innovadores porque se centran en la identificación de las necesidades latentes antes que en abundar en la necesidad ya satisfecha. En este sentido, los resultados del Cuadro 5, si bien revelan el mayor porcentaje de uso de las técnicas tradicionales (entrevistas personales, visitas a los consumidores o grupos de discusión, por ejemplo), ponen de manifiesto que las empresas españolas ya utilizan con profusión algunas de las técnicas más avanzadas (observación o *lead user*).

### Contraste del modelo planteado

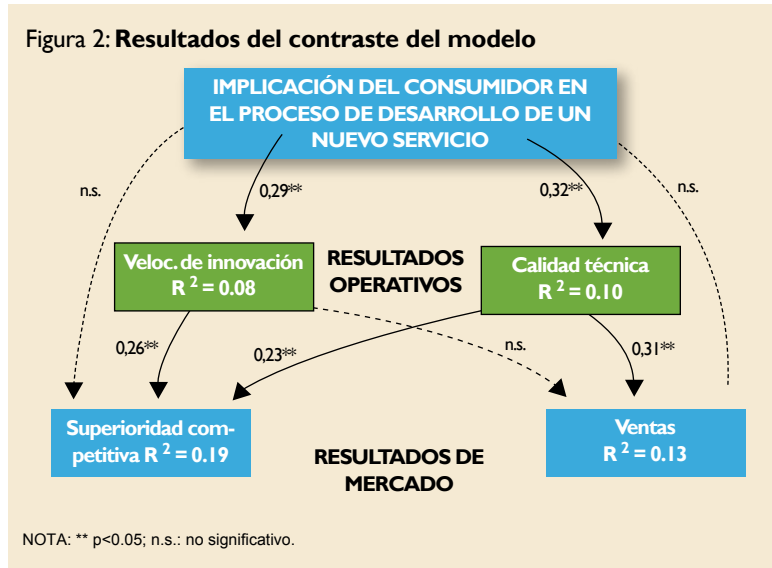
Para el contraste del modelo planteado se ha utilizado un análisis path (AMOS 5.1.)<sup>4</sup>. Como se puede ver en la Figura 2, los resultados obtenidos indican que la implicación del consumidor tiene un efecto positivo sobre la calidad técnica y la velocidad de innovación, pero no se observa un efecto directo sobre la superioridad competitiva y las ventas.

Un buen número de estudiosos de la materia han destacado la importancia de la implicación del consumidor en la mejora de la calidad técnica de las innovaciones. Desde la literatura sobre la orientación al mercado, Pelham y Wilson (1996) señalan que las empresas que enfatizan las actividades que buscan el entendimiento y la satisfacción de las necesidades de los consumidores crean productos con un nivel de defectos menor y con un nivel de calidad relativa percibida superior. En la misma línea, Voss (1992) y Cooper (2001) hacen notar que los problemas técnicos a menudo proceden de una carencia de conocimiento sobre los requerimientos del consumidor y que esta carencia conduce a la prestación de un servicio de baja calidad. Nuestro estudio confirma la esencia de las afirmaciones anteriores: contar con la participación del consumidor durante el proceso de concepción, desarrollo y lanzamiento del servicio contribuye al diseño de un producto con una calidad superior.

El contacto con el consumidor durante el proceso de desarrollo también ayuda a reducir el tiempo necesario para concluir el diseño del servicio. Por ejemplo, Slater y Narver (1995) destacan que la disposición de información relativa a las necesidades y preferencias de los consumidores otorga a la empresa una ventaja en velocidad de respuesta a las oportunidades y amenazas. Dentro de la literatura sobre desarrollo de nuevos productos, Cooper (2001) afirma que la búsqueda de un feedback continuo con el consumidor ayuda a validar y confirmar el diseño del producto en cada etapa del desarrollo y, por lo tanto, se minimizan los cambios de último minuto. En términos generales, la integración entre las funciones de *marketing* e I+D contribuye a la reducción del tiempo de desarrollo (Souder *et al.*, 1998) y la interacción con el consumidor durante el desarrollo, incluso su presencia en el propio equipo, contribuye a esa integración de funciones.

A diferencia de lo antes expuesto, esto es, que la implicación del consumidor influye directa y positivamente sobre la calidad técnica y sobre la velocidad de innovación, no se encuentra relación directa con la superioridad competitiva y con los resultados en términos de ventas. Aunque esto no quiere decir que la participación del consumidor en el desarrollo de un nuevo servicio sea irrelevante para el éxito de ese nuevo servicio. Lo que realmente muestra el estudio es que, antes que tener un efecto directo (superioridad competitiva y ventas), la

implicación del consumidor tiene un efecto indirecto<sup>5</sup> positivo a través de los resultados operativos (calidad técnica y velocidad de innovación). Además, los resultados sugieren que los efectos mediadores son totales antes que parciales<sup>6</sup>. Estos resultados soportan la investigación previa de que no hay razón para que la implicación del consumidor tenga un impacto directo en el éxito último de un nuevo producto o servicio, más allá de su efecto sobre algunos de los antecedentes claros del resultado de las innovaciones, como son su nivel de calidad y su presencia temprana en el mercado (Athuahene-Gima, 1996; Campbell y Cooper, 1999).



En concreto, la calidad técnica del servicio contribuye tanto a la percepción de la oferta de la empresa como superior a la de los competidores, como al incremento de las ventas y de la cuota de mercado del propio servicio. Además la velocidad en el desarrollo y, por ende, la posibilidad que tal rapidez otorga a la empresa de adelantarse a los competidores en su llegada al mercado, favorece el posicionamiento del servicio en la mente del consumidor como superior. Sin embargo, no se encuentra influencia directa de la velocidad de innovación sobre las ventas. Entendemos que la razón puede encontrarse en que los servicios que llegan al mercado antes, dado su carácter pionero, tienen un precio más elevado que les impide alcanzar elevadas cifras de ventas y de cuota de mercado.

#### 4. CONCLUSIONES

El éxito en el desarrollo de nuevos servicios se ve facilitado por la participación del consumidor durante el proceso de desarrollo. Concretamente:

- La interacción con los consumidores puede proporcionar un juicio más completo y fiable de las necesidades y deseos de los usuarios y evitar el desarrollo de atributos inaceptables o no importantes. En suma, puede contribuir al diseño de un servicio de calidad.

- El contacto con el consumidor también ayuda a reducir el tiempo de desarrollo del servicio por cuanto la disposición de información relativa a las preferencias de los consumidores contribuye a validar y confirmar el diseño en cada etapa del desarrollo, lo que se debe traducir en la necesidad de introducir menores cambios y, en consecuencia, en un ahorro de tiempo.

- En la medida en que la calidad y la velocidad refuerzan los resultados de mercado, podemos decir que, indirectamente, la implicación del consumidor en el desarrollo mejora el rendimiento económico-financiero del nuevo servicio.

A la luz de los resultados obtenidos, no nos queda sino recomendar a las empresas que, por la vía de los encuentros frecuentes con los consumidores, la consulta en las diferentes etapas del desarrollo, su integración en el equipo de trabajo o la utilización de alguna o varias de las múltiples técnicas que facilitan los contactos (*lead user*, entrevistas personales, visitas a los consumidores o grupos de discusión, por ejemplo), den entrada en sus procesos de innovación a esta forma de colaboración. Los datos de nuestro estudio, realizado sobre una muestra de empresas españolas de servicios, revelan su escasa utilización en la actualidad.

Alam (2006) señala tres vertientes clave en el estudio de la implicación del consumidor en el desarrollo de nuevos servicios: el nivel y proceso de interacción, las características de los consumidores implicados y el enfoque o estilo de aproximación a la “voz del consumidor”. Este trabajo se ha centrado en un aspecto muy concreto de la primera de las vertientes. El tratamiento, en el futuro, de cuestiones como el efecto que sobre los resultados tiene la

***Los servicios que llegan al mercado antes, dado su carácter pionero, tienen un precio más elevado que les impide alcanzar elevadas cifras de ventas y de cuota de mercado.***

elección de unos u otros tipos de consumidores o la forma de interactuar con ellos, debe contribuir a abundar en el potencial de este tema. Además de abordar otras cuestiones, dadas las limitaciones de este trabajo<sup>7</sup> y el carácter restrictivo del modelo aquí planteado, cabe dar continuidad a esta investigación añadiendo otras medidas de los resultados operativos (como el coste) y de los resultados de mercado (como la rentabilidad) o planteando potenciales factores antecedentes y moderadores (como la novedad del servicio, la incertidumbre tecnológica, la intensidad competitiva o la incertidumbre de mercado).

---

## BIBLIOGRAFÍA

- Alam, I. (2002). An Exploratory Investigation of User Involvement in New Service Development. *Journal of Academy of Marketing Science* 30(3): 250-261.
- Alam, I. (2006). Removing the Fuzziness from the Fuzzy-End of Service Innovations through Customer Interactions. *Industrial Marketing Management* 35(4): 468-480.
- Armstrong, J. S. y Overton, T.S. (1977). Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys. *Journal of Marketing Research* 14(3): 396-402.
- Atuahene-Gima, K. (1996). Market Orientation and Innovation. *Journal of Business Research* 35(2): 93-103.
- Bagozzi, R.P., Yi, Y. y Phillips, L.W. (1991). Assessing Construct Validity in Organizational Research. *Administrative Science Quarterly* 36: 421-458.
- Bollen, K.A. y Ting, K. (2000). A Tetrad Test for Causal Indicators. *Psychological Methods* 5(1): 3-22.
- Brockhoff, K. (2003). Customers' Perspectives of Involvement in New Product Development. *International Journal of Technology Management* 26(5/6): 464-477.
- Campbell, A. y Cooper, R.G. (1999). Do Customer Partnerships Improve New Product Success Rates? *Industrial Marketing Management* 28: 507-519.
- Christensen, C.M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston MA: Harvard Business School.
- Cooper, R.G. (2001). *Winning at New Products. Accelerating the Process from Idea to Launch*. Cambridge: Perseus.
- De Brentani, U. (1989). Success and Failure in New Industrial Service. *Journal of Product Innovation Management* 6(4): 239-259.
- De Brentani, U. (1991). Success Factors in Developing New Business Services. *European Journal of Marketing*, vol 25, nº 2, 33-59.

De Brentani, U. (1995). New Industrial Service Development: Scenarios for Success and Failure. *Journal of Business Research* 32: 93-103.

Gales, L. y Mansour-Cole, D. (1995). User Involvement in Innovation Projects. *Journal of Engineering and Technology Management* 12 (1/2): 77-109.

Garvin, D. (1987). Competing on the Eight Dimensions of Quality. *Harvard Business Review* 65(6): 101-110.

Gronroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4): 36-44.

Gruner, K.E. y Homburg C. (2000). Does Customer Interaction Enhance New Product Success? *Journal of Business Research* 49: 1-14.

Kessler, E.H. y Bierly III, P.E. (2002). Is Faster Really Better? An Empirical Test of the Implication of Innovation Speed. *IEEE Transactions on Engineering Management* 49(1): 2-12.

Johne, A. y Storey C. (1998). New Service Development: A review of the Literature and Annotated Bibliography. *European Journal of Marketing* 32 (3/4), 184-251.

Leonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, 13, Febrero, 111-125.

Leonard-Barton, D. y Rayport, J.F. (1997). Spark Innovation Through Empathic Design. *Harvard Business Review*, vol. 75, nº 6: 102-113.

Lilien, G.L., Morrison, P.D., Searls, K., Sonnack, M. y Von Hippel, E. (2002). Performance Assessment of the Lead User Idea-Generation Process for New Product Development. *Management Science* 48 (8), 1042-1059.

Magnusson, P.R., Matthing, J. y Kristensson, P. (2003). Managing user involvement in service innovation. *Journal of Service Research*, 6(2).

Matthing, J., Sanden, B. y Edvardsoon, B. (2004). New Service Development: Learning from and with Customers. *International Journal of Service Industry Management* 15(5): 479-498.

Menor, L.J., Tatikonda, M.V., Sampson, S.E. (2002). New Service Development: Areas for Exploitation and Exploration. *Journal of Operations Management* 20: 135-157.

Pelham, A. y Wilson, D. (1996). A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy and Market Orientation Culture on Dimensions of Small Firm Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 24 (1): 27-43.

Salomo, S., Steinhoff, F. y Trommsdorff, V. (2003). Customer Orientation in Innovation Projects and New Product Development Success – The Moderating Effect of Product Innovativeness. *International Journal Technology Management* 26(5/6): 442-463.

Slater, S.F. y Narver, J.C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing* 59:63-74 (July).





Souder, W.E., Sherman, D. y Davies-Cooper, R.I (1998). Environmental Uncertainty, Organizational Integration, and New Product Development Effectiveness: A Test of Contingency Theory. *Journal of Product Innovation Management* 15: 520-533.

Tatikonda, M.V. y Montoya-Weiss, M. (2001). Integrating Operations and Marketing Perspectives of Product Innovations: The Influence of Organizations Process Factor and Capabilities on Development Performance. *Management Science* 47(1): 151-172.

Tidd, J., Bessant, J. y Pavitt, K. (2001). *Managing Innovation*. New York: John Wiley.

Von Hippel, E. (1986). Lead Users : A Source of Novel Product Concepts. *Management Science*, 32 (7), julio, 791-805.

Von Hippel, E.; Thomke, S, y Sonnack, M. (1999). Creating Breakthroughs at 3M. *Harvard Business Review*, vol. 77, nº septiembre-octubre, 47-57.

Voss, C. (1992). Measurement of Innovation and Design Performance in Services. *Design Management Journal* 3(1): 40-45 (winter).

---

## Notas

1. Los autores de este trabajo queremos agradecer la ayuda financiera prestada por el Ministerio de Educación y Ciencia (proyecto de investigación SEJ2006-08854/ECON) y por la Fundación Séneca-Agencia de Ciencia y Tecnología de la Región de Murcia (proyecto 03110/PHCS/05).

2. Autora de contacto: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; Departamento de Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados; Universidad de Valladolid; Avenida Valle del Esgueva, 6; 47011-Valladolid; España.

3. A pesar de que la tasa de respuesta no fue tan alta como deseábamos, es análoga a la obtenida en otros estudios sobre desarrollo de nuevos productos y servicios. En todo caso, para evaluar el sesgo de no respuesta, se compararon las medias en las variables principales del trabajo para el primer y último cuartil de los cuestionarios recibidos (Armstrong y Overton. 1977). No se encontraron diferencias significativas en los constructos del estudio.

4. Los parámetros del modelo fueron estimados utilizando el método de máxima verosimilitud (ML). No obstante, dada la falta de normalidad multivariante utilizamos bootstrapping para determinar su significación. Para confirmar los resultados, el modelo se reestimó utilizando mínimos cuadrados no ponderados (UWLS) (AMOS 6.0) y mínimos cuadrados parciales (PLS-Graph). No hay cambios reseñables en los resultados.

5. El efecto indirecto sobre la superioridad competitiva es de 0.15 ( $p < 0.05$ ) y sobre las ventas de 0.10 ( $p < 0.05$ ).

6. Un efecto mediador es total cuando no existe una relación directa entre las variables implicadas adicional a la relación indirecta. En este caso, estamos ante efectos mediadores totales porque las relaciones entre la implicación del consumidor y los resultados de mercado no son significativas.

7. En primer lugar, dada la diversidad de sectores implicados, nuestro análisis se ha basado en datos perceptuales; valores objetivos sólo podrían ser interpretados dentro del contexto particular de un tipo de industria. En segundo lugar, la información de cada proyecto nos ha sido proporcionada por un único informante. Ambas características del trabajo pueden contribuir a que los datos sufran el denominado sesgo de método común. Aunque la aplicación del test de un factor de Harman indica que este problema no es importante, futuros estudios deberían validar estos resultados utilizando otras fuentes de datos. Análogo comentario cabe hacer sobre la tasa de respuestas y sobre el tamaño de la muestra, a pesar de que el test de Armstrong y Overton (1977) no proporciona indicios de la presencia de error de no respuesta.