



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Comercio Internacional

Curso 2010 / 2014

LA CO-CREACIÓN DE VALOR EN EL NUEVO PARADIGMA EMERGENTE  
DEL MARKETING.

ANÁLIS DE LOS NUEVOS POSICIONAMIENTOS DE LA PRODUCCIÓN  
VITIVINÍCOLA Y EL TURISMO EN LA RIOJA.

VALUE CO-CREATION IN THE NEW EMERGING MARKETING THEORY  
PARADIGM.

ANALYSIS OF NEW POSITIONINGS OF WINE PRODUCTION AND  
EXPERIENTIAL TOURISM IN LA RIOJA (SPAIN).

Realizado por el alumno Dña. Greta Casis Echarri

Tutelado por el Profesor D. Norberto Muñiz Martínez

León 01/07/2014

## ÍNDICE GENERAL

1. RESUMEN.....	7
2. ABSTRACT .....	8
3. INTRODUCCIÓN.....	9
4. OBJETO DEL TRABAJO .....	11
5. METODOLOGÍA UTILIZADA.....	12
6. FASES DE EVALUACIÓN DEL <i>SERVICE MARKETING</i> .....	13
7. – <i>SERVICE DOMINANT LOGIC</i> - HACIA UNA LÓGICA INTEGRAL DE SERVICIO EN EL NUEVO PARADIGMA EMERGENTE EN LA TEORÍA DE MARKETING .....	17
7.1. INTRODUCCIÓN Y CARACTERÍSTICAS .....	17
7.2. LA CO-CREACIÓN DE VALOR EN EL NUEVO PARADIGMA DE MARKETING .....	22
7.2.1. Concepto de valor.....	22
7.2.2. Co-creación de valor y participación del cliente.....	23
7.2.3. La imagen de marca en la nueva Lógica Integral de Servicio.....	25
7.2.4. Co-creación de valor y experiencias .....	26
7.3. RECOMENDACIONES LÓGICA DE SERVICIO DOMINANTE .....	29
7.4. INTERCAMBIO MÚLTIPLES EN REDES “ <i>MANY TO MANY MARKETING</i> ” .....	31
7.4.1. Antecedentes .....	31
7.4.2. <i>Many-to Many Marketing</i> .....	32
8. MARKETING EN REDES Y CO-CREACIÓN DE VALOR.....	36
8.1. HACIA UN ENFOQUE EMPRESARIAL EN REDES INSTITUCIONALES, MEDIANTE INTERACCIONES COMPLEJAS DE CO-CREACIÓN DE VALOR ....	36
8.2. INTERCAMBIOS MÚLTIPLES Y MARKETING TERRITORIAL ENTRE CIUDADES, REGIONES O PAÍSES.....	42
8.2.1. Identidad de las ciudades.....	42
8.2.2. Flujos de intercambios .....	43
8.2.3. Dirección estratégica en el marketing territorial .....	44

8.3. LA PARTICIPACIÓN DE LAS ENTIDADES SOCIO-CULTURALES EN LOS INTERCAMBIOS MÚLTIPLES Y EL MARKETING TERRITORIAL.....	51
9. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA SOBRE CO-CREACIÓN DE VALOR EN EL SECTOR ENOLÓGICO DE LA RIOJA.....	52
9.1. ZONAS GEOGRÁFICAS DEL MUNDO, ESPAÑA Y LA RIOJA DONDE SE COMBINA EL MARKETING EMPRESARIAL Y EL TERRITORIAL EN EL SECTOR VITIVINÍCOLA .....	53
9.1.1. España .....	53
9.1.2. La Rioja.....	58
9.1.2.1. Turismo.....	58
9.1.2.2. Denominación de Origen Calificada Rioja .....	60
9.1.3. Rioja Alavesa .....	60
10.1.3.1. La ruta del vino de Rioja Alavesa .....	62
9.2. POSICIONAMIENTO DE LA MARCA VITIVINÍCOLA “RIOJA”.....	63
9.3. SINERGIAS ENTRE MARKETING EMPRESARIAL Y MARKETING TERRITORIAL .....	65
9.4. EL MARCO DE INTERCAMBIOS MÚLTIPLES EN LA RIOJA.....	67
9.5. CO-CREACIÓN DE VALOR EN EL SECTOR VITIVINÍCOLA EN LA RUTA DE VINO DE RIOJA ALAVESA.....	69
9. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES .....	73
10. BIBLIOGRAFÍA.....	76

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1 Léxico Service Dominant Logic.....</b>	<b>21</b>
<b>Tabla 2 Co-creación de valor.....</b>	<b>27</b>
<b>Tabla 3 Investigación académica en dirección estratégica, marketing, y marcas en los ámbitos territoriales de ciudades, regiones y países.....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 4 Imagen marca país de vino en distintos país.....</b>	<b>56</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1 Componentes que facilitan la co-creación de valor .....</b>	<b>28</b>
<b>Ilustración 2 Many- to-many marketing y One- to -one marketing .....</b>	<b>34</b>
<b>Ilustración 3 Marketing entre redes institucionales y diversos agentes económicos.....</b>	<b>35</b>
<b>Ilustración 4 Co-creación de valor .....</b>	<b>37</b>
<b>Ilustración 5: Co-creación de valor Nike y Apple .....</b>	<b>40</b>
<b>Ilustración 6 Intercambio en múltiples redes .....</b>	<b>41</b>
<b>Ilustración 7 intercambios múltiples de marketing en las ciudades, regiones o países, entre las diversas propuestas institucionales y las múltiples demandas .</b>	<b>43</b>
<b>Ilustración 8 Clúster Silicon Valley .....</b>	<b>49</b>
<b>Ilustración 9: Denominaciones de Origen del vino en España (D.O.) .....</b>	<b>54</b>
<b>Ilustración 10 Logo Sierra de Tramontana Patrimonio Mundial de la UNESCO .</b>	<b>59</b>
<b>Ilustración 11 Paisaje cultural Cafetero declarado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO .....</b>	<b>59</b>
<b>Ilustración 12 Logo Denominación de Origen Calificada Rioja Alavesa.....</b>	<b>61</b>
<b>Ilustración 13 Evolución del posicionamiento del Vino de Rioja Alavesa, según las Estrategias competitivas de Michael Porter .....</b>	<b>64</b>
<b>Ilustración 14 Sinergias entre marketing empresarial y marketing territorial en La Rioja Alavesa.....</b>	<b>66</b>
<b>Ilustración 15 Many to Many Marketing en la Ruta de Vino Rioja Alavesa.....</b>	<b>68</b>
<b>Ilustración 16 Bodegas Marqués de Riscal en Laguardia, diseñadas por Frank Gehry.....</b>	<b>70</b>
<b>Ilustración 17 Bodegas Ysios en Elciego, diseñadas por Santiago Calatrava .....</b>	<b>71</b>
<b>Ilustración 18 Transversalidad en el sector enológico en La Rioja .....</b>	<b>72</b>

## 1. RESUMEN

Nos dirigimos hacia una nueva perspectiva global de creación de valor en redes. El marketing de Servicio ha superado el marketing dirigido a los tradicionales sectores económicos.

Esta nueva concepción de servicio ha dado lugar a la denominada *Service Dominant Logic of marketing* (Vargo & Lusch, 2004), o lógica integral de servicio. La consideración básica es que las empresas no solo comercializan productos o servicios sino que hacen propuestas de valor y es el cliente quien co-crea dicho valor. En este sentido, el servicio es la base de todo intercambio lo cual supone un cambio frente a la tradicional lógica de bienes-dominante (Good Dominant) centrada en la producción y en las manufacturas.

El papel del marketing en un entorno actual, global y cambiante hace que la creación del valor no se desarrolle solamente por empresas y clientes, sino también por una diversidad de partes en la sociedad como son las instituciones, entidades sociales y culturales o territorios institucionales. El resultado es un estudio de marketing en redes compuesto por dinámicas y complejas interacciones de organizaciones que interactúan cooperando y co-creando valor mediante múltiples intercambios *Many-to-Many Marketing* (Gummesson, 2008).

**Palabras claves:** Co-creación de valor, Lógica Integral de Servicio, Marketing de “muchos-con-muchos”, marketing territorial.

## 2. ABSTRACT

We are heading towards a new global perspective of value co-creation in networks. *Service Marketing* has overtaken the classical divisions between sectors of the economy.

This new concept of integrated Service has led to the Service Dominant Logic of marketing (Vargo & Lusch, 2004) . The basic consideration is that companies do not just sell products or services but also make value propositions and the customer is who co-creates value. In this regard, the service is the basis of all trade resulting in a change of the traditional goods-dominant logic focused on the production and manufacturing.

The role of marketing in today's global and changing environment makes value creation not only for companies and customers, but also between several groups in society as institutions, social and economic organizations or institutional territories. The result is a study of networks marketing made of dynamic and complex interactions of cooperating organizations that interact and co-create value through multiple exchanges *Many-to-Many Marketing* (Gummesson, 2008).

**Keyword:** value co-creation, Service marketing, Service dominant Logic, *Many-to-Many Marketing*, place marketing.

### 3. INTRODUCCIÓN

En los mercados actuales - complejos, dinámicos y turbulentos - los avances en las tecnologías de la información y la comunicación y las modificaciones en la competencia y la demanda están afectando en gran medida el comportamiento de las empresas. Uno de los cambios más significativos es considerar que las empresas, para conseguir nuevas ventajas competitivas, están pasando de concentrar sus esfuerzos en la eficiencia interna a potenciar sus recursos externos, especialmente en estrategias orientadas a los consumidores (D. Hoyer, Chandy, Dorotic, & Krafft, Manfred and S. Singh, Siddharth, 2010). Mediante las nuevas tecnologías, los consumidores tienen acceso a una inmensa cantidad de información y tienen la capacidad de comunicarse fácilmente con otros consumidores y empresas en cualquier lugar en el mundo. En consecuencia, han adquirido un sentido de poder, que ha fomentado la adquisición de un mayor papel activo en los intercambios con las empresas y en los procesos de co-creación de valor. En este sentido la co-creación también es importante en materia de innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios. La perspectiva tradicional de marketing considera el desarrollo de nuevos productos y servicios un proceso interno de la empresa en el que los clientes son compradores y usuarios pasivos. Sin embargo en la actualidad las empresas permiten que los clientes adopten un papel más participativo (Prahalad & Ramaswamy, 2000b) . Por consiguiente, en este trabajo se hará una revisión al concepto de co-creación de valor mediante la revisión del término “valor” y de la participación del cliente en dicho proceso de generación de valor. Todo esto ha implicado una serie de cambios en la tradicional distinción entre productos y servicios, considerándose que todo negocio u oferta constituye un servicio.

Además, las transformaciones del entorno económico y las relaciones que las empresas establecen con sus clientes, proveedores y otros agentes del entorno han ampliado el Marketing de Relaciones. La práctica relacional está asentada desde tiempos anteriores pero durante mucho tiempo ha permanecido en un segundo plano (Grönroos, 1996) y poco a poco ha ido ganando importancia. Para Grönroos (1994a), el Marketing de Relaciones consiste en identificar, mantener y desarrollar relaciones con los consumidores y otros agentes y colectivos para que todos logren mediante intercambio mutuo sus objetivos. En este sentido Gummesson (1994) apuntaba que el conjunto de los cambios del entorno y la propia evolución del Marketing ha determinado el

desarrollo del Marketing de Relaciones y ha propuesto una teoría general en la que asocia la responsabilidad en las relaciones a todos los miembros de la empresa.

Este crecimiento y desarrollo ha contribuido a la pérdida de peso específico de los sectores económicos tradicionales y en consecuencia una pérdida de hegemonía del marketing que distinguía un estudio para los bienes físicos (tangibles) frente a otro de los servicios (intangibles). Esta distinción se ha visto superados por un *Marketing de Servicio* que fusiona y engloba todo. Pero hasta el momento, los manuales no han sido capaces de integrar esta idea en la teoría de Marketing general. En esta nueva concepción, el *marketing mix* queda en un segundo lugar por un enfoque de redes de interacción. Hasta el momento, los enfoques relaciones se habían basado en las relaciones con el cliente (CRM) y en el marketing de uno para uno (*One-to-One*), pero en este trabajo abordaremos la interacción entre muchas partes, marketing de muchos para muchos (*Many-to-Many Marketing*) ya que el mundo en el que vivimos está compuesto por redes complejas en las que habitan los seres humanos, se desenvuelven las instituciones y que incluso encontramos en la naturaleza ( galaxias, geografía de los ríos, redes de venas y arterias, conexiones neuronales....)

La teoría de marketing va ampliando su perspectiva en redes institucionales de empresas, territorios y entidades socio-culturales que participan desarrollando estrategias para co-crear valor, a través de continuo diálogo e interacciones con las diversas partes y los consumidores. Esas alianzas pueden convertirse en colaboraciones entre marcas empresariales y territoriales para mejorar la posición en los mercados y responder a las nuevas tendencias sociales con nuevas proposiciones de valor.



#### **4. OBJETO DEL TRABAJO**

El principal objetivo de este trabajo de fin de grado es el estudio y posterior análisis de la emergente teoría de *Marketing de Servicio*. A través de la Lógica dominante de Servicio intentaremos convertir los estudios de marketing tradicionales en un conjunto de proposiciones de valor. Se tratará de ofrecer una visión en red que está poco representada en la investigación y la educación pero que dado a la creciente dependencia de los sistemas integrados y complejos es necesaria y donde se tratará de reconocer a los clientes, un papel más activo en las redes de valor.

A nivel teórico, con el fin de desarrollar aún más la Lógica integral Servicio y el valor de la co-creación en el paradigma actual, vamos a reconocer quienes son los participantes y cómo se genera la co-creación de valor. En ese sentido otro objetivo será entender a los clientes como co-creadores de valor y la importancia de la co-creación de experiencias.

Finalmente hemos de tratar de analizar un caso práctico que refleje la superación de los clásicos sectores económicos por una concepción de Servicio integral. Con esa investigación, se demostrará la complejidad derivada de múltiples intercambios entre diversas entidades con proposiciones de marketing dado que la marca territorial Rioja abarca la producción del vino y el turismo enológico de la zona y constituye una combinación entre marca empresarial (bodegueros) y territorial (región).

## 5. METODOLOGÍA UTILIZADA

Este trabajo estructurado en dos grandes bloques, presenta una primera parte teórica-conceptual frente a otra posterior, donde se aplican los conceptos previamente descritos, con el análisis de un caso real.

La realización de la parte teórica de este trabajo se ha basado en una metodología de revisión bibliográfica de artículos académicos de Marketing de Servicio y de la nueva lógica integral. Se utiliza un método inductivo de síntesis, intentando resumir el poder de la co-creación de valor y la participación activa del cliente.

Se realiza un análisis conceptual de los nuevos avances en la marketing a través de la del *Many-to-Many Marketing* y de teoría de redes en la investigación de un caso de estudio en el que se demostrará la combinación de la excelencia de producción y la marca territorial de la zona.

Finalmente la distribución de la información se presentado en forma de conclusiones y en la elaboración de un trabajo científico que constituye este trabajo fin de grado.

## 6. FASES DE EVALUACIÓN DEL *SERVICE MARKETING*

En las últimas décadas se ha prestado mayor atención y desarrollo al campo de estudio del marketing de servicios pero la evolución y el estudio del mismo no ha sido un camino fácil. A pesar de que economistas y filósofos habían empezado los estudios de en esta dirección, los servicios, no eran reconocidos, la empresa se preocupaba de asuntos relativos a la producción y fabricación de bienes manufacturados.

Por lo que se refiere a distintas corrientes de pensamiento, en el campo del marketing de servicios sobresalen dos escuelas; la norteamericana, con autores como Zeithaml, Parasuraman, Berry o Lovelock; y la europea, esta última encabezada por la Escuela Nórdica de Servicios Christian Grönroos y Evert Gummesson.

El profesor de la escuela nórdica Evert Gummesson (2012) distinguió mediante tres paradigmas la transformación y desarrollo hasta el *marketing de servicio*. También nos ayudaremos del trabajo de Fisk (Bitner, Fisk, & Brown) "Tracking the Evolution of The Services Marketing Literature Journal of Retailing"

El primer paradigma se sitúa hasta la década de los 70. Los servicios no eran reconocidos como bienes económicos. El estudio formal del marketing se centraba en la distribución y comercialización de materias primas. Los investigadores postulaban que los servicios eran distintos a los bienes pero después del gran énfasis en hacer distinciones entre el marketing de bienes y marketing de servicios se trató de desarrollar buenas ideas para la comercialización y la puesta en práctica en el sector de servicios (Grönroos, 1994b). Había muy poco escrito sobre marketing de servicios ya que todos los esfuerzos se habían centrado en los bienes físicos y en los procesos industriales.

Esta segunda etapa que se ubica hasta el año 2000, se caracteriza por un entusiasmo en el marketing de servicios. En la década de 1970 se habían identificado los servicios y se reconocían en la investigación en marketing como fundamental la actividad económica como por ejemplo los viajes aéreos, hoteles, bancos...En este punto se produjo la disociación entre el marketing de productos y el de servicios. Las características más famosas que se les atribuyeron a los servicios fueron la intangibilidad, inseparabilidad,

heterogeneidad y caducidad, estas cuatro características son conocidas como IHIP<sup>1</sup>. La intangibilidad hace referencia a que los servicios no pueden ser vistos, tocados, sentidos o inhalados de la misma forma que los productos físicos; la inseparabilidad entre producción y consumo debido a la importancia de la participación del cliente en el proceso de producción de los servicios, la heterogeneidad: existe una alta variabilidad cualitativa entre los servicios, tornando prácticamente imposible reproducirlo en un segundo momento; Y por último la caducidad debido a que los servicios no pueden ser almacenados (Grande Esteban, 2011).

Desde 1975 (Wyckham, Fitzroy, & Mandry, 1975) ya se planteaban críticas a estas características distintivas. Se ha alegado que los bienes son tangibles y los servicios intangibles pero también hay propiedades intangibles en los bienes como la marca o el valor simbólico. Otra realidad era la afirmación de la estandarización de los bienes y el control de su calidad y por lo tanto a los servicios se les asocia la heterogeneidad y una calidad variable difícil de controlar, pero también se pueden encontrar casos en los que los servicios se presten estandarizados. La inseparabilidad de muchos servicios puede ser juzgada cuando éstos son realizados cuando el cliente no está presente. En cuanto a la caducidad, se puede citar que algunas empresas de servicios almacenan la capacidad de servicios, por ejemplo, dedicarse al mantenimiento de las instalaciones. Para algunos autores (E. Gummesson & Lovelock, 2004) las IHIPs se pueden utilizar como una propiedad más de las proposiciones de valor y no como instrumento para diferenciar los bienes de los servicios.

El marketing surge con el marketing de gran consumo, los intercambios se centraban en las empresas que se dirigían a los clientes a través de las clásicas 4 P's del marketing (Price, Place, Product, Promotion) pero a medida que se van añadiendo especializaciones, los mercados son más complejos y maduros y se complica poder diferenciar y separar los bienes y los servicios. En artículos como el de Gummesson (2010) se explica cómo se rompió la hegemonía de los bienes y como las estadísticas mostraban la superación del sector servicios en la economía. A pesar de esto, los servicios todavía no se reflejaban en libros. Gradualmente se incorporan estudios de marketing de los servicios y se enfatizar en la gestión del marketing de servicios: recursos humanos, administración, organización. Las tecnologías de la información y

---

<sup>1</sup> Acrónimo derivado de las siglas anglosajonas: *Intangibility, Heterogeneity, Inseparability y Perishability*

comunicación (TIC) desarrollaron el campo de los servicios favoreciendo el uso de internet y creando nuevos servicios que dieron lugar a nuevos mercados. En este período surgen varios modelos que describen el proceso de desarrollo de nuevos servicios, como la calidad de los servicios o conceptos como el CRM (Customer Relationship Management) o relación con los clientes. Los últimos años de este periodo se dedicaron al estudio y profundización de los servicios en el ámbito de la innovación incluyendo la medición y estadística en la calidad del servicio, la satisfacción o la lealtad del cliente. El concepto de calidad a partir de los años 80 experimenta un cambio. El marketing de servicios pasó a ser caracterizado por aspectos de calidad, sobre todo por la calidad percibida por el cliente. La herramienta más ampliamente difundida para medir la calidad, es el modelo propuesto por A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml y Leonard L. Berry (1988), llamado *Servqual* que trata de mejorar la calidad del servicio. Para ellos se realiza un cuestionario que evalúa la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles.

El paradigma tradicional basado en el *marketing mix* defendía que mediante la combinación de una serie de actividades debería poder persuadir al consumidor para que comprara un cierto producto (Gummesson, 2002). El *marketing mix* proporcionó herramientas útiles para el ámbito en el que se había desarrollado inicialmente, los bienes estandarizados de consumo masivo pero este paradigma dominante del marketing empezó a debilitarse cuando se quiso aplicar en el contexto de los servicios y de los negocios entre empresas (Grönroos, 1994b). Los académicos pretendieron, entonces, introducir P's adicionales a una lista de cuatro, que se les quedaba demasiado corta pero el problema del marketing mix no es el número de P's, sino que su fundamentación era un enfoque débil e insuficiente, tal y como han demostrado diversos autores<sup>2</sup>; como Grönroos (1994a). Otra de las críticas atribuidas a las estrategias del *marketing mix* es la consideración de que mediante la adecuada combinación de tan sólo cuatro variables (4P'S) , se puede conseguir influir sobre el consumidor para que compre un determinado producto. Por tanto, el *marketing mix* presenta, en realidad, una orientación más centrada en el producto, que en los consumidores (Grönroos, 1989).

---

<sup>2</sup> Otros autores que apoyaron esa idea: Dixon, D. F. y Blois, K. J.

Con el paso del tiempo, se plantean diferentes proposiciones en la evolución del marketing y se comienzan a unificar ideas muy dispares como el cliente, el marketing de relaciones, la gestión de calidad y el análisis en redes. Por eso, en este último paradigma donde los bienes y los servicios se distinguían, se trata de encontrar una buena definición de ellos. Se llega a la conclusión de que en cualquier servicio hay elementos que tienen que ver con los bienes y que en cualquier bien habrá elementos propios de los servicios. Bienes y servicios están destinados a convivir hasta el punto de que llegan a fusionarse. Por ello los clientes no compran bienes o servicios sino compran algo que perciben de valor para ellos. En este último entramos en la era de la nueva lógica de servicio (Vargo y Lusch, 2004) que es gradualmente la sustitución de la visión tradicional de los bienes frente a los servicios. En este caso se señaló que los consumidores toman un papel activo en la formación de la oferta de servicios y en el desarrollo de productos (1994a). La lógica Service Dominant destaca el proceso de creación de valor que se produce cuando un individuo utiliza un producto o servicio en contraposición a cuando el producto es fabricado (Vargo y Lusch, 2004).

Toda esta evolución lleva a los académicos a la idea de que el consumidor siempre está involucrado en la generación de valor. En definitiva, la Lógica integral de servicio, propone al Servicio como concepto para remplazar tanto a los bienes como a los servicios ( Gummesson, 2008a) y a los clientes como co-creadores de valor.

## **7. –SERVICE DOMINANT LOGIC- HACIA UNA LÓGICA INTEGRAL DE SERVICIO EN EL NUEVO PARADIGMA EMERGENTE EN LA TEORÍA DE MARKETING**

### **7.1. INTRODUCCIÓN Y CARACTERÍSTICAS**

En el contexto explicado anteriormente, la lógica de servicio dominante desafía la visión tradicional del marketing o lógica dominante de bienes. Por eso, a partir de los primeros estudios de la escuela Nórdica de Marketing surge la nueva concepción de Service Dominant Logic publicado por primera vez en “Evolucionando a una nueva lógica de marketing” por los autores Vargo y Lusch (2004) en el *Journal of Marketing*. Hicieron falta más de cinco años para conseguir la publicación de este artículo, el cual ha generado un enorme debate en torno a los conceptos de valor y co-creación de valor. En dicho artículo, se debaten los principales fundamentos de marketing asentados durante años y se postula que la nueva concepción de Servicio, Service dominant Logic, aporta una nueva perspectiva a la teoría de Marketing, en la cual el valor es co-creado por empresas y consumidores. Se superan así los anteriores enfoques de la “orientación al producto” y de la “orientación al cliente”, la cual se centraba más en la empresa que en los consumidores (Muñiz Martínez).

Para una mejor explicación llamaremos a la visión tradicional del marketing Goods Dominant, es decir, centrada en los bienes, ya que el enfoque de las estrategias de las empresas se realizaba en torno a los bienes físicos. En esa visión tradicional el valor se crea por la empresa a través del intercambio de bienes y dinero. Ésta se centraba en recursos tangibles, incrustados de valor y se caracterizaba por una clara orientación al producto y al cliente, lo que se centraba más en la empresa. Por el contrario, la nueva teoría, Service Dominant o lógica integral de servicio aporta esta nueva visión del marketing en la cual el valor es co-creado entre la empresa y los consumidores. Esta teoría se basa en la interacción y diálogo continuo con los clientes (Merz, He, & Vargo, 2009). Las empresas no entregan valor, sino que tan sólo hacen propuestas de valor dado que éste es creado con los clientes mediante interacciones continuas y diálogos entre empresas y clientes ya sea de productos o servicios. Este concepto de valor en uso explica que es la empresa quien facilitar valor, y el cliente es el creador de valor a través del uso del recurso.

En los modelos tradicionales, la posición de las empresas es la de facilitadoras de valor, puesto que tratan de proporcionar a sus clientes simplemente bienes y servicios. Esta nueva teoría defiende que las empresas ya no crean valor con estas actividades sino que la co-creación del cliente es la principal fuente de ventaja. Bajo esta lógica SD las mercancías o bienes son vistas como mecanismos para la distribución y prestación de servicios. El valor de estos productos se basa en su *valor en uso*, que quiere decir que el cliente emplea sus propios recursos operantes además de los recursos aplicados por la empresa, de este modo la co-creación de valor refleja el proceso conjunto entre empresas y clientes.

Para llegar a comprender esta nueva teoría, fue necesario comprender el servicio tal y como lo desarrolló Stephen Vargo quien definía la lógica SL como: “una lente, un modo de pensar, a través del cual los fenómenos se pueden ver”, no es una teoría (Vargo, 2007). Vargo y Lusch (2004) basaron esta teoría de Service Dominant Logic en 8 premisas fundamentales (PFs) o hipótesis, y más tarde fueron revisadas, modificadas y ampliadas (Vargo y Lusch, 2008a). Esta serie de afirmaciones sirven como punto de partida para el desarrollo de todo un conjunto teórico de marketing para esta disciplina, recogiendo los aspectos principales para entender los fenómenos del mercado y avanzar hacia una nueva teoría. A continuación haremos un breve resumen de cada una de estas hipótesis:

- **FP1:** La aplicación de habilidades especializadas y conocimiento es la unidad fundamental de intercambio. Esta premisa fue modificada por la siguiente afirmación: El servicio es la base fundamental de los negocios y es siempre la base del intercambiado. En la lógica integral de servicio, denominamos servicio a la aplicación de los recursos y competencias (conocimiento y habilidades), el servicio se define como la base de todo el intercambio ya que el servicio es intercambiado por servicio.
- **FP2:** El intercambio indirecto oculta la base fundamental del intercambio. Debido a que el servicio es provisto a través de complejas combinaciones de productos, dinero, e instituciones, el servicio como base del intercambio, no es siempre aparente. La base fundamental del intercambio consiste en las ideas, y todo lo que está involucrado en una interacción.



- **FP3:** Los productos o bienes tangibles son mecanismos para la previsión de un servicio, es decir el valor de los productos deriva de su uso y del servicio que éstos proveen. Esto quiere decir que la interacción entre el cliente y la empresa no se detiene después del intercambio sino que es un proceso continuo donde el valores co-creado a lo largo del uso de los bienes.
- **FP4:** El conocimiento es la principal fuente de ventaja, modificada por los recursos operantes o conocimientos son la principal fuente de ventaja competitiva, éstos son los que actúan sobre otros recursos para crear beneficio.
- **FP5:** Todas las economías son economías de servicio. Aunque siempre lo fueron ahora debido al incremento del grado de especialización, es más aparente.
- **FP6:** El cliente es siempre coproductor, pero ésta fue modificada por: el cliente es siempre un co-creador de valor. Implica que la creación de valor es interactiva ya que el cliente deja de ser un elemento pasivo. El mercado se ha convertido en un foro en el que los clientes juegan un papel activo en la creación de valor (C. K. a. R. Prahalad Venkatram, 2000b). El cliente como co-creador de valor es el corolario de la Lógica integral de Servicio.
- **FP7:** La empresa no puede entregar valor, solamente ofrecer proposiciones de valor, ya que valor no es algo que se le añade al producto antes de que llegue al mercado sino que es co-producido por los clientes. La tarea de la empresa es facilitar que este valor se genere ya que de forma colaborativa crea valor a partir de la aceptación por parte de los clientes de sus proposiciones de valor.
- **FP8:** Una visión basada en el servicio, ha de estar orientada al cliente y ser relacional. En este caso nos referimos a interactividad, integración, personalización, y co-producción. Esta premisa apoya la idea de que el cliente es siempre co-creador de valor (FP6).
- **FP9:** Todos los actores sociales y económicos son integradores de recursos: redes de actores, redes de redes, colaboración y todos los agentes sociales están

entrelazados. FP9 no formaba parte del conjunto original de premisas (Vargo y Lusch, 2004) pero fue añadida más adelante (Vargo y Lusch, 2008a).

- **FP10:** El valor siempre es determinado por el beneficio. Refleja la dificultad de medir el valor en uso, ya que es co-creado por los consumidores y las instituciones. El valor se crea donde la interacción se lleva a cabo por eso no puede ser fácilmente determinado de antemano, ya que evoluciona a través de la co-creación.

Como se ha demostrado en la FP6, en la nueva lógica integral de servicio se ha evolucionado desde una mera co-producción hasta la afirmación del cliente como co-creador de valor. La nueva lógica dominante de servicio define el servicio como una actividad o proceso donde interactúan una serie de recursos entre ellos y con el cliente para apoyar los procesos de creación de valor.

Por último resumiremos alguna característica fundamental de la lógica de servicio dominante y el léxico que mejor refleja su estudio. Posteriormente a la publicación de este influyente artículo, hubo un gran debate académico. Vargo y Lusch en *Service-dominant Logic: reactions, reflections and refinements* (Lusch y Vargo) tienen un debate sobre si el "servicio" es la mejor caracterización de la nueva lógica. Había nacido un nuevo paradigma en marketing, que hoy 10 años después sigue en formación. Como señalaron (Vargo y Lusch, 2004b), era un error tratar a los "servicios" como un tipo especial de producto intangible lo cual es incompatible con la lógica de servicio dominante. Es importante destacar que en la lógica SL se utiliza el "servicio" en singular. Estos mismo autores presentan una tabla (nº1) que muestra cómo el léxico de esta teoría emergente está en transición. En esta tabla se puede observar en la primera columna el tradicional enfoque de bienes característico de la economía en la década de 1800 y hasta aproximadamente 1980. Alrededor de 1980, un cambio de pensamiento empezó a manifestar cambios en un léxico de manera transitoria en la que se reconocía el marketing relacional pero que todavía estaba fuertemente influenciado por Goods Dominant y finalmente los conceptos que se están proponiendo para la *Service Dominant Logic*. El desarrollo de un léxico compatible y totalmente reflectante será un reto importante en el avance de la lógica SD y ponen de manifiesto el cambio de perspectiva.

**Tabla 1. Léxico Service Dominant Logic**

<b>Conceptos Lógica dominante de bienes</b>	<b>Conceptos de transición</b>	<b>Conceptos Lógica dominante de servicio</b>
Bienes	Servicios	Servicio
Productos	Oferta/proposición	Experiencias
Rasgo/atributo	Beneficio	Solución
Valor añadido	Co-producción	Co-creación
Maximización beneficio	Ingeniería financiera	Feedback
Precio	Entrega de valor	Propuesta de valor
Sistemas de equilibrio	Sistemas dinámicos	Sistemas complejos
Cadena de suministro	Cadena de valor	Red de creación de valor
Promoción	Comunicación	Diálogo
Comercializar el producto	Comercializar en función del cliente	Comercializar junto con el cliente
Orientación al producto	Orientación al mercado	Orientación a servicio

Fuente: elaborado a partir de Vargo y Lusch (2006).

Otra característica importante es el concepto de co-creación de valor. Una de las premisas fundamentales que fueron corregidas en (Lusch & Vargo, 2006) fue el tema central de la sexta hipótesis, "El cliente es co-productor de valor" ya que era un término que se asociaba a la lógica de bienes o Good Dominant. El cambio fue el siguiente "El cliente es siempre *co-creador de valor*". En este mismo artículo (Lusch & Vargo, 2006) señalan la importancia de reconocer que hay dos componentes en el valor de la co-creación. El de mayor alcance es la *co-creación de valor*. Este concepto representa un cambio bastante drástico de la lógica de los bienes, que asignaba el valor a un producto. El segundo componente es la *co-producción*. Se trata de la participación en la creación de la oferta que puede ocurrir a través del co-diseño, o de la producción compartida de los bienes relacionados. Debido a que tanto 'co-creación de valor' y 'co-producción' hacen que el consumidor participe ambos son diferentes de los conceptos de valor asociados con Lógica GD.

## **7.2. LA CO-CREACIÓN DE VALOR EN EL NUEVO PARADIGMA DE MARKETING**

La co-creación de valor es el corolario de la emergente teoría de la Lógica integral del Servicio, este concepto en marketing ha sido uno de los que ha generado mayor atención a lo largo de los años y ha adquirido recientemente una gran relevancia tanto a nivel empresarial como académico tal y como se demuestra en la gran cantidad de artículos publicados sobre este tema los últimos años.

Una vez expuestos los objetivos del trabajo y habiendo revisado el nuevo paradigma de marketing a través de la lógica dominante de servicio, vamos a realizar una amplia revisión del proceso de co-creación de valor haciendo especial hincapié en el concepto de co-creación de experiencias como fuente de creación de valor y en la importancia de la participación cliente.

Entre las investigaciones empíricas más recientes llevas a cabo en torno a la co-creación de valor, cabe destacar el trabajo de Anna Fyrberg donde refleja un ejemplo de colaboración de marcas de servicios y asociaciones dentro de un destino y un evento deportivo de gran magnitud como son los Juegos Equestres Olímpicos (Fyrberg Yngfalk, 2011). El objetivo de su trabajo fue contribuir al concepto de co-branding al reconocer el papel de la percepción de los consumidores y la variedad de contextos en los que se percibe mediante una investigación entre Hong Kong y los Juegos Equestres Olímpicos. En este caso Hong Kong y los Juegos Equestres Olímpicos proporcionan un caso de marcas de servicios en colaboración, donde se puede producir una asociación que influye en los valores de la marca de cada uno de los servicios y que presenta una oportunidad para reforzar Hong Kong como un destino turístico.

### **7.2.1. Concepto de valor**

En marketing, el concepto de valor ha sido tratado en multitud de ocasiones desde los años 90. En la actualidad ha tomado gran importancia debido al fenómeno de la co-creación. Este cambio se ha observado en la evolución de las definiciones que han pasado de un enfoque de valor desde una perspectiva transaccional a una perspectiva

centrada en la co-creación. El concepto de valor surge desde la Grecia clásica donde ya Aristóteles hacía distinción entre uso e intercambio de valor. La diferencia entre valor en uso y valor en intercambio es atribuir que el valor sea parte o no del bien.

Autores como Adam Smith enfocaron el valor como algo incrustado en los bienes tangibles y la literatura de marketing siguió este modelo. El concepto de cadena de valor de (Porter) las empresas desarrollan un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos donde el valor es añadido y luego intercambiado con los clientes en el mercado. Más adelante, (Norman y Ramírez, 1993) explicaron que el valor se realizaba de manera conjunta con el consumidor final. A pesar de que la amplia literatura utilizada para su concepción, el valor como variable de marketing solicita un mayor desarrollo.

### **7.2.2. Co-creación de valor y participación del cliente**

Debido al desarrollo y evolución de las tecnologías de la información y comunicación, y de los cambios en la demanda y en la competencia, la forma de actuar de las empresas ha ido cambiando (Prahalad & Ramaswamy, 2004). El uso continuo de internet mediante redes sociales y foros, hace que los consumidores tengan acceso a mucha información y que les permita estar más conectados e informados y por tanto más cualificados para evaluar la oferta de la empresa.

Desde una perspectiva tradicional, el marketing considera el desarrollo de nuevos productos y servicios como un proceso adjudicado a la empresa en el que los clientes son compradores y usuarios pasivos y donde el valor está incrustado en las unidades de producción (valor en intercambio). En la actualidad estamos viendo estas tendencias que están permitiendo una nueva forma de crear valor de forma conjunta, la co-creación de valor. Este paradigma defiende que los clientes son co-creadores activos de productos y servicios permitiéndoles ocupar un papel activo en la empresa.

El aumento de participación del cliente se debe en parte a la aceptabilidad por parte de la empresa de la importancia de satisfacer las necesidades de los clientes y de que parte del éxito de las innovaciones de las empresas depende de ellos. Además muchas

de las empresas se están haciendo eco de cómo mediante blog los usuarios pueden criticar ciertas estrategias tomadas por la empresa. Adicionalmente mediante internet los clientes están conectados entre sí y pueden participar de forma más efectiva.

La integración de recursos es el medio a través del cual se logra la co-creación de valor, la lógica integral de servicio hace hincapié en los recursos que posee el cliente y proveedor y en la forma en que se utilizan en el punto de interacción. Si en el enfoque tradicional el lugar de la interacción se encontraba al final de la cadena de valor, en este enfoque de la co-creación la interacción puede tener lugar en cualquier momento del sistema (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Vargo y Lusch (2004) consideran que “el valor se genera y co-crea en colaboración con el consumidor” y que por lo tanto el marketing debe centrarse en las habilidades específicas y conocimiento como fuentes de ventaja competitiva. En este sentido consideran a todas las partes involucradas como actores que co-crean valor mediante la integración de recursos (Vargo & Lusch, 2008b).

A continuación, vamos a ver quiénes son los actores que participan en este contexto. Según la lógica dominante de servicio, la empresa no puede entregar valor, solamente puede ofrecer ‘proposiciones de valor’ (PF7), consecuentemente, las empresas mediante la interacción con otras partes como los clientes pueden desarrollar un proceso conjunto de creación de valor. Es por ello que el cliente no es un mero receptor, sino que es un socio colaborador que crea el valor con la empresa, de ahí que en este proceso de co-creación de valor, el cliente es el continuador del proceso de creación de valor que el proveedor inicia. Por tanto el papel del proveedor en este proceso es el de integrar los recursos para facilitar al cliente la propuesta de valor y el del cliente constituye un aspecto central en la lógica de servicio porque como ya hemos dicho están más informados y pueden integrar sus conocimientos y habilidades en el proceso de producción del bien integrando, su uso y experiencia a la empresa. Los “stakeholders” o grupos de interés se encargan de ofrecer ideas innovadoras (Ramaswamy, 2012) para la empresa. Como dice Gummesson (2008), un proveedor tiene una propuesta de valor, pero la actualización del valor se realiza en el proceso de utilización y consumo que realiza el consumidor, por lo que proveedores y clientes son co-creadores de valor.

En este espacio, todos los actores sociales o económicos convergen para co-crear ofertas de valor que tendrán lugar en la interrelación entre complejas redes. En los enfoques de co-creación de valor se ha tratado de cambiar el enfoque del valor en intercambio hacia

“valor en uso” o “valor en contexto”. Cuando los clientes aplican sus recursos, es decir, conocimiento y habilidades a los recursos proporcionados por la empresa experimentan valor en uso (Vargo & Lusch, 2004). Por lo que el valor en uso se crea a través de la acumulación de experiencias de los usuarios en los distintos contextos. Pero el valor no se crea hasta que el beneficiario del servicio, que suele ser el cliente, integra y aplica los recursos del proveedor de servicios con otros recursos. Desde esta perspectiva, el valor no se crea hasta que la oferta finaliza: valor en uso.

En definitiva el valor no se trata como un atributo incorporado en el producto que se intercambia, en este marco de la lógica integral de servicio el valor se ve como un ser creado por las interacciones con los clientes que tienen lugar durante todo el proceso relacional (Grönroos, 2008).

### **7.2.3. La imagen de marca en la nueva Lógica Integral de Servicio**

Debido a los cambios tecnológicos, sociales y económicos que hemos mencionado durante el desarrollo de este trabajo, el concepto de marca se ha visto transformado<sup>3</sup>. Por este motivo el diálogo entre empresa y consumidores ha demandado una gestión de marcas más dinámica y compartida.

Tradicionalmente, la imagen de marca ha sido un concepto estrechamente atribuido con la gestión de la empresa, pero en los últimos años se ha observado la importancia de la participación del cliente. La creación de una imagen de marca única por parte de la empresa, ha sido durante mucho tiempo fundamental para competir en entornos cada vez más competitivos. El papel activo del cliente influye en las decisiones de la empresa a la hora de gestionar la imagen de marca, ya que su participación directa y dinámica influye en la marca, a través de interacciones sociales de los clientes (Ballantyne & Aitken, 2007; Payne, Storbacka, & Frow, 2008). Esta participación será positiva para la empresa ya que el diseño de la marca conllevará un menor riesgo a la vez de conseguir clientes más fieles a la marca. Por otro lado los clientes manifiestan sus necesidades o innovaciones que deseaba en determinados productos o servicios. Ese desarrollo

---

<sup>3</sup> Ver Interbrand: *Mejores marcas españolas 2013*. Fecha de consulta: 14/05/2014/  
[http://www.interbrand.com/Libraries/Branding\\_Studies\\_ES/MEJORES\\_MARCAS\\_ESPA%C3%91OLA\\_S\\_2013.sflb.ashx](http://www.interbrand.com/Libraries/Branding_Studies_ES/MEJORES_MARCAS_ESPA%C3%91OLA_S_2013.sflb.ashx)

tecnológico y el uso de internet han obligado a las empresas a enfrentarse a un mercado muy competitivo en el que el poder del consumidor es decisivo. La gestión de marcas se basa en la utilización de nuevos medios y canales dado que la relación del consumidor con la empresa ha pasado de ser unidireccional de la empresa al consumidor al de la co-creación. Autores ya mencionados, (Prahalad & Ramaswamy) asocian esta transformación de la marca a la consideración del diálogo entre empresas y consumidores como eje central en la co-creación de valor.

#### **7.2.4. Co-creación de valor y experiencias**

Una de las inquietudes de cualquier empresa es poder conocer la experiencia que sus clientes tienen al consumir sus productos y servicios. Con el desarrollo de las nuevas tecnologías de comunicaciones e informaciones, que permiten mantener comunicaciones interactivas y tener acceso a mayor información, el papel de los clientes en la definición de dichos productos y servicios y en su propia experiencia con los mismos puede ser mucho más profunda. Esta perspectiva está basada en considerar que el valor se ubica en las experiencias de los individuos y por lo tanto que no deriva del consumo de los bienes y servicios (Prahalad & Ramaswamy, 2004) y por lo tanto, sin la participación de los clientes la empresa no puede generar valor. Estos consumidores informados, conectados en red, y activos que ofrecen valor mediante la interacción, están desplazando el valor a las experiencias,(Prahalad & Ramaswamy, 2004) en donde el mercado se está convirtiendo en el foro de conversación. Los individuos co-crean sus experiencias en un contexto en el que la empresa en su conjunto interviene mediante interacciones múltiples. Por lo tanto, el rol del cliente en la creación de valor es activo y el de la empresa consiste en favorecer esa creación de valor basadas en las experiencias y potenciando las interacciones. Como consecuencia, el concepto de mercado está sufriendo un cambio debido a la relación entre el consumidor y la empresa ya que los clientes son cada vez más conscientes de su poder de negociación. El resultado es que nos estamos moviendo hacia un mundo en la que el valor es el resultado de una negociación entre el consumidor individual y la empresa. A partir de las aportaciones de Prahalad & Ramaswamy (2004) en el artículo: *La co-creación de experiencias: las futuras prácticas en la creación de valor*, han publicado una tabla que vamos a simplificar a continuación en referencia al concepto de co-creación de valor:



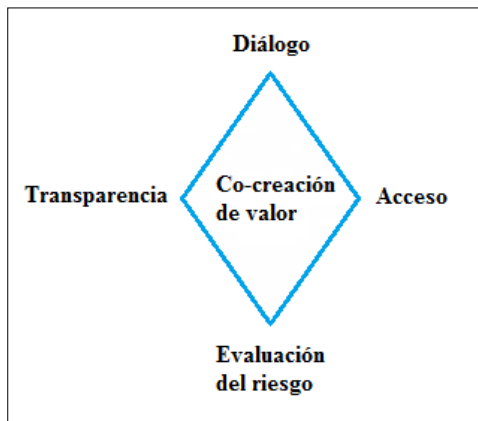
**Tabla 2. Co-creación de valor**

<b>No es co-creación de valor</b>	<b>Qué es la co-creación valor</b>
<p>-Enfoque en el cliente .El cliente es el rey o el cliente siempre tiene razón.</p>	<p>-La co-creación es la creación conjunta de valor por la empresa y el cliente y no es la empresa intentando complacer al cliente.</p>
<p>-Entregar un buen servicio al cliente o cuidar al cliente con un servicio de lujo.                      -Personalización en masa de las ofertas que se adaptan a la industria de la cadena de Suministro.                      -Transferencia de las actividades de la empresa al cliente en forma de autoservicio.                      -El cliente como co-diseñador de productos y servicios.</p>	<p>-Permitir al cliente que co-construya la experiencia del servicio y que se adapte a su contexto.                      -Poner en común la definición del problema y su solución.                      -Crear un entorno de experiencia en el cual los clientes pueden dialogar activamente y co-construir experiencias personalizadas; los productos pueden ser los mismos pero los clientes pueden construir diferentes experiencias.</p>
<p>-Variedad de productos.                      -Un único segmento.                      -Investigación meticulosa del mercado</p>	<p>-Variedad de experiencias.                      - Una única experiencia.                      -Experimentar el negocio tal como lo hacen los clientes en tiempo real.</p>
<p>-Poner en escena experiencias.</p>	<p>-Co-construir experiencias personalizadas.</p>
<p>-Innovación en función de la visión de la demanda para nuevos productos y servicios.</p>	<p>-Innovar entornos de experiencias para la co-creación de nuevas experiencias.</p>

Fuente: elaboración a partir de Prahalad y Ramaswamy (2004).

En relación a la co-creación de valor (Prahalad & Ramaswamy) es relevante identificar los componentes básicos de las interacciones entre la empresa y los consumidores que faciliten la co-creación. Estos componentes son el diálogo, acceso, beneficios de riesgo, y la transparencia que se engloban con el acrónimo (DART).

**Ilustración 1. Componentes que facilitan la co-creación de valor**



Fuente: Adaptado a partir de Prahalad y Ramaswamy (2004).

- El diálogo: En los mercados se llevan a cabo un conjunto de conversaciones entre el cliente y la empresa. Éste implica interactividad, compromiso y reciprocidad entre la empresa y el cliente desde una posición de igualdad,
- Acceso: Los consumidores necesitan tener acceso a información y entera transparencia de las empresas.
- Evaluación de riesgos: los consumidores van a pedir a las empresas que les informen sobre los riesgos y las metodologías para evaluar esos riesgos.
- Transparencia: gracias al avance las TIC y en concreto al uso de internet, los consumidores pueden disponer cada vez más de información.

Según Prahalad & Ramaswamy, (2004), la combinación de estos cuatro elementos es necesaria para poder llevar a cabo este proceso. Gracias al diálogo los clientes obtienen más información, y a la vez transparencia que junto con el acceso y la evaluación del riesgo se pueden crear nuevos modelos exitosos de co-creación de experiencias.

Estas interacciones de alta calidad (Prahalad & Ramaswamy) que permiten al cliente co-crear experiencias únicas con la empresa son la llave para abrir nuevas fuentes de

ventaja competitiva. El valor tendrá que ser creado de manera conjunta tanto por la empresa y el consumidor, y no como se realizaba en el sistema tradicional, donde las empresas deciden los productos y servicios que se producen, y la empresa asumía lo que era de valor para el cliente. Además, desde una perspectiva de la lógica integral de servicio, la creación de valor se expande más allá de la interacción dual ya que este proceso convierte en un proceso dinámico, que involucra a un conjunto de sistemas y de actores.

### **7.3. RECOMENDACIONES LÓGICA DE SERVICIO DOMINANTE**

Durante los primeros apartados de este trabajo, se ha desarrollado la gestión de la lógica de servicio como una propuesta a la visión tradicional de marketing basada en los fundamentos económicos en los cuales los servicios son una subcategoría de los productos con distintas categorías y en la que el valor estaba en los productos físicos. Después de los intentos para la primera publicación de esta lógica (Vargo y Lusch, 2004a, 2004b) años después, apunta hacia un cambio en los estudios que constituye un marco fundamental para futuros trabajos. Los desarrollos de esta lógica han involucrado muchas áreas y los retos que surgen alrededor de la nueva lógica integral de servicio, son muchos. Evert Gummesson junto con Vargo y Lusch en *“Transitioning from service management to service-dominant logic: Observations and recommendations”* enumeran una serie de recomendaciones que se pueden llevar a cabo en esta materia en el ámbito de la investigación, la educación y la práctica.

- **En la investigación**

A la hora de seguir explorando en este ámbito, se cree necesario seguir desarrollando un lenguaje y léxico para describir la gestión y mecanismos que giran alrededor de la mentalidad centrada en el servicio. Aunque la lógica integral de servicio inicialmente no fue desarrollada como una teoría, se cree que las diez premisas fundamentales se pueden utilizar para elaborar proposiciones e hipótesis. El problema recaería en generalizar a partir de datos de baja calidad o que no estén fundamentados ya que nunca podrían llegar a los niveles de una teoría general. Tratando de entender el mercado y el marketing desde una perspectiva integral, hay que asumir este gran desafío de la

unificación que tendrá cambios en los negocios y la sociedad, ya que este trabajo se ocupa de múltiples niveles a parte de los negocios como de los clientes, gobierno, los niveles políticos y macroeconómicos. Todos los niveles interactúan y se influyen mutuamente, para ello se requiere concentrarse en mejoras de la teoría: las definiciones, categorías y conceptos en relación con los ofrecidos ya en la lógica. La co-creación entre los investigadores en la generación de la teoría debe tener validez y relevancia para los negocios y la sociedad contemporánea y futura. Se requiere determinar lo que puede ser sostenible y beneficioso de lo que es irrelevante o efímero. Por último, afirman la necesidad de casos de estudio que demuestren la teoría de redes para manejar la complejidad y el cambio del contexto actual.

- **En la educación**

La educación probablemente es la salida principal de conocimiento debido a la importancia de la formación de los jóvenes y de la enseñanza de los fundamentos de la gestión y de la economía y ya que estos llevarán ese conocimiento a sus futuros puestos de trabajo. Por lo tanto, las instituciones educativas tienen la responsabilidad de absorber y evaluar la nueva lógica. Hasta el momento, la lógica ha tenido un impacto relativamente pequeño en los libros de texto, incluso las últimas publicaciones. A pesar de que la lógica del servicio dominante está citada en revistas académicas, la gran mayoría de los libros de texto de marketing, marketing de servicios, marketing B2B, marketing relacional y CRM no adoptan esta nueva teoría y sostienen los conceptos y modelos tradicionales. Por tanto, estos autores resaltan la importancia de nuevos materiales académicos.

- **En la práctica**

No sólo los profesores, sino también los profesionales, los gobiernos, políticos, directores tienen una responsabilidad de reflexionar y pensar a largo plazo dejando atrás la filosofía antigua y centrarse en el servicio y en la relación calidad-precio.

## **7.4. INTERCAMBIO MÚLTIPLES EN REDES “MANY TO MANY MARKETING”**

### **7.4.1. Antecedentes**

En los últimos años se ha ido observando progresivamente un cambio en las relaciones y los enfoques de marketing. En este apartado se hará referencia a la transformación que se observa desarrollando el marketing transaccional y al marketing relacional. El enfoque transaccional de marketing que se centraba en los intereses de un individuo frente a los intereses del conjunto ha dado paso a un enfoque relacional ya que este enfoque transaccional no podía dar respuestas plenamente satisfactorias a determinados problemas comerciales. Desde una perspectiva transaccional(2009) la relación con el cliente culmina cuando se produce la venta, bajo el relacional con la venta es con lo que comienza la relación con el consumidor. Mientras que el Marketing transaccional representa un enfoque a corto plazo y se basa en la realización de una venta en cada momento, el enfoque relacional se orienta hacia la satisfacción a largo plazo de los consumidores. Por otro lado, el enfoque transaccional que trataba de atraer clientes y obtener beneficios centraba su estrategia en el enfoque de las 4 P's del marketing y manifestaba un papel secundario para las relaciones y las redes. Para Gummesson (1999) el marketing se centra en la colaboración a largo plazo con los clientes y es visto como relaciones, redes e interacciones. Estas relaciones necesitaban de al menos 2 partes: que eran el proveedor y un cliente, que interactuaban mutuamente.

Estudios del marketing relacional como el que realizó (Gummesson) proponen 30 tipos de relaciones, o las 30 Rs que se distribuyen en tres categorías:

- Relaciones de mercado: principalmente con clientes, proveedores o intermediarios y competidores.
- Megarrelaciones: los grupos de presión, la política, la opinión pública y la investigación también influyen en el marketing. Surgen por encima de las relaciones de mercado y de los departamentos de marketing.
- Nanorelaciones o microrelaciones: hacen referencia a las relaciones internas de una empresa, es decir, su organización y gestión y la comunicación que hay dentro de los departamentos y empleados. Forman una base para el desarrollo eficaz de relaciones a los niveles de mercado y megarrelaciones.

En las últimas décadas se ha demostrado que el Customer Relationship Management y marketing *one-to-one* no ha tenido éxito en las prácticas de negocios debido al estrecho enfoque basado en la relación diádica entre un proveedor y un solo cliente. Por lo tanto se han propuesto estrategias de marketing en base al reconocimiento de que las empresas interactúan uno con el otro dentro de muchos-a-muchos redes.

#### **7.4.2. *Many-to Many Marketing***

La complejidad del entorno actual, afecta a la gestión de las relaciones con los clientes generando ventajas competitivas que se convierten en un aspecto clave para la empresa. Se evoluciona hacia relaciones más complejas donde los intercambios no son solamente entre empresa y cliente, sino que existen más partes e instituciones involucradas. De este modo se propone la co-creación de valor como un proceso en redes en el cual el valor se genera mediante la combinación de esfuerzos de múltiples partes.

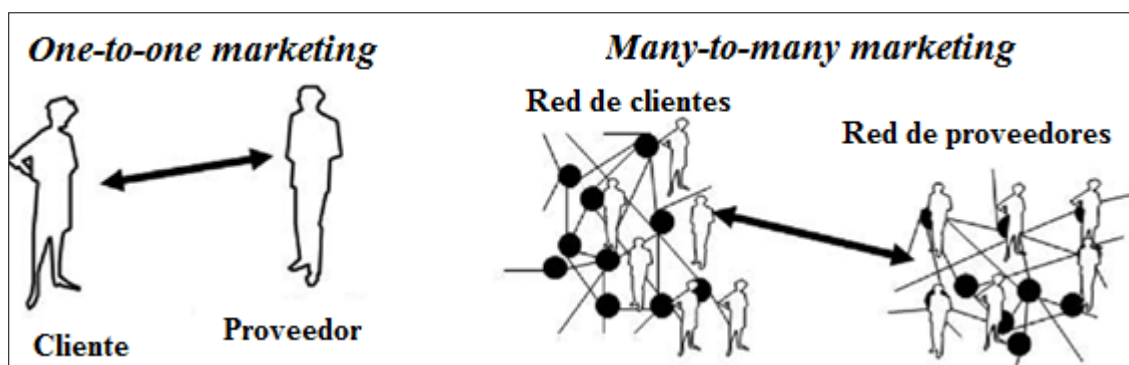
Evert Gummesson en “Relationship Marketing” (1999) junto con futuros artículos como “From One-to-One to Many-to-Many Marketing” (2004) se encarga de estudiar los cambios en el entorno competitivo y en la sociedad y que han provocado un cambio de paradigma en la marketing, en el que las prácticas de negocios basadas en la relación entre un proveedor y un solo cliente como Customer Relationship Management y marketing “One-to-one” no son suficientes para gestionar las prácticas de negocios actuales debido al estrecho enfoque de relaciones entre un solo proveedor y un solo cliente. Las empresas establecían relaciones estables con los clientes para cumplir sus necesidades, esta visión “antigua” del marketing trataba de retener a sus clientes actuales, más que de arriesgarse a captar clientes nuevos, lo cual resulta difícil en un mercado competitivo. Como señala Grönroos (1999), esta tendencia hacia una estrategia relacional es consecuencia de algunos cambios paradigmáticos en el ámbito del marketing anteriormente explicados, como son la transición desde un enfoque en el producto ,una comunicación unidireccional y la mera adquisición de clientes (marketing ofensivo) hacia un enfoque en el cliente una comunicación bidireccional y la retención de clientes.

La idea de que no vivimos aislados unos de otros no es hecho nuevo, Gummesson (2009) explica la complejidad del mundo en el que todos somos parte de un todo, por eso la estructura de la empresa piramidal cambia hacia una estructura de complejas interacciones en redes. En este contexto complejo, la co-creación de valor se realiza a través de teorías de redes y afectan a todas las actividades realizadas por los actores de la red. Por lo tanto, el valor no se crea en el interior de un mero proceso de producción ya que las empresas sólo tienen la oportunidad de hacer su propia propuesta de valor, el valor es co-creado entre la empresa y consumidores aunque estén inmersos por una diversidad de partes en la sociedad.

Durante este apartado tendremos muy presentes tres conceptos: las relaciones, las redes y las interacciones. En primer lugar, las relaciones vinculan a las personas por un cierto período de tiempo, cuando estas relaciones involucran a muchas personas o incluso a organizaciones se crean complejas redes de relaciones y lo que sucede en esas redes se llama interacción. Como consecuencia, el marketing es visto como un conjunto de interacciones y relaciones en redes a lo largo del tiempo. Una red consta de nodos y relaciones dentro de las cuales tiene lugar la interacción. Los movimientos en las redes pueden dirigirse en ambas direcciones, hacia atrás y hacia adelante. Sus nodos pueden incluir personas, organizaciones, máquinas, eventos o actividades. Gummesson (2004) cuando habla de las redes llega a decir que las redes compiten con las redes en lugar de las empresas con las empresas.

El marketing “Many to many”, (Baker, Baker, & Saren, 2010) reconoce la complejidad de estas relaciones en red. Esto demuestra que todo influye en todo y que en las redes principales no están limitadas en su tamaño. Estamos por tanto en un escenario en el que el marketing “One-to-one” ha dado paso al marketing “Many-to-many”, es decir hemos pasado de las relaciones con los individuos a planificar las relaciones con colectivos y redes de interacción.

## Ilustración 2. *Many-to-many* marketing y *One-to-one* marketing



Fuente: Adaptada a partir de Gummesson (2004).

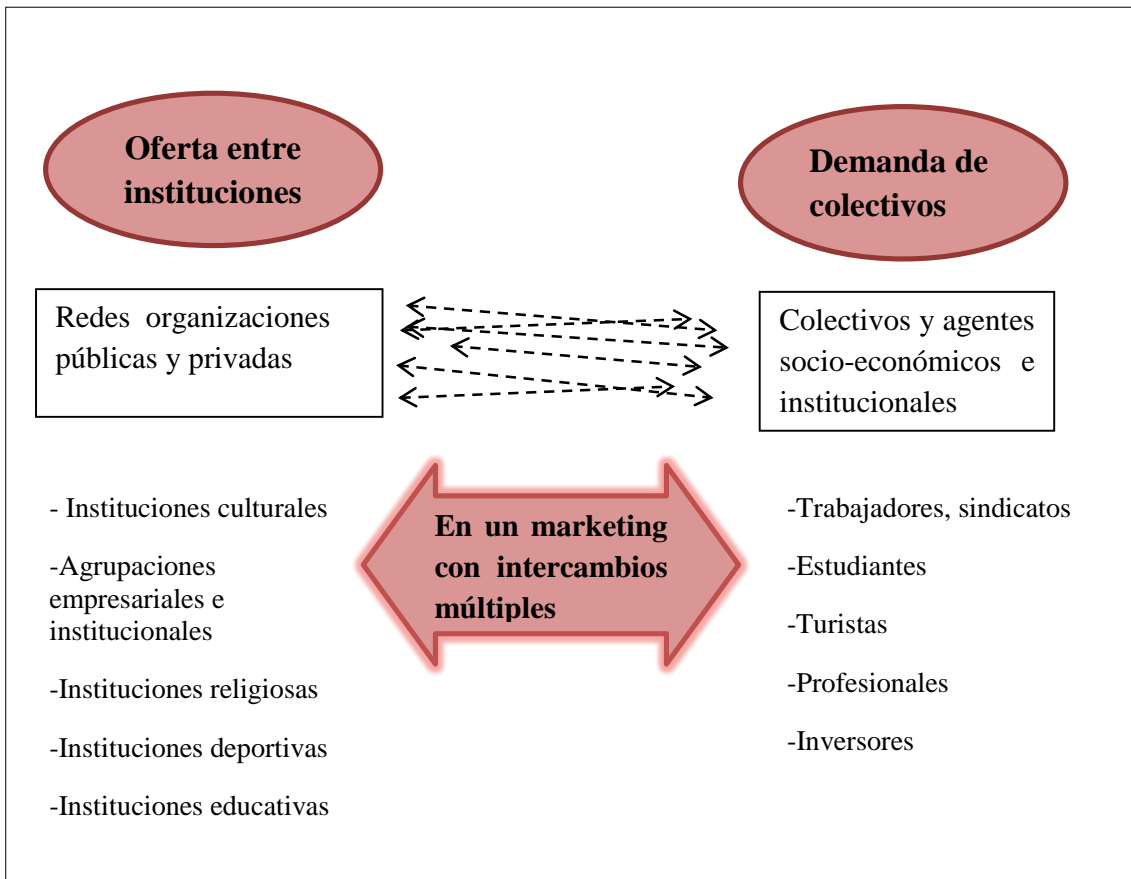
Este esquema (Gummesson, 2004) simplifica la idea de “One-to-one” y “Many-to-many” marketing. Como hemos expuesto, el Marketing de “uno a uno” no puede abarcar los negocios actuales porque el enfoque no puede estar simplemente basado en la relación entre un proveedor y un solo cliente, por lo tanto, este enfoque propone estrategias de marketing en base al reconocimiento de que las empresas interactúan uno con el otro dentro de muchos-a- muchos mediante redes. Nadie puede ser considerado realmente aislado sino que el mundo está interconectado. La contribución *many-to-many* está abordando el contexto de un mundo complejo. En el marketing unidireccional o *One-to-one* los clientes individuales son identificados y la interacción con ellos es personificada en el *Many-to-many* identifica y diferencia las redes e interactúa con los miembros de la red.

En este contexto, Gummesson sostiene que el impulso que las TIC han ofrecido a la gestión de las relaciones han incrementado y facilitado la complejidad del proceso elevando el número de personas, organizaciones y relaciones implicadas , ampliando el número de canales de comunicación empresa-cliente existentes y permitiendo que la empresa disponga de una importante cantidad de datos de los clientes .Estos intercambios de marketing con múltiples redes de instituciones engloban el diálogo y las alianzas con otras empresas y con múltiples agentes económico-sociales, como instituciones públicas, religiosas, deportivas o culturales. Las organizaciones dependen de las alianzas y de intercambio de conocimientos y así llegan a ser competitivos. Esto requiere un enfoque de red de la organización donde las empresas co-crean valor con los clientes, y los territorios desarrollan a su vez estrategias de planificación institucional,



marketing o marca territorial influenciado por el papel de la cultura y de las sociedades en la forma de gestionar las organizaciones.

**Ilustración 3 Marketing entre redes institucionales y diversos agentes económicos**



Fuente: elaboración propia.

Como conclusión, Gummesson aportó prioridad a las redes sobre los nodos individuales, ya que no pueden ser reducidas a la suma de los nodos individuales. Las redes muestran que todo está vinculado con todo y que todo influye en todo. De acuerdo con las teorías de la red, el valor se crea en una lógica de interacción de muchos a muchos y afectan a todas las actividades realizadas por los actores de la red.

## **8. MARKETING EN REDES Y CO-CREACIÓN DE VALOR**

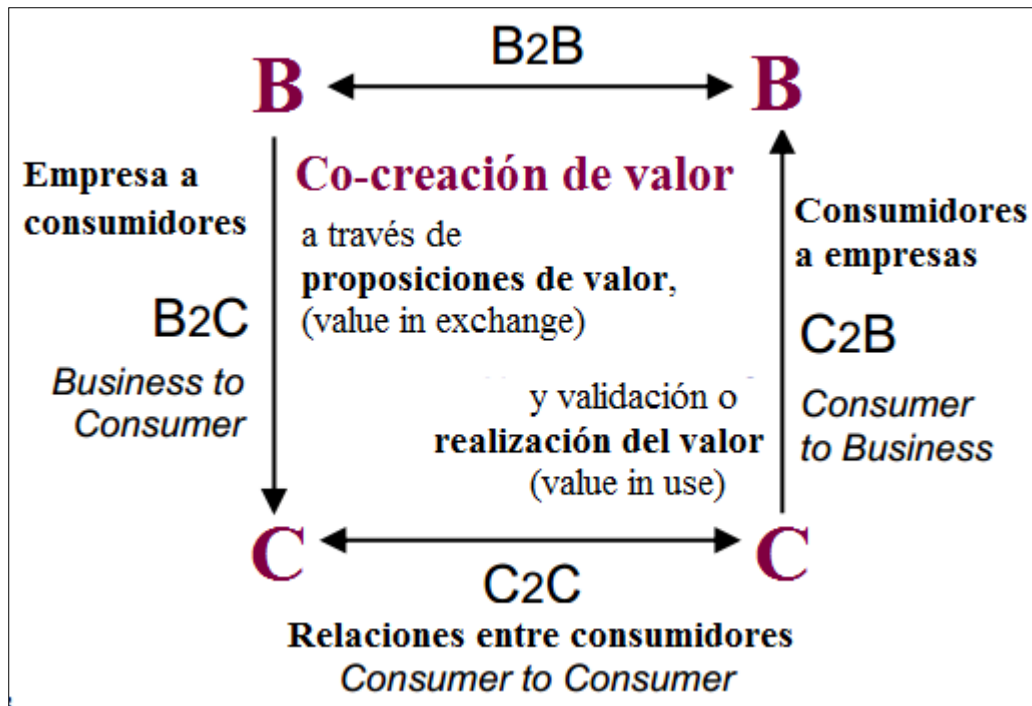
### **8.1. HACIA UN ENFOQUE EMPRESARIAL EN REDES INSTITUCIONALES, MEDIANTE INTERACCIONES COMPLEJAS DE CO-CREACIÓN DE VALOR**

En el modelo tradicional, la empresa es la encargada de diseñar el producto y de presentarlo terminado a los clientes en diversos foros para hacer ajustes finales. En el entorno económico actual, las empresas tienen que reinventarse continuamente con el fin de adaptarse a la cada vez más compleja y dinámica realidad del mercado. Actualmente, las empresas operan en un mundo interconectado en el cual es posible aprender lo que el cliente quiere y valora, e interactuar con él en intercambios de valor y en continuo diálogo, mediante el cual las empresas pueden entender los contextos sociales y culturales y recoger información útil para innovar (Barrutia Legarreta, Etxebarria Miguel y Paredes Escobar, 2013).

Como hemos explicado, el cliente es susceptible de ser co-creador del valor y la empresa sólo puede ofrecer una propuesta de valor en el mercado en el que la actualización de valor se lleva a cabo por los usuarios. El aspecto de la “red” se debe a la afirmación de que todos los actores sociales y económicos son integradores de recursos, lo que implica que la creación de valor se lleva a cabo a través de la interacción en redes complejas. La adopción de la lógica de servicio hace posible que las empresas se involucren en los procesos de generación de valor de sus clientes y así la oferta de mercado se amplía para incluir las interacciones empresa-cliente. De esta manera, el proveedor puede convertirse en un co-creador de valor con sus clientes. (Christian Grönroos, 2008).

A continuación tenemos una figura (Gummesson, 2008b) en la que se puede sintetizar el proceso de interacción de las empresas y los consumidores, desde las proposiciones de valor hasta la validación del valor y posterior co-creación.

Ilustración 4. Co-creación de valor



Fuente: Adaptada a partir de Gummesson (2008).

En primer lugar vamos a definir los elementos que se reflejan en el gráfico: B2C (business-to-customer) relaciones de la empresa a los consumidores, C2B (consumer-to-business) o la acción de los consumidores hacia las empresas; C2C (consumer-to-consumer) es decir, la interacción de cliente a cliente y B2B (business-to-business) de empresa a empresa.

Las B representan las empresas, al proveedor o al vendedor y el C a los consumidores, es decir, los compradores, los usuarios, los contribuyentes y los ciudadanos. En la figura, la co-creación de valor está rodeada por empresas y consumidores y sus combinaciones: B2B, B2C, C2B y C2C que se combinan secuencialmente como se muestra en el gráfico.

- Las relaciones **B2C** o relaciones de empresas a consumidores hacen referencia a la visión tradicional del marketing donde los intercambios se centraban en empresas que se dirigen a los clientes a través de las clásicas 4 P's del marketing

orientado a los consumidores ya que los clientes eran receptores pasivos de las acciones que llevaba a cabo la empresa.

- También hay interacción **C2C**, tanto entre organizaciones de compradores como entre los consumidores ya que el cliente individual también es influido por otro cliente. A menudo los consumidores se asocian entre sí o se ponen en contacto con otros consumidores mediante nuevas formas de relación como el comercio electrónico y en foros y distintas redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram...). Los consumidores intercambian experiencias y se ayudan mutuamente, tanto en los contactos cara a cara como a través de Internet. El C2C ha crecido recientemente gracias al aumento e innovación de las Tecnologías de la información y comunicación. En sectores como la banca o en la compra de los billetes, ha propiciado nuevos tipos de redes y las interacciones con Internet, correo electrónico, blogs, redes sociales.

Todos estos medios estimulan interactividad entre consumidores y favorecen su papel de co-creador para las empresas ya que el desarrollo de las interacciones entre clientes influye en la relación cliente-empresa ya que los clientes están influenciados a la hora de tomar decisiones en de compra.

- En las relaciones de los consumidores con la empresa **C2B** el consumidor es co-creador de valor ya que las empresas lanzan su producto en medida en que tengan información de los clientes, un ejemplo de ello es cuando las empresas deciden probar sus productos antes de su lanzamiento al mercado con posibles clientes potenciales o fans para saber cómo pueden crear o mejorar el producto. Otro ejemplo es la creación de blogs en los que la empresa pueda obtener información directa de las opiniones o preferencias de sus clientes, por ejemplo, dejándoles elegir nuevas gamas de sus productos. En este contexto, la comunicación pasa de ser unidireccional de empresa hacia clientes para ser más bien bidireccional debido a la interacción de los clientes con la empresa.

- En el caso de **B2B** o relaciones de cooperación entre empresas, se establecen alianzas estratégicas entre empresas de distintos sectores: industriales, comerciales y de servicios con el fin de conseguir un mejor posicionamiento en el mercado. Mediante redes estratégicas, se extienden las relaciones de competencia y cooperación entre empresas e instituciones en red.

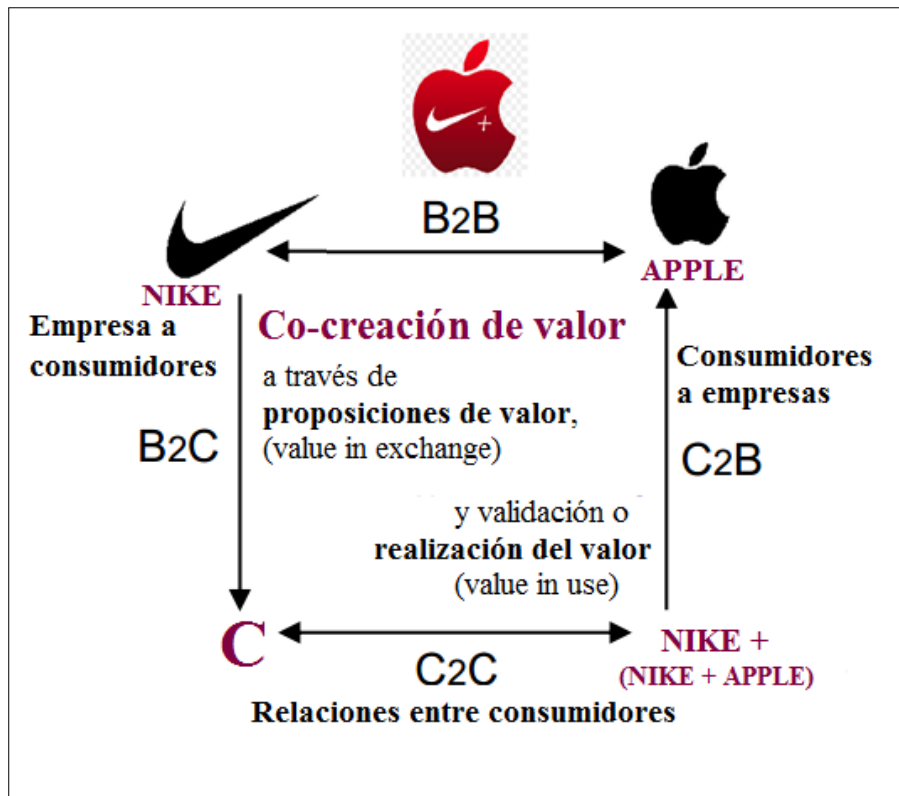
Un ejemplo de éxito que representa la alianza de empresas y la co-creación de valor de los clientes con la empresa es el de Nike+ y Apple<sup>4</sup>.

Apple introdujo el iPod al mercado y el personal de Nike observó que muchos de sus corredores fieles incorporaban el dispositivo de música en su ejercicio. Por ello, años después Nike lanzó el servicio Nike Plus (Nike+) con en alianza con Apple y que complementa a ambas marcas. Nike+ consiste en un sensor inteligente en los zapatos deportivos que se comunica con un receptor inalámbrico en su iPod o I-Phone, que permite llevar un registro del ejercicio realizado y consultarlo posteriormente en línea. Esta alianza de empresa o co-branding de marcas atrae y beneficia tanto a los corredores como a los fieles de Apple.

---

<sup>4</sup> Página web <https://www.apple.com/es/ipod/nike/>

Ilustración 5. Co-creación de valor entre Nike y Apple



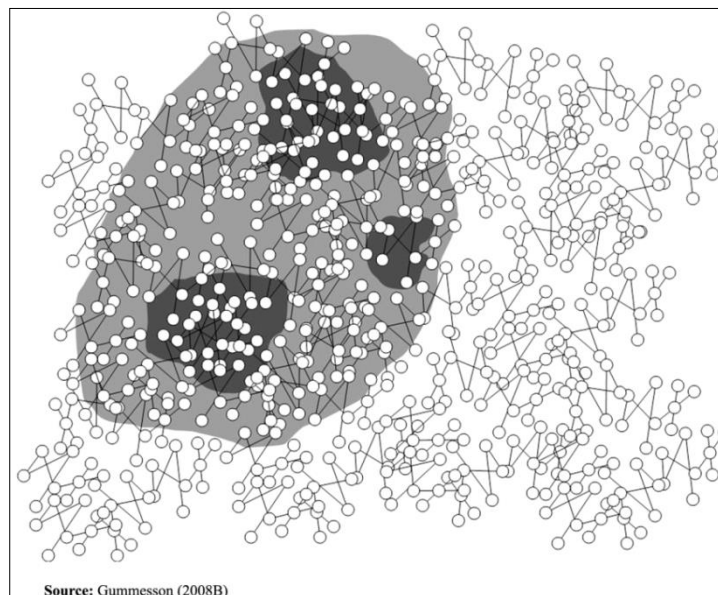
Fuente: adaptado a partir de Evert Gummesson (2008)

En este ejemplo podemos observar además la participación en línea de los clientes desde la perspectiva de co-creación donde los clientes de ambas empresas se encuentran conectados, interactúan y mantienen conversaciones en el mismo portal de la experiencia de los corredores. A su vez mediante esta plataforma, la empresa puede obtener información útil sobre preferencias, propuestas y necesidades, incluso atraer y captar nuevos clientes. En este sentido, las empresas B2B, gracias a la comunidad online con miles de usuarios, obtiene información para futuros productos y servicios y los consumidores C2C pueden ampliar sus experiencias y mejorar el uso de la aplicación gracias a la información de otros.

Las combinaciones B y C rodean el proceso de la co-creación del valor. El resultado es toda una consecuencia de servicio a través del valor de un proveedor proposiciones y valor de actualización del cliente. B2B, B2C, C2B y C2C son interdependientes y

pueden formar redes que se ajustan a la comercialización y el consumo específico de cada situación. Se trata de una evolución desde un enfoque unidireccional a una interacción bidireccional dentro de un mundo complejo. Por eso es importante desarrollar acciones o estrategias en colaboración público-privadas (2014) que involucren a otras partes de la sociedad como las administraciones de distintos ámbitos geográficos con empresas e instituciones sociales para generar valor conjuntamente a través de estas iniciativas en red.

**Ilustración 6. Intercambio en múltiples redes**



Fuente: Evert Gummesson (2008)

El adoptar una perspectiva de redes supone abandonar la orientación hacia una parte para pasar a la multilateralidad. En este contexto, las propuestas como hemos explicado están dejando de ser unidireccionales de empresa hacia clientes. De acuerdo con Gummesson (2008b) las empresas habría que concebirse en un marco más amplio de redes. La figura (ilustración 6) muestra este principio con gráficos para prestar una visual más realista. Las zonas más oscuras representan tres competidores en una industria. El área sombreada más clara podría representar a la industria, y el fondo blanco representa al medio ambiente, incluido el mercado. Todas las empresas forman directa o indirectamente parte de estas redes. Finalmente Gummesson hace referencia a que estas numerosas y articuladas relaciones deberían estimular a los investigadores para buscar modelos de negocio más poderosos.

## **8.2. INTERCAMBIOS MÚLTIPLES Y MARKETING TERRITORIAL ENTRE CIUDADES, REGIONES O PAÍSES**

### **8.2.1. Identidad de las ciudades**

A medida que la globalización socio-económica se ha ido desarrollando, los territorios institucionales -ciudades, regiones, países- compiten de forma creciente en ámbitos nacionales e internacionales por ser mejores lugares para vivir, atraer ciudadanos y turistas, generar inversiones, promover exportaciones, etc. Según Norberto (Muñiz Martínez), en este contexto, emerge significativamente en las últimas décadas la gestión y la promoción territorial. En los últimos tiempos, el marketing también se aplica en el ámbito de ciudades, regiones y países, que buscan mejorar su gobernanza, gestión y posicionamientos, ofreciendo un marco conceptual para articular sus intercambios, entre las propuestas y demandas de diversos colectivos: sus ciudadanos principalmente, pero también turistas e instituciones.

Hasta el comienzo de la década de los ochenta las ciudades tenían como únicas preocupaciones urbanísticas la regulación del crecimiento urbano, a partir de la crisis de la etapa industrial se produjo una alteración que obligó a muchas ciudades a poner en marcha nuevas políticas económicas y sociales. (Míguez Iglesias, Orosa González, & Precedo Ledo, 2010). Estos territorios se están convirtiendo en sujetos o productos de consumo, con identidades y valores de marca. Además de articular sus propios intercambios entre su oferta urbana y la demanda de los ciudadanos, son los centros donde confluyen redes de diversos intercambios: económicos, sociales, culturales, tecnológicos y de comunicaciones.

Por otra parte, aunque la gestión y promoción urbana presenta ciertos paralelismos con el ámbito empresarial (2008), hay matices derivados del carácter público de las ciudades, que son sistemas de complejas relaciones entre colectivos sociales e instituciones. Es clave tratar de proyectar de forma creativa una imagen basada en la identidad de la ciudad o el país. El marketing debería concebirse dentro de un marco integral estratégico y gobernanza institucional; y que el proceso se fundamente en una buena ciudad; o un marketing del país basado en aspectos sólidos y singulares, culturales o económico-empresariales, no simple propaganda vacía de significado. La



gestión y promoción territorial suele denominarse marketing de ciudades y en una fase de notoriedad más avanzada se habla de marca ciudad o país place branding.

### 8.2.2. Flujos de intercambios

Debido a la globalización los retos de las ciudades implican transformaciones económicas, sociales y culturales que suelen articularse en redes de ciudades, por lo que adquiere mucha importancia los flujos de intercambios (2008).

Las ciudades adquieren una importancia geoestratégica clave en la articulación de los flujos de intercambio internacional, y al mismo tiempo, muchas son sujetos o productos de consumo, y algunas se convierten en marcas en relación con determinadas identidades y valores. A raíz de las crecientes conexiones intercontinentales, hay múltiples intercambios (ilustración nº7) que propician una pluralidad y mezcla de identidades donde, las ciudades son centros nodales donde confluyen esas redes de diversos intercambios: económicos, sociales, culturales, comunicaciones, etc.

**Ilustración 7. Intercambios múltiples de marketing en las ciudades, regiones o países, entre las diversas propuestas institucionales y las múltiples demandas**



Fuente: Norberto Muñiz Martínez (2012)

Así, los perfiles de las ciudades son muy diversos y por eso va adquiriendo importancia el concepto de la identidad urbana. Mientras que las ciudades pueden proyectar aspectos singulares, los países son más complejos, ya que en la imagen nacional influyen las

políticas gubernamentales y de estado, la sociedad civil, la cultura, economía y empresas, deportes. Tal y como hemos dicho, la co-creación no se produce solo entre la empresa y el consumidor sino que esta lógica es creada por una red que envuelve también otros colectivos como son los territorios institucionales.

Cuando hablamos de territorios nos referimos a ciudades, regiones y países que desarrollan estrategias de gobernanza y promoción o marca territorial a través de múltiples intercambios.

### **8.2.3. Dirección estratégica en el marketing territorial**

Recientemente, el marketing se está extendiendo al ámbito de países, regiones y ciudades, que desarrollan enfoques para comercializar sus ofertas y competir mejor. En este marketing de ciudades, los ciudadanos mediante su participación contribuyen a definir el producto-ciudad a partir de propuestas. Así los ciudadanos tienen poder de decisión y participación en acciones relacionadas por ejemplo con la imagen y marca.

En conclusión se observa un proceso de transición desde un modelo tradicional basado en los elementos tangibles de una ciudad hacia otro modelo preocupado por la búsqueda y valorización de los elementos inmateriales y en la planificación participativa de los ciudadanos. (Precedo Ledo, Orosa González, & Míguez Iglesias, 2010). En este sentido los ciudadanos adoptan un papel más creativo mediante la creación de redes sociales de cooperación e innovación (2004).

En los últimos tiempos, se están sucediendo en el mundo grandes transformaciones económicas, sociales y culturales. En ese contexto, para mejorar sus intercambios, las ciudades desarrollan múltiples relaciones tanto horizontales con otras ciudades ya sea para competir o para cooperar y establecer redes estratégicas, y relaciones verticales con otras instituciones como administraciones regionales u organismos internacionales. Un ejemplo es la cooperación entre las 13 ciudades españolas *Patrimonio de la Humanidad* UNESCO, que han constituido una agrupación para realizar una estrategia conjunta para defender intereses comunes. En el caso de la competición entre ciudades están aquellas que luchan por conseguir ser sede de Campeonatos Mundiales de un deporte.

En estos territorios la complejidad de los intercambios y relaciones entre los colectivos: ciudadanos, turistas, instituciones e inversores hace que tengamos que analizar estrategias para tratar de adecuar la oferta de una ciudad con las demandas de esos colectivos para comercializar mejor las ofertas. En este campo territorial vamos a definir tres niveles o enfoques en la aplicación de los planteamientos estratégicos y de promoción y transformación de un territorio (Muñiz Martínez, 2012) , desde la planificación estratégica hasta la creación en sí de una marca:

- 1. Dirección y planificación estratégica:** en esta primera fase hacemos referencia al crecimiento de la ciudad o desarrollo físico: transformación urbana, urbanismo, infraestructuras, equipamientos sociales, servicios... El proceso de planificación también hace hincapié en los aspectos físicos que requiere una ciudad como mejoras en el ámbito institucional, la gobernanza y la gestión social. Trata de mejorar la posición competitiva del territorio para convertirlo en un lugar mejor para vivir. Como indican Julio y José María (2008) La necesidad de realizar estos planteamientos estratégicos se está viendo apoyado por la elaboración de planes en los que se realizan diagnósticos de las ciudades y líneas de referencia que guíen las actuaciones concretas.
- 2. Marketing:** consiste en el proceso de desarrollo y comunicación de las ofertas urbanas o territoriales y en sus intercambios (vender, promover) con las demandas de los diversos públicos e instituciones.
- 3. Marca:** esta última fase hace referencia a la creación de marca de una ciudad “place branding”, una región o un país, como ‘productos’ susceptibles de ser objetos de consumo es decir, ser destino de viajes, generar notoriedad y mejorar la imagen, atraer inversiones, fomentar exportaciones, etc La estrategia de comunicación para la proyección de una imagen de marca ciudad se relaciona directamente con su identidad(Cubillo Pinilla y Cerviño Fernández, 2008).

Antes de definir y desarrollar una dirección estratégica en este ámbito es necesario realizar un diagnóstico incluyendo un análisis interno y otro externo (Cubillo Pinilla y

Cerviño Fernández, 2008) de la situación de la ciudad. En el análisis interno se estudiarían los puntos fuertes y débiles que presenta la ciudad para cada colectivo y en el análisis externo según el trabajo de marketing sectorial (Cubillo Pinilla y Cerviño Fernández, 2008) que se ocuparía de las oportunidades y amenazas. A partir de esas etapas se puede definir lo que se quiere que sea una ciudad, su filosofía corporativa y los principios estratégicos con los que construirla.

En este caso vamos a ver algunas estrategias no solo en relación a las ciudades sino también un enfoque a nivel regional y nacional:

- **Marketing de ciudad:** nombre, término, símbolo o diseño, o combinación de ellos, que trata de identificar las características de la ciudad y diferenciarla de otras ciudades. (Loreto Florián, M y Sanz, Gema, 2006) Hay ciudades que se han convertido en marcas de acuerdo con su identidad y estilos de vida, como Nueva York, París, Roma o Londres. También se han convertido en marcas otras ciudades del mundo que han realizado destacables transformaciones urbanas como es el caso de Barcelona o Sydney.
- **Marketing de región:** hacen referencia a los territorios institucionales intermedios entre ciudad y país. En este sentido, Andalucía ha sido capaz de consolidarse como una marca viva, con color, que ha sabido relacionarse bien con su región. Su consolidación ha permitido que sea una marca carácter internacional y con atributos definidos con el fin de atraer, no solamente a su cliente predilecto, el turista, si no también promover el negocio en toda la región andaluza.
- **Marketing de país:** está orientada a potenciar y relevar las oportunidades comerciales de un País, y mejorar su imagen. La marca- país surge cuando se perfeccionan productos, que por las características especiales de la región facilitan su producción, de ese modo que producto es distinguido y conocido en los distintos mercados, por ejemplo, la pizza con Italia o las Hamburguesas a Estados Unidos.

El marketing desempeña un papel fundamental en la planificación estratégica proporcionando la guía para la satisfacción de las necesidades de los clientes, este proceso de marketing debería culminar con la comunicación de las estrategias y políticas urbanas, que trataría de difundir entre los diversos colectivos y mercados la imagen de la ciudad, una de las formas más comunes de promoción son los eventos o ferias que proporcionan notoriedad en el extranjero.

En la siguiente tabla, se pueden observar algunos enfoques de marketing desde la planificación estratégica hasta la fase más avanzada de creación de marca plasmando las obras más destacadas aplicando lo explicado a tres ámbitos geográficos: ciudades, regiones y países. Respecto a uno de los ejemplos que figuran en la tabla, en el ámbito de ciudades, Barcelona mediante los Juegos Olímpicos de Barcelona 1992 se situó como una de las primeras ciudades a gran escala del marketing de ciudades, donde para su puesta en práctica fue necesario gran trabajo ciudadano y empresarial así como una campaña de publicidad.

Tabla 3 Investigación académica en dirección estratégica, marketing, y marcas en los ámbitos territoriales de ciudades, regiones y países.

ÁREA GEOGRÁFICA			
	Ciudad	Región	País
<b>Gobernanza y dirección estratégica</b>	-Planificación Estrategia de ciudad -Gestión de ciudades -Regeneración urbana	-Gobernanza regional -Competitividad y colaboración institucional -Clúster	-Competitive Advantage of Nations (Michael Porter) -Construcción de infraestructuras  *España: AVE
<b>Marketing</b>	-Marketing de ciudades y turismo  Promoción territorial y publicidad  -De marketing de ciudades *Bilbao: transformación de industrial a modernización (Guggenheim)	-Marketing de regiones  - Posicionamiento *Región del Quindío (Colombia) turismo cafetero	-Marketing de país  *Sudáfrica: campeonato mundial de futbol 2010
<b>Marca</b>	A la marca ciudad -Museos  *Barcelona- Juegos Olímpicos 1992	-Marca territorial  *Abu Dhabi	-Marca país  *Nueva Zelanda “100% New Zealand”

Fuente: adaptado a partir de Norberto (2012)

A continuación vamos a hacer referencia a un concepto que está muy relacionado dada la interacción entre ciudades o regiones y empresas localizadas en ciertos territorios:

**Clusters** o complejo productivo según Michael (Porter,1990) “*son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas que actúan en determinado campo*” luego es una concentración sectorial y/o geográfica de empresas que se

desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas con importantes economías externas, de aglomeración y especialización de productores, proveedores y mano de obra especializada con la posibilidad de acción conjunta en búsqueda de eficiencia colectiva. Según Porter los Clusters aumentan la productividad de las empresas del grupo e impulsan la innovación en el campo. La diversidad e intensidad de relaciones funcionales entre empresas explican la formación de un Clusters. Dos ejemplos exitosos son Silicon Valley en California donde, se concentra un gran número de empresas de tecnología o el distrito industrial de empresas fabricantes de automóviles de Baden Wurttemberg(Alemania).

### Ilustración 8. Clúster Silicon Valley



Fuente: a partir de Portions 2014

El Clúster de Silicon Valley ha transformado a esa zona en una marca territorial con una identidad propia de innovación y tecnología(Castells, Benner y Carnoy).Esta agrupación se ha convertido en una marca territorial asociada a la Bahía de San Francisco debido al papel de la administración gubernamental y de las instituciones para concentrar un cúmulo de empresas tecnológicas de la información y comunicaciones en red. En primer lugar, con las subvenciones del gobierno la Universidad de Stanford comenzó el desarrollo de tecnologías militares (Nóesis, 2005). Gradualmente, esta universidad se fue centrando en la relación con las empresas y la industria local y se unieron más

universidades, Universidad de Berkeley. Además de estas instituciones sociales, este clúster se basa en un modelo empresarial caracterizado por la amplitud y complejidad de las redes de cooperación que se fueron extendiendo abarcando empresas de la periferia del sector de la tecnología. También es importante el papel de las asociaciones de empresas surgidas en Silicon Valley como Santa Country Manufacturing Group que incluía empresas como HP o IBM y nuevas empresas del sector como Intel.

En Alemania encontramos un cúmulo de empresas de automóviles con marcas de alta gama, y red de instituciones regionales de Baviera y Baden-Württemberg (2014). Las administraciones públicas regionales o Länder, facilitan las infraestructuras y la promoción, las instituciones sociales como las cámaras de comercio y los sindicatos cooperan con las empresas y con las universidades y centros de educación superior y escuelas técnicas. En el caso alemán, se ha conseguido un conjunto de redes organizacionales ya que empresas privadas o públicas e instituciones sociales como las universidades, sindicatos o cámaras de comercio están interconectadas ya que el centro de excelencia promueve y apoya a las compañías. Con estos Clusters las administraciones públicas facilitan la creación de una red económico-empresarial que consolida la nueva gestión territorial institucional donde las ciudades, territorios o países se convierten en actores en sí mismos, con múltiples complejas redes de intercambios.

En definitiva, el marketing de territorios ha hecho que sea fundamental una buena comunicación en un mundo de intercambios tan complejos entre distintos colectivos de la ciudad y también con los turistas. Los enfoques de gestión de marketing territorial (2010) tienen que ser concebidos como marcos conceptuales que integren diversos ámbitos, como el urbanismo, sociología, economía, medio ambiente o cultura, y así identificar las ventajas competitivas del el territorio, y ser capaces de encontrar la diferenciación. Las ciudades y redes urbanas se están configurando como actores principales en las relaciones socio-económicas modernas por los múltiples intercambios que en ellas concurren. Además se están convirtiendo en productos ya que compiten entre sí mediante la aplicación de los principios empresariales y del marketing de gestión urbana. Finalmente, la dirección estratégica junto con el marketing ayudan a que las ciudades puedan competir y cooperar con otras ciudades e instituciones para promover y reforzar la imagen de la ciudad(Cubillo Pinilla y Cerviño Fernández, 2008).



### **8.3. LA PARTICIPACIÓN DE LAS ENTIDADES SOCIO-CULTURALES EN LOS INTERCAMBIOS MÚLTIPLES Y EL MARKETING TERRITORIAL**

En este apartado vamos a evaluar cómo influyen las culturas del mundo en las instituciones y sus redes de confianza social en la gestión y en el marketing. En este nuevo escenario en el que el marketing one-to-one se ha visto superado por un marketing *Many-vo-many* se ha pasado de planificar las relaciones con los individuos a planificar las relaciones con los colectivos.

La globalización de las economías y la diversidad en los mercados es actualmente una realidad por lo que las estrategias de marketing no se pueden concebir sin tener en cuenta las influencias culturales. Los mercados y su comportamiento son parte de la cultura de un país, no puede comprenderse su evolución y su reacción ante las acciones empresariales. La importancia de las relaciones y de los intercambios son fundamentales en este aspecto ya que los distintos valores, actitudes, conocimientos, instituciones, creencias y costumbres, que son adquiridas por los seres humanos al pertenecer a una sociedad en particular y a una cultura de un determinado grupo afectan a las múltiples formas en las que pueden relacionarse los elementos que la conforman (Usunier & Lee, 2009). Los primeros análisis de elementos culturales en el área empresarial corresponden al trabajo del holandés Hofstede quien identificó cinco dimensiones culturales que han servido de base para estudiar la cultura de un país en futuras investigaciones. El desarrollo del marketing aplicado a campos no empresariales hace referencia a la complejidad e interacciones del mundo actual. Toda institución cultural tiene a su alrededor una variedad de actores que afectan su actuación y desarrollo y por eso estas instituciones se relacionan con otras instituciones como pueden ser gobiernos nacionales y locales. Y es que la complejidad de los múltiples intercambios se produce por el conjunto de entidades que están involucradas como pueden ser instituciones educativas como las universidades o culturales como museos o científicas y deportivas que llevan consigo impregnados valores intangibles reconocidos.

A través de las redes las organizaciones tienen la posibilidad de acceder a cadenas globales de especialistas y productores que les ofrezcan una ventaja competitiva (Prahalad & Krishnan, 2008).

## 9. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA SOBRE CO-CREACIÓN DE VALOR EN EL SECTOR ENOLÓGICO DE LA RIOJA

Una vez que se ha estudiado en profundidad esta nueva y emergente teoría de marketing vamos a aplicar todo aquello investigado en un ejemplo práctico dedicado a la producción de vino “Rioja” mediante la Ruta de Vino de la Rioja Alavesa. El objetivo que se pretende mediante la realización de esta investigación es la representación del marketing territorial llevado en la zona de la Rioja Alavesa y de las sinergias entre la marca región y la marca empresarial del vino Rioja en la zona además de ilustrar algunos principios de esta teoría como son la complejidad de las redes y los intercambios entre múltiples partes para llevar a cabo una co-creación de valor.

España es un país con una enorme tradición vitivinícola y con una consolidada industria turística, lo cual está permitiendo la creación de diferentes rutas turísticas del vino con el objetivo de desarrollar áreas rurales, en ocasiones alejadas de los tradicionales destinos turísticos. En este sentido, vino y turismo acompañado de la gastronomía local en La Rioja <sup>5</sup> hace que los visitantes aprecien el producto y además conozcan un destino y de esta manera fomentar el desarrollo económico de la zona.

En este contexto vamos a describir la imagen de *marca España* en el sector vitivinícola, así como de otros países y en un segundo lugar la marca Rioja en la zona seleccionada de Rioja Alavesa. Para terminar mostraremos un gráfico de redes entre bodegas de vino de Rioja Alavesa, instituciones públicas o público-privadas que están en continua relación e intercambian proposiciones de marketing *Many-to-Many* Marketing. Y finalmente el proceso de co-creación de valor que está emergiendo en la zona debido al turismo que ha emergido con la creación de la Ruta de Vino de Rioja Alavesa y la aparición de una arquitectura de vanguardia en el diseño de las bodegas de la zona, manifestando la transversalidad del sector.

---

<sup>5</sup> Visitar: <http://es.riojawine.com/es>

## **9.1. ZONAS GEOGRÁFICAS DEL MUNDO, ESPAÑA Y LA RIJA DONDE SE COMBINA EL MARKETING EMPRESARIAL Y EL TERRITORIAL EN EL SECTOR VITIVINÍCOLA**

### **9.1.1. España**

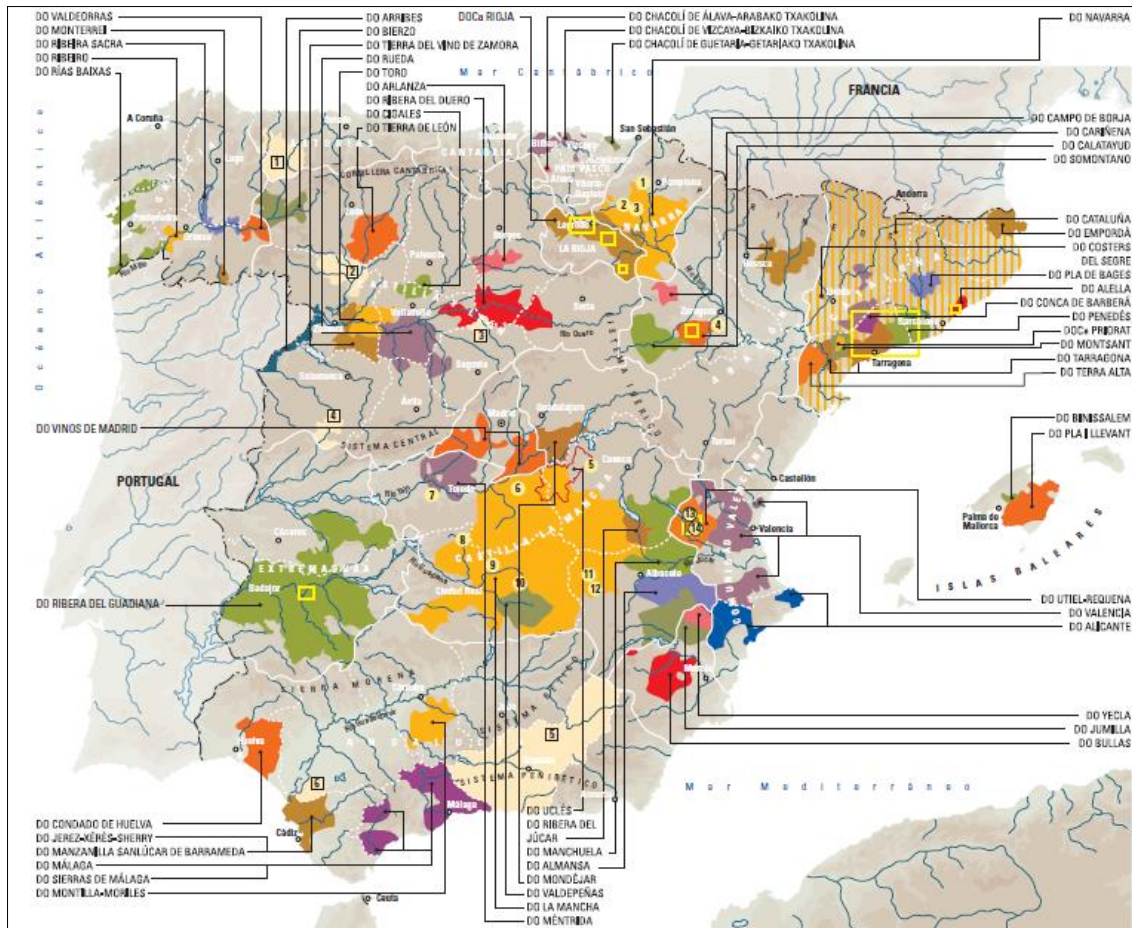
El sector vitivinícola español (Cubillo Pinilla y Cerviño Fernández, 2008) se encuentra muy condicionado por la desconexión entre la elaboración, producción y comercialización, a la vez se encuentra muy fragmentado por el número tan alto de marcas registradas. Consecuentemente a nivel nacional, este hecho provoca muchísima rivalidad y respecto al marco internacional tiene que competir con países que poseen muy buena imagen país vitivinícola como Francia e Italia y con países emergentes en el sector como Argentina, Chile, Australia o África del Sur.

A pesar de que España disponga de productos de alta calidad, su imagen-país en el exterior como país productor de vinos, no corresponde con el excelente producto que comercializa. España necesita una imagen de país más fuerte para alcanzar un mejor posicionamiento internacional de las marcas españolas en el exterior y así mejorar la competitividad de las bodegas y de la propia marca-país (Cerviño Fernández & Baena Graciá, 2012). La principal causa es el desconocimiento por parte de los consumidores extranjeros del significado de las clasificaciones españolas: crianzas, reservas y grandes reservas o las Denominaciones de Origen. Por eso optar por una única marca española “Wine from Spain” que sirva de «paraguas» para la conquistar mercados internacionales es fundamental para mejorar ese aspecto. De ese modo muchas de las bodegas españolas tienen la dificultad de competir en el extranjero al mostrar una oferta fragmentada, frente a la imagen unitaria de otros grandes exportadores en un sector tan globalizado(Cubillo Pinilla y Cerviño Fernández, 2008).

En España, en función del grado de protección que tengan los vinos y por la consiguiente normativa y control que tengan que cumplir, existen hasta seis clases de clasificaciones: denominación de origen calificada, denominación de origen, indicación geográfica protegida, vino de pago, vino de la tierra y vino de mesa. De todas las D.O. que hay en España, sólo dos son Denominaciones de Origen Calificadas: Rioja y Priorat. Éstas deben cumplir una normativa más estricta y un control más exhaustivo que las anteriores, su nivel de protección es mayor y además, deben de haber sido

reconocidas como D.O. al menos diez años antes. El gráfico que se ve a continuación refleja las múltiples Denominaciones de Origen. existentes en España.

**Ilustración 9. Mapa de las Denominaciones de Origen del vino en España (D.O.)**



Fuente: Página web “Vinos de España”

Este mapa recoge las 69 Denominaciones de Origen, las 7 Indicaciones Geográficas de Vinos de Calidad y los 14 Vinos de Pago existentes hasta 2013. La existencia de tantas caracterizaciones en España dificulta una imagen-país única que represente el conjunto de los vinos de nuestro país. En consecuencia, estos autores (Cerviño Fernández & Baena Graciá, 2012) también hacen referencia a la necesidad de cooperación por parte de todos los actores implicados en esta industria, tanto bodegas como Administraciones Públicas, para impulsar nuevas estrategias de marketing dirigidas a la creación de una única marca. En este aspecto, cabe nombrar el trabajo de ICEX con la creación de la marca: “Vinos de España” para agrupar las actividades promocionales orientadas a

difundir los vinos españoles en el exterior. Ya en los años 80 crearon un logotipo para los “vinos de España” con una clara asociación al país a través de los colores. Tras analizar el posicionamiento que tenían los vinos españoles en el exterior, el objetivo fijado por el ICEX era la promoción de los vinos de calidad españoles. A pesar de los esfuerzos para crear una marca que pueda englobar los vinos españoles, y aunque la calidad del vino español esté consolidada, hace falta que las bodegas españolas se centren en esta estrategia. España continúa sin tener una clara imagen como país productor de vinos a pesar de su posición como tercer país exportador mundial<sup>6</sup>. El reto del sector vitivinícola español es conseguir una imagen diferenciada y mejorar su posición competitiva. Para ello no basta con productos de calidad o que cumplan ciertas especificaciones, sino que los consumidores tienen que conseguir valorarlos como tal. La creación de marcas fuertes y sólidas asociadas a un vino de calidad de un determinado territorio son un excelente camino para acceder al exterior (Cubillo Pinilla y Cerviño Fernández, 2008).

Un ejemplo de país sin cultura vitivinícola tradicional pero con un buen posicionamiento de sus vinos en el extranjero bajo una marca paraguas para toda la industria, es Argentina. A raíz de la Asociación Vitivinícola Argentina, se crea la organización actual: "Argentine Top Wines", compuesta por más de doce bodegas exportadoras, con vinos de alto reconocimiento en el mercado local y con un naciente reconocimiento en el exterior. "Wines of Argentina" utiliza una marca-país del sector para comenzar la difusión de sus vinos en eventos y ferias internacionales con el objetivo de construir la imagen y marca "Argentina" en el mercado vitivinícola por medio de acciones de comunicación, capacitación, transferencia de conocimientos y una constante búsqueda de excelencia en la calidad de la promoción de los vinos argentinos.

En esta tabla (tabla nº 4) se recogen un conjunto de países y se determina que estrategias utiliza cada país para posicionar sus vinos y si la zona tiene una imagen de marca país reconocida que pueda englobar todos sus vinos. Normalmente la promoción y coordinación y de vinos se lleva a cabo mediante instituciones o asociaciones.

---

<sup>6</sup> <http://pdfs.wke.es/9/6/0/2/pd0000019602.pdf>

**Tabla 4. Imagen marca- país de vino en distintos país**

<b>PAÍS</b>	<b>ESTRATEGÍA Y POSICIONAMIENTO</b>	<b>IMAGEN-PAÍS</b>	<b>INSTITUCIONES</b>
<p><b>ESPAÑA</b></p> 	<p>ICEX España Exportación e Inversiones crea la marca “Vinos de España” para agrupar las actividades promocionales orientadas a difundir los vinos españoles en el exterior.</p>	<p>No tiene definida una imagen-país, debido a la oferta fragmentada por las múltiples D.O.</p>	<p>Poca coordinación entre empresas e instituciones para promocionar la marca España.</p>
<p><b>ALEMANIA</b></p> 	<p>Orden y rigor alemán. Alemania produce esencialmente vinos blancos. Poca valoración aunque sean uno de los 15 mayores productores de vino.</p>	<p>No tienen una imagen tradicional vitivinícola como Francia. Tienen marcas propias, no una imagen país. Falta valoración de los alemanes.</p>	<p>The Deutsche Weinakademie , el Instituto alemán del vino. Muchas cooperativas tratan de cambiar la imagen del vino.</p>
<p><b>ARGENTINA</b></p> 	<p>Utiliza una marca-país para comenzar la difusión en eventos y ferias internacionales con el objetivo de construir la imagen y marca "Argentina" en el mercado vitivinícola.</p>	<p>Wines of Argentina: actividades para promover la imagen en el exterior tanto del país como de los vinos.</p>	<p>Asociación Vitivinícola Argentina, Bodegas de Argentina</p>
<p><b>CHILE</b></p> 	<p>Tratar de incrementar el valor de la marca "Vinos de Chile", y mejorar la competitividad. La estrategia comercial está orientada prioritariamente hacia la exportación. A nivel nacional promover la cultura del vino.</p>	<p>Muchos esfuerzos en promocionar su imagen- país, por su capacidad de sorprender a los extranjeros.</p>	<p>Promoción de ProChile, Corporación chilena de vino y Wines of Chile, apoyo del Gobierno y dos asociaciones: Chilevid, y Viñas de Chile</p>

<p><b>SUDÁFRICA</b></p> 	<p>Vinos muy meritorios pero a precios asequibles ha constituido la base de su éxito en mercados internacionales.</p>	<p>Wine of South Africa</p>	<p>Asociación sudafricana de cooperativas vinícolas.</p>
<p><b>FRANCIA</b></p> 	<p>Cultura, historia, rigor y geografía de calidad. Históricamente, promovía sus vinos según cada región. La nueva estrategia "vino de Francia" para los vinos menos caros.</p>	<p>Imagen país de vinos de calidad. Referencia para muchos países. Gran reconocimiento a nivel mundial.</p>	<p>Asociación francesa, Vin &amp; Société</p>
<p><b>AUSTRALIA</b></p> 	<p>Modelo de vino desde la gama baja a la alta. Desconocidos en el extranjero hasta hace unos 25 años, pero ahora son apreciados en todo el mundo por su calidad.</p>	<p>Tienen que mejorar la imagen y la reputación del vino australiano. Pero con la estrategia 2025 ganaran posicionamiento en Europa.</p>	<p>Austrian Wine Academy y The Grape and Wine Research and Development Corporation mediante la estrategia 2025. Buen trabajo conjunto con el turismo.</p>
<p><b>EE.UU</b></p>	<p>Muchas de las bodegas americanas importan vino a granel de otros países para embotellarlo bajo sus marcas. Los vinos más valorados y conocidos son los procedentes de California.</p>	<p>Prácticamente vinos de California, muy competitivos pero no hay una imagen de marca de país.</p>	<p>Vino de América.</p>

Fuente: elaboración propia

## 9.1.2. La Rioja

### 9.1.2.1. Turismo

La evolución del turismo a nivel nacional, como no podía ser de otra manera, ha tenido un aporte muy positivo para la economía de La Rioja<sup>7</sup>. El amplio patrimonio histórico, favorece el desarrollo cultural de la zona tanto en el ámbito tradicional como contemporáneo. En el ámbito cultural, encontramos numerosas empresas cuya principal actividad está relacionada con actividades culturales, artísticas o espectáculos.

La Asociación y clúster de Turismo de La Rioja Alta trabaja en el Plan del turismo Español 2020 para fomentar el turismo y la creación de nuevas actividades con alto valor tanto para los visitantes como para los residentes. Mediante esa asociación se agrupan un conjunto de alojamientos, restaurantes, empresas del mundo del vino, empresas de actividades, agencias de viajes y surge la idea de construir un clúster de Turismo (Enoturismo) en La Rioja. Esta idea, llamada ,26CRV, es el primer clúster del vino creado en España y su objetivo es el impulso de proyectos de investigación, desarrollo e innovación en este sector y un mayor acceso al mercado.

La Rioja aspira a que la UNESCO reconozca el paisaje del vino y del viñedo como Patrimonio Mundial “El Paisaje cultural del vino de La Rioja y Rioja alavesa”, por ser un paisaje único. Se diferencia de otros por contar con una tierra muy fértil que ha sido habitada desde la antigüedad, donde las sucesivas épocas han ido dejando huella sin que las nuevas anulen a estas en cuanto a cambios en la tecnología o el uso del terreno. Tal y como expuso el director general de Cultura de La Rioja, José Luis Pérez Pastor, “*En un solo golpe de vista se pueden contemplar 2000 años de historia entorno al vino*”. En el caso de La Rioja y Rioja Alavesa, el paisaje cultural incluye múltiples elementos que se conocen como “cultura del vino”.

La Rioja no es la única zona donde la denominación de Patrimonio Mundial de la Humanidad por la Unesco puede fomentar y respaldar la calidad de un producto agrícola en un determinado territorio. En este caso, Mallorca a pesar de seguir siendo una de las zonas principales de atracción turística por su turismo de sol y playa, la Sierra

---

<sup>7</sup> Juan Carlos Alaya Calvo: *Plan estratégico LA Rioja 2020*.

Conserjería de industria Innovación y empleo y Gobierno de la Rioja.  
[http://t3innovacion.larioja.org/fileadmin/redactores/La\\_Rioja\\_2020\\_Plan\\_Estrategico/LR2020\\_Fase\\_I.pdf](http://t3innovacion.larioja.org/fileadmin/redactores/La_Rioja_2020_Plan_Estrategico/LR2020_Fase_I.pdf)



de Tramontana es Patrimonio de la Humanidad por la Unesco en la categoría de Paisaje Cultural, por su excepcional paisaje agrícola mediterráneo y la combinación de los sistemas hidráulicos de origen islámico con sistemas de cultivo de olivo. De esta manera, la declaración hace especial énfasis en la relación entre el hombre y la naturaleza, la transformación del medio natural original para aprovechar los recursos naturales de la manera más inteligente y posible con los medios y los conocimientos de cada época histórica.

**Ilustración 10. Logo Sierra de Tramontana Patrimonio Mundial de la UNESCO**



Fuente: página web de la Sierra de Tramontana <http://www.serradetrabantana.net/>

Existe un nuevo reto para Mallorca y el turismo, poder promocionar a la isla no solo como un turismo de “Sol y Playa” sino impulsar productos de calidad para crear una marca específica del territorio gracias a la etiqueta de Patrimonio de la Humanidad y al reconocimiento y valor añadido que aporta su denominación.

Fuera de España, la región de Quindío en Colombia (Muñiz Martínez), mediante el *Triángulo del Café o el Eje Cafetero* se producen y comercializan varias marcas de café de calidad, enmarcados en el paisaje cultural cafetero, declarado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO. De esa forma en Quindío, se combina el efecto del prestigio territorial en la producción del café y se ha creado una marca territorial integral en las regiones que componen el Triángulo del café. Mediante la creación de esta marca territorial, el valor generado por el café se queda en el territorio.

**Ilustración 11. Paisaje cultural Cafetero declarado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO**



Fuente: Página oficial turismo en Colombia <http://www.colombia.com/turismo/sitios-turisticos/eje-cafetero/>

### 9.1.2.2. Denominación de Origen Calificada Rioja

Una excelente aplicación de la marca paraguas se observa en las Denominaciones de Origen (D.O.) que constituyen el sistema utilizado en España para el reconocimiento de una calidad diferenciada, consecuencia de características propias y diferenciales, debidas al medio geográfico (clima y suelo) en el que se producen las materias primas, se elaboran los productos, y a la influencia del factor humano que participa en las mismas.

La denominación de origen calificada Rioja ha experimentado un gran crecimiento en los últimos 25 años manteniendo su posición de liderazgo sobre otras denominaciones de origen que en la actualidad ocupan el segundo y tercer puesto del ranking como son, Ribera del Duero y Valdepeñas. Su diversidad climática y las diferentes características de sus suelos hacen que esta región vitivinícola se divida en tres subzonas: Rioja Alta, Rioja Baja y Rioja Alavesa; aunque ello no suponga una diferenciación en cuanto a la calidad de los vinos. El gran desarrollo de la estructura productiva y comercial de Rioja y el prestigio alcanzado por sus vinos han situado a la marca “Rioja” como una de las cinco con mayor notoriedad<sup>8</sup> entre las zonas vinícolas más prestigiosas del mundo.

### 9.1.3. Rioja Alavesa

La Rioja Alavesa es una comarca de Álava cuya capital es la Laguardia, ciudad que ofrece un completo catálogo de actividades para todas las épocas del año.

El privilegiado microclima de la zona, ideal para el cultivo de la vid, ha dado lugar a una cultura centenaria en la que el vino y todo lo que le rodea son una forma de vida en la que de un modo u otro participan todos los habitantes de la región, y cuyo fruto son los mundialmente reconocidos vinos de la Rioja Alavesa que están amparados por la Denominación de Origen Calificada Rioja.

---

<sup>8</sup> *Página web oficial ICEX Vinos de España, zonas vitivinícolas. La Rioja :* [http://www.winesfromspain.com/icex/cda/controller/pageGen/0,3346,1559872\\_6763376\\_6792160\\_1119\\_0,00.html](http://www.winesfromspain.com/icex/cda/controller/pageGen/0,3346,1559872_6763376_6792160_1119_0,00.html)

## Ilustración 12. Logo Denominación de Origen Calificada Rioja Alavesa



Fuente: Centro regulador Denominación de Origen Calificada Rioja  
<http://es.riojawine.com/es/>

A nivel turístico, en esta zona siempre ha existido cierta actividad turística alrededor de la cultura del vino y de los recursos patrimoniales de la comarca. Los turistas y visitantes acudían a La Rioja Alavesa a comprar vino y visitaban comarcas de la zona. La oferta turística ha crecido en los últimos años debido a las múltiples iniciativas enoturísticas como las visitas y alojamientos en bodegas, o las visitas a museos y viñedos. La demanda turística en la zona también ha experimentado un desarrollo importante debido a la promoción turística de la cultura del vino impregnada en las tradiciones, fiestas y paisajes de la zona.

La oferta turística se ha ampliado y la actividad turística está muy diversificada muestra de ello son las excursiones familiares, la gastronomía tradicional, las actividades para niños y las actividades culturales. Otro atractivo de la zona es la construcción de bodegas diseñadas por arquitectos reconocidos atrayendo esto a muchos turistas, un ejemplo del que más tarde se hablará es el Hotel Marqués de Riscal, obra maestra diseñada por Frank Gehry que combina diseño, arte, gastronomía y vino al contar también con el restaurante Hotel Marqués de Riscal, galardonado con una prestigiosa Estrella Michelin.

Por último, el turismo en esta zona se concibió como una oportunidad para todos los sectores o empresas que entendieron que el visitante es el principal consumidor del territorio y que el trabajo y la coordinación en red por parte de todas las instituciones involucradas es necesario para atender un destino enoturístico con éxito. El vínculo

entre bodegas, turismo, gastronomía y arquitectura junto con la novedosa Ruta del Vino y sus múltiples actividades, ha consolidado a la Rioja Alavesa como un gran destino turístico.

#### *10.1.3.1. La ruta del vino de Rioja Alavesa*

En el año 2003, la Diputación Foral de Álava y el Ayuntamiento de Laguardia junto con algunos empresarios turísticos de la comarca, se interesan por el proyecto Rutas del Vino de España. La Diputación Foral de Álava lideró la etapa de gestación y, con la asistencia técnica de Akimu Proyectos Turísticos, se estudiaron los modelos que estaban funcionando en otras zonas vitivinícolas, y se presentó el proyecto a los ayuntamientos y al sector enológico y turístico de la comarca. Ese proceso culminó con la creación de la Ruta del Vino de Rioja Alavesa en el año 2005, año en el que se creó la Asociación para la promoción del Turismo y la Economía Ruta del vino de Rioja Alavesa, que es gestor de la ruta y que representa los intereses de los agentes públicos y privados que componen esta iniciativa: 41 socios fundadores, los 15 ayuntamientos y las cuatro juntas administrativas que conforman Rioja Alavesa por parte del sector público y 22 empresas del sector turístico y enológico.

De este modo la Ruta del Vino es una asociación empresarial con miembros de diversos tamaños (pequeños, medianos y grandes) y agentes públicos que han acordado trabajar conjuntamente para desarrollar nuevos productos turísticos en torno al eje del vino e incrementar el valor de los productos ya existentes. Trabaja conforme a la metodología estatal promovida por la Secretaría General de Turismo y las Rutas del Vino de España que pertenece al Club de Producto Rutas del Vino de España como Ruta Certificada desde 2005. Tal y como figura en la revista<sup>9</sup> de enología científica y profesional, en la actualidad la ruta está formada por 109 asociados: los 15 municipios de la comarca, las cuatro juntas administrativas, 54 empresas del sector enológico (47 bodegas, 6 enotecas y 1 Museo del Vino) y 36 empresas del sector turístico (19 alojamientos, 10 restaurantes, 3 bar de vinos, 2 empresas de transportes, 1 empresa de servicios turísticos y 1 vinoterapia). Su desarrollo ha hecho que los participantes hayan ido aumentando de tal manera que en la actualidad se ha convertido un ente público-

---

<sup>9</sup>*Rioja Alavesa. Algunos rasgos que identifican la comarca.* Revista de enología científica y profesional : [http://www.acenologia.com/cienciaytecnologia/rioja\\_alavesa\\_ruta\\_2cienc1110.htm](http://www.acenologia.com/cienciaytecnologia/rioja_alavesa_ruta_2cienc1110.htm)

privado representativo, y que en el colaboren múltiples para desarrollar el enoturismo en Rioja Alavesa.

En conclusión, la Ruta del vino Rioja- Alavesa forma una red de colaboración entre las bodegas y las instituciones locales y nacionales, convirtiéndose en un proyecto integrador de todos los agentes turísticos de la zona. Desde una vista teórica, se ilustra la complejidad derivada de múltiples intercambios entre distintas entidades: bodegas, ayuntamiento, empresas turísticas que mediante proposiciones de marketing mantienen un continuo diálogo *many-to-many* marketing (E. Gummesson, 2004; 2008b) tal como mostraremos en los siguientes apartados, resultado de la investigación empírica.

## **9.2. POSICIONAMIENTO DE LA MARCA VITIVINÍCOLA “RIOJA”**

En la región de Rioja Alavesa se producen y comercializan marcas de vino de calidad amparadas por la ya expuesta Denominación de Origen calificada Rioja. Con este gráfico vamos a plasmar el salto de calidad de estos vinos alcanzando una señal de diferenciación (estrategia competitiva de Porter) y de autenticidad.

A pesar de que los vinos de Rioja están amparados por la Denominación de Origen más antigua de España, Rioja ha sabido mantenerse a la vanguardia de la innovación vitivinícola con una diversidad de vinos con personalidad diferenciada, que han fundamentado su éxito en los mercados y le han situado en la élite de las denominaciones de origen históricas europeas, siendo hoy la marca "rioja"<sup>10</sup> una de las cinco con mayor notoriedad entre las zonas vinícolas más prestigiosas del mundo lo que añade a la simple producción agrícola un valor añadido y una mayor diferenciación. La marca Rioja permite añadir valor al producto mediante cierta notoriedad por el reconocimiento de su marca, la calidad percibida debido a las propiedades que certifican al vino y una imagen de marca que el consumidor tiene de estos vino, de tal manera que la marca “Rioja” pasa a convertirse en un concepto más complejo que supera a la producción del producto y a las empresas que le da el origen.

Esta evolución de la producción del vino hacia posicionamientos de excelencia con el reconocimiento de denominación de origen ha formado una red de colaboración entre

---

<sup>10</sup> Página web Rioja <http://es.riojawine.com/es/home.html>

pequeños productores locales y las instituciones públicas para crear productos agroalimentarios de calidad que suponen una alternativa a las producciones masivas de las multinacionales de la gran industria alimentaria. Esta zona se ha visto enriquecida de tal manera que ha fomentado el turismo con lo que conlleva creación de actividades en la zona y nuevos comercios.

**Ilustración 13. Evolución del posicionamiento del Vino de Rioja Alavesa, según las Estrategias competitivas de Michael Porter**



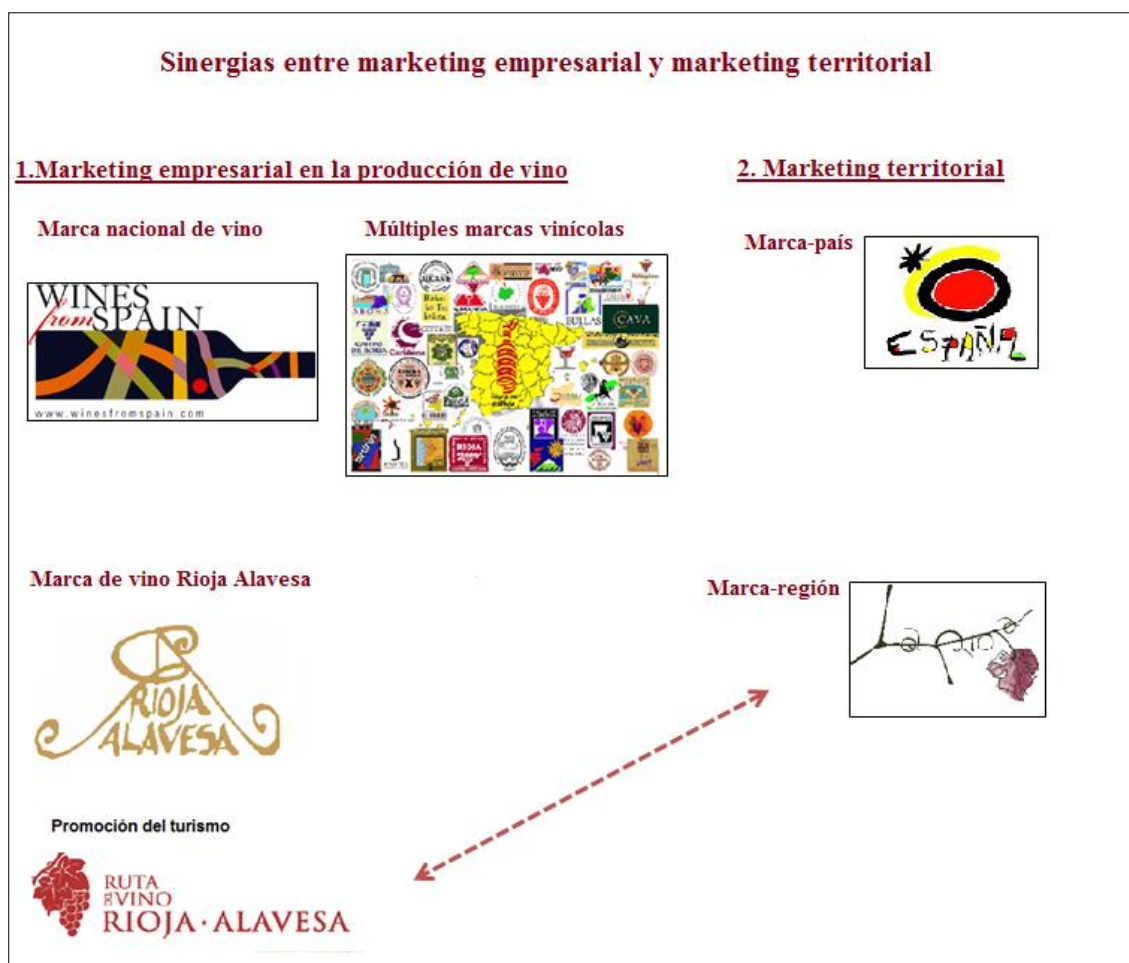
Fuente: elaboración propia

### **9.3. SINERGIAS ENTRE MARKETING EMPRESARIAL Y MARKETING TERRITORIAL**

Al mismo tiempo que La Rioja evoluciona hacia mayores posicionamientos en sus marcas vitivinícolas, esta región de la Rioja Alavesa, mediante la Ruta del Vino se ha convertido en un ejemplo de marca territorial respaldado por la denominación de origen “Rioja”. Esta marca regional atrae a multitud de turistas interesados por el enoturismo, los museos del vino, vinotecas además de los municipios de la zona. La Ruta del Vino de Rioja Alavesa ofrece un itinerario completo de actividades durante todas las épocas del año que cuenta con el apoyo de las instituciones alavesas y vascas y que pretende realzar un nuevo concepto completo de turismo. En esta región se comercializan marcas de vino de 12 bodegas de la zona que se encargan de la producción y comercialización de sus marcas de calidad reconocida.

La Diputación Foral de Álava con la Vicensejería de Agricultura y Desarrollo Rural del Gobierno Vasco el apoyo de la Viceconsejería de Turismo del Gobierno Vasco forman una red de colaboración con las bodegas para promocionar los vinos y a la vez la zona. Gracias al fomento turístico de la zona han surgido museos, centros de spa y sesiones de vinoterapia, rutas guiadas, catas de vinos y un conjunto de hoteles y restaurantes. Esta combinación de producción de vino de calidad y el turismo enólogo se produce debido al prestigio que aporta la producción de vino Rioja en la zona y su reconocimiento en el extranjero. La creación de la Ruta del vino y el alcance internacional del vino Rioja de denominación de origen se dirigen de manera conjunta a la creación de marca territorial, en el ámbito regional. La Rioja Alavesa promociona su territorio bajo la denominación “Rioja”. La imagen del territorio de La Rioja, genera una utilidad doble por un lado intrínseco en relación al suelo, clima y tipo de uva y por otro lado la tradición historia y experiencia. Es por ello que el territorio se convierte en un diferenciador fundamental. A nivel nacional tal y como hemos hecho referencia anteriormente existen múltiples marcas que a pesar de los esfuerzos del ICEX en agruparlos bajo la marca paraguas Wines of Spain, no se ha logrado alcanzar una imagen país fuerte.

Ilustración 14. Sinergias entre marketing empresarial y marketing territorial en La Rioja Alavesa



Fuente: elaboración propia

El turismo enológico representa un producto turístico muy complejo por su estructura, gestión, promoción y comercialización donde intervienen dos sectores de gran importancia estratégica para el territorio que tradicionalmente no tenían ningún vínculo entre sí: turismo y viticultura.



#### **9.4. EL MARCO DE INTERCAMBIOS MÚLTIPLES EN LA RIOJA**

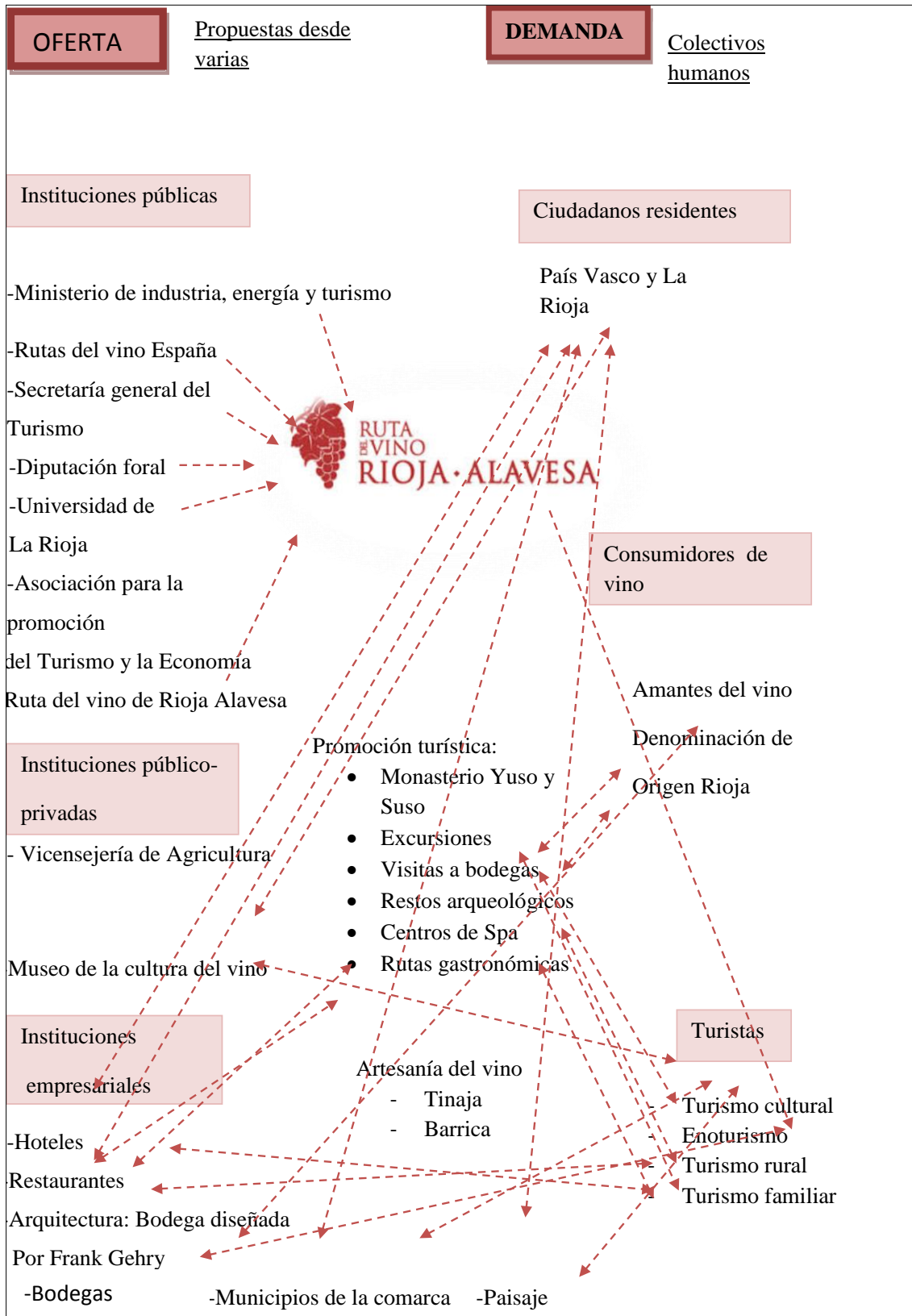
Como hemos señalado la Ruta de La Rioja Alavesa es lugar de intercambio entre los diversos colectivos de la zona, visitantes y enólogos. La creación de la Ruta de vino Rioja Alavesa se llevó a cabo por múltiples instituciones con un objetivo común de adoptar un nuevo concepto de integro de turismo. A las propuestas experiencias en los viñedos y bodegas hay que añadir el atractivo paisajístico, las fiestas populares y exposiciones, excursiones a medida o posadas, casas rurales y hoteles y el surgimiento de un turismo cultural no solo por el museo del vino, sino por la creación de edificios de arquitectura vanguardista en bodegas famosas de la comarca.

En ella todos los participantes están involucrados mediante intercambios de valor. Los residentes en Álava o en La Rioja, no dejan de visitar las nuevas bodegas y de acudir a cada restaurante. A la vez los turistas se sienten atraídos por las catas de vinos y la oferta turística de los hoteles de la zona que incluyen centros de spa con sesiones de vinoterapia.

El paisaje, los restos arquitectónicos, el conjunto fortificado de Labraza que recibió el Premio Mundial de Ciudades Amuralladas en 2008, las rutas gastronómicas, las visitas guiadas por la zona y por supuesto las bodegas de la zona han sido uno de los mayores esfuerzos de los 135 establecimientos se han unido con el objetivo de mejorar la experiencia del viajero.

La Ruta de Vino como vamos a ver en el siguiente gráfico (ilustración nº 15) requiere trabajar en red mediante la estrecha colaboración entre la administración pública (administración turística, medio rural, local, provincial y regional) y el sector privado (turístico y vitivinícola). De este modo, se puede ver el papel del turismo como una red de experiencias (2008) en la que varios de los elementos involucrados co-crean valor con el objetivo de formar experiencias en el turismo. Esta red facilita la participación de todas las partes e involucradas en la creación de experiencias en el turismo. Dicha red es inmensa y abarca toda una serie de actores:

Ilustración 15 Many to Many Marketing en el vino de La Rioja Alavesa



Fuente: elaboración propia

## 9.5. CO-CREACIÓN DE VALOR EN EL SECTOR VITIVINÍCOLA EN LA RUTA DE VINO DE RIOJA ALAVESA

Co-creación de valor entre las bodegas las instituciones y los consumidores

### Ruta de vino Rioja Alavesa

- a) Producción de vino Denominación de Origen Rioja y Turismo cultural y Enológico.

#### Empresas

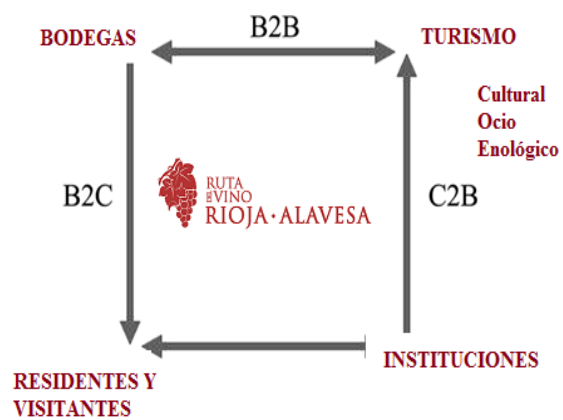
Bodegas de vino que producen vino de calidad Denominación de Origen Rioja.

#### Residentes y visitantes

En un primer lugar atraídos por el vino.

#### Instituciones

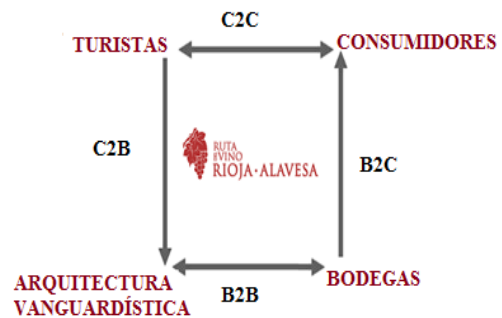
La creación de la Ruta del Vino Rioja Alavesa.



#### Turismo

- Creación de un nuevo concepto de turismo alrededor de la Ruta mediante bodegas con edificios arquitectónicos de vanguardia.
- Los turistas pueden participar en la recogida de la uva, generando un valor específico a través de la interacción personal.

- b) Desarrollo del turismo: promoción del turismo mediante la historia de la zona y creación de nuevos atractivos turísticos: actividades en la zona o arquitectura reconocida.



En esta zona, gracias a la Ruta del Vino, se ha desarrollado magníficos exponentes de lo que podemos llamar “arquitectura del vino”. El diseño de bodegas por arquitectos de renombre como es el caso de Frank Gehry, con Marqués de Riscal en Elciego y de Santiago Calatrava con Ysios en Laguardia. Las bodegas modernizan sus instalaciones, no solo para mejorar la calidad de su materia prima sino para crear un producto capaz de competir en el mercado internacional debido a la promoción turística arquitectónica que estos edificios conllevan.

Marqués de Riscal<sup>11</sup>, diseñada por Frank Gehry, trata de construir ‘La Ciudad del Vino’ mediante un imponente complejo vitivinícola en torno a la antigua bodega de Marqués de Riscal que es la más antigua de La Rioja Alavesa y que incluye un hotel y un spa con tratamientos de vinoterapia pionero en España.

**Ilustración 16. Bodegas Marqués de Riscal en Laguardia, diseñadas por Frank Gehry**



Fuente: página web oficial del hotel Marqués de Riscal

Las Bodegas Ysios<sup>12</sup> diseñadas por Santiago Calatrava, gozan de una obra de arte de hormigón, cuyos muros están recubiertos por lamas de madera tratada con sales de cobre. Estos muros trazan una línea sinusoide, que aporta una sensación de ‘pixelado’ con la sierra de Cantabria como fondo, en medio de un paisaje de viñas.

---

<sup>11</sup> Página web Marqués de Riscal <http://www.hotel-marquesderiscal.com/>

<sup>12</sup> Página web bodegas Ysios <http://www.domecqbodegas.com/bodegas/ysios/la-bodega/>

### Ilustración 17. Bodegas Ysios en Elciego, diseñadas por Santiago Calatrava



Fuente: página web bodegas Ysios

Las bodegas mediante estas características arquitectónicas notables sirven como atracción turística combinando el buen vino al amparo de una arquitectura espectacular, funcional y vanguardista. Debido al aumento de las visitas turísticas se propaga la calidad del vino que puede ser degustado en las múltiples catas de vino que se organizan en todas las épocas del año, consolidando en cierta manera un turismo de experiencia. El turista demanda un valor añadido al turismo de la zona con las visitas de las bodegas y sus diseños aportando a la zona una cultura arquitectónica en torno a la vitivinicultura que antes no existía en esta zona.

En definitiva, la transversalidad del sector en esta zona implica diversos ámbitos como la enología, el turismo cultural y rural y el fomento de nuevos atractivos como las arquitecturas vanguardistas. Finalmente se ha acercado al consumidor a las bodegas, ayudando a entender cómo se hacen los vinos y el porqué de las diferencias entre unos y otros, adquiriendo así el consumidor un papel más activo en esta producción y por otro lado le da una oportunidad al bodeguero de relacionarse con los consumidores.

Ilustración 18. Transversalidad en el sector enológico en La Rioja



Fuente: elaboración propia

## 9. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

El emergente enfoque o paradigma de la gestión de marketing empresarial *Service Dominant Logic* fue presentado en 2004 en el Journal of Marketing por los profesores Stephen Vargo y Robert Lusch. Estos estudios no han terminado y las investigaciones hacia esta nueva perspectiva global de la co-creación de valor con intercambios de marketing múltiples sigue en transición.

Durante el desarrollo de este trabajo, hemos visto como las funciones desempeñadas por los diferentes agentes que participan en los procesos de creación de valor están cambiando, debido en gran parte a las oportunidades que ofrecen el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación. La lógica integral de servicio (Vargo y Lusch) y la teoría de muchos a muchos en red (Gummesson) son enfoques teóricos que han descrito el cambio de paradigma que asigna nuevas tareas a los actores que participan en la co-creación de valor. El corolario que sustenta estas teorías, destaca la sustitución del clásico concepto de creación de valor por el concepto de co-creación de valor en el que los clientes son actores activos en el proceso y capaces de participar en las actividades que fueron diseñadas tradicionalmente para las empresas.

Por último citaremos las principales aportaciones de este trabajo fin de grado en relación a la co-creación de valor en el nuevo paradigma de marketing:

- El proceso de transformación del marketing tradicional de bienes y servicios hacia un marketing general orientado al Servicio integral y transversal entre diversos actores, evoluciona desde un punto de partida basado en el producto a un enfoque orientado en el servicio.
- Acorde con la Lógica de Servicio dominante, se identifica el concepto de la creación de valor. La empresa realiza proposiciones de valor y el cliente mediante continuo diálogo y múltiples interacciones es el realizador del valor que tiene lugar durante el proceso de co-creación de valor. El concepto de valor

ha ido evolucionando de tal manera que la experiencia del consumidor juega en un papel fundamental.

- El desarrollo e influencia de la tecnología en el servicio facilita la comunicación de los clientes en el mercado ya que facilitan el acceso a información y a la comunicación de la empresa con el cliente.
- La lógica del servicio sugiere que los clientes son participantes activos en el proceso de co-creación de valor. Tanto el marketing de servicio como la nueva lógica de servicio dominante, las relaciones B2B y las interacciones C2C proporcionan suficientes evidencias del cambio del papel de los clientes.
- La co-creación supone rediseñar la forma en que las organizaciones involucran a los individuos considerando que el valor se encuentra integrado en las experiencias y por tanto que no deriva del consumo de bienes y servicios. Ésta co-creación tiene lugar a través de interacciones en redes de organizaciones como las empresas pero también las instituciones territoriales y las entidades socio-culturales mediante intercambios múltiples de marketing, *Many-to-Many*. Éste fusiona la teoría de redes y la realidad del marketing debido a la creación de valor entre diversos actores económicos y grupos sociales.
- El marketing territorial se consolida internacionalmente con una emergente investigación académica de casos en los que las ciudades, regiones o países desarrollan estrategias de transformación, promoción y creación de marca. Las regiones son centros de conexión de múltiples redes que facilitan la innovación ya que la ciudad deja de ser el lugar de producción industrial para convertirse en objeto de consumo llegando a convertirse en marcas en sí mismos de acuerdo con sus respectivas identidades, en el contexto de la globalización.
- Las culturas y sociedades humanas juega un papel fundamental en la gestión de las organizaciones debido al conjunto de instituciones involucradas desarrollando estrategias para co-crear valor.
- La región de La Rioja desarrolla una creación de marketing territorial mediante La Ruta de Vino, que ha desarrollado la marca regional bajo la producción y



comercialización de vinos de calidad enmarcados en el paisaje cultural del vino y protegidos por la Denominación de Origen Calificada. Debido a que la marca territorial abarca la producción y el turismo, se puede ver la superación de los clásicos sectores económicos, en una concepción integral –*Service Dominant Logic*–

- En esta zona se observa la complejidad derivada por los múltiples intercambios que se llevan a cabo entre distintas entidades e instituciones como son los organismos que gestionan la Ruta de Vino, las bodegas y las instituciones locales y nacionales. Consecuentemente, se ha desarrollado un turismo relacionado con la arquitectura y el vino gracias a bodegas de vanguardia, diseñadas por arquitectos de prestigio.
- El sector vitivinícola hoy en día se caracteriza por una creciente rivalidad competitiva y un mercado muy maduro y globalizado. A nivel nacional, se observa la necesidad de una marca imagen-país vitivinícola para aumentar el posicionamiento en el mercado internacional y mejorar la competitividad de las bodegas y de la marca España “Wines from Spain”.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- Baker, M. J., Baker, M. J. y Saren, M. (2010). *Marketing Theory: A Student Text* SAGE Publications. Recuperado de <http://books.google.es/books?id=79d5DYM2vWMC>
- Ballantyne, D. y Aitken, R. (2007). Branding in B2B markets: Insights from the service-dominant logic of marketing. *Journal of Business y Industrial Marketing*, 22(6)
- Barrutia Legarreta, J. M., Etxebarria Miguel, C. y Paredes Escobar, M. R. (2013). *Calidad de servicio electrónico y co-creación de valor: revisión de dos estudios empíricos* (1ª ed.) Fundación Ramón Areces.
- Binkhorst, E. (2008). Turismo de co-creación: valor añadido en escenarios turísticos. . *Journal of tourism research/Revista de investigación en turismo*, , 40-51.
- Bitner, M. J., Fisk, R. P. y Brown, S. W. (1993). Tracking the Evolution of Services Marketing Literature. *Journal of Retailing*, 69(1), 61-103.
- Castells, M., Benner, C. y Carnoy, M. (1997). Mercados laborales y formas de empleo en la era de la flexibilidad: Estudio monográfico de Silicon Valley. *Revista internacional del trabajo*, 116(1), 29-53.
- Cerviño Fernández, J. y Baena Graciá, V. (2012). *Gestión estratégica de la marca en el mundo del vino*
- Córdoba López, J. F. (2009). *Del marketing transaccional al marketing relacional* Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/download/articulo/3993098.pdf>
- Cubillo Pinilla, J. M. y Cerviño Fernández, J. (2008). *Marketing sectorial* ESIC. Recuperado de <http://books.google.es/books?id=JNYK0o3r2h4C>
- D. Hoyer, W., Chandy, R., Dorotic, M. y Krafft, Manfred and S. Singh, Siddharth. (2010). Consumer Cocreation in New Product Development.(13(3)), 283-296. doi:10.1177/1094670510375604

- Fyrberg Yngfalk, A. (2011). *Co-creating Value: Reframing Interactions in Service Consumption*. Stockholm University, Faculty of Social Sciences, School of Business). *Doctoral thesis*, Recuperado de <http://books.google.es/books?id=D08wMwEACAAJ>
- Grande Esteban, I. (2011). *Marketing de los Servicios*. En ( pp. 25) Esic Editorial.
- Grönroos, C. (1989). *Defining Marketing: A Market-oriented Approach* MCB University Press. Recuperado de <http://books.google.es/books?id=CtAocgAACAAJ>
- Grönroos, C. (1994a). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), 9-29. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S1320-1646\(94\)70275-6](http://dx.doi.org/10.1016/S1320-1646(94)70275-6)
- Grönroos, C. (1994b). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), 9-29. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S1320-1646\(94\)70275-6](http://dx.doi.org/10.1016/S1320-1646(94)70275-6)
- Grönroos, C. (1996). Relationship Marketing Logic. *Asia-Australia Marketing Journal*, 4(1), 7-18. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S1320-1646\(96\)70264-2](http://dx.doi.org/10.1016/S1320-1646(96)70264-2)
- Grönroos, C. (1999). Relationship Marketing: Challenges for the Organization. *Journal of Business Research*, 46(3), 327-335. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00030-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00030-7)
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20, 298 - 314.
- Gummesson, E. (2002). Practical value of adequate marketing management theory. *European Journal of Marketing*, Vol. 36 Iss: 3, 325 - 349. doi:[10.1108/03090560210417156](http://dx.doi.org/10.1108/03090560210417156)
- Gummesson, E. (2004). From One-to-One to Many-to-Many Marketing . *Edvardsson, B. et al. (Eds.), Proceedings from QUIS 9. Karlstad, Sweden: Karlstad University.,*

- Gummesson, E. (2012). The three service marketing paradigms : which one are you guided by? *Stockholm University, School of Business*,
- Gummesson, Evert y Polese, Francesco. (2009). B2B is not an island! *Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 24 Iss: 5/6, , 337 - 350.*
- Gummesson, E. y Lovelock, C. (2004). Whither Services Marketing?: In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. *Journal of Service Research, 7(1), 20-41.*
- Gummesson, E. (1994). Broadening and Specifying Relationship Marketing. *Asia-Australia Marketing Journal, 2(1), 31-43.* doi:http://dx.doi.org/10.1016/S1320-1646(94)70276-8
- Gummesson, E. (1999). Total Relationship Marketing: Experimenting With a Synthesis of Research Frontiers. *Australasian Marketing Journal (AMJ), 7(1), 72-85.* doi:http://dx.doi.org/10.1016/S1441-3582(99)70204-1
- Gummesson, E. (2008a). Chapter 23 - Exit services marketing -enter service marketing. En M. J. Baker, S. Hart (Eds.), *The Marketing Book (Sixth Edition)* ( pp. 451-471). Oxford: Butterworth-Heinemann. doi:http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-7506-8566-5.50027-3
- Gummesson, E. (2008b). Extending the service-dominant logic: from customer centricity to balanced centricity. *Journal of the Academy of Marketing Science, 36(1), 15-17.* doi:10.1007/s11747-007-0065-x
- Loreto Florián, M y Sanz, Gema. (2006). Evolución de la terminología del *marketing* de ciudades.(Universidad de Alcalá)
- Lusch, R. y Vargo, S. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory, 6(3), 281-288.* doi:10.1177/1470593106066781
- Merz, M., He, Y. y Vargo L, S. (2009). The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science, 37(3), 328-344.* doi:10.1007/s11747-009-0143-3

- Míguez Iglesias, A., Orosa González, J. J. y Precedo Ledo, A. J. (2010). De la planificación estratégica al marketing urbano: hacia una ciudad inmaterial. *EURE: revista latinoamericana de estudios urbano regionales*, (108), 5-27. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3406158&orden=281344&info=link>
- Muñiz Martínez, N. *El Quindío (Colombia): marca territorial en producción de cafés de calidad y turismo experiencial*. Documento no publicado.
- Muñiz Martínez, N. (2012). City marketing and place branding: A critical review of practice and academic research. *Journal of Town & City Management*;2011, 2, 369.
- Muñiz Martínez, N. (2014). *Apuntes de clase: Co-creación de valor*. Documento no publicado.
- Muñiz Martínez, N. y Cervantes Blanco, M. (2010). Marketing de ciudades y "Place Branding". *Pecunia: revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, (1), 123-149. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3315254.pdf>
- Nóesis, D. (2005). Capital social y desarrollo económico. Los casos de Silicon Valley y Villa El Salvador.
- Norman, R. y Ramírez, R. (1993). From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy. *Harvard Business Review*, 71(4), 1-16.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=6353260&site=ehost-live>
- Payne, A., Storbacka, K. y Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83-96. doi:10.1007/s11747-007-0070-0

- Porter, M. (March–April 1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, (68, no. 2), 73–93.
- Prahalad, C. K. y Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.  
doi:<http://dx.doi.org/10.1002/dir.20015>
- Prahalad, C. K. y Krishnan, M. S. (2008). The new age of innovation. Driving co-created value through global networks. *McGraw-Hill*,
- Prahalad, C. K. y Ramaswamy, V. (2000a). Co-opting customer competence. 78, n° 1(Harvard Business Review), 79-87.
- Prahalad, C. K. y Ramaswamy, V. (2000b). Co-opting Customer Competence. *Harvard Business*,
- Precedo Ledo, A., Orosa González, J. J. y Míguez Iglesias, A. (2010). De la planificación estratégica al marketing urbano: hacia la ciudad inmaterial. *EURE (Santiago)*, 36(108), 5-27.
- R, F. (2004). Urban management by complexity. Nuevas formas de gestión estratégica urbana y de participación ciudadana. En [Lecturas de economía, gestión y ciudad] (G. Fernández y G. Leva ed., ) Buenos Aires, Universidad Nacional de Quilmes Editorial.
- Ramaswamy, V. a. G. F. (2012). The Power of Co-Creation. *Journal of Product Innovation Management*, 29(4), 683-683. doi:10.1111/j.1540-5885.2012.00933\_3.x
- SAGE, P. L. y Gummesson, E. (2010). *The New Service Marketing. Marketing Theory: A Student Text. SAGE Publications Ltd.* Recuperado
- Usunier, J. C. y Lee, J. A. (2009). *Marketing Across Cultures* Pearson Education.  
Recuperado de <http://books.google.es/books?id=RNo-3ngO1D4C>
- Vargo, S. y Lusch, R. (2004). The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model. *Journal of Service Research*, 6(4), 324-335.

- Vargo, S. L. (2007). Paradigms, Pluralisms, and Peripheries: On the Assessment of the S-D Logic. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 15(1), 105-108.  
doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S1441-3582\(07\)70037-X](http://dx.doi.org/10.1016/S1441-3582(07)70037-X)
- Vargo, S. L. y Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17. doi:10.1509/jmkg.68.1.1.24036
- Vargo, S. y Lusch, R. (2008a). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10. doi:10.1007/s11747-007-0069-6
- Vargo, S. y Lusch, R. (2008b). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10. doi:10.1007/s11747-007-0069-6
- Wyckham, R. G., Fitzroy, P. T. y Mandry, G. D. (1975). Marketing of Services An Evaluation of the Theory. *European Journal of Marketing*, 9(1), 59 - 67.  
doi:10.1108/EUM00000000005058