

CO CREACIÓN DE VALOR Y LA IMPORTANCIA SOBRE LA LEALTAD EN LOS  
SERVICIOS DE CONSULTORÍA

Raquel Jiménez Ospina  
Gustavo Adolfo Parra Moreno

Director  
Juan Fernando Tavera Mesías  
Mg. En Marketing

Trabajo de grado para obtener el título de:  
Magíster en Administración

Universidad de Antioquia  
Facultad de Ciencias Económicas  
Medellín  
2018

# CO CREACIÓN DE VALOR Y LA IMPORTANCIA SOBRE LA LEALTAD EN LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA

Raquel Jimenez Ospina  
[raquel.jimenez@udea.edu.co](mailto:raquel.jimenez@udea.edu.co)  
Gustavo Adolfo Parra Moreno  
[gustavo.parra@udea.edu.do](mailto:gustavo.parra@udea.edu.do)

Director:  
Juan Fernando Tavera Mesías  
[juan.tavera@udea.edu.co](mailto:juan.tavera@udea.edu.co)

## Resumen

Esta investigación plantea, en un modelo de hipótesis, las relaciones que se presentan entre la co-creación de valor y la lealtad, a través de los constructos de confianza, compromiso y satisfacción en relaciones Business to Business (B2B) en los servicios de asesoría en riesgos ocupacionales de una de las más grandes Aseguradoras de Riesgos Laborales “ARL” de Colombia. El modelo fue contrastado empíricamente con una muestra de 221 empresas PYMES de la ciudad de Medellín, garantizando la fiabilidad y validez de las escalas a través de la solución del modelo usando mínimos cuadrados parciales y finalmente, la estimación del modelo de relaciones propuesto a partir de ecuaciones estructurales. Los resultados evidencian la aceptación de todas las hipótesis planteadas, evidenciando que la co-creación de valor influye positivamente sobre la satisfacción, la confianza y el compromiso y estos a su vez influyen como dinamizadores de la lealtad.

**Palabras clave:** Co- creación de valor, lealtad, satisfacción, compromiso y confianza

# CO CREACIÓN DE VALOR Y LA IMPORTANCIA SOBRE LA LEALTAD EN LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA

## 1. Introducción

La lealtad del cliente es uno de los más importantes activos intangibles que una organización puede tener, tanto en sus dimensiones actitudinales como conductuales, la lealtad tiene un gran potencial de diferenciación y es una fuente de ventaja competitiva (Stokburger-Sauer, Scholl-Grissemann, Teichmann, & Wetzels, 2016). Por lo tanto, explicar los factores de los que depende esta lealtad tiene un interés definido tanto en las prácticas comerciales como en el desarrollo de un conjunto de conocimientos en el área de marketing. En este sentido, numerosas investigaciones se centran en conocer los antecedentes de la lealtad, estos estudios suelen enumerar la satisfacción (Prabhu & Ranaweera, 2003), la confianza (Auh, Bell, Mcleod, & Shih, 2007; Prabhu & Ranaweera, 2003) y el compromiso (Plassmann, Evanschitzky, Iyer, Niessing, & Meffert, 2006; Zerbini, Golfetto, & Gibbert, 2007).

Este trabajo se enmarca dentro de esta línea de investigación y propone un nuevo antecedente de lealtad: la co-creación de valor entre el cliente y la empresa. Este tema de estudio tiene una importancia creciente en la literatura (Cossío-Silva, Revilla-Camacho, Vega-Vázquez, & Palacios-Florencio, 2016) Los estudios realizados por (Prahalad & Ramaswamy, 2004a; S. Vargo & Lusch, 2004a) evidencian un cambio en la filosofía de comercialización que implica la participación activa del cliente en la creación de valor. Las empresas adoptan el papel de facilitadores de creación de valor y los clientes sienten una motivación y voluntad de involucrarse en el servicio (A. Payne, Storbacka, Frow, & Knox, 2009).

Algunos estudios empíricos identifican los beneficios de la participación del cliente para la empresa en términos de aumentar la satisfacción de los clientes (Vega-Vazquez, Revilla-Camacho, & Cossío-Silva, 2013) y su nivel de confianza (Revilla-Camacho, Vega-Vázquez, & Cossío-Silva, 2015) y la lealtad en el área de servicios Business to Business, B2B (Yang, Chen, & Chien, 2014). El objetivo de este trabajo es analizar la relación entre la co-creación de valor y la lealtad a través de los constructos de confianza, compromiso y satisfacción, esto en el marco de las empresas de servicios B2B, específicamente las consultorías empresariales en gestión del riesgo ocupacional,

aplicado en un contexto local, como es la ciudad de Medellín en Colombia. Para un análisis más global del contexto colombiano se recomienda para futuras investigaciones tener presente otras ARL y sus empresas usuarias en todo el país.

La estructura general del artículo muestra en la primera parte la revisión de literatura de los constructos co-creación de valor, confianza, compromiso, satisfacción y lealtad; luego se presenta la formulación de las hipótesis en función de las relaciones entre los constructos; posteriormente se enseñan los aspectos metodológicos y resultados del modelo, y finalmente las conclusiones del estudio.

## **2. Marco teórico**

### **2.1. Co-creación de valor CCV**

El concepto de co-creación se refiere a la creación conjunta de valor a través de un proceso en el cual los proveedores y consumidores interactúan sistemáticamente, comparten información, aprenden e integran recursos (Prahalad & Ramaswamy, 2004c). La co-creación permite a las empresas adaptarse efectivamente a las necesidades cambiantes de los consumidores (Etgar, 2007). Sobre la base de esta conceptualización, Vargo y Lusch introdujeron el concepto de la lógica dominante del servicio, que afirma que el consumidor no es solo una fuente de ideas, sino también un co-creador proactivo de valor a través de la participación en la totalidad cadena de valor de servicio (S. Vargo & Lusch, 2004a). Esto quiere decir, en este nuevo contexto de colaboración, que el valor se crea e intercambia mutuamente para favorecer a los diferentes grupos de interés. Algunos investigadores han revisado el trabajo existente sobre el tema de la co-creación de valor y han integrado una diversidad de elementos teóricos en este campo; definen la co-creación de valor como una representación teórica de un proceso de intercambio extendido de producción conjunta y consumo de valor (Ranjan & Read, 2016). En la literatura se encuentran múltiples definiciones de co-creación de valor, en la tabla 1 se presentan las más relevantes.

**Tabla 1.** Definiciones de Co-creación de valor

AUTOR	CO-CREACION DE VALOR
(Prahalad & Ramaswamy, 2004)	Es una interacción entre las empresas y los consumidores a través de los pilares del dialogo, acceso, riesgo- beneficios y transparencia (DART)
(Grönroos & Voima, 2013)	"[...] se refiere a la creación de valor de uso de los clientes donde la co-creación es una función de la interacción"
(Roser, Defillippi, & Samson, 2013)	"[...] un proceso interactivo, creativo y social entre actores que es iniciado por la firma en diferentes etapas del proceso de creación de valor"
(Ind & Coates, 2013)	"[...] como un proceso que proporciona una oportunidad para la interacción continua, donde la organización está dispuesta a compartir su mundo con actores externos y puede generar a cambio la visión que puede derivarse de su compromiso.
(Grönroos, 2011)	"[...] es una actividad conjunta de colaboración entre las partes involucradas en interacciones directas, con el objetivo de contribuir al valor que emerge para una o ambas partes".
(Edvardsson, Ng, Zhi Min, Firth, & Yi, 2011)	"[...] está moldeada por las fuerzas sociales, se reproduce en las estructuras sociales y puede ser asimétrica para los actores involucrados".
(Xie, Bagozzi, & Troye, 2008)	"[...] la Prospección como actividades de creación de valor emprendidas por el consumidor que resultan en la producción de productos que eventualmente consumen y que se convierten en sus experiencias de consumo".
(S. Vargo & Lusch, 2008)	Participación intrínseca de más de un sistema de servicio, a través de la integración, la aplicación y del intercambio de los recursos disponibles se crea el valor. El proceso de co-creación de valor es impulsado por el valor en uso.
(A. F. Payne, Storbacka, & Frow, 2008)	"[...] el proceso implica que el proveedor crea propuestas de valor superior, con los clientes determinando el valor cuando se consume un bien o servicio".
(Ranjan & Read, 2016)	Incluye la participación activa en el desarrollo de nuevos productos y la forma en que los actores se comportan, interactúan, interpretan, experimentan, usan y evalúan proposiciones de valor.
(S. L. Vargo & Lusch, 2016)	Es el propósito del intercambio que se da a través diferentes actores ( <i>actor to actor</i> "A2A") mediante la integración de recursos que generan valor a través de experiencias holísticas, significantes y negativas en el ecosistema de los servicios.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Agrawal & Rahman, 2015)

Se ha demostrado que la co-creación de valor es un concepto complejo y multidimensional, aunque no se ha llegado a un consenso sobre cuáles son estas dimensiones (Neghina, Caniëls, M. M. Bloemer, & J. H. van Birgelen, 2014).

Todas las definiciones de co-creación de valor se pueden clasificar en dos dimensiones que se toman para la presente investigación: la coproducción y el valor en uso (ViU) (Ranjan & Read, 2016). Tal delimitación de las dimensiones teóricas de CCV es apoyada en estudios anteriores que describen ampliamente la CCV como un efecto acumulativo de la coproducción y las competencias del consumidor (Etgar, 2007; Grönroos & Voima, 2013; Kristensson, Matthing, & Johansson, 2008; Lusch & Vargo, 2006a; Lusch, Vargo, & O'Brien, 2007; Möller, Rajala, & Mika, 2008; Ordanini & Pasini, 2008; Xie et al., 2008)

Comprender la co-creación de valor desde la co-producción y el valor en uso (ViU) encaja con los servicios de asesoría en la gestión de riesgos ocupacionales por las aseguradoras de riesgos laborales “ARL” en el contexto local, debido a que en este servicio se crean herramientas con los clientes, algunas tecnológicas (software para identificación de peligros, macros en Excel para documentación de riesgos laborales, programas para la gestión de riesgos laborales, entre otros) las cuales se implementan de forma conjunta, además que la forma de iniciar el servicio de cobertura de la ARL está mediado por un proceso de divulgación y conocimiento de las estrategias para gestión del riesgo y adicional se ofrecen productos a través de la página web donde se presenta interacción entre cliente y proveedor del servicio. Las empresas usuarias de ARL pueden no solo usar las estrategias diseñadas si no también realiza co-producción de estas, es posible también a partir de las necesidades particulares de la empresa usuaria, personalizan las soluciones, buscando incrementar el ViU para los clientes

### **2.1.1. Dimensiones teóricas de CCV**

Los esfuerzos más próximos para involucrar a los clientes en la co-creación, incluyen la participación activa en el desarrollo de nuevos productos y servicios (Chien & Chen, 2010; Droge, Stanko, & Pollitte, 2010), el engagement en la prestación de servicios (Auh et al., 2007), la recuperación de servicios (Dong, Evans, & Zou, 2008; Heidenreich, Wittkowski, Handrich, & Falk,

2015) y la creación de comunidades de proveedores en línea (M. Dholakia, Blazevic, Wiertz, & Algesheimer, 2009). Sin embargo, estas intervenciones principalmente de coproducción aún consideran a los clientes como objetivo exógeno y como recursos de la empresa (Belk, Sherry, & Wallendorf, 1988; Belk, Wallendorf, & Sherry, 1989; C. Hirschman, 1986; J Arnold & Fischer, 1994; Thompson, Locander, & R Pollio, 1989), caracterizando de forma incompleta la CCV entre empresas y consumidores.

CCV también describe la forma en que los consumidores se comportan, interactúan, interpretan, experimentan, usan y evalúan las propuestas de valor de las empresas, basados en la construcción social de la que forman parte (Griff Round & Roper, 2012; Lusch & Vargo, 2006a; Prahalad & Ramaswamy, 2004b). La literatura se ha alejado de la comprensión tradicional del valor como *valor de intercambio* y entra a un concepto de *valor en uso (ViU)*, donde el cliente da cuenta de la propuesta de valor de la empresa durante el consumo, el uso o la experiencia (Edvardsson et al., 2011; Peñaloza & Venkatesh, 2006; Szmigin & Foxall, 2000). En consecuencia, ya sea que la empresa ofrezca valor en uso a través de bienes tangibles o mediante servicios, es necesario un enfoque centrado en el cliente sobre los resultados de la propuesta de valor de la empresa (Tuli, Kohli, & Bharadwaj, 2007; S. Vargo & Lusch, 2004b, 2008). Este aspecto de CCV como una realidad vivida de uso y experiencia es capturado por la segunda dimensión propuesta de CCV: valor en uso (ViU).

#### **2.1.1.1. Coproducción**

La coproducción consiste en el "coworking con el cliente" directo o indirecto (Hu & McLoughlin, 2012; Nuttavuthisit, 2010) o la participación en el proceso de diseño del producto o servicio (Dato-on & Beasley, 2005; Etgar, 2007; Fang, Palmatier, & R. Evans, 2008). La participación del cliente puede evidenciarse en un rol de facilitación en los procesos de una empresa (Auh et al., 2007), o en un rol activo a través de la aplicación del conocimiento y el intercambio de información con la empresa (Boselli, Cesarini, & Mezzanzanica, 2008; Ordanini & Pasini, 2008). La coproducción también se caracteriza por la interacción del cliente a través de actos de intercambio mutuo, actividades físicas y el acceso a la experiencia mutua (Ertimur & Venkatesh, 2010). En términos generales, la coproducción es un conjunto de actividades llevadas a cabo por actores

económicos y sociales dentro redes de interacción (S. Achrol & Kotler, 2011; Vallaster & Wallpach, 2013; S. Vargo & Lusch, 2008). Se ejecuta a través de la colaboración y el diálogo (Grönroos & Voima, 2013) para integrar los recursos mutuos en la propuesta de valor (Ballantyne & Varey, 2008).

#### **2.1.1.2. Valor en uso (ViU).**

Mientras que el valor puede derivarse de la interacción con el cliente y las ofertas, también puede surgir a través de un proceso de consumo o uso, que puede ser independiente de la intervención de la empresa (Grönroos, 2006; Möller et al., 2008; S. L. Vargo & Lusch, 2004). ViU se extiende más allá de la coproducción, intercambio y posesión de un bien o servicio, y requiere que los clientes aprendan cómo usar, reparar y mantener un producto o servicio (S. L. Vargo & Lusch, 2004).

En los sistemas B2B, la interacción es un generador de la experiencia del servicio y el valor en uso (Korhonen, 2012). Además, las interacciones ayudan a las empresas a obtener y profundizar su información sobre los clientes y sus preferencias (Grönroos, 2008). Si el proveedor puede gestionar activamente la plataforma de interacción, permitirá que los empleados se involucren mejor con la creación de valor de los clientes y, por lo tanto, creen más oportunidades para la co-creación de valor (Grönroos, 2011). La interacción es también la forma de generar una forma primaria de experiencia de servicio y el valor en uso se deriva de la experiencia del servicio de los actores particulares en la interacción (Ballantyne & Varey, 2006). El ViU tiene lugar en la interacción entre la empresa y el cliente, y durante ese proceso el cliente mejora su experiencia de consumo o uso (Grönroos, 2011).

### **2.2. Co-creación y satisfacción**

La satisfacción a menudo es relacionada como una evaluación entre las expectativas del servicio y el rendimiento real del producto (Oliver, 1980) otros autores con definiciones muy similares incluyen las emociones en la definición, es decir la satisfacción es una evaluación y la respuesta basada en la emoción a un encuentro de servicio (Cronin, Brady, & Hult, 2000; L. Oliver, T. Rust,

& Varki, 1997) y según (Prabhu & Ranaweera, 2003) la satisfacción es la evaluación de una emoción que refleja como el proveedor del servicio produce sentimientos positivos.

La satisfacción del cliente es proporcionalmente más alta para una solución conjunta creada por el cliente, cuando un cliente co-crea con la empresa aumenta los niveles de satisfacción; Se ha demostrado en la literatura la existencia de una relación positiva entre la participación del cliente en el proceso de adquisición del servicio y la satisfacción del cliente (Dong et al., 2008; Hippel E, 2001; Kellogg, Youngdahl, & E. Bowen, 1997).

Un estudio reciente de co-creación en un contexto de recuperación de servicios muestra que una solución de recuperación de clientes co-creada genera mayores niveles de satisfacción del cliente y la intención del cliente de volver a comprar (Dong et al., 2008).

La literatura ha demostrado la relación positiva entre la participación del consumidor y la satisfacción de consumidores y empleados, así como entre la participación del consumidor y la consolidación de relaciones con la empresa (Revilla-Camacho et al., 2015). En una línea similar, otros autores han encontrado que la satisfacción del consumidor se mejora a través de la participación y argumentaron que dicha participación permite a los proveedores crear conjuntamente valores económicos y relacionales, (Chan, Kin, Yim, & Lam, 2010) es decir, si la experiencia evoluciona y resulta exitosa, confirmando las expectativas, la participación en actividades de co-creación mejorará la satisfacción del consumidor ya que brinda a los consumidores una sensación de logro. La hipótesis en el modelo propuesto se sugiere de la siguiente manera:

**H1:** *La co-creación influye positivamente en la satisfacción del cliente.*

### **2.3. Co-creación y confianza**

La confianza se postula como resultado del proceso de co-creación del cliente. La confianza es la creencia de que la palabra o promesa de cada parte en una relación de intercambio, es confiable y cada una cumplirá sus obligaciones (Dwyer, Dwyer, & Tanner, 2006). Conceptualmente, se sugiere

que un mayor grado de co-creación de clientes genera mayores niveles de confianza entre el cliente y el proveedor (Evans & Wolf, 2005; Leadbeater, 2006; Lundkvist & Yakhlef, 2004; Malaviya & Spargo, 2002; Mascarenhas, Kesavan, & Bernacchi, 2004).

Las interacciones y la resolución conjunta de problemas entre clientes y proveedores generan conocimiento y aprendizaje profundos para las partes (Wilson & Woodside, 2003). Además, la co-creación genera fuertes niveles de confianza entre cliente y proveedor (Malaviya & Spargo, 2002; Mascarenhas et al., 2004; Selnes, 1998). Los niveles de confianza generados entre clientes y proveedores son en sí mismos un resultado valioso. Estas interacciones entre las partes también pueden contribuir a la generación de lealtad y reducir así el comportamiento de cambio (Zander & Zander, 2005; Zerbini et al., 2007).

En la revisión de la literatura aún no se ha definido claramente la relación de estos constructos, hay algunos acercamientos como el de (Rajah Devasirvatham, 2012) donde comprobó la relación de estos constructos para una empresa de servicio de viajes en un contexto *business to consumer* (B2C). La segunda hipótesis para el estudio se establece de la siguiente manera:

**H2** *La co-creación influye positivamente en la confianza.*

## **2.4. Co-creación y compromiso**

El compromiso ha sido identificado como un antecedente fundamental para las relaciones dentro de las organizaciones exitosas (Dyer & Singh, 1998). El compromiso representa el deseo de mantener una relación valiosa con un socio a través del tiempo (Hennig-Thurau, Gwinner, & Gremler, 2002; Poppo & Zenger, 2002). Además, el compromiso puede fomentar un mayor éxito en una relación y posibilitar la satisfacción y los beneficios mutuos (Morgan & Hunt, 1994). Para alcanzar un mayor nivel de valor, se requiere una alineación y un enfoque sustancial por parte de los socios, que se logra mediante el desarrollo de un alto nivel de compromiso (Alejandro, Souza, Boles, Ribeiro, & Monteiro, 2011). En un contexto B2B, los socios involucrados en relaciones comprometidas de alta calidad están más dispuestos a revelar información; esto permite a los proveedores valorar adecuadamente los productos y realizar una venta cruzada de productos

adicionales de manera más efectiva, lo que a su vez aumenta las ventas y los beneficios (Chen, Chen, & Wu, 2017).

La interacción y el diálogo que surge en la co-creación conducen a generar compromiso. Además, la co-creación a través de la personalización en las interacciones y en soluciones específicas de problemas puede facilitar relaciones de comprador-vendedor más cercanas y fuertes (Martin & Claycomb, 2001).

Aunque hay muchas inferencias en la literatura de que la co-creación genera compromiso, actualmente no existen estudios empíricos que hayan probado la asociación entre estas, este modelo de investigación pretende demostrar esta asociación y aportar conocimiento al área del marketing en servicios B2B. Por lo tanto, la hipótesis busca la asociación entre la co-creación y el compromiso se establece de la siguiente manera:

**H3:** *La co-creación influye positivamente en el compromiso.*

## **2.5. Satisfacción y compromiso**

Cuando la co-creación ofrece una solución positiva para el cliente, este puede experimentar altos niveles de satisfacción según lo planteado en la primera hipótesis. Los altos niveles de satisfacción en una experiencia de uso positiva por parte del cliente, pueden contribuir a que este desee desarrollar relaciones más sólidas con el proveedor del servicio para futuros intercambios (Johnson & Grayson, 2005a; Oliver, 1999). Por lo tanto, los clientes altamente satisfechos pueden querer forjar relaciones más sólidas con el proveedor (Lusch & Vargo, 2006b).

Un estudio empírico que investiga la asociación entre la participación del cliente y la satisfacción, muestra niveles reducidos de sesgo, cuando la participación del cliente se produce en un contexto relacional (Benapudi & P. Leone, 2003). Otro reciente estudio empírico que explora la co-creación en un contexto de recuperación de servicios amplía este hallazgo y muestra asociaciones positivas entre la co-creación, la satisfacción y la lealtad del cliente (Dong et al., 2008). Otros autores (H Fleming, Coffman, & Harter, 2005) agregan que el compromiso del cliente genera satisfacción

emocional y los clientes emocionalmente satisfechos muestran niveles más altos de lealtad y un comportamiento de cambio reducido en comparación con los clientes racionalmente satisfechos. La lealtad positiva del cliente y un bajo índice de comportamiento de cambio indican fuertes relaciones cliente-proveedor. De esto se infiere que los niveles positivos de satisfacción que surgen de una co-creación contribuyen positivamente a un mayor compromiso. Los clientes satisfechos pueden comprometerse con mayor facilidad en el desarrollo e implementación de las soluciones en intervención del riesgo ocupacional. Se plantea la siguiente hipótesis:

**H4** *La satisfacción influye positivamente en el compromiso*

## **2.6. Satisfacción y lealtad**

La satisfacción del consumidor es el factor clave que impulsa a continuar el uso del servicio cuando el rendimiento supera las expectativas, la satisfacción es un estado posterior a la compra del consumidor, el cual refleja cuánto le gusta al consumidor el servicio después de experimentarlo, puesto que el cliente emite un juicio sobre el nivel de cumplimiento o incumplimiento de las expectativas frente a un producto o servicio (L. Oliver et al., 1997). Lugo de varias compras, la satisfacción con el servicio y su experiencia en el tiempo conduce a la lealtad del consumidor (Atulkar & Kesari, 2017; Meesala & Paul, 2018), según Bloemer y De Ruyter la satisfacción es un antecesor de la lealtad (Bloemer & de Ruyter, 1998), entendiéndose en este trabajo la lealtad como el comportamiento de permanencia en el servicio (lealtad comportamental) y la predisposición hacia el servicio (lealtad actitudinal). (Fuentes-Blasco, Moliner-Velázquez, & Gil-Saura, 2014).

Si un cliente está satisfecho con el servicio, en este caso con las asesorías en gestión del riesgo ocupacional es probable que continúen usando el servicio y que además estén dispuestos a recomendarlo, (Anderson, Fornell, & Mazvancheryl, 2004; Homburg, Koschate, & Hoyer, 2006; Loureiro, 2010), ya que es improbable que los clientes tengan comportamientos leales cuando están insatisfechos (Taplin, 2013), Esta relación está altamente investigada y validada en la literatura, la satisfacción resulta decisiva en clientes leales. (Chitty, Ward, & Chua, 2007; Kao, Huang, & Wu, 2008; Kim, Park, & Jeong, 2004; Picón, Castro, & Roldán, 2014). Se plantea así la quinta hipótesis:

**H5:** *La satisfacción influye positivamente en la lealtad*

## **2.7. Compromiso y lealtad**

El compromiso se entiende como una motivación y una actitud para continuar una relación, mientras que la lealtad es una mezcla de actitud y comportamiento, que a menudo se define como un comportamiento de referencia repetido. El compromiso afectivo crea intenciones positivas para mantener y fortalecer la relación (Cater & Zabkar, 2009; De Ruyter, Moorman, & Lemmink, 2001; Rauyruen & Miller, 2006; Wetzels, de Ruyter, & van Birgelen, 1998). El compromiso afectivo influye positivamente en la lealtad del cliente. (Cater & Čater, 2010) y el apego emocional que implica el compromiso afectivo se traduce en una fuerte lealtad actitudinal (Plassmann et al., 2006). Este efecto positivo del compromiso afectivo sobre la lealtad actitudinal también se confirma en los estudios de (Fullerton, 2005; Harrison-Walker, 2001; Rauyruen & Miller, 2006).

Entre los antecesores del compromiso se encuentran variables como la calidad, los valores compartidos, la comunicación, la confianza, entre otros, lo que le otorga un papel privilegiado en el marketing moderno y por lo que es considerado factor clave en la lealtad del cliente. (Fullerton, 2009; Morgan & Hunt, 1994).

El compromiso entre comprador y vendedor contribuyen a la lealtad de los clientes. El compromiso es un antecedente de la lealtad y representa un importante vínculo entre la co-creación y la lealtad del cliente (Evanschitzky & Wunderlich, 2006). Este vínculo se basa en las relaciones con compromiso mutuo, donde los clientes se vuelven leales a la marca y no como se pensaba anteriormente que era en la recompra. (Morgan & Hunt, 1994). De acuerdo a lo anterior planteamos la siguiente hipótesis en nuestro modelo:

**H6:** *El compromiso influye positivamente en la lealtad*

## **2.8. Confianza y lealtad**

La confianza surge de un proceso de evaluación racional y una respuesta emocional a las interacciones (Johnson & Grayson, 2005b; Parayitam & Dooley, 2009) en el proceso racional o cognitivo se determina que tan confiable es la otra parte basado en el conocimiento, experiencia y rendimiento, por otra parte, está la confianza relacional o emocional que es de carácter subjetivo y se basa en los sentimientos, emociones, estados de ánimo, empatía, entre otros (Chai, Malhotra, & Alpert, 2015; Nicholson, Compeau, & Sethi, 2002).

Las percepciones y sentimientos del servicio permiten desarrollar confianza entre las partes que favorecen las relaciones a largo plazo. Cuando un cliente confía en una marca probablemente la adquiera con mayor frecuencia y debe evocar un mayor grado de compromiso actitudinal, indispensable para la lealtad (Holbrook & Chaudhuri, 2001), por lo que se dice que la confianza es un requisito previo para el desarrollo de la lealtad del cliente (Paparoidamis, Katsikeas, & Chumpitaz, 2016), Algunas investigaciones reafirman que la confianza es la piedra angular de las relaciones a largo plazo (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987; Verhoef, Franses, & Hoekstra, 2002).

Para desarrollar la confianza en los servicios de asesoría en gestión del riesgo ocupacional es necesario mantener una continua interacción entre los actores, puesto que la confianza requiere de un tiempo en desarrollarse (Crutchfield, 2008; Johnson & Grayson, 2005a), en este caso las interacciones se hacen a través de diferentes canales para asesorar al cliente como visitas personalizadas, a través de la línea telefónica, página de internet, eventos masivos, eventos sectoriales entre otros. La confianza tiende a reducir los niveles de incertidumbre entre los actores promoviendo las relaciones a largo plazo (Mc Knight V. Choudury & Kacmar, 2002) que a su vez favorecen la lealtad. Para nuestra investigación proponemos la siguiente hipótesis:

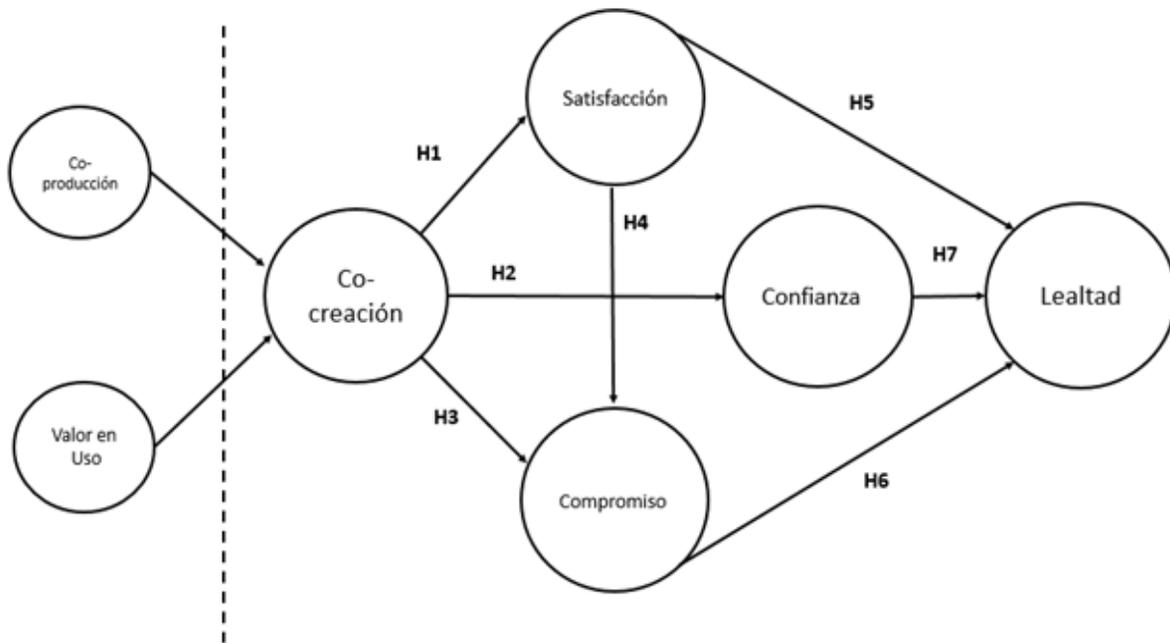
**H7:** *La confianza influye positivamente en la lealtad*

### **3. Modelo de hipótesis**

Luego de la revisión bibliográfica y la construcción de las hipótesis, en la Figura 1 se presenta el modelo de relaciones para la investigación. Este estudio presenta un constructo de segundo orden que es co-creación de valor, el cual es formativo de las dimensiones independientes: *Valor en uso*

y *coproducción*. Se pretende explorar como se relaciona la co-creación de valor en variables intermedias como satisfacción, compromiso y confianza para finalmente determinar cómo influyen en la lealtad.

**Figura 1.** Modelo de hipótesis propuesto.



**Fuente:** Elaboración propia

### 3.1. Metodología

#### 3.1.1. Diseño de la investigación

El estudio se realizó en dos fases, la primera fase exploratoria cualitativa, a través de revisión documental, para establecer un marco referencial, los antecedentes de estudios similares de dicho problema y la identificación de las hipótesis para el estudio. La segunda fase descriptiva cuantitativa, de corte transversal simple, dado que se realizó una única recolección de información para explicar el fenómeno objeto de estudio.

La revisión documental parte del análisis del marco referencial de la co-creación de valor para luego delimitar el análisis a los constructos del marco teórico, esto es lo referido a la confianza,

compromiso, satisfacción y lealtad. Para ello, se realizó un rastreo bibliográfico en bases de datos especializadas como: Scopus, Science Direct, Springer Link, Emerald Insight entre otras. A partir de la revisión de literatura se formula el modelo de hipótesis para ser contrastado en el estudio empírico.

En la fase cuantitativa se validaron las escalas de medida usando el software PLS-SEM, para validar el instrumento de medida (outer model) a través de pruebas de validez convergente y discriminante y se evaluó el modelo estructural (inner model) a través de indicadores de la relevancia predictiva. Se contrastaron las hipótesis a través de la técnica multivariante de ecuaciones estructurales.

Esta investigación se aplica en el servicio de asesoría en riesgos ocupacionales de una de las más grandes Aseguradoras de Riesgos Laborales “ARL” del país, para lo cual se tomó una muestra de las empresas del Segmento 1 que son empresas con menos de 50 trabajadores y clasificación de riesgo según actividad económica I, II y III, nominadas empresas de riesgo mínimo, riesgo bajo y riesgo medio respectivamente, según el Decreto-Ley 1295 de 1994 se pueden ver las actividades económicas de cada clasificación. También se incluyeron empresas del Segmento 2 las cuales tienen entre 50 y 150 trabajadores, clasificadas en riesgo IV y V, denominadas empresas de riesgo alto y riesgo máximo, además para ambos segmentos, empresas que no han tenido eventos severos, graves o mortales y con menos de 5 accidentes de trabajo “AT” al año, filtro que arrojó una población de 500 empresas de la ciudad de Medellín, de las cuales 221 fueron encuestadas de forma exitosa.

Las empresas seleccionadas son un grupo de pequeñas y medianas empresas PYMES (menor a 200 trabajadores), considerando que es el tipo de empresas con mayor proporción en Colombia y un segmento que es atractivo, debido al gran volumen de empresas, además son atendidas de forma presencial y no por la línea telefónica o la página web, es decir se presentan los espacios de consultoría presenciales sobre los cuales se desarrolla esta investigación.

### **3.2. Diseño del cuestionario y escalas de medida**

El cuestionario iba dirigido a un grupo de empresas previamente identificadas y especificadas por lo que no hubo necesidad de realizar preguntas filtro y de clasificación de la muestra.

Para las escalas de medida se seleccionaron en total 27 ítems, la medición de cada variable se realizó a través de una escala Likert de cinco opciones donde se calificó de 1 a 5 el grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones, siendo 1 muy en desacuerdo, 2 desacuerdo, 3 neutral, 4 de acuerdo y 5 muy de acuerdo.

**Tabla 2.** Escalas de medida incluidas en el estudio

Constructo	Código	Ítem	Referencia Bibliográfica
<b>Co-producción</b>	VCCP1	¿Consultoría en Gestión de Riesgos está abierta a mis ideas y sugerencias sobre sus asesorías en gestión del riesgo?	(Boselli et al., 2008; Ordanini & Pasini, 2008; Ranjan & Read, 2016)
	VCCP2	¿Las asesorías de Consultoría En Gestión De Riesgos están alineadas con mis necesidades?	
	VCCP3	¿Consultoría En Gestión De Riesgos transmite información técnica suficiente para la gestión de los riesgos ocupacionales durante las asesorías?	
	VCCP4	¿Consultoría En Gestión De Riesgos permitió suficiente interacción durante sus asesorías para adaptarse mejor a mis necesidades?	
	VCCP5	¿Para obtener el máximo beneficio de la asesoría de Consultoría En Gestión De Riesgos, tuve que desempeñar un papel activo durante mi interacción? (es decir, tuve que aplicar mis habilidades, conocimientos, tiempo, etc. durante la asesoría)	
<b>Valor en uso</b>	VCCVU1	¿Dependiendo de mi participación durante la asesoría de Consultoría En Gestión De Riesgos, mis experiencias en el proceso pueden ser diferentes a las de otros clientes?	
	VCCVU2	¿Es posible para un cliente mejorar la asesoría de Consultoría En Gestión De Riesgos intentando cosas nuevas?	

<b>Constructo</b>	<b>Código</b>	<b>Ítem</b>	<b>Referencia Bibliográfica</b>
<b>Valor en Uso</b>	VCCVU3	¿El valor de la asesoría de Consultoría En Gestión De Riesgos depende del cliente y su uso?	(Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012; Edvardsson, Gustafsson, & Roos, 2005; Möller et al., 2008; Ranjan & Read, 2016)
	VCCVU4	¿Los clientes se involucran con las asesorías de Consultoría En Gestión De Riesgos de manera diferente dependiendo de sus preferencias, necesidades y conocimientos?	
	VCCVU5	¿Consultoría En Gestión De Riesgos facilita a los clientes la participación en la asesoría?	
	VCCVU6	¿Sentí una conexión o relación con Consultoría En Gestión De Riesgos?	
<b>Compromiso</b>	COM1	¿Quiero que mi relación con Consultoría En Gestión De Riesgos dure por mucho tiempo?	(Jones, F. Taylor, & S. Bansal, 2008; Palmatier, Jarvis, R Bechkoff, & Kardes, 2009)
	COM2	¿Estoy dispuesto a "hacer un esfuerzo adicional (tiempo dedicado a la asesoría, tiempos de espera según la agenda del asesor, compromisos)" para trabajar con el asesor de Consultoría En Gestión De Riesgos?	
	COM3	¿Deseo mantener una relación con Consultoría En Gestión De Riesgos?	
	COM4	¿Veo la relación con Consultoría En Gestión De Riesgos como una relación a largo plazo?	
<b>Satisfacción</b>	SAT1	¿Creo que fui afortunado al contar con la asesoría de Consultoría En Gestión De Riesgos?	(Prabhu & Ranaweera, 2003; Wulf, Odekerken-Schröder, & Iacobucci, 2001)
	SAT2	¿Las asesorías de Consultoría En Gestión De Riesgos cumplen mis expectativas?	
	SAT3	¿En general estoy satisfecho con las asesorías de Consultoría En Gestión De Riesgos?	
	SAT4	¿Estoy satisfecho con el tiempo de respuesta de Consultoría En Gestión De Riesgos?	
<b>Confianza</b>	CONF1	¿Consultoría En Gestión De Riesgos parece estar muy preocupado por el bienestar de los colaboradores de mi empresa?	(Okazaki, Li, & Hirose, 2009;

Constructo	Código	Ítem	Referencia Bibliográfica
	CONF2	¿Mis necesidades y deseos parecen ser importantes para Consultoría En Gestión De Riesgos?	Schlosser, White, & Lloyd, 2006)
	CONF3	¿Considero que Consultoría En Gestión De Riesgos realiza únicamente acciones para beneficiarme?	
	CONF4	¿ Consultoría En Gestión De Riesgos está pendiente de los riesgos ocupacionales importantes para mi empresa	
<b>Lealtad</b>	LEAL1	¿Si tuviera la opción de elegir entre diferentes empresas de asesoría es probable que continúe con Consultoría En Gestión De Riesgos?	(Petrick, Morais, & Norman, 2001; Swanson & Kelley, 2001; Zeithaml, Berry, & V. Parasuraman, 1996)
	LEAL2	¿Ante la misma necesidad de asesoría me gustaría contar nuevamente con los servicios de Consultoría En Gestión De Riesgos?	
	LEAL3	¿Pienso continuar usando en el largo plazo los servicios de Consultoría En Gestión De Riesgos?	
	LEAL4	¿Estoy seguro que usaré los servicios de Consultoría En Gestión De Riesgos nuevamente?	

**Fuente:** Elaboración propia

Se realizó una selección de ítems por cada constructo, buscando aquellos que tuvieran mejor relación con el caso de estudio. Adicionalmente, se delimitaron algunas escalas para disminuir el tiempo de aplicación del instrumento.

Se presentan los resultados obtenidos en la fase descriptiva a partir del análisis estadístico de la investigación. En la primera parte se muestran los resultados de validez y fiabilidad de las escalas a través de la solución del modelo usando mínimos cuadrados parciales y finalmente, la estimación del modelo de relaciones propuesto a partir de ecuaciones estructurales.

### 3.3. Muestra

Se aplicó un instrumento de medición estructurada para una muestra seleccionada de empresas del segmento 1 que son compañías con menos de 50 trabajadores y clasificación de riesgo según actividad económica I, II y III, y empresas del Segmento 2 las cuales tienen entre 50 y 150 trabajadores, clasificadas en riesgo IV y V. Esto representa una población de 500 empresas en la ciudad de Medellín. El tamaño de la muestra para aplicar el instrumento de medida fue de 217 empresas que es el resultado de calcular el tamaño de muestra para una población finita con un nivel de confianza del 95% y un error máximo estimado de 5,0%, sin embargo se logró encuestar a 4 empresas más de lo estimado para la muestra, por lo que en total el tamaño muestral fue de 221 empresas.

**Tabla 3.** *Descripción de la muestra*

<b>DESCRIPCIÓN MUESTRA</b>	
<b>Unidad Muestral</b>	Empresas del segmento 1 y 2 que reciben servicio de asesoría en riesgos ocupacionales de una de las más grandes Aseguradoras de Riesgos Laborales “ARL”.
<b>Ámbito de estudio</b>	Ciudad de Medellín, Colombia
<b>Método de recogida de información</b>	Encuesta online a través de plataforma Survey Monkey y llamadas telefónicas
<b>Procedimiento de muestreo</b>	Calculo para poblaciones finitas con un nivel de confianza del 95% y un error estimado del 5%
<b>Tamaño muestral</b>	221
<b>Fecha del trabajo de campo</b>	Mayo - Junio de 2018

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.4. Análisis de Fiabilidad y Validez

Para el procesamiento de los datos, se trabajó el modelo mediante el software PLS-SEM que trabaja a partir de mínimos cuadrados parciales (*Partial Least Squares*, PLS) a través de modelos de ecuaciones estructurales (*Structural Equation Models*, SEM).

Para corregir problemas de anormalidad de los datos, se recurrió a la depuración de los indicadores VCCP5, VCCVU1, VCCVU2, VCCVU3 y CONF 2 porque las cargas factoriales eran inferiores a 0,6 y de esta manera lograr convergencia del modelo de acuerdo a (Bagozzi & Yi, 1988). El modelo

se puede considerar complejo, porque contiene dimensiones formativas y variables reflexivas (Chin, 1998; J. F. Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011).

En el modelo propuesto en la investigación, se presenta la co-creación de valor como un constructo de segundo orden, que tiene una medida formativa por los constructos de primer orden *coproducción* y *valor en uso* que a su vez tienen una medición tipo reflexiva. Este tipo de modelos se denominan *modelos de tipo II* (Becker, Klein, & Wetzels, 2012; Jarvis, Burke, & Podsakoff, 2003).

Se ajustó el modelo para medir el constructo de segundo orden, usando las variables observables de los factores de primer orden (Chin, 1997). Cabe señalar que este enfoque funciona mejor cuando los constructos de orden inferior tienen un número similar de indicadores, de lo contrario los pesos para los constructos de primer orden en las de segundo orden estarán sesgados (Ringle, Sarstedt, & Straub, 2012). En nuestro caso tenemos 4 y 3 ítems para *coproducción* y *valor en uso* respectivamente. Para este enfoque de indicador repetido, se usó el modo de medición reflexivo para el constructo de segundo orden según lo recomendado por (Ringle et al., 2012) posteriormente se incorporaron el resto de variables latentes del modelo y se asignaron sus respectivos indicadores. Se estimó el modelo completo (con la parte estructural,) mediante PLS-SEM, y tomamos las puntuaciones factoriales de las variables latentes que obtuvimos de esta corrida y las convertimos en variables indicadores para el constructo de segundo orden *co-creación de valor*, que con este tratamiento se transformó a un constructo de primer orden con dos dimensiones (F. Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014)

### **3.4.1. Medición del modelo**

En cuanto a la escala de medición, se verificó tanto la validez convergente como la discriminante. En el caso de la validez convergente, se evidenció que todas las cargas factoriales estandarizadas de los ítems fueran superiores a 0,6 (Bagozzi & Yi, 1988) como se presenta en la Tabla 4, adicionalmente se constató que el promedio de las cargas sobre cada factor sea superior a 0,7 (J. F. Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006). Además, se evidenció que la carga factorial de cada variable manifiesta, fuera estadísticamente significativas, para lo que se validó con éxito

la prueba *t* robusta (C. Anderson & Gerbing, 1988) y se verificó la probabilidad de significancia asociada.

**Tabla 4.** *Validez Convergente.*

<b>Constructo</b>	<b>Ítem</b>	<b>Cargas Factoriales Estandarizadas</b>	<b>Promedio Cargas Factoriales Estandarizadas</b>	<b>Valor <i>t</i> (robusta)</b>
<b>Co-producción (VCCP)</b>	VCCP1	0,900	0,897	50,944
	VCCP2	0,911		58,991
	VCCP3	0,878		35,060
	VCCP4	0,897		41,299
<b>Valor en uso (VCCVU)</b>	VCCVU4	0,806	0,872	17,049
	VCCVU5	0,905		59,437
	VCCVU6	0,905		53,324
<b>Confianza (CONF)</b>	CONF1	0,908	0,876	66,291
	CONF3	0,804		14,922
	CONF4	0,915		61,296
<b>Compromiso (COM)</b>	COM1	0,934	0,878	74,256
	COM2	0,735		9,820
	COM3	0,953		93,066
	COM4	0,891		21,435
<b>Satisfacción (SAT)</b>	SAT1	0,912	0,922	57,507
	SAT2	0,941		85,977
	SAT3	0,947		93,161
	SAT4	0,886		42,861
<b>Lealtad (LEA)</b>	LEA1	0,898		28,577
	LEA2	0,951		78,217

Constructo	Ítem	Cargas Factoriales Estandarizadas	Promedio Cargas Factoriales Estandarizadas	Valor <i>t</i> (robusta)
	LEA3	0,957	0,939	84,403
	LEA4	0,951		66,522

Chi cuadrado = 456,717; NFI = 0,903; SRMR = 0,058

**Fuente:** Elaboración propia con datos calculados en SmartPLS

La validez discriminante, de acuerdo con (F. Hair et al., 2014; Fornell & Larcker, 1981), se halla calculando los valores diagonales en el software PLS, como las raíces cuadradas de la varianza extraída (AVE) (Chin, 1998), y con esto, se revisó que las varianzas fueran mayores que la correlación cuadrática más alta de los constructos presentados debajo de la diagonal. Se logró demostrar la validez discriminante de cada factor.

**Tabla 5.** *Validez Discriminante*

	1	2	3	4	5	6
<b>Coproducción (1)</b>	<b><u>0.897</u></b>					
<b>Valor en Uso (2)</b>	0.827	<b><u>0.874</u></b>				
<b>Confianza (3)</b>	0.802	0.780	<b><u>0.877</u></b>			
<b>Compromiso (4)</b>	0.712	0.800	0.695	<b><u>0.882</u></b>		
<b>Satisfacción (5)</b>	0.876	0.847	0.865	0.874	<b><u>0.922</u></b>	
<b>Lealtad (6)</b>	0.820	0.847	0.798	0.861	0,874	<b><u>0.939</u></b>

Debajo de la diagonal: correlación estimada entre los factores.

Diagonal: raíz cuadrada de la varianza extraída.

**Fuente:** Elaboración propia con datos calculados en SmartPLS

Finalmente, para comprobar la fiabilidad se calculó el Alpha de Cronbach para cada factor (ver Tabla 6), y se verificó que fueran superiores a 0,7 (Churchill, 1979). Dado que este coeficiente tiende a subestimar la fiabilidad (Bollen, 1989) se calculó el Índice de Fiabilidad Compuesta CR

(por sus siglas en inglés *composite reliability*) y el Índice de Varianza Extraída (AVE), verificando que fueran superiores a 0,7 y 0,5 respectivamente (Fornell & Larcker, 1981). El cumplimiento de estas condiciones demuestra la consistencia interna y la confiabilidad del instrumento; además, los resultados de la Varianza Extraída (AVE), proporcionan evidencia del cumplimiento de la validez convergente, lo cual indica que las variables miden sólidamente los constructos.

**Tabla 6** *Índices de fiabilidad.*

<b>Constructos</b>	<b>Cronbach's Alpha. (Alfa de Chronbach)</b>	<b>Composite Reliability (CR) Índice de Fiabilidad Compuesta</b>	<b>Average Variance Extracted (AVE) Índice de Varianza Extraída</b>
<b>Compromiso</b>	0.903	0.933	0.779
<b>Confianza</b>	0.850	0.909	0.769
<b>Coproducción</b>	0.919	0.943	0.804
<b>Lealtad</b>	0.955	0.968	0.883
<b>Satisfacción</b>	0.941	0.958	0.850
<b>Valor en uso</b>	0.844	0.906	0.763

**Fuente:** Elaboración propia con datos calculados en SmartPLS

### 3.4.2. Medición para constructo de segundo orden

La multicolinealidad se evaluó calculando el Factor de Inflación Variable (VIF) de sus siglas en inglés *Variance Inflation Factor* para cada dimensión del constructo de segundo orden. Todos los VIF fueron adecuados ( $0,2 < VIF < 5$ ) (F. Hair et al., 2014), lo que confirma la validez del constructo formativo de segundo orden, como se presenta en la tabla 7.

De acuerdo a los pesos y las cargas presentadas en la tabla 7, se puede confirmar que los constructos de primer orden coproducción y valor en uso contribuyen a formar el constructo de segundo orden co-creación (Chin, 1998; J. F. Hair et al., 2011). Los pesos de 0,489 y 0,557 dan cuenta que existe un soporte empírico para la formación de constructos de segundo orden formativos teóricamente

concebidos, lo que demuestra un nivel suficiente de validez (J. F. Hair et al., 2011), toda vez que el máximo valor de carga para cada uno de los dos constructos formativos es de 0,7.

**Tabla7** Validez del constructo formativo de segundo orden

Constructo de segundo orden	Dimensión	Estadístico de colinealidad	Carga y Pesos					
		VIF	Peso	<i>t</i>	P Values	Carga	<i>t</i>	P Values
Co-creación de valor	Coproducción	3,17	0,489	7,013	0,000	0,950	65,092	0,000
	Valor en Uso	3,17	0,557	8,355	0,000	0,962	64,013	0,000

**Fuente:** Elaboración propia con datos calculados en SmartPLS

## 4. Resultados

### 4.1. Análisis de las relaciones

Una vez que la evaluación del modelo externo proporciona evidencia de confiabilidad y validez, las estimaciones del modelo interno deben examinarse para evaluar las relaciones hipotéticas entre los constructos en el modelo conceptual. Para contrastar los planteamientos del modelo de investigación, se aplicó un análisis de ecuaciones estructurales para la información obtenida, con el cual se pretende probar y estimar las relaciones causales entre las variables, observar el grado de ajuste de los datos al modelo formulado y el nivel de significancia de cada una de las hipótesis (Bollen, 1989).

Para analizar las hipótesis en el modelo estructural y su capacidad predictiva, se ha evaluado bajo los tres siguientes aspectos: en primer lugar, el valor de los coeficientes de determinación ( $R^2$ ) de las dimensiones dependientes, luego la relevancia predictiva ( $Q^2$ ) de las dimensiones dependientes, y en el caso de alcanzar valores satisfactorios de  $R^2$  y  $Q^2$ , se evalúa la importancia de las relaciones estructurales (F. Hair et al., 2014).

Los resultados del software PLS utilizando la función de *algoritmo PLS* se muestran en la Tabla 8, y demuestran que los valores de  $R^2$  han sido estadísticamente significativos con indicadores relevantes para las variables dependientes, y con lo cual se pueden hacer las interpretaciones correspondientes (J. Hair, Sarstedt, Ringle, & Gudergan, 2017). Para (Chin, 1998) un  $R^2$  de 0.67

sería un indicador de que una parte relevante del constructo está siendo explicado por la red conceptual de nuestro modelo, un valor de 0.33 indicaría una explicación moderada y 0.19 o inferiores la explicación sería débil.

**Tabla 8.** *Valores de los coeficientes de determinación ( $R^2$ ) para los constructos*

<b>Constructo</b>	<b><math>R^2</math></b>
<b>Compromiso</b>	0,645
<b>Confianza</b>	0,684
<b>Lealtad</b>	0,855
<b>Satisfacción</b>	0,811

**Fuente:** Elaboración propia con datos calculados en SmartPLS

Para realizar la evaluación de  $Q^2$ , se ha utilizado el procedimiento Blindfolding (remuestreo) del PLS. Los resultados mostraron que todas las variables dependientes tienen una relevancia predictiva mayor que cero ( $Q^2 > 0$ ) (Hair et al., 2017).

**Tabla 9.** *Valores de la relevancia predictiva ( $Q^2$ ) de las dimensiones dependientes*

<b>Constructo</b>	<b>SSO</b>	<b>SSE</b>	<b><math>Q^2 (=1-SSE/SSO)</math></b>
<b>CCV</b>	1547	530,892	<b>0,657</b>
<b>Compromiso</b>	884	484,668	<b>0,452</b>
<b>Confianza</b>	663	336,578	<b>0,492</b>
<b>Lealtad</b>	884	269,214	<b>0,695</b>
<b>Satisfacción</b>	884	312,864	<b>0,646</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos calculados en SmartPLS

Para contrastar los planteamientos del modelo de investigación, se aplicó un análisis de ecuaciones estructurales a la información obtenida, con el cual se pretende probar y estimar las relaciones causales entre las variables, observar el grado de ajuste de los datos al modelo formulado y el nivel de significancia de cada una de las hipótesis (Bollen, 1989). Para esto, se calculó con el Bootstrapping del software PLS, para obtener los coeficientes de las trayectorias y los valores correspondientes  $t$ .

La Tabla 10 describe las hipótesis del modelo de investigación, los parámetros estimados para el rechazo o aceptación de las hipótesis propuestas.

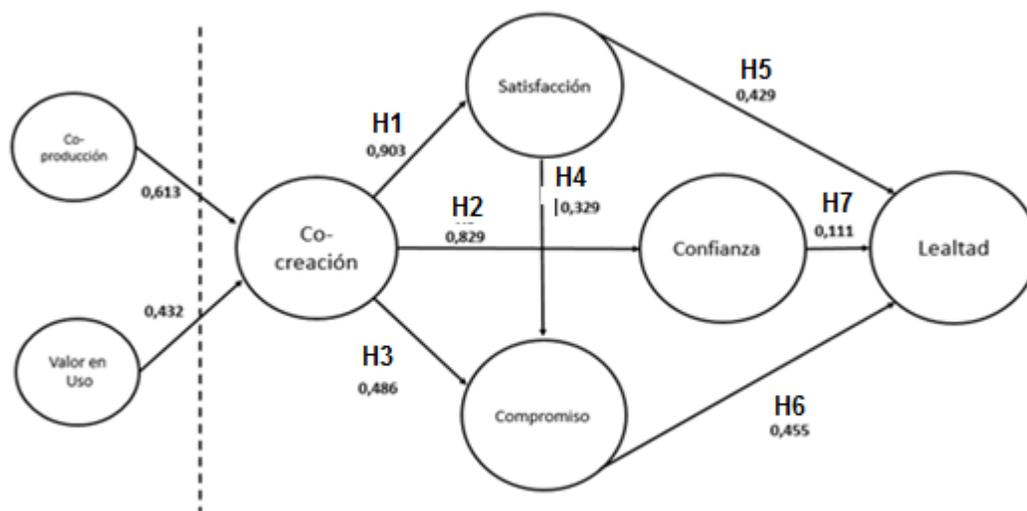
**Tabla 10. Contraste de Hipótesis**

Hipótesis		Coefficiente Estandarizado	Valor t Robusta Conclusión	P-Value	Conclusión
<b>H1</b>	La co-creación influye positivamente en la satisfacción del cliente.	0,903	52,605	0,000	Aceptada
<b>H2</b>	La co-creación influye positivamente en la confianza.	0,829	27,177	0,000	Aceptada
<b>H3</b>	La co-creación influye positivamente en el compromiso.	0,486	3,404	0,001	Aceptada
<b>H4</b>	La satisfacción influye positivamente en el compromiso	0,329	2,194	0,028	Aceptada
<b>H5</b>	La satisfacción influye positivamente en la lealtad	0,429	7,386	0,000	Aceptada
<b>H6</b>	El compromiso influye positivamente en la lealtad	0,455	9,096	0,000	Aceptada
<b>H7</b>	La confianza influye positivamente en la lealtad	0,111	2,108	0,035	Aceptada

**Fuente:** Elaboración propia con datos calculados en SmartPLS

De acuerdo a los resultados obtenidos, se confirman las siete hipótesis propuestas en el modelo de investigación. En primer lugar, la co creación de valor influye positivamente sobre la satisfacción, la confianza y el compromiso (H1, H2 y H3 aceptadas;  $B=0,903$ ,  $0,829$  y  $0,486$  respectivamente). Por otra parte, la satisfacción influye positivamente sobre el compromiso (H4 aceptada;  $\beta =0,329$ ). Finalmente se comprueba que la satisfacción, el compromiso y la confianza influyen positivamente sobre la lealtad (H5, H6 y H7 aceptadas;  $\beta =0,429$ ,  $0,455$  y  $0,111$  respectivamente). Los hallazgos del modelo, muestran que la co-creación genera lealtad a través de la satisfacción, el compromiso y la confianza, lo que significa que los altos niveles de estos generan un fuerte impulso para que el tomador de servicios de consultoría desee permanecer en una relación a largo plazo con la entidad prestante del servicio.

**Figura 2.** Cumplimiento de hipótesis del modelo propuesto



**Fuente:** Elaboración propia

La Tabla 11 presenta los resultados del efecto total de los conceptos involucrados en el modelo, desde las dimensiones de co-creación de valor respecto a la lealtad en los servicios de consultoría. Una vez analizadas las cargas estandarizadas de las relaciones entre conceptos con efecto directo e indirecto, se evidencia que la co-creación de valor es el factor que mayor efecto tiene sobre la lealtad en el sector servicios de consultoría.

**Tabla 11.** Efecto directo e indirecto

<i>Constructo</i>	<i>Efecto directo sobre Lealtad</i>	<i>Efecto indirecto sobre Lealtad</i>	<i>Efecto Total sobre Lealtad</i>
<b>CCV</b>	-	<b>0,835</b>	<b>0,835</b>
<b>Compromiso</b>	0,455	-	0,455
<b>Confianza</b>	0,111	-	0,111
<b>Coproducción</b>	-	0,512	0,512
<b>Satisfacción</b>	0,429	0,150	0,578
<b>Valor en uso</b>	-	0,361	0,361

**Fuente:** Elaboración propia

## 5. Discusión y conclusiones

### 5.1. Discusión

Las altas betas estimadas, dan cuenta que la satisfacción y la confianza son resultados sólidos de la co-creación. la participación conjunta en la solución de problemas entre las partes a través de la co-creación produce un resultado altamente satisfactorio (K. Prahalad & Ramaswamy, 2003; Mascarenhas et al., 2004). Adicionalmente la resolución conjunta de problemas en servicios de consultoría requiere de interacción, diálogo e intercambio de ideas que aumentan el grado de compromiso y confianza entre las partes. Las nuevas perspectivas de lógica dominante de servicios (S. L. Vargo & Lusch, 2004) sugieren que la co-creación se enmarca en un entorno relacional y los resultados del modelo confirman sin lugar a dudas estas relaciones.

La hipótesis 1 (H1, aceptada con  $B=0,903$ ) muestra que existe una relación altamente positiva entre la co-creación y la satisfacción del cliente. En los servicios de consultoría la co-creación de valor tiene un fuerte impacto en la satisfacción por la forma como se desarrolla el servicio, es decir, en la medida que se involucren los diferentes actores en el diseño, creación, implementación y divulgación de las soluciones; se refuerza el sentimiento de satisfacción por haber participado en todo el proceso, por conocer al detalle la solución, poder hablar con apropiación de esta y presentarla ante los diferentes stakeholders de la organización (Revilla-Camacho et al., 2015), lo cual no ocurre en la misma medida si el proceso es ajeno y se lleva a cabo completamente por un externo.

La hipótesis 2 (H2, aceptada con  $B=0,829$ ) señala la fuerte relación entre co-creación y confianza. Esta relación, es de la que mayor peso evidencia en el modelo y se hace importante debido a que en servicios de consultoría, son fundamentales las relaciones estables y de colaboración para ofrecer resultados positivos. A partir de prácticas de co-creación, los clientes usuarios de los servicios, tendrán la disposición de confiar en la integridad y la capacidad de la ARL para mantener seguros los ambientes de trabajo. Se confirma el planteamiento teórico que la co-creación de valor genera mayores niveles de confianza entre el cliente y el proveedor de servicios (Evans & Wolf,

2005; Leadbeater, 2006; Lundkvist & Yakhlef, 2004; Malaviya & Spargo, 2002; Mascarenhas et al., 2004).

La hipótesis 3 (H3, aceptada con  $B=0,486$ ) plantea un impacto positivo de la co creación de valor sobre el compromiso. Esta influencia se refleja en las asesorías a través de la participación de los diferentes actores para lograr la adherencia a recomendaciones emitidas, sin embargo, de las relaciones del constructo co-creación de valor, esta hipótesis no es tan fuerte como las anteriores dos; se podría mencionar al respecto la existencia de algunas barreras en la implementación de las soluciones, entre las que se encuentran de tipo económico, de tiempo y de lugar. En esta medida se puede encontrar una oportunidad de las aseguradoras, en una posible financiación de algunas soluciones para los riesgos con potencial inminente mortal ya expresado. Otra causa de afectación en el compromiso puede ser que algunas de las empresas ven la seguridad y la salud en el trabajo como un asunto legal de obligatorio cumplimiento y no porque realmente estén convencidos de hacerlo por su bienestar, es decir, se involucran cuando ven una posible sanción económica, lo cual no es muy común.

La hipótesis 4 (H4 aceptada;  $\beta =0,329$ ) expone que la satisfacción influye positivamente sobre el compromiso. En los servicios de consultoría cuando la parte asesorada está satisfecha como resultado de co-creación, mantendrá un apego con el proveedor de servicio, basado en sentimientos de identificación y afiliación (Čater & Čater, 2010). Para el entorno de las asesorías de riesgos laborales en la ARL es necesario mantener una evaluación de satisfacción que ayude a conservar al cliente en el tiempo, ya que para este servicio no se habla de varias compras si no de mantener una emoción positiva en el tiempo.

La hipótesis 5 (H5 aceptada;  $\beta =0,429$ ) establece una relación entre la satisfacción y la lealtad, esta hipótesis ha sido validada en diferentes contextos según la literatura revisada (Morgan & Hunt, 1994; Oliver, 1999; Palmatier et al., 2009) y evidencia que la satisfacción favorece un comportamiento leal en los usuarios, lo que se comprueba con el análisis y las betas calculadas. La satisfacción tiene un impacto positivo y significativo sobre la lealtad en el sector de servicios de consultoría.

La hipótesis 6 (H6 aceptada;  $\beta = 0,455$ ) indica una relación positiva entre el compromiso y la lealtad. El compromiso entre las partes en una relación de intercambio contribuye a la lealtad de los clientes. El compromiso se convierte en un importante vínculo entre la co-creación y la lealtad (Evanschitzky & Wunderlich, 2006). Se debe promover que los clientes puedan experimentar y forjar relaciones más sólidas con el prestador de servicio, a través de elementos de co-creación para afianzar la lealtad hacia la ARL. Aunque el contexto de los seguros obligatorios donde se brindan las asesorías en gestión de riesgos ocupacionales, se presenta un compromiso marcado por la necesidad legal, también la necesidad de mantener las relaciones con la ARL y las otras empresas del corporativo y la necesidad de mantener los trabajadores seguros en sus ambientes de trabajo.

La hipótesis 7 (H5 aceptada;  $\beta = 0,111$ ) postula la influencia de la confianza en la lealtad. Esta relación está probada comúnmente en la literatura (Cater & Zabkar, 2009; De Ruyter, Moorman, & Lemmink, 2001; Rauyruen & Miller, 2006; Wetzels, de Ruyter, & van Birgelen, 1998), aunque fue la que menor efecto directo evidenció. Se puede inferir que parte de este efecto sea a raíz del modelo de negocio de las ARL, donde son pocas opciones de elección y adicionalmente se encuentran los intermediarios o corredores de seguros que pueden influir de forma imparcial para una ARL determinada. El tener que contratar obligatoriamente un servicio, donde el gremio maneja generalmente las relaciones de una forma “transaccional”, medido en una relación costo beneficio y no en objetivos estratégicos, puede afectar la confianza, debido a que la mejor propuesta de valor es vista como la que más horas de asesoría ofrezca sin importar la calidad y el foco en la intervención del riesgo. Para las ARL, el foco debe ser, basar sus relaciones más en la co-creación y no en la proposición unilateral; además encontramos que el esquema de asesorías presenciales puede ser reducido en algunas empresas, lo cual limita los espacios de interacción que favorece la confianza y estos a su vez en la lealtad.

## **5.2. Conclusiones e implicaciones prácticas gerenciales**

Este estudio demuestra la importancia del impacto indirecto de la co-creación de valor sobre la lealtad a través de los constructos de confianza, compromiso y satisfacción para los servicios de consultoría, en un contexto de servicio de asesoría prestado por una ARL en la ciudad de Medellín en Colombia. Con base en los resultados obtenidos se demuestra el objetivo principal de la

investigación, la co-creación de valor es el factor que mayor efecto tiene sobre la lealtad convirtiéndose en un elemento fundamental para la ventaja competitiva del sector de servicios de consultoría.

Las empresas deberán enfocar sus esfuerzos a aumentar la co-creación de valor mediante la co-producción y el valor en uso; el servicio debe entenderse como un ecosistema donde todas las partes son importantes por lo que se propone crear conjuntamente con el cliente soluciones integradoras, no solo en el servicio de riesgos laborales si no también incluir todos los productos del portafolio de seguros obligatorios (seguridad social) y seguros voluntarios (vida, autos, vivienda, bienes, mascotas entre otros), es decir, las sinergias entre los servicios debe fluir de forma natural para responder con agilidad y flexibilidad a las necesidades del cliente; todos los servicios de las compañías aseguradoras, deben estar direccionadas a la satisfacción de sus clientes, por medio del desarrollo de experiencias memorables para las partes (empresas, empleados, independientes, entre otros), de esta forma se presenta un servicio diferente al tradicional sin quebrantar las barreras legales.

Frecuentemente los espacios de interacción entre las empresas usuarias y la ARL son los servicios de consultoría en gestión de riesgos ocupacionales, por lo que estos momentos son de gran importancia para impulsar espacios de co-creación, que impacten directamente a la lealtad del cliente y la permanencia en el servicio; esto a su vez ayuda la sostenibilidad de la empresa. Los espacios de co-creación deben ser vistos como oportunidades para generar conocimiento valioso para ambas partes, por lo que en los momentos de asesoría, no se recomiendan que sean de dominio unilateral, sino más bien momentos flexibles, de escucha y de igualdad entre las partes, para que se generen la apertura y la disposición en el cliente para co-crear.

Este es un avance importante en la investigación exploratoria en el contexto local, que servirá como antecedente para futuras investigaciones confirmatorias, ya que se comprueba el impacto positivo de la co-creación de valor en la lealtad en relaciones B2B, puesto que los pocos trabajos encontrados se contextualizan en negocios B2C.

En síntesis, la presente investigación, resalta la importancia de la co-creación de valor en la sostenibilidad de la compañía a través la permanencia de clientes, demuestra el impacto indirecto de la co-creación de valor en la lealtad para los servicios B2B y mejora la comprensión de la co-creación de valor con los antecesores de la lealtad.

### **5.3. Limitaciones y direcciones para futuras investigaciones**

El análisis de la investigación, puede estar condicionado por las limitaciones en cuanto a la recolección de la muestra realizada, y de las características del mercado estudiado, además se trabajó con la base de datos de un solo proveedor de servicios de ARL. La generalización de las conclusiones de la investigación debe limitarse al contexto geográfico de la ciudad de Medellín y al sector de servicios de consultoría en gestión de riesgos ocupacionales. De lo anterior se evidencia la oportunidad de generación de conocimiento que constituye la presente investigación, y la necesidad de emprender estudios que permitan verificar si los hallazgos encontrados son aplicables a otros contextos geográficos y a otros sectores de servicios B2B. De lo anterior, podemos decir que la investigación con este tamaño muestral tiene un alcance exploratorio; frente al contexto colombiano no es posible afirmar la realidad de todo el sector de riesgos laborales.

Para futuras líneas de investigación se pueden resolver limitaciones de la población con múltiples empresas de consultoría, ubicadas en todo el país y con una muestra representativa para el contexto nacional, también sería interesante extrapolar esta investigación a otros tipos de negocios para ver cómo influye la co-creación de valor en la lealtad, igualmente se pueden resolver preguntas referente a el impacto de la co-creación de valor en la percepción de calidad del servicio, impacto de la co-creación de valor en la experiencia del cliente, como enfocar las interacciones virtuales y telefónicas en espacios de co-creación, como impacta la co-creación de valor en la retención del cliente en sectores públicos, también se puede añadir al modelo constructos novedosos que aún falten explorar más en detalle, como el engagement o lo temas relacionados a la innovación.

## 6. Referencias bibliográficas

- Aarikka-Stenroos, L., & Jaakkola, E. (2012). *Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process*. *Industrial Marketing Management* (Vol. 41). <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.008>
- Agrawal, A., & Rahman, Z. (2015). *Roles and Resource Contributions of Customers in Value Co-creation*. *International Strategic Management Review* (Vol. 3). <http://doi.org/10.1016/j.ism.2015.03.001>
- Alejandro, T. B., Souza, D. V., Boles, J. S., Ribeiro, Á. H. P., & Monteiro, P. R. R. (2011). The outcome of company and account manager relationship quality on loyalty, relationship value and performance. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 36–43. <http://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.09.008>
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Mazvancheryl, S. K. (2004). Customer Satisfaction Value Shareholder. *Journal of Marketing*, 68(4), 172–185.
- Atulkar, S., & Kesari, B. (2017). Satisfaction, loyalty and repatronage intentions: Role of hedonic shopping values. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39(July), 23–34. <http://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.06.013>
- Auh, S., Bell, S., Mcleod, C., & Shih, E. (2007). *Co-production and customer loyalty in financial services*. *Journal of Retailing - J RETAIL* (Vol. 83). <http://doi.org/10.1016/j.jretai.2007.03.001>
- Bagozzi, R., & Yi, Y. (1988). *On the Evaluation of Structure Equation Models*. *Journal of the Academy of Marketing Science* (Vol. 16). <http://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Ballantyne, D., & Varey, R. (2006). *Creating Value-in-use Through Marketing Interaction: The Exchange Logic of Relating, Communicating and Knowing*. *Marketing Theory* (Vol. Vol. 6, No). <http://doi.org/10.1177/1470593106066795>
- Ballantyne, D., & Varey, R. (2008). *The Service-Dominant Logic and the Future of Marketing*. *Journal of the Academy of Marketing Science* (Vol. 36). <http://doi.org/10.1007/s11747-007-0075-8>
- Becker, J.-M., Klein, K., & Wetzels, M. (2012). Hierarchical Latent Variable Models in PLS-SEM: Guidelines for Using Reflective-Formative Type Models. *Long Range Planning*, 45(5), 359–394. <http://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.10.001>
- Belk, R., Sherry, J., & Wallendorf, M. (1988). *A Naturalist Inquiry Into Buyer and Seller Behavior*

- at a Swap Meet. Journal of Consumer Research* (Vol. 14). <http://doi.org/10.1086/209128>
- Belk, R., Wallendorf, M., & Sherry, J. (1989). *The Sacred and The Profane in Consumer Behavior. Journal of Consumer Research* (Vol. 16). <http://doi.org/10.1086/209191>
- Benapudi, N., & P. Leone, R. (2003). *Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production. Journal of Marketing* (Vol. 67). <http://doi.org/10.1509/jmkg.67.1.14.18592>
- Bloemer, J., & de Ruyter, K. (1998). On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty. *European Journal of Marketing*, 32(5/6), 499–513. <http://doi.org/10.1108/03090569810216118>
- Bollen, K. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. (J. W. & Sons, Ed.).
- Boselli, R., Cesarini, M., & Mezzananza, M. (2008). *Customer Knowledge and Service Development, the Web 2.0 Role in Co-production. World Academy of Science, Engineering and Technology* (Vol. 40).
- C. Anderson, J., & Gerbing, D. (1988). *Structural Equation Modeling in Practice: A Review of Recommended Two-Step Approach. Psychological Bulletin - PSYCHOL BULL* (Vol. 103). <http://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- C. Hirschman, E. (1986). *Humanistic Inquiry in Marketing Research: Philosophy, Method, and Criteria. The Journal of Marketing Research* (Vol. 23). <http://doi.org/10.2307/3151482>
- Cater, B., & Zabkar, V. (2009). Antecedents and consequences of commitment in marketing research services: The client's perspective. *Industrial Marketing Management*, 38(7), 785–797. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.10.004>
- Čater, T., & Čater, B. (2010). *Product and relationship quality influence on customer commitment and loyalty in B2B manufacturing relationships. Industrial Marketing Management* (Vol. 39). <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.02.006>
- Chai, J. C. Y., Malhotra, N. K., & Alpert, F. (2015). A two-dimensional model of trust-value-loyalty in service relationships. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 26, 23–31. <http://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.05.005>
- Chan, K., Kin, C., Yim, C. K., & Lam, S. (2010). *Is Customer Participation in Value Creation a Double-Edged Sword? Evidence from Professional Financial Services Across Cultures. Journal of Marketing* (Vol. 74). <http://doi.org/10.1509/jmkg.74.3.48>
- Chen, P.-Y., Chen, K.-Y., & Wu, L.-Y. (2017). The impact of trust and commitment on value creation in asymmetric buyer–seller relationships: the mediation effect of specific asset

- investments. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(3), 457–471.  
<http://doi.org/10.1108/JBIM-09-2014-0171>
- Chien, S.-H., & Chen, J. (2010). Supplier involvement and customer involvement effect on new product development success in the financial service industry. *The Service Industries Journal*, 30(2), 185–201. <http://doi.org/10.1080/02642060802116354>
- Chin, W. W. (1997). Overview of the PLS Method.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295–336.
- Chitty, B., Ward, S., & Chua, C. (2007). An application of the ECSI model as a predictor of satisfaction and loyalty for backpacker hostels. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(6), 563–580. <http://doi.org/10.1108/02634500710819941>
- Churchill, G. A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64–73. <http://doi.org/10.2307/3150876>
- Cossío-Silva, F.-J., Revilla-Camacho, M.-Á., Vega-Vázquez, M., & Palacios-Florencio, B. (2016). Value co-creation and customer loyalty. *Journal of Business Research*, 69(5), 1621–1625. <http://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.028>
- Cronin, J. J., Brady, M. K., & Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193–218. [http://doi.org/10.1016/S0022-4359\(00\)00028-2](http://doi.org/10.1016/S0022-4359(00)00028-2)
- Crutchfield, T. (2008). *Individual Service Providers versus the Firm. Services Marketing Quarterly* (Vol. 29). [http://doi.org/10.1300/J396v29n02\\_02](http://doi.org/10.1300/J396v29n02_02)
- Dato-on, M. C., & Beasley, F. (2005). A Proposed Cross-National Study: The Effects of Self-Serving Bias and Co-production on Customer Satisfaction. *Innovative Marketing*, (1(2)), 40–48.
- De Ruyter, K., Moorman, L., & Lemmink, J. (2001). Antecedents of Commitment and Trust in Customer-Supplier Relationships in High Technology Markets. *Industrial Marketing Management*, 30(3), 271–286. [http://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00091-7](http://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00091-7)
- Dong, B., Evans, K. R., & Zou, S. (2008). The effects of customer participation in co-created service recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 123–137. <http://doi.org/10.1007/s11747-007-0059-8>
- Droge, C., Stanko, M., & Pollitte, W. (2010). *Lead Users and Early Adopters on the Web: The*

- Role of New Technology Product Blogs\**. *Journal of Product Innovation Management* (Vol. 27). <http://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00700.x>
- Dwyer, F. R., Dwyer, F. R., & Tanner, J. F. (viaf)50867304. (2006). *Business marketing : connecting strategy, relationships, and learning* (3rd ed.). Boston (Mass.) : McGraw-Hill. Retrieved from <http://lib.ugent.be/catalog/rug01:001289062>
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11–27. <http://doi.org/10.2307/1251126>
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660–679. <http://doi.org/10.2307/259056>
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., & Roos, I. (2005). Service portraits in service research: a critical review. *International Journal of Service Industry Management*, 16(1), 107–121. <http://doi.org/10.1108/09564230510587177>
- Edvardsson, B., Ng, G., Zhi Min, C., Firth, R., & Yi, D. (2011). Does service-dominant design result in a better service system? *Journal of Service Management* (Vol. 22). <http://doi.org/10.1108/09564231111155114>
- Ertimur, B., & Venkatesh, A. (2010). Opportunism in co-production: Implications for value co-creation. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 18(4), 256–263. <http://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2010.07.004>
- Etgar, M. (2007). A descriptive model of the consumer co-production process. *Journal of the academy of marketing science*. 36(1).
- Evans, P., & Wolf, B. (2005). *Collaboration Rules*. *Harvard business review* (Vol. 83). <http://doi.org/10.1109/EMR.2005.27015>
- Evanschitzky, H., & Wunderlich, M. (2006). An Examination of Moderator Effects in the Four-Stage Loyalty Model. *Journal of Service Research* (Vol. 8). <http://doi.org/10.1177/1094670506286325>
- F. Hair, J., Hult, T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling*.
- Fang, E., Palmatier, R., & R. Evans, K. (2008). Influence of Customer Participation on Creating and Sharing of New Product Value. *Journal of the Academy of Marketing Science* (Vol. 36). <http://doi.org/10.1007/s11747-007-0082-9>

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <http://doi.org/10.2307/3151312>
- Fuentes-Blasco, M., Moliner-Velázquez, B., & Gil-Saura, I. (2014). Effect of customer heterogeneity on the relationship satisfaction–loyalty. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 18(2), 78–92. <http://doi.org/10.1016/j.reimke.2014.06.002>
- Fullerton, G. (2005). How commitment both enables and undermines marketing relationships. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1372–1388. <http://doi.org/10.1108/03090560510623307>
- Fullerton, G. (2009). The Impact of Brand Commitment on Loyalty to Retail Service Brands. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 22(2), 97–110. <http://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2005.tb00712.x>
- Griff Round, D. J., & Roper, S. (2012). Exploring consumer brand name equity: Gaining insight through the investigation of response to name change. *European Journal of Marketing*, 46(7/8), 938–951. <http://doi.org/10.1108/03090561211230115>
- Grönroos, C. (2006). *Adopting a service logic for marketing. Marketing Theory* (Vol. 6). <http://doi.org/10.1177/1470593106066794>
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co- creates? *European Business Review*, 20(4), 298–314. <http://doi.org/10.1108/09555340810886585>
- Grönroos, C. (2011). A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 240–247. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.036>
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). *Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-Creation. Journal of the Academy of Marketing Science* (Vol. 41). <http://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>
- H Fleming, J., Coffman, C., & Harter, J. (2005). *Manage your Human Sigma. Harvard business review* (Vol. 83).
- Hair, J. F. J. ., Black, W. C. ., Babin, B. J. ., Anderson, R. E. ., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. (Prentice-Hall, Ed.) (6th editio). New Jersey: International, Inc.
- Hair, J. F., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2011). *PLS-sem: Indeed a silver bullet. The Journal of Marketing Theory and Practice* (Vol. 19). <http://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>

- Hair, J., Sarstedt, M. ., Ringle, C. .;., & Gudergan, S. (2017). *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (1st Ed). Los Angeles: SAGE Publications Inc.
- Harrison-Walker, L. J. (2001). The Measurement of Word-of-Mouth Communication and an Investigation of Service Quality and Customer Commitment As Potential Antecedents. *Journal of Service Research*, 4(1), 60–75. <http://doi.org/10.1177/109467050141006>
- Heidenreich, S., Wittkowski, K., Handrich, M., & Falk, T. (2015). *The dark side of customer co-creation: Exploring the consequences of failed co-created services*. *Journal of the Academy of Marketing Science* (Vol. 43). <http://doi.org/10.1007/s11747-014-0387-4>
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., & Gremler, D. D. (2002). Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality. *Journal of Service Research*, 4(3), 230–247. <http://doi.org/10.1177/1094670502004003006>
- Hippel E, V. (2001). *Innovation by User Communities: Learning from Open-Source Software*. *MIT Sloan Management Review* (Vol. 42).
- Holbrook, M. B., & Chaudhuri, A. (2001). The Chain and to Brand Performance : The Role of Brand Loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81–93.
- Homburg, C., Koschate, N., & Hoyer, W. D. (2006). The Role of Cognition and Affect in the Formation of Customer Satisfaction: A Dynamic Perspective. *Journal of Marketing*, 70(3), 21–31. <http://doi.org/10.1509/jmkg.70.3.21>
- Hu, Y., & McLoughlin, D. (2012). Creating new market for industrial services in nascent fields. *Journal of Services Marketing*, 26(5), 322–331. <http://doi.org/10.1108/08876041211245218>
- Ind, N., & Coates, N. (2013). *The meanings of co-creation*. *European Business Review* (Vol. 25). <http://doi.org/10.1108/09555341311287754>
- J Arnold, S., & Fischer, E. (1994). *Hermeneutics and Consumer Research*. *Journal of Consumer Research* (Vol. 21). <http://doi.org/10.1086/209382>
- Jarvis, C., Burke, M., & Podsakoff, P. M. (2003). A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 199–218. <http://doi.org/10.1086/376806>
- Johnson, D., & Grayson, K. (2005a). Cognitive and affective trust in service relationships. *Journal of Business Research*, 58(4), 500–507. [http://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00140-1](http://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00140-1)
- Johnson, D., & Grayson, K. (2005b). Cognitive and affective trust in service relationships. *Journal*

- of Business Research*, 58(4), 500–507. [http://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00140-1](http://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00140-1)
- Jones, T., F. Taylor, S., & S. Bansal, H. (2008). *Commitment to a friend, a service provider, or a service company—are they distinctions worth making?* *Journal of the Academy of Marketing Science* (Vol. 36). <http://doi.org/10.1007/s11747-008-0107-z>
- K. Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2003). *The New Frontier of Experience Innovation*. *MIT Sloan management review*, ISSN 1532-9194, Vol. 44, N° 4, 2003, pags. 12-18 (Vol. 44).
- Kao, Y. F., Huang, L. S., & Wu, C. H. (2008). Effects of theatrical elements on experiential quality and loyalty intentions for theme parks. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 13(2), 163–174. <http://doi.org/10.1080/10941660802048480>
- Kellogg, D., Youngdahl, W., & E. Bowen, D. (1997). *On the Relationship Between Customer Participation and Satisfaction: Two Frameworks*. *International Journal of Service Industry Management* (Vol. 8). <http://doi.org/10.1108/09564239710185406>
- Kim, M. K., Park, M. C., & Jeong, D. H. (2004). The effects of customer satisfaction and switching barrier on customer loyalty in Korean mobile telecommunication services. *Telecommunications Policy*, 28(2), 145–159. <http://doi.org/10.1016/j.telpol.2003.12.003>
- Korhonen, K. (2012). *Value co-creation approach in B2B-service*. *Laurea University of Applied Sciences*.
- Kristensson, P., Matthing, J., & Johansson, N. (2008). *Key Strategies for the Successful Involvement of Customers in the Co-Creation of New Technology-Based Services*. *International Journal of Service Industry Management* (Vol. 19). <http://doi.org/10.1108/09564230810891914>
- L. Oliver, R. (1980). *A Cognitive Model of Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions*. *Journal of Marketing Research* (Vol. 17). <http://doi.org/10.2307/3150499>
- L. Oliver, R., T. Rust, R., & Varki, S. (1997). *Customer Delight: Foundations, Findings, and Managerial Insight*. *Journal of Retailing* (Vol. 73). [http://doi.org/10.1016/S0022-4359\(97\)90021-X](http://doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90021-X)
- Leadbeater, C. (2006). *The user innovation revolution*.
- Loureiro, S. M. C. (2010). Satisfying and delighting the rural tourists. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 27(4), 396–408. <http://doi.org/10.1080/10548408.2010.481580>
- Lundkvist, A., & Yakhlef, A. (2004). Customer involvement in new service development: a conversational approach. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(2/3), 249–

257. <http://doi.org/10.1108/09604520410528662>
- Lusch, R., & Vargo, S. (2006a). *Service-Dominant Logic: Reactions, Reflections and Refinements. Marketing Theory* (Vol. 6). <http://doi.org/10.1177/1470593106066781>
- Lusch, R., & Vargo, S. (2006b). *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions.*
- Lusch, R., Vargo, S., & O'Brien, M. (2007). *Competing Through Service: Insights From Service-Dominant Logic. Journal of Retailing* (Vol. 83). <http://doi.org/10.1016/j.jretai.2006.10.002>
- M. Dholakia, U., Blazevic, V., Wiertz, C., & Algesheimer, R. (2009). *Communal Service Delivery: How Customers Benefit From Participation in Firm-Hosted Virtual P3 Communities. Journal of Service Research - J SERV RES* (Vol. 12). <http://doi.org/10.1177/1094670509338618>
- Malaviya, P., & Spargo, S. (2002). *Relating to customers: How and when to strengthen your customer relationships.*
- Martin, C. L., & Claycomb, C. (2001). Building customer relationships: an inventory of service providers' objectives and practices. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(6), 385–399. <http://doi.org/10.1108/EUM0000000006109>
- Mascarenhas, O. A., Kesavan, R., & Bernacchi, M. (2004). Customer value-chain involvement for co-creating customer delight. *Journal of Consumer Marketing*, 21(7), 486–496. <http://doi.org/10.1108/07363760410568707>
- Mc Knight V. Choudury, D. H., & Kacmar, C. J. (2002). Developing And Validating Trust Measure for E-Commerce: An Integrative Typology. *Information System Research. Information Systems Research*, 13(3), 13(3), 334-59. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/208146326/fulltextPDF/8E5767BEFF7D410DPQ/1?acountid=11107>
- Meesala, A., & Paul, J. (2018). Service quality, consumer satisfaction and loyalty in hospitals: Thinking for the future. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40(July 2016), 261–269. <http://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.10.011>
- Möller, K., Rajala, R., & Mika, W. (2008). *Service Innovation Myopia? A New Recipe for Client-Provider Value Creation. California Management Review* (Vol. 50). <http://doi.org/10.2307/41166444>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). Theory of Relationship Marketing, 58(3), 20–38.
- Neghina, C., Caniëls, M., M. M. Bloemer, J., & J. H. van Birgelen, M. (2014). *Value cocreation in*

- service interactions: Dimensions and antecedents. Marketing Theory.*  
<http://doi.org/10.1177/1470593114552580>
- Nicholson, C., Compeau, L. D., & Sethi, R. (2002). *The role of interpersonal liking in building trust in long-term channel relationships. Academy of Marketing Science Journal* (Vol. 29).
- Nuttavuthisit, K. (2010). If you can't beat them, let them join: The development of strategies to foster consumers' co-creative practices. *Business Horizons*, 53(3), 315–324.  
<http://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2010.01.005>
- Okazaki, S., Li, H., & Hirose, M. (2009). Consumer Privacy Concerns and Preference for Degree of Regulatory Control: A Study of Mobile Advertising in Japan. *Journal of Advertising*, 38(4), 63–77. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/27749660>
- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63(1999), 33.  
<http://doi.org/10.2307/1252099>
- Ordanini, A., & Pasini, P. (2008). *Service co-production and value co-creation: The case for a service-oriented architecture (SOA). European Management Journal* (Vol. 26).  
<http://doi.org/10.1016/j.emj.2008.04.005>
- Palmatier, R., Jarvis, C., R Bechhoff, J., & Kardes, F. (2009). *The Role of Customer Gratitude in Relationship Marketing. Journal of Marketing American Marketing Association ISSN* (Vol. 73). <http://doi.org/10.1509/jmkg.73.5.1>
- Paparoidamis, N. G., Katsikeas, C. S., & Chumpitaz, R. (2016). The role of supplier performance in building customer trust and loyalty: A cross-country examination. *Industrial Marketing Management*. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.02.005>
- Parayitam, S., & Dooley, R. S. (2009). The interplay between cognitive- and affective conflict and cognition- and affect-based trust in influencing decision outcomes. *Journal of Business Research*, 62(8), 789–796. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.02.006>
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83–96. <http://doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0>
- Payne, A., Storbacka, K., Frow, P., & Knox, S. (2009). *Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience. Journal of Business Research* (Vol. 62).  
<http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.013>
- Peñaloza, L., & Venkatesh, A. (2006). Further evolving the new dominant logic of marketing: from services to the social construction of markets. *Marketing Theory*, 6(3), 299–316.

<http://doi.org/10.1177/1470593106066789>

- Petrick, J., Morais, D., & Norman, W. (2001). *An Examination of the Determinants of Entertainment Vacationers' Intentions to Revisit*. *Journal of Travel Research - J TRAVEL RES* (Vol. 40). <http://doi.org/10.1177/004728750104000106>
- Picón, A., Castro, I., & Roldán, J. L. (2014). The relationship between satisfaction and loyalty: A mediator analysis. *Journal of Business Research*, 67(5), 746–751. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.038>
- Plassmann, H., Evanschitzky, H., Iyer, G., Niessing, J., & Meffert, H. (2006). *The relative strength of affective commitment in securing loyalty in service relationships*. *Journal of Business Research* (Vol. 59). <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.08.005>
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). *Do Formal Contracts and Relational Governance Function As Substitutes or Complements?* *Strategic Management Journal* (Vol. 23). <http://doi.org/10.1002/smj.249>
- Prabhu, J., & Ranaweera, C. (2003). The influence of satisfaction, trust and switching barriers on customer retention in a continuous purchasing setting. *International Journal of Service Industry Management*, 14(4), 374–395. <http://doi.org/10.1108/09564230310489231>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004a). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14. <http://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004b). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14. <http://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004c). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), 4–9. <http://doi.org/10.1108/10878570410699249>
- Rajah Devasirvatham, edwin. (2012). *Modelling Co-creation and its Consequences: One Step Closer to Customer-centric Marketing*.
- Ranjan, K. R., & Read, S. (2016). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(3), 290–315. <http://doi.org/10.1007/s11747-014-0397-2>
- Rauyruen, P., & Miller, K. E. (2006). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, 60(1), 21–31. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.11.006>
- Revilla-Camacho, M. Á., Vega-Vázquez, M., & Cossío-Silva, F. J. (2015). Customer participation and citizenship behavior effects on turnover intention. *Journal of Business Research*, 68(7), 1607–1611. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.02.004>

- Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Straub, D. W. (2012). Editor's Comments: A Critical Look at the Use of PLS-SEM in "MIS Quarterly." *MIS Quarterly*, 36(1), iii–xiv. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/41410402>
- Roser, T., Defillippi, R., & Samson, A. (2013). *Managing your co-creation mix: Co-creation ventures in distinctive contexts*. *European Business Review* (Vol. 25). <http://doi.org/10.1108/09555341311287727>
- S. Achrol, R., & Kotler, P. (2011). *Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium*. *Journal of the Academy of Marketing Science* (Vol. 40). <http://doi.org/10.1007/s11747-011-0255-4>
- Schlosser, A. E., White, T. B., & Lloyd, S. M. (2006). Converting Web Site Visitors into Buyers: How Web Site Investment Increases Consumer Trusting Beliefs and Online Purchase Intentions. *Journal of Marketing*, 70(2), 133–148. <http://doi.org/10.1509/jmkg.70.2.133>
- Selnes, F. (1998). Consequences of Trust and Relationships. *European Journal of Marketing*, 32(3/4), 305–322.
- Stokburger-Sauer, N., Scholl-Grissemann, U., Teichmann, K., & Wetzels, M. (2016). *Value cocreation at its peak: the asymmetric relationship between coproduction and loyalty*. *Journal of Service Management* (Vol. 27). <http://doi.org/10.1108/JOSM-10-2015-0305>
- Swanson, S. R., & Kelley, S. W. (2001). Service recovery attributions and word-of-mouth intentions. *European Journal of Marketing*, 35(1/2), 194–211. <http://doi.org/10.1108/03090560110363463>
- Szmigin, I., & Foxall, G. (2000). Interpretive consumer research: how far have we come? *Qualitative Market Research: An International Journal*, 3(4), 187–197. <http://doi.org/10.1108/13522750010349288>
- Taplin, R. H. (2013). The influence of competition on visitor satisfaction and loyalty. *Tourism Management*, 36, 238–246. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.12.012>
- Thompson, C., Locander, W., & R Pollio, H. (1989). *Putting Consumer Experience Back into Consumer Research: The Philosophy and Method of Existential-Phenomenology*. *Journal of Consumer Research* (Vol. 16). <http://doi.org/10.1086/209203>
- Tuli, K., Kohli, A., & Bharadwaj, S. (2007). *Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes*. *Journal of Marketing - J MARKETING* (Vol. 71). <http://doi.org/10.1509/jmkg.71.3.1>

- Vallaster, C., & Wallpach, S. (2013). *An online discursive inquiry into the social dynamics of multi-stakeholder brand meaning co-creation*. *Journal of Business Research* (Vol. 66). <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.09.012>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <http://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5–23. <http://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>
- Vargo, S., & Lusch, R. (2004a). *Evolving to a New Dominant Logic. The service-dominant logic of marketing. Dialog, debate, and directions* (Vol. 68).
- Vargo, S., & Lusch, R. (2004b). *Evolving to a New Dominant Logic. Journal of Marketing* (Vol. 68). <http://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vargo, S., & Lusch, R. (2008). *Service-Dominant Logic” Continuing the Evolution. Journal of the Academy of marketing Science* (Vol. 36). <http://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Vega-Vazquez, M., Revilla-Camacho, M. Á., & Cossío-Silva, F. J. (2013). The value co-creation process as a determinant of customer satisfaction. *Management Decision*, 51(10), 1945–1953. <http://doi.org/10.1108/MD-04-2013-0227>
- Verhoef, P. C. ., Franses, P. H. ., & Hoekstra, J. C. (2002). The effect of relational constructs on customer referrals and number of services purchased from a multiservice provider: Does age of relationship matter? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 202–216.
- Wetzels, M., de Ruyter, K., & van Birgelen, M. (1998). Marketing service relationships: the role of commitment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4/5), 406–423. <http://doi.org/10.1108/08858629810226708>
- Wilson, E. J., & Woodside, A. G. (2003). Case study research methods for theory building. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(6/7), 493–508. <http://doi.org/10.1108/08858620310492374>
- Wulf, K. De, Odekerken-Schröder, G., & Iacobucci, D. (2001). Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration. *Journal of Marketing*, 65(4), 33–50. <http://doi.org/10.1509/jmkg.65.4.33.18386>
- Xie, C., Bagozzi, R., & Troye, S. (2008). *Trying to Prosume: Toward a Theory of Consumers as Co-Creators of Value. Journal of the Academy of Marketing Science* (Vol. 36).

<http://doi.org/10.1007/s11747-007-0060-2>

Yang, C.-C., Chen, P.-S., & Chien, Y.-H. (2014). *Customer expertise, affective commitment, customer participation, and loyalty in B&B services. International Journal of Organizational Innovation* (Vol. 6).

Zander, I., & Zander, U. (2005). *The Inside Track: On the Important (But Neglected) Role of Customers in the Resource-Based View of Strategy and Firm Growth. Journal of Management Studies* (Vol. 42). <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00555.x>

Zeithaml, V., Berry, L., & V. Parasuraman, A. (1996). *The Behavioral Consequences of Service Quality. Journal of Marketing* (Vol. 60). <http://doi.org/10.2307/1251929>

Zerbini, F., Golfetto, F., & Gibbert, M. (2007). Marketing of competence: Exploring the resource-based content of value-for-customers through a case study analysis. *Industrial Marketing Management*, 36(6), 784–798.  
<http://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.06.005>