

**MEDICIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL Y VENTAJAS COMPETITIVAS. UNA
APLICACIÓN PARA LA INICIATIVA ECR
(EFFICIENT CONSUMER RESPONSE).**

Ignacio Soret & Carmen de Pablos & José L. Montes, ignacio.soret@esic.es ESIC, Business
& Marketing School, carmen.depablos@urjc.es, joseluis.montes@urjc.es, Rey Juan Carlos
University, Madrid, Spain

Abstract

El objetivo principal de este trabajo consiste en la propuesta de un modelo que permita la medición de conocimiento y la generación de ventajas competitivas en las iniciativas de respuesta eficiente al consumidor (ECR). Además hemos tratado de analizar otro conjunto de aspectos necesarios para la propuesta del modelo: la identificación, selección y validación de índices que midan capital intelectual y ventajas competitivas. El modelo se compone de dos partes: una que trata de medir el capital intelectual, y otra que mide la generación de ventajas competitivas. CISGA-ECR es el modelo global para aplicar a la industria de gran consumo. No obstante, teniendo en cuenta las características fundamentales del modelo, se podría extender a otros segmentos y sectores de interés.

Palabras clave: Respuesta eficiente al consumidor (ECR), estrategias de colaboración, mejores prácticas, capital intelectual, capital humano, capital estructural, capital relacional y ventajas competitivas.

1. Introducción

La iniciativa “respuesta eficiente al consumidor”, ECR, tiene su origen en Estados Unidos, tras la conferencia anual del Food Marketing Institute y previa actuación pionera de Wal-Mart, con el propósito de mejorar de forma global la productividad de la cadena de suministro.

Varios consultores comenzaron a desarrollar, entre 1992 y 1993, el concepto ECR inspirándose en el sistema de producción de Toyota y, más concretamente, en el sistema “*just in time*”. Posteriormente, en 1996, se celebró la 1ª Conferencia de ECR-Europa. En el mismo año, 10 organizaciones iniciaron el proyecto ECR-España. En el año 2002, en España se contabilizaron más de 26.000 acuerdos de colaboración y comunicación en prácticas ECR, según datos de Accenture (2002), en las áreas de la oferta y de la demanda.

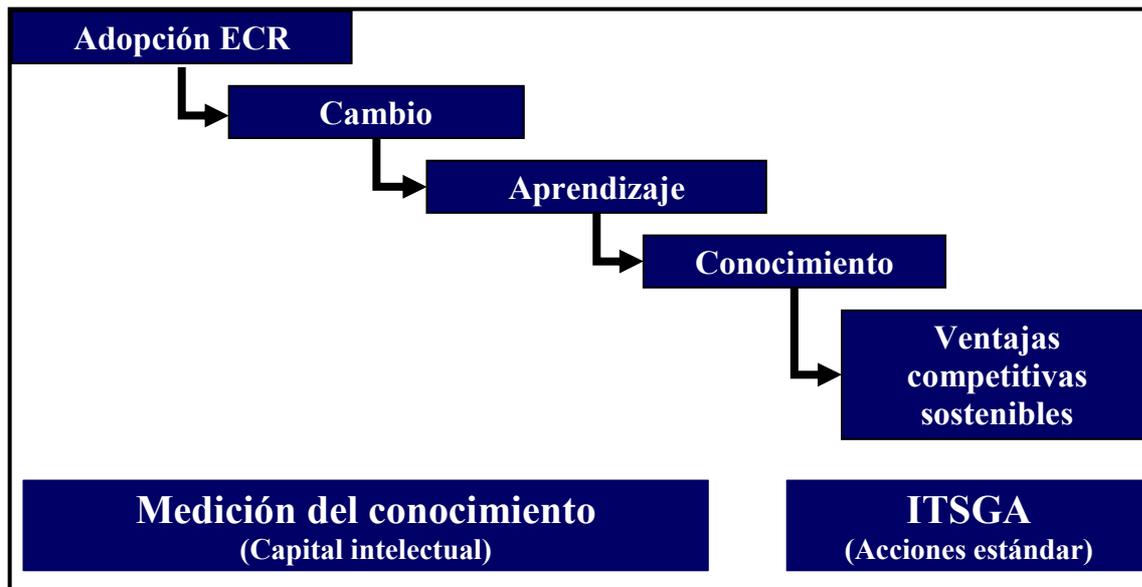
ECR es una estrategia del sector de gran consumo por la que los vendedores, proveedores e intermediarios se comprometen a trabajar estrechamente juntos para dar mayor valor al consumidor (Kurt Salmon Associates, Inc., 1993) y mejorar asimismo la generación de la demanda (ECR-España, 1998; AECOC, 2001 & PROMARCA, 2002). ECR son “estrategias de colaboración” en la cadena de suministro; más que un nuevo concepto de *management* es un proceso de elaboración de “mejores prácticas”.

ECR es una estrategia de innovación que se ha desarrollado principalmente en el sector de gran consumo para mejorar eficiencias en la cadena de valor (Hoffman y Mehra, 2000). Podemos definir la Respuesta Eficiente al Consumidor como una estrategia en la que el distribuidor final, el proveedor de productos y los diferentes agentes que participan en el sistema de valor colaboran estrechamente para eliminar el exceso de costes del sistema de valor logístico. La estrategia ECR se centra fundamentalmente en cuatro oportunidades que permiten mejorar las eficiencias: (1) la optimización de los espacios de colocación de

productos y almacenamiento para la optimización de espacios y tasas de reposición (2) mejorar la distribución de productos desde la manufactura a la ubicación final de venta al cliente (3) reducir el coste de comercialización y la promoción al consumidor, (4) reducir el coste de desarrollo e introducción de nuevos productos.

Hoffman y Mehra (2000) proponen que se desarrolle un plan de acción basado en las siguientes pautas para la adopción de estrategias de ECR y su posterior implantación. (1) una involucración desde el principio en el proceso (2) una involucración temprana del vendedor y el cliente (3) gestión de valor en el proceso (4) Disponibilidad de las necesidades tecnológicas (5) iniciativas que permitan una formación eficiente en el cliente.

Creemos que la adopción de prácticas de la iniciativa ECR introduce un cambio en ciertas áreas y actividades de una organización; autores como Amponsen (1991), Ciborra y Andreu (2001), Nonaka (2000), Davenport (1996, 2002) y Prusak (1997, 1998), entre otros, vinculan el cambio y el aprendizaje con la generación y gestión de conocimiento. Por otra parte, los resultados del proyecto MERITUM de la Unión Europea, en lo que a conocimiento y ventajas competitivas se refiere, en el que ha participado España a través del “Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento”, CIC, del “Instituto Universitario de Administración de Empresas”, IADE, de la UAM, destacan la importancia estratégica del conocimiento organizativo para la construcción de las ventajas competitivas en la empresa (Ordóñez, 2000, 2002). (Cuadro 1)



Cuadro 1. ECR, conocimiento y ventajas competitivas (2007)

Se define el conocimiento como el nivel de destrezas y habilidades adquiridas por una persona a través de la experiencia o la educación: la comprensión teórica y práctica de un tema. Desde la década de los noventa (Nonaka and Takeuchi, 1995) se ha estudiado la importancia potencial de gestionar el conocimiento para conseguir ventajas competitivas. Sin embargo, se ha puesto poca atención a los efectos de gestionar el conocimiento desde los objetivos de la empresa (Lev, 2001).

Tanto Rodríguez (2003) como Adner y Zemsky (2006) manifiestan que las organizaciones necesitan aplicar técnicas de gestión propias del conocimiento.

Price Waterhouse Coopers (1999) define el conocimiento como el arte de transformar la información y los activos intangibles en valor constante para los clientes y las personas. La OCDE (1996) se refiere a este concepto como la gestión del capital intelectual, de las competencias de la organización y el capital humano disponible en la empresa.

Desde Brooking (1996), la medición del conocimiento, a través del capital intelectual, ha sido objeto de atención por parte de distintos investigadores. Hemos revisado los distintos modelos de capital intelectual que consideramos como más significativos, de los que hemos recogido las aportaciones más interesantes para nuestro trabajo (Cuadro 2).

El concepto de capital intelectual se ha utilizado de forma amplia para medir el conocimiento en las empresas. Podemos definirlo como el conocimiento que poseen los empleados de forma colectiva, y es por tanto considerado un activo del negocio (Stewart, 1999).

Algunos informes como el de Bontis (2001) concluyen que el capital intelectual, en cuanto medida del conocimiento en las empresas, se compone de tres elementos diferentes: El capital humano: el talento de los empleados. Se refiere al conocimiento explícito y tácito que las personas que trabajan en una empresa tienen y su habilidad para aprender. No puede ser comprado, simplemente alquilado por periodos de tiempo.

El capital estructural: es el conocimiento que procede de las personas y que se mantiene en la organización. Es el conocimiento latente en las personas y los equipos en la empresa, que ha sido internalizado. Puede ser reproducido y compartido.

El capital relacional: el conocimiento presente en las redes de negocio. Se compone por un grupo de relaciones que la empresa mantiene con los agentes del entorno: clientes, proveedores, inversores, competidores, etc.

La teoría de recursos y capacidades aparece a mediados de los ochenta y se centra en el análisis de los recursos organizativos y las capacidades como la base principal de análisis estratégico (Wernerfelt, 1984, Grant 1991, Barney, 1991, Peteraf, 1993, Ammit y Schoemaker, 1993). Desde esta teoría la gestión del conocimiento está relacionada con la gestión de los activos que proporcionan valor en la empresa (González, Hernández, Guerrero, 2003). La siguiente tabla muestra modelos de medición del capital intelectual en empresas,

MODELOS DE CAPITAL INTELECTUAL	
MODELOS BÁSICOS¹	INDICADORES
Technology Broker (Brooking, 1996)	Indicadores no cuantitativos Auditoría del C.I.
West Ontario-Bontis (Bontis, 1996)	Indicadores de resultados organizativos
Navigator de Skandia-Edvinsson (Edvinsson, 1996)	Indicadores de medida absoluta del C.I. Índices de eficiencia del C.I.
Intellectual Assets Monitor-Sveiby (Sveiby, 1997)	Indicadores de crecimiento y renovación Indicadores de eficiencia Indicadores de estabilidad
Canadian Imperial Bank-Hubert Saint Onge (Saint Onge, 1996)	Indicadores de aprendizaje
Modelo Nova (Camisón, Palacios y Devece, 2000)	Indicadores de procesos dinámicos
Modelo Intellect (I.U. Euroforum, 1998)	Indicadores de presente y de futuro
MODELOS RELACIONADOS	INDICADORES
Balanced Business Scorecard-Kaplan & Norton (Kaplan, Norton, 1996)	Indicadores de intangibles Indicadores financieros
Dow Chemical (1993)	Indicadores de intangibles con impacto en los resultados organizativos
Capital Intelectual-Dragonetti y Roos (Roos, Roos, Edvinsson, Dragonetti, 1997)	Índices de C.I. que integran los diferentes indicadores en una única medida
Modelo de Dirección Estratégica por competencias (Bueno, 1998)	Indicadores de competencias básicas distintivas
Modelo Value Explorer (Andriessen, 2000)	Competencias esenciales o capacidades esenciales
Intellectual Capital Benchmarking System-	Indicadores de competencias nucleares de

¹ Los modelos básicos “son aquellos que tienen como finalidad principal medir los activos intangibles de una organización, con el fin de efectuar un diagnóstico y rendir información de su capital intelectual, permitiendo adoptar decisiones de gestión. Por el contrario, los modelos relacionados no son estrictamente modelos de medición y gestión del capital intelectual, sino instrumentos de dirección estratégica de la empresa que contemplan, en alguna medida, la dimensión intangible de las organizaciones” (IADE-CIC, 2003).

Viedma, ICBS (Viedma, 2001)	<i>benchmarking</i>
Directrices Meritum (1998-2002)	Indicadores de intangibles críticos
Modelo Knowledge Management Consortium Internacional, KMCI (McElroy, 2001)	Indicadores específicos de capital social
Modelo de los Cinco Capitales, M5C (Origen: Modelo Intellectus) (Bueno <i>et al.</i> , 2003)	Introduce el concepto de neurona creativa
Método DACUM (Universidad de Ohio, 1995; Crisosto, Sanchís, 2002)	Indicadores INTELECT
MODELOS SCM-ECR	INDICADORES
Global ECR Scorecard (1999-2002)	Indicadores numéricos específicos para ECR (nº de acuerdos)
Cuadro de Mando Integral SCM-PILOT (Accenture, CEL, PILOT, 2002)	Indicadores específicos para SCM
ECR España Scorecard (AECOC, ECR-España, Coopers & Lybrand, 2000)	Indicadores de mejores prácticas ECR
INTELECT-ECRSGA (Propuesta)	Indicadores de C.I. y de ventajas competitivas sostenibles
Fuente: Elaboración propia a partir de Rodríguez (2007)	

Cuadro 2. Modelos de Capital intelectual

Mostremos algunas consideraciones de los modelos más relevantes desde nuestro punto de vista,

El modelo Brooking: establece que el valor de mercado para las empresas es la suma de activos intangibles y capital intelectual. Clasifica a los activos intangibles en cuatro dimensiones que constituyen el capital intelectual: los activos del mercado, los activos relacionados con la propiedad intelectual, los activos humanos y los de infraestructura.

El Modelo de West Ontario: creado por Bontis (1996) analiza la relación de causa efecto entre los diferentes componentes del capital intelectual y los resultados empresariales

El Modelo Skandia: considera que el valor de mercado de la empresa está compuesto por el capital financiero y el capital intelectual.

El Balance Business Scorecard: integra el sistema de índices financieros (eventos pasados) con un sistema de índices no financieros (previsiones futuras) para medir los resultados finales en la empresa. El modelo distingue entre dos tipos de indicadores: los potenciadores (que condicionan otros indicadores) y los de resultados.

El monitor de activos intangibles. Sveiby (2000) propone un conjunto de índices agrupados en tres bloques diferentes: la competencia de los empleados para planificar, producir, procesar y presentar productos y soluciones. La estructura interna: patentes, procesos, modelos, sistemas de información, cultura organizativa y estructura interna: las relaciones con los clientes, proveedores y la imagen de la empresa.

El modelo del Banco Imperial de Canada: Hubert Saint-Onge (1996) implementó este modelo que estudia la relación entre los recursos organizativos e intelectuales en el empleo de índices de aprendizaje.

Dow Chemical: distinguen entre el capital intelectual, propiedad intelectual y activos intelectuales. El conocimiento (capital intelectual) tiene el valor potencial y no real al menos que se promoció (por ejemplo mediante patentes).

El modelo de Capital Intelectual – Drogonetti y Ross (1998) estudian la aplicación del concepto de capital intelectual en un programa público. Consideran que para la gestión del capital intelectual, los flujos entre los diferentes tipos de capitales deben tenerse en cuenta.

El modelo Nova: trata de mostrar procesos de transformación mediante diferentes bloques de capital intelectual. Divide al capital intelectual en cuatro grupos: humano, organizativo, social, de innovación y de aprendizaje.

El modelo de gestión por competencias: Bueno (1998) estudia el concepto de capital intelectual considerando el modelo de competencias estratégicas. El capital intelectual se compone de tres elementos distintos; tecnológicos, organizativos y personales.

El modelo Intellect Euroforum Escorial: define el capital intelectual como el grupo de valores intangibles que enfatizan la capacidad de una organización para generar beneficios hoy y en el futuro.

Considera tres bloques de capital intelectual que se han definido previamente antes (capital humano, estructural y relacional) y sus interacciones.

Para nuestro análisis, hemos seleccionado este último modelo por las siguientes razones:

- Incluye la dimensión temporal (presente/futuro) considera la medida de activos intangibles en un momento y en el futuro. De acuerdo al potencial de generar capital intelectual y los esfuerzos para su desarrollo.
- Para la evaluación de las diferentes dimensiones, propone un conjunto de indicadores

Capital Humano	Capital Estructural	Capital relacional
Indicadores presentes		
Grado de satisfacción de los trabajadores	Cultura y filosofía del negocio	Base relevante de clientes
Estructura del personal	Procesos de pensamiento estratégico	Lealtad de los clientes
Competencias de las personas	Estructura organizativa	Intensidad de la relación con los clientes
Liderazgo	Propiedad intelectual	Satisfacción de los clientes
Estabilidad: riesgo de pérdida	Tecnología de proceso	Procesos de ayuda y servicio al cliente final
	Tecnología de producto	Proximidad de mercado
	Procesos de apoyo	Reconocimiento de marca
	Procesos de captura de conocimiento	Reconocimiento de la empresa
	Herramientas para la transmisión de la comunicación	Alianzas estratégicas
		Interrelación con proveedores

	Tecnología de la información	Interrelación con otros agentes
Indicadores futuros		
La mejora de las competencias La capacidad de innovación en la gente y grupos	Procesos de innovación	Capacidad de mejora/base de datos de clientes

Fuente. Adaptado de Bueno, Rodríguez y Salmador (1999)

- Además se ha aplicado mucho en España

Ventajas competitivas sostenibles

Los promotores de las ventajas competitivas sostenibles son un tema esencial en la literatura de estrategia. Encontramos fundamentalmente la escuela de la estrategia competitiva (Porter, 1980; Ghemawat, 1991) que consideran la estructura del sector y las elecciones de las posiciones estratégicas de las empresas, y la teoría de los Recursos y Capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) que se centran en el valor y los atributos de único, inimitable y de no sustitución de los recursos. Ambas orientaciones se perciben a menudo como opuestas. La primera está más centrada en los entornos externos y la segunda más en las capacidades internas de la empresa. Ander y Zemsky (2006), argumentan no obstante que estas dos visiones son similares. Se centran en las interacciones de la empresa por el lado de la oferta y obvian el entorno de la demanda en la que estas interacciones se producen. En análisis sectorial ofrecido por Porter (1980) se critica debida a la visión estática que muestra de las fronteras del mercado (Grant, 1998). Pone poca atención a cómo la amenaza de las tecnologías sustitutas cambia a lo largo del tiempo. Christensen (1997) admite que los cambios drásticos tienen lugar cuando se re-dibujan las fronteras en un sector por la entrada de nuevas empresas que utilizan tecnologías nuevas que desplazan a las antiguas.

Bradenburger y Stuart (1996), asumen que el valor añadido es la forma de medir la habilidad que tiene una empresa a la hora de implementar de forma eficiente la nueva tecnología de información y los procesos necesarios. Un grupo de literatura importante se centra en analizar como las capacidades internas de las empresas gobiernan la eficacia con la que éstas despliegan sus recursos (Amit y Schoemaker, 1993, Teece, Pisano y Shuen, 1997; Makadok, 2001).

A la hora de medir el impacto de la iniciativa ECR en la generación de ventajas competitivas sostenibles, VCS, nos hemos focalizado en la metodología de planificación estratégica conocida por ITSGA, “acciones estratégicas basadas en las tecnologías de la información” (Andreu, Ricart, Valor, 1997). Desde nuestra perspectiva, esta metodología complementa el foco interno y externo explicado en la literatura ya que tiene en cuenta cómo las diferentes combinaciones de recursos afectan a la creación de valor en el mercado. Tienen en consideración los efectos diferenciados del impacto de las tecnologías de información en procesos sobre diferentes elementos competitivos de la empresa: productos, proveedores, canales de distribución, etc.

Otros autores recientemente han prestado atención a dicha metodología: para incorporar en los objetivos estratégicos de la empresa las experiencias de otras empresas y las posibilidades que ofrecen las Tecnologías de la Información y de la Comunicación, TIC, para conseguir ventajas competitivas (Palou, 2006); para la planificación estratégica, para reorganizar la cadena de valor, poniendo énfasis en el aprovechamiento de vínculos subyacentes (Soto y Tapia, 2006); en planificación estratégica de Tecnologías y Sistemas de la Información, SI/TI (Gil y Guarch, 2006).

2. ECR: definición y elementos

ECR es una estrategia conjunta de proveedores y distribuidores, destinada a proporcionar a los consumidores el mayor valor, el mejor servicio y la máxima variedad de productos, gracias a la colaboración en la mejora de la cadena de suministro y en la generación de la demanda (AECOC, 2000). Solé (2000), quien se refiere a ECR como un sistema y, a veces, como un movimiento, indica que aparece en Europa en 1994 para eliminar costes innecesarios de la cadena de suministro y para que el sector en su conjunto reaccione en la forma más adecuada a las demandas de los consumidores. Es preciso tener en cuenta además que, en la implicación del consumidor ante la adquisición de productos y servicios, influyen el conocimiento previo sobre la categoría de productos y el valor hedónico y simbólico del producto; puede ser relevante, tanto para las empresas comercializadoras de bienes como de servicios, el incrementar la implicación precompra dado que está relacionada con una mayor lealtad a la marca y, con una mayor búsqueda externa de información precompra. En este último caso, será interesante siempre que la política de la comunicación de la organización esté diseñada para satisfacer las demandas de información del consumidor (Pérez Cabañero, 2006).

En términos semejantes, otros autores se han referido a la iniciativa ECR: Ferrer y Del Castillo (1996), Hayes (1998), Stern, El-Ansary, Hayes, Curghlan y Cruz (1999), Whipple, Frankel, Anselmi (1999).

Otros autores han opinado acerca de ECR sin llegar a dar una definición completa. Han resaltado, no obstante, algunos elementos que consideran necesarios para el éxito de la adopción e implantación de prácticas ECR: la clave real es la relación entre fabricantes y distribuidores (Merrefield, 1993); requiere cambios en la estructura de la compañía y en los procesos (Shulman, 1993, 2001); los procesos ECR no deben implementarse a expensas de la creatividad en *merchandising* ni de la actividad promocional (Veiders, 1993); ECR supone inversión en tecnologías de la información, siendo las más utilizadas en el sector de la

alimentación y gran consumo EIS, Executive information systems, EDI, Electronic data interchange y dispositivos RF, radiofrecuencia (Buddenbaum, 1994); eficiencia, flexibilidad y orientación al cliente son principios que deben dirigir la actuación conjunta de todos los miembros del canal para alcanzar el objetivo propuesto (Mejías, García, Prado, 2001).

Por nuestra parte, desde una perspectiva del aprendizaje, conocimiento y generación de ventajas competitivas, proponemos la siguiente definición: *la iniciativa Respuesta eficiente al consumidor, ECR, es una técnica que comprende un conjunto de tecnologías y procedimientos fundamentalmente de colaboración entre agentes de una cadena de suministro, que permite el aprendizaje organizativo y la generación y gestión del conocimiento, pudiendo generar, por ello, un conjunto de capacidades distintivas en todos los agentes que intervienen, dando lugar al establecimiento de ventajas competitivas sostenibles.*

Cohen y Levinthal (1990) introducen en la literatura científica el concepto de capacidad de absorción. Se refiere a la habilidad de las empresas a la hora de identificar, asimilar y explotar el conocimiento que proviene de los recursos externos y cuyo mejor argumento es la integración de un grupo de procesos internos en la empresa a la hora de generar ventajas competitivas que puedan ser sostenidas en el tiempo. Posteriormente, Lane y Lubatkin (1998) redefinieron el constructo en 1998, donde se aplica el concepto de la capacidad de absorción en una empresa en vez de en un sector. La capacidad de absorción integra tres dimensiones: la capacidad de reconocer y valorar el nuevo conocimiento, la capacidad de asimilarlo y la capacidad de aplicar el conocimiento para objetivos de comercialización. Lane y Lubatkin (1998) relacionan estas variables con el concepto de aprendizaje organizativo.

Van den Bosch et al. (1999) llegan a la conclusión que la capacidad de absorción lleva a un aprendizaje interno que se transforma de nuevo en capacidad de absorción. Posteriormente, Zahra y George (2002) añaden que la capacidad de absorción se puede

expresar como un grupo de rutinas organizativas y procesos estratégicos que permiten que las empresas adquieran, asimilen, transformen y exploten el conocimiento con la intención de crear valor. Sin embargo, la mayor parte de las investigaciones que tratan de la capacidad de absorción se han centrado en el conocimiento tecnológico. Fernández (2005) añade que no es sólo el conocimiento tecnológico el que proporciona una ventaja competitiva sostenible.

Reconocemos diversos elementos constituyentes de la iniciativa ECR (cuadro 3): Estrategias de colaboración, Prácticas ECR en Reaprovisionamiento eficiente, RE, Herramientas facilitadoras, Conceptos asociados.

En las estrategias, de parte de la oferta se encuentra el Reaprovisionamiento eficiente y de parte de la demanda se encuentran las Promociones, Surtido y Lanzamiento de nuevos productos eficiente. Las principales prácticas están desarrolladas dentro del RE, y están basadas, fundamentalmente en acuerdos de eficiencia y de colaboración entre los distintos agentes de la cadena de suministro, en las áreas, sobre todo, de aprovisionamiento, stocks, transporte y distribución, previsión de la demanda, Sistema de Información y Nuevas Tecnologías, y gestión orientada a cadena de suministro y a consumidor. Las herramientas facilitadoras principales son sistemas organizacionales, como EDI, y diversos estándares de codificación muy implantados en el sector de gran consumo, así como últimamente la tecnología Data Warehouse y las técnicas Data Mining. Por otra parte, hemos recogido, también, metodologías, estrategias, sistemas organizativos, etc., que, sin ser exclusivos de ECR, están especialmente considerados como facilitadores e impulsores en diferentes actividades de la cadena. Hemos recogido lo más usual y conocido para aunarlo en un bloque que hemos denominado “conceptos asociados”.

ECR es una iniciativa adoptada por prácticamente todos los países desarrollados, lo que hace que tenga un carácter de internacionalización, ya que muchas de las mejores prácticas derivadas son adaptadas en diversos países, respetando la idiosincrasia particular de

cada uno de ellos. Es por eso que podría considerarse el rendimiento exportador de los fabricantes implicados en dicha iniciativa ECR, aunque en un principio aconsejamos acotar el estudio a una región.

En un trabajo de Del Río y Varela (2006), acerca de las características de los directivos y rendimiento exportador en las pymes españolas, se muestran algunas variables a tener en cuenta en el rendimiento exportador, que podrían ser, entre otras, la aversión al riesgo y la agresividad, así como la formación académica y el dominio de idiomas. En dicho trabajo, en el sector alimentario, se concluye que tanto la aversión al riesgo como la agresividad de los directivos influyen negativamente en el rendimiento exportador y, sin embargo, la formación académica y el dominio de idiomas no muestran influencia significativa sobre la actitud hacia la internacionalización.

ELEMENTOS ECR	
Estrategias de colaboración	<ul style="list-style-type: none"> • Reaprovisionamiento Eficiente, RE • Promociones Eficientes • Surtido Eficiente • Lanzamiento de nuevos productos Eficiente
Prácticas ECR en RE	AFM Alineamiento de ficheros maestros
	OER Órdenes de entrega y recepción
	CRP Reaprovisionamiento continuo
	CPFR Planificación colaborativa en aprovisionamiento y previsión
	ASN Notificación de ventas anticipada
	GXC Gestión por categorías
	C-D <i>Cross-docking</i> o reexpedición
Herramientas facilitadoras	EDI Intercambio electrónico de datos
	EAN Códigos de identificación
	DW/DM Data warehouse y Data mining
	DPP Rentabilidad directa de producto
Conceptos asociados	BPR Reingeniería de procesos
	ABC Costes basados en las actividades
	KAIZEN Mejora continua
	MRP/DRP Programas de gestión de materiales y de la distribución
	JIT Just in time
	TRADE MK Marketing de canal
	BENCH Referenciación de procesos
	OUTSOURCING Externalización

Cuadro 3. Elementos ECR (2007)

Todos estos elementos ECR pueden influir notablemente en el incremento de los distintos capitales intelectuales: capital humano, capital estructural y capital relacional, así como en la generación de ventajas competitivas sostenibles. Nuestro propósito es incluirlos en las distintas variables del modelo de medición de conocimiento y de ventajas competitivas sostenibles.

El capital intelectual está relacionado con el conocimiento y las habilidades que se adquieren en un proceso educativo y las experiencias de trabajo se crean y transfieren a través de las relaciones sociales ó el capital social (Lesser, Cothrel, 2001). De esta forma, las actividades sociales juegan un papel importante en la economía hoy, puesto que ofrecen la capacidad de crear y compartir en conocimiento que se necesita para la generación de ventajas competitivas sostenibles (Bueno, 2002).

Coleman (1990, 1998) identifica el capital social con la capacidad que tienen las personas de trabajar en equipos, de acuerdo a un grupo de reglas y valores compartidos. Sin embargo, para Coleman, el capital social, no se encuentra sólo en las relaciones sociales, sino además en la estructura cotidiana donde vivimos las personas. En palabras de Coleman, el capital social se caracteriza por haber sido creado en la estructura social. Facilita las acciones individuales y colectivas por medio del establecimiento de reglas y sanciones que guían el comportamiento humano. Asimismo, Granovetter (1985) enfatiza que no sólo el grupo de relaciones sociales influyen en las redes, sino además las normas y valores asociados a estas relaciones. La dimensión estructural en el constructo multidimensional del capital social, pone de manifiesto la estructura general de relaciones en una empresa. La dimensión relacional trata de argumentar de qué forma las acciones económicas se ven influidas por la calidad de las relaciones (Granovetter, 1992).

Hatch y Dyer (2004) apoyan la hipótesis de que el capital humano específico puede crear ventajas competitivas. Debido a que este capital humano es costoso de imitar, precisamente esas ventajas se pueden sostener (Hatch y Dyer, 2004).

3. Metodología de trabajo y enfoque

Previa revisión de la literatura existente, con el fin de obtener información secundaria, tanto interna como externa, e información primaria, se realizaron alrededor de 15 entrevistas con profesionales expertos de diversas empresas² que trabajan con la iniciativa ECR. De entre todos ellos, pudimos constituir un panel de 8 expertos. Estos expertos representan a diversas áreas de actividad: un fabricante, un operador logístico, dos distribuidores, un catedrático universitario, dos responsables de Asociaciones profesionales y un consultor.

Con este panel, trabajando en dinámica de grupos y posteriores entrevistas en profundidad con cada uno de los miembros, se llegó a un consenso con respecto a la estructura del modelo más adecuado al sector.

En primer lugar, se trabajó con los distintos modelos antes apuntados. Los más significativos en el ámbito ECR son los que citamos a continuación: el modelo ECR-España Scorecard y el modelo GLOBAL Scorecard; es preciso anotar que en realidad son más “cuadro de mando integral” (inspirados en el “Balance Scorecard” de Kaplan y Norton) que modelos de conocimiento. Por otra parte, los modelos INTELECT EUROFORUM ESCORIAL y el ampliado a partir de éste, el modelo de los 5 capitales, M5C, son verdaderos modelos de conocimiento.

En segundo lugar, a la hora de medir el impacto de ECR en las ventajas competitivas sostenibles, VCS, nos hemos focalizado en la metodología de planificación estratégica ITSGA, que trata de identificar “acciones genéricas estratégicas” de cuya aplicación pueden distinguirse VCS. Empresas como Sears, Federal Express o TRW han identificado diversas

² Las empresas consultadas manifestaron su deseo de permanecer en el anonimato por considerar estratégica la información suministrada.

categorías ITSGA para aplicaciones estratégicas como “transacciones con datos de clientes”, “desarrollo de nuevos productos” o “establecimiento de diversos acuerdos de colaboración”. Además, autores como De Pablos et al. (2006) y ciertos grupos consultores han dado importancia, muy recientemente, en sus trabajos a la identificación de acciones estándar. Es preciso es nuestro caso, siguiendo a sus autores Andreu, Ricart y Valor, razonar por analogía con estos ejemplos para identificar nuestras propias categorías de acciones estratégicas genéricas. Adoptamos, por todo ello, esta metodología que, además, puede integrarse con otras metodologías, por ejemplo con el análisis DAFO como cita recientemente Rambla (2006).

Asimismo, se estudió la conveniencia de considerar un conjunto de factores críticos de éxito para la implantación de las prácticas asociadas a la iniciativa ECR, entre ellos: Compromiso de la dirección, Liderazgo motivador, Equipo polivalente, Masa crítica, Compromiso de los participantes, Sistemas de información, Nuevas tecnologías, Capacidad de aprendizaje individual y colectivo, Capacidad organizativa con orientación a procesos, Programas de formación, Información de resultados de las acciones de mejora, Clima laboral e Iniciativa personal. En lo que se refiere a las actitudes del personal hacia el trabajo y la organización, en un trabajo de Capelleras y Veciana (2004) se concluye que los responsables de la gestión de personal deben estar atentos a la posible falta de motivación e implicación de algunos empleados, con el objetivo de prevenir situaciones en las que disminuye el interés por el trabajo y por sus resultados, que tienen una repercusión negativa tanto para los individuos como para la organización en su conjunto. Estos factores críticos de éxito serían evaluados, junto con los denominados por nosotros *conceptos asociados*, en un proceso posterior de obtención de información primaria, aunque no necesariamente estén incluidos en el modelo de medición de conocimiento y de ventajas competitivas.

Además ambos, las relaciones teóricas en el modelo y los índices propuestos, permiten una comprobación estadística utilizando el modelo de ecuaciones estructurales. De esta forma se asegura la primera hipótesis: el capital intelectual en las empresas genera ventajas competitivas sostenibles y particularmente, en las prácticas de ECR.

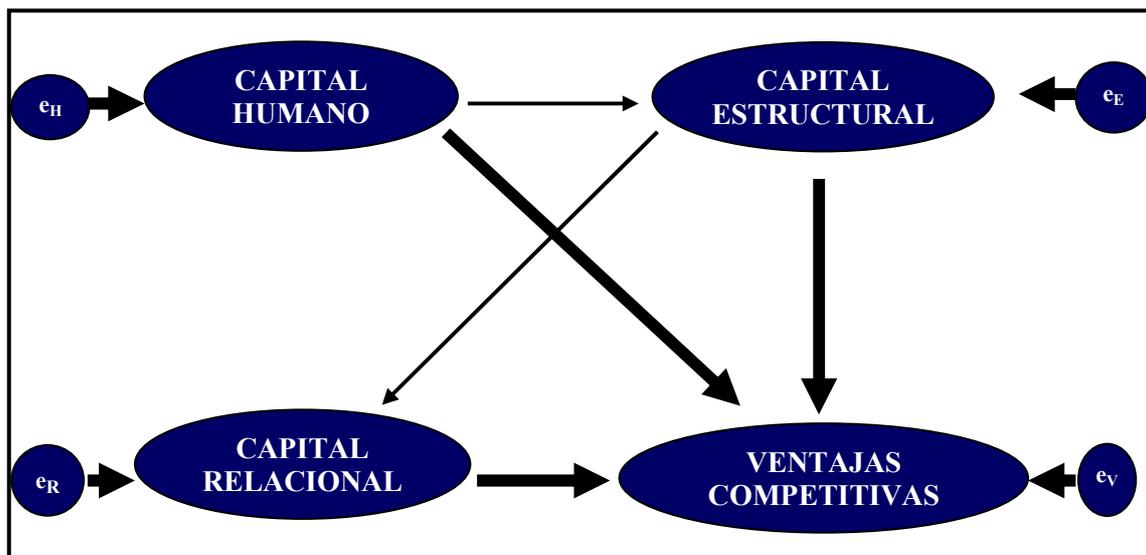
El modelo de ecuaciones estructurales es apropiado para enfrentarse a este problema debido a su capacidad para integrar de forma directamente observable y medible variables reales y latentes que representan conceptos que no se pueden observar directamente. Las variables latentes en el modelo de ecuaciones estructurales serán: las ventajas competitivas sostenibles y los capitales humanos, estructurales y relacionales (observar modelo de la tabla 4). A pesar de que podríamos esperar algunas relaciones recíprocas entre las variables, para favorecer la simplicidad en estas primeras etapas de la investigación, presentamos un modelo que contiene sólo relaciones directas y no recíprocas.

Se orientó la constitución de la estructura del modelo a una correspondencia con un Modelo de Ecuaciones Estructurales que permita con posterioridad la validación de dicho modelo, la adecuación de los indicadores propuestos y la corroboración de una teoría que indicara que el incremento del capital intelectual en una organización genera ventajas competitivas sostenibles, por supuesto en el ámbito ECR.

El modelo general de los sistemas de ecuaciones estructurales es un modelo matemático formal, un conjunto de ecuaciones lineales, que comprenden variables directamente observables y medibles (manifiestas) y variables latentes (teóricas) que representan conceptos no observados (Jöreskog, 1993).

Las variables latentes del modelo estructural serían en nuestro caso: Capital humano, Capital Estructural, Capital Relacional y las Ventajas Competitivas Sostenibles (Cuadro 4). El modelo MEE establecería que existe una relación directa de los tres capitales con la generación de VCS. También establecería una cierta relación entre dichos capitales, si bien

se presenta un modelo con relaciones directas no recíprocas ni evoluciones conjuntas, en aras de la simplicidad y de la posibilidad de identificación. Además, se incluyen explícitamente errores de medida para cada variable en el proceso de estimación. Las variables medibles u observables serían los indicadores correspondientes del modelo para cada variable latente.



Cuadro 4. Modelo de ecuaciones estructurales. Submodelo estructural (Soret, 2007)

4. Indicadores de conocimiento y ventajas competitivas; *conceptos asociados*

Este trabajo tiene como objetivo principal la propuesta de un modelo de medición de conocimiento y generación de ventajas competitivas sostenibles, en el ámbito de la “Respuesta eficiente al consumidor”, ECR. Sin embargo, cabe destacar otros objetivos específicos, siguiendo la dinámica de trabajo con el equipo de expertos, como son los siguientes:

- Identificación, selección y validación de indicadores de capital intelectual y de ventajas competitivas sostenibles.
- Estudio de los denominados por nosotros “conceptos asociados”, facilitadores e impulsores de implantación, y de factores críticos de éxito.

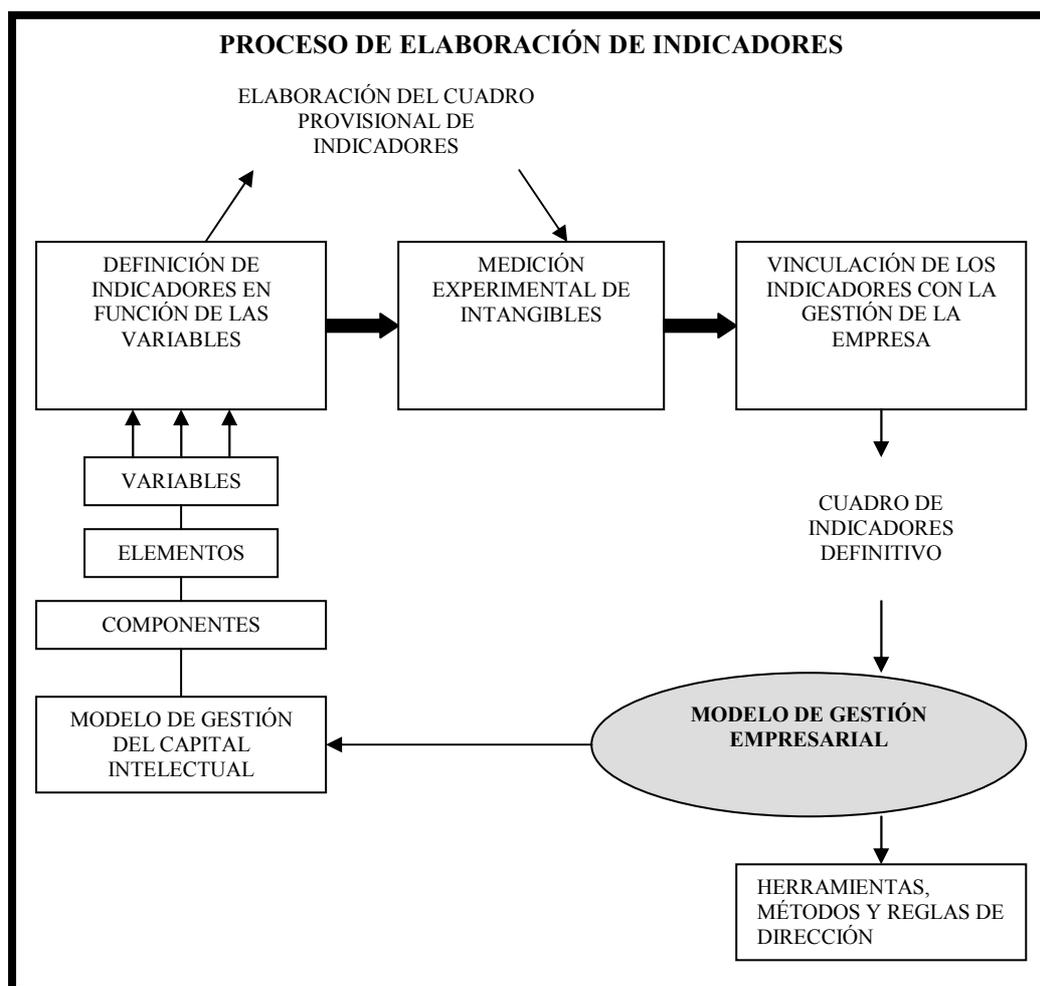
- Posibilidad de una metodología de validación del modelo de medición propuesto y del grado de adecuación de los indicadores.

El modelo de medición que proponemos, en el ámbito ECR, contiene dos grandes bloques: uno de conocimiento o capital intelectual y otro de ventajas competitivas sostenibles. Para desarrollar ambos bloques, como ya se ha dicho, revisamos los modelos existentes y la metodología de planificación estratégica ITSGA (Acciones estratégicas genéricas basadas en las tecnologías de la información).

Así pues, por todo lo dicho en el apartado anterior con respecto a INTELECT e ITSGA, proponemos nuestro modelo de medición de capital intelectual, CI, y VCS. Para el gran bloque de CI consideramos tres bloques: capital humano, CH, capital estructural, CE, y capital relacional, CR. En lo que se refiere a VCS, consideramos 5 categorías de acciones estándar: “producto”, “clientes”, “canales”, “proveedores” y “de carácter general”. Por analogía, denominamos al segundo gran bloque de VCS, ECRSGA, es decir: “acciones genéricas estratégicas basadas en prácticas ECR”.

Para la elaboración de indicadores hemos seguido las observaciones y propuestas del panel de expertos junto con otras referencias bibliográficas. Danvila y Sastre (2007) concluyen que las empresas que realizan un mayor esfuerzo en formación obtienen rentas económicas superiores y además son sostenibles en el tiempo, conllevando una generación de capital humano. Sin embargo, el planteamiento universalista de su trabajo incurre en una excesiva simplicidad al no tomar en consideración determinadas variables que pueden matizar la relación existente entre formación y resultados. Por ello, consideran la estrategia como variable moderadora que puede modificar la relación. Concretamente, el efecto de formación de rentas es superior en empresas que desarrollan una estrategia de diferenciación de productos, más que con una estrategia de liderazgo en costes.

Siguiendo esta línea de actuación, tanto para el capital humano como para el estructural y el relacional, hemos incorporado variables de distinta naturaleza que serán tratadas posteriormente de forma conjunta mediante un modelo de ecuaciones estructurales. Especialmente, hemos tomado en cuenta el proceso de elaboración de indicadores de capital intelectual de acuerdo con Rodríguez (2003), Bueno, Rodríguez y Salmador (2003) e IADECIC (2003). En dicho proceso puede emplearse tanto un método deductivo como inductivo. Siguiendo con Rodríguez (2003), la complementariedad de estas metodologías es notoria, ya que la evidencia empírica se encuentra en el origen del método inductivo y en el término de las deducciones lógicas del método deductivo. Por esta razón, resulta aconsejable la combinación de ambos métodos en la elaboración de indicadores de capital intelectual, así como para las ventajas competitivas sostenibles. Los pasos se muestran en el cuadro 5.



Cuadro 5. Fuente: Rodríguez (2003)

Una vez identificados los elementos de cada componente del modelo de medición y sus variables más representativas, se inicia el proceso de elaboración de indicadores. Las características de los mismos vendrán determinadas por la naturaleza de las variables a medir. Así se elaborará un cuadro provisional de indicadores que recogerá los criterios de medida para las variables representativas de los elementos del modelo. Será después de una medición experimental cuando puedan perfeccionarse los indicadores diseñados y establecer criterios de agregación de los mismos. Finalmente, se vincularán con el modelo de gestión de la empresa. Las variables consideradas para cada uno de los bloques del modelo se presentan en el cuadro 6 siguiente.

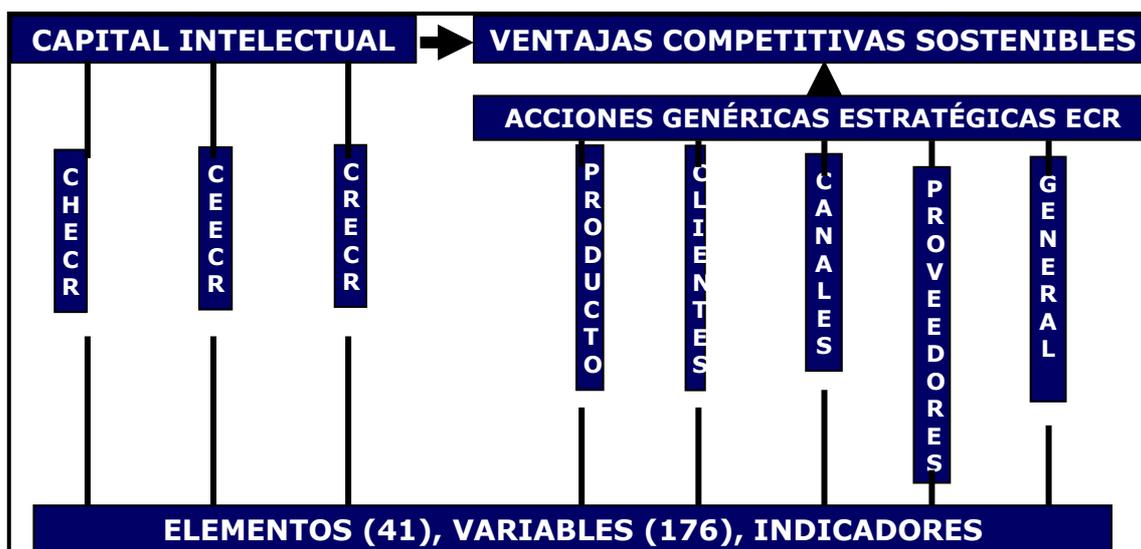
VARIABLES DEL MODELO DE MEDICIÓN	
BLOQUE I: CAPITAL HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de implantación de ideas novedosas y exitosas • Mejora de la participación de personas en nuevos proyectos • Incremento de polivalencia de las personas • Beneficio por incremento de rotación de tareas • Incremento de lealtad de las personas • Incremento de programas de formación • Mejora de clima laboral individual • Mejora de clima laboral grupal • Mejora de aprendizaje individual o grupal
BLOQUE II: CAPITAL ESTRUCTURAL	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la eficiencia de sistemas de orientación al cliente • Mejora de la eficiencia de sistemas organizacionales • Generación y mejora de manuales de procedimientos • Generación y adopción de mejores prácticas • Mejora de eficiencia en procesos mejorados • Eficiencia de los equipos de mejora • Eficiencia de las modalidades de universidad corporativa • Eficiencia en lanzamiento de nuevos productos o servicios
BLOQUE III: CAPITAL RELACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en el conocimiento de clientes • Iniciativas de mejora de satisfacción de clientes • Eficiencia en acuerdos de colaboración • Participación en prácticas con agentes de la cadena de suministro • Incremento de satisfacción de los <i>stakeholders</i> • Incremento de utilización de portales de información • Eficiencia de CRM-Cooperativo • Eficiencia de B2B, B2C y otras
BLOQUE IV: VENTAJAS COMPETITIVAS	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de la información de producto a la cadena de suministro • Importancia de la información de producto a consumidor • Percepción de diferencia de información de producto a la cadena de suministro • Percepción de diferencia de información de producto a consumidor • Mejora de la información de producto a la cadena de suministro • Mejora de la información de producto a consumidor • Mejora de personalización de producto o servicio • Percepción de mejora a clientes • Repercusión en la red de distribución de los acuerdos de eficiencia con los agentes • Repercusión en la red de los acuerdos de comunicación con los agentes • Repercusión en los proveedores de las prácticas ECR • Grado de interés en el fomento de un mercado electrónico • Otras ECRSGA generales

Cuadro 6. Variables del modelo de medición

5. El modelo

Cada uno de los 8 bloques propuestos (3 de CI y 5 de ECRSGA) se subdivide en elementos que suman en total 41; cada elemento puede subdividirse a su vez en otros subelementos, consiguiendo así un total de 176 indicadores o variables que pueden ser medidas mediante

“percepciones de mejora” (con una escala de Likert, por ejemplo), constituyendo así nuestra propuesta final de modelo de medición de conocimiento y de ventajas competitivas sostenibles (Cuadro 7).



Cuadro 7. Modelo de medición de CI y VCS en el ámbito ECR (Soret, 2007)

En anexo se presentan las 176 variables o indicadores de percepción de incremento. En dicho anexo, en el BLOQUE I se aprecian los indicadores de capital humano, en el BLOQUE II los de capital estructural, en el BLOQUE III los de capital relacional y del BLOQUE IV al BLOQUE VIII los de ventajas competitivas sostenibles. El BLOQUE IX se refiere al estudio de los “conceptos asociados” como facilitadores de implantación, sin que intervengan en un análisis confirmatorio posterior, de la misma forma que los factores críticos de éxito.

Por otra parte, la estructura de nuestro modelo se adapta al modelo científico, hipotético deductivo, con el fin, en un futuro, de enunciar ciertas proposiciones que podrían corroborar una teoría. Se partiría de un conocimiento de fondo no problemático para enunciar ciertas hipótesis teóricas, de las que podrían deducirse otras básicas contrastables

estadísticamente. En nuestro caso, modelo científico, modelo de ecuaciones estructurales y modelo de medición propuesto sintonizan perfectamente a tal efecto.

En definitiva, los indicadores de ECR-Capital intelectual junto a los indicadores de ECRSGA, acciones estratégicas basada en la adopción de prácticas ECR, pueden expresarse en los siguientes cuadros 8 y 9.

INDICADORES DE ECR-CAPITAL. MODELO ECR-INTELETT		
CAPITAL HUMANO	CAPITAL ESTRUCTURAL	CAPITAL RELACIONAL
<ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciativa personal: <ul style="list-style-type: none"> • N° de ideas exitosas • Experiencia (n° de proyectos nuevos) • Valor añadido/empleado • Beneficio/empleado 2. Cuadro de polivalencia 3. Rotación de tareas 4. Lealtad interna 5. Nuevos programas de formación 6. Evolución individual; clima laboral 7. Benchmarking interno 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistemas: <ul style="list-style-type: none"> • DW/DM/CRM • EDI/XML/Internet/Extra-net 2. Conocimiento explícito: <ul style="list-style-type: none"> • Manuales/Documentación • Mejores prácticas 3. N° de procesos/ subprocesos mejorados 4. N° de equipos de mejora (comités de calidad, otros) N° de participantes 5. Universidad corporativa / otras 6. N° de nuevos productos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. BBDD de clientes: <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos clientes • Fidelización • Up-selling • Cross-selling 2. Mejora de satisfacción de clientes 3. Lealtad de clientes 4. Incremento de acuerdos de colaboración 5. MP: AFM, OER, CRP, ... 6. Existencia de indicadores de satisfacción de <i>stakeholders</i> 7. EIP (Portales de información) 8. CRM cooperativo: SFA, ... 9. B2B, B2C, ...

Cuadro 8. Indicadores de ECR-Capital. Modelo ECR-INTELECT

INDICADORES DE OBTENCIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS SOSTENIBLES A PARTIR DE ECRSGA
<p>ECRSGA para los productos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar y/o incrementar la información del producto • Personalización de producto (en sí mismo, a través de envase y/o embalaje, etiquetado, ...)
<p>ECRSGA para los consumidores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora de precios • Mejora de surtido • Mejora de promociones • Creación de portales de información EPI,s
<p>ECRSGA para los canales de distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos de eficiencia • Acuerdos de comunicación EDI
<p>ECRSGA para los proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> • CRP • CPFR • AFM • OER
<p>ECRSGA generales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejores prácticas de carácter general • Fomentar un mercado electrónico

Cuadro 9. Indicadores de obtención de ventajas competitivas

6. Conclusiones

Hemos optado por el modelo INTELECT para aplicarlo en el ámbito ECR, por las siguientes razones: es de fácil comprensión y, según Bueno, Rodríguez y Salmador (2003), abierto, flexible y con validez universal y, por otra parte, es el más extendido y operativo en España (por ejemplo, ha sido considerado en organizaciones como BBVA, PricewaterhouseCoopers, Telefónica I+D, Correos y Telégrafos, Ayuda en Acción, Zara, Seguridad Social,...). No

obstante, hemos recogido todas las aportaciones interesantes de los demás modelos en cuanto, sobre todo, a indicadores y factores críticos de éxito.

En cuanto a la medición del impacto de ECR en las ventajas competitivas, nos hemos focalizado en la metodología de planificación estratégica ITSGA, que trata de identificar “acciones genéricas estratégicas” de cuya aplicación pueden distinguirse ventajas competitivas sostenibles para las organizaciones. Empresas como Sears, Federal Express o TRW han identificado diversas categorías ITSGA. Además, autores como De Pablos (2006) y ciertos grupos consultores han dado importancia en sus trabajos a la identificación de acciones estándar.

Los indicadores de generación de capital intelectual y de ventajas competitivas son de difícil cuantificación. Por este motivo, sugerimos la utilización de una medida cualitativa: la percepción. En un trabajo de Sarabia y Schmidt (2004), acerca de la medición de las actitudes del personal hacia el trabajo y la organización, se utiliza también la percepción declarada y no observada, a pesar de reconocer que se puede producir un sesgo en la información obtenida.

El modelo propuesto es un modelo global aplicado a un sector concreto, el sector de productos de gran consumo, en el que nace y se desarrolla la iniciativa ECR en todo el mundo. Sin embargo, dadas las características de los elementos del mismo, es particularizable a distintos segmentos de interés y a distintas empresas. En el modelo propuesto se integran, de forma novedosa, además del capital intelectual, indicadores de ventajas competitivas, elementos de aprendizaje, factores críticos de éxito y los, denominados por nosotros, conceptos asociados.

Otros subobjetivos pueden desprenderse del objetivo principal de este trabajo: analizar el grado desarrollo de la gestión de la cadena de suministro, grado de conocimiento de la iniciativa ECR y de sus estrategias de colaboración, proyectos piloto exitosos y no

exitosos, grado de desarrollo de las relaciones entre los distintos agentes que intervienen en la cadena de suministro y en ECR, factores críticos de éxito y barreras para la implantación.

Como futuras líneas de investigación, creemos que merece la pena profundizar en el estudio de prácticas concretas ECR más usuales, según el tipo de actividad y su impacto en el capital intelectual y en las ventajas competitivas. También parece conveniente incluir una dimensión temporal en el modelo, ya que el grado de implantación y despliegue de las prácticas ECR suelen ser a medio o largo plazo. Por último, estimamos que sería necesario analizar, mediante entrevistas en profundidad, las causas de abandono de ciertos proyectos piloto e identificar así factores inhibidores de la adopción de prácticas ECR.

Bibliografía

- ACCENTURE; AECOC; ECR-ESPAÑA (2002). “Proyecto de indicadores ECR, edición año 2002”, Barcelona.
- ADNER, R.; ZEMSKY, P. (2006). “A demand-based perspectiva on sustainable competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, nº 27, pp. 215-239.
- AECOC (2001). “ECR ESPAÑA SCORECARD (Proyecto indicadores ECR 2000), Documento interno de trabajo, también en www.aecoc.es.
- AECOC (2005). “Memoria anual 2005, AECOC, Barcelona.
- AFIFI, A. A.; CLARK, V. (1990). “Computer-aided multivariate análisis”, Chapman & Hall, Nueva York.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, PJH. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, vol. 1, nº 14, pp. 33-46.
- AMPONSEM, H. (1991). “Organizational Learning through Internal Systems, Strategic Alliances and Networks”, Tesis doctoral, Queen’s University at Kingston, Canadá.

- ANDREU, R.; RICART, J. E. ; VALOR, J. (1997). “La organización en la era de la información”, McGraw-Hill, Madrid.
- ANDREU, R.; SIEBER, S. (2000). “La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje”, Economía industrial, nº 326, pp. 63-72.
- BARNEY, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, vol 1, nº 17, pp. 99-120.
- BONTIS, N. (1998). “Intellectual capital: an exploratory analysis that develops measures and models”, Management Decision, vol. 36, nº 4, pp. 63-76.
- BONTIS, N. (2001). “Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital”, International journal of management reviews, vol.3, nº 1, pp.41-60.
- BRANDENBURGER, A.; STUART, H.W. (1996). Value-based business strategy, Journal of Economics and Management Strategy, nº 5, pp. 5-24.
- BROOKING, A. (1996). “Intellectual capital: core assets for the third millennium enterprise”, Thomson Business Press, Londres.
- BUDDENBAUM, S. (1994). “Spurred by ECR, retailers see tech solutions”, U.S. Distribution Journal.
- BUENO, E. (2002). “El capital social en el nuevo enfoque del capital intelectual de las organizaciones”. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.
- BUENO, E. (1998). “El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual”, Boletín de estudios económicos, vol. LIII.
- BUENO, E.; RODRÍGUEZ, P.; SALMADOR, M.P. (1999). “Experiencias en medición del capital intelectual en España: el modelo Intellect”, Comunicación al IX Congreso Nacional de ACEDE, Instituto Universitario Euroforum Escorial.

- BUENO, E., SALMADOR, M. P. (2003). "Knowledge management in the emerging strategic business process", *Journal of knowledge management*, vol.7, nº 3, pp. 1-25.
- BUENO, E.; RODRÍGUEZ, O; SALMADOR, M. P. (2003). "La importancia del capital social en la sociedad del conocimiento: propuesta de un modelo integrador de capital intelectual", I Congreso Internacional y Virtual de Intangibles.
- BUENO, E.; SALMADOR, M. P.; RODRÍGUEZ, O.; MARTÍN DE CASTRO, G. (2004). "Fundamentación bio-mimética y la explicación del valor en el modelo Intellectus de capital intelectual: evidencia empírica de la existencia de una posible "neurona creativa", Congreso ACEDE, Murcia.
- CAPELLERAS, J.L.; VECIANA, J.M. (2004). "Actitudes del personal hacia el trabajo y la organización: una aplicación empírica en la Universidad", *EsicMarket*, nº 119, pp. 47-74.
- CIBORRA, C. U.; ANDREU, R. (2001). "Sharing knowledge across boundaries", *Journal of Information Technology*, nº 16, pp 73-81.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D.A. (1990). "Absorptive-Capacity-A New Perspectiva on Learning and Innovation". *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, Nº 1, p.128-152
- COLEMAN, J.S. (1998). "Social capital in the creation of human capital". *American Journal of Sociology*, 94, p.95-120.
- COLEMAN, J.S. (1990). "Foundation of social theory". Cambridge, Massachussets: Harvard University Press.
- CHRISTENSEN, C.M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business School Press: Boston, MA.

- DANVILA, I.; SASTRE, M.A. (2007). “Capital humano y ventaja competitiva sostenible: un análisis de la relación entre la formación y los resultados empresariales”. EsicMarket, nº 128, pp.181-223.
- DAVENPORT, T.H. (1996). “Innovación de procesos”, Díaz de Santos, Madrid.
- DAVENPORT, T. H.; GLASER, J. (2002). “Just in time delivery comes to knowledge management”, Harvard Business Review, Julio, pp. 5-9.
- DEL RÍO, M.L.; VARELA M.C. (2006). “Características de los directivos y rendimiento exportador en las pymes españolas”, EsicMarket, nº 125, pp. 223-254.
- DE PABLOS, C. ; LÓPEZ-HERMOSO, J. J. ; MARTÍN-ROMO, S. ; MEDINA, S. ; MONTERO, A. ; NÁJERA, J. J. (2001-2006). “Dirección y gestión de los sistemas de información en la empresa”, Universidad Rey Juan Carlos – Servicio de publicaciones y ESIC Editorial, Madrid.
- DROGONETTY, W.C.; ROOS, G. (1998). “La evaluación de la Industria y el Business Network Program: una perspectiva desde el capital intelectual”; Boletín de Estudios Económicos, nº 164, pp. 265-280.
- ECR ESPAÑA et al. (1997). “Resultados de la fase del Reaprovisionamiento Eficiente (R.E.) en España”, informe.
- ECR ESPAÑA et al. (1998). “Reaprovisionamiento eficiente. Criterios para las relaciones en el Marco de ECR”, informe.
- ECR ESPAÑA et al. (1998). “Reaprovisionamiento eficiente. Resumen para la Dirección”, informe.
- ECR ESPAÑA et al. (1998). “Claves del reaprovisionamiento eficiente. EDI. Codificación. RAL”, informe.

- FERNÁNDEZ, V. (2005). “Consideraciones sobre la investigación del constructo capacidad de absorción”. *Intangible Capital*, Nº 10, Vol 1. p.14-22.
- FERRER, J.; DEL CASTILLO, G. (1996). “ECR, primeras acciones en España”, *Código 84*, mayo/junio, nº 54.
- GHEMAWAT, P. (1991). *Commitment: The Dynamic of Strategy*, Free Press: New York.
- GIL, I.; GUARCH, J. J. (2006). “PE – Planificación estratégica de TI/SI”, www.personales.upv.es/igil/ljo.pdf
- GONZÁLEZ, A.; HERNÁNDEZ, A.; GUERRERO, R. (2003). “Modelos de capital estructural: planificación y control de la empresa”, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.
- GRANOVETTER, M.S. (1985). “Economic action and social structure: the problem of embeddedness”. *American Journal of Sociology*, 91, p. 481-510.
- GRANOVETTER, M.S. (1992). “Problems of explanation in economic sociology”. En N. Nohria y R. Eccles (Eds.), *Networks and organizations: Structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press.
- GRANT, R.M. (1998). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, and Applications* (3rd edn) Blackwell Business Press: Cambridge, MA.
- GRANT, R.M. (1991). “The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation “, *California Management Review*, vol. 34, spring, pp. 114-135.
- HATCH, N.W.; DYER, J.H. (2004). “Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage”. *Strategic Management Journal*, 25, p. 1.155-1.178.

- HAYES, J. (1998). “ECR: win customers with better, smaller choices”, Fourth Annual Efficient Response Conference. Mailer-Daemon@email-delivery.galegroup.com
- HOFFMAN, J.M.; MEHRA, S. (2000). “Efficient consumer response as a supply chain strategy for grocery businesses”, International Journal of Service Industry Management. Vol. 11 n°4, pp.365-373.
- IADE-CIC (2003). “Modelo Intellectus: medición y gestión del capital intelectual”, Documento Intellectus 5, Universidad Autónoma de Madrid.
- JÖRESKOG, K. G. (1993). “Modelado de ecuaciones estructurales”, Euskadiko, Guipúzcoa.
- KURT SALMON ASSOCIATES, INC. (1993). “Efficient Consumer Response: Enhancing consumer value in the grocery industry”, Washington, DC: Food Marketing Institute.
- LANE, P. J.; LUBATKIN, M (1998). “Relative absorptive capacity and interorganizational learning”. Strategic Management Journal, Vol. 19, N° 5, p.461-477.
- LESSER, E.; COTHREL, J. (2001). “Fast friends: Virtuality and social capital”. Knowledge Directions, spring-summer: p. 66-79
- LEV, B. (2001). “Intangibles, management, measurement and reporting”, Brookings Institution Press, Washington, USA.
- MAKADOK, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation, Strategic Management Journal, vol, 22, n° 5, pp. 387-401.

- MEJÍAS, A.; GARCÍA, J.; PRADO, J.C. (2001). “Tecnología y mejores prácticas como factores facilitadores para la gestión de la cadena de suministro”, XI Congreso Nacional de ACEDE, Zaragoza.
- MEJÍAS, A.; PRADO, J. C. (2000). “Logistics Collaboration in the Grocery Supply Chain. Analysis of the Galician Context”, I Congreso Mundial de Dirección de Producción/Operaciones organizado por POMS, Sevilla.
- MEJÍAS, A.; PRADO, J. C. (2000). “El modelo ECR de gestión de la cadena de suministro de bienes de gran consumo: aplicación al caso de las pymes gallegas”, Departamento de Organización de Empresas y Marketing, Universidad de Vigo.
- MERREFIELD, D. (1993). “A new art. Modifying business practices under ECR, Supermarket news. Mailer-Daemon@email-delivery.galegroup.com
- NONAKA, I. (2000). “La empresa creadora de conocimiento”, Harvard Business Review: Gestión del conocimiento, Deusto, Bilbao, pp. 23-49.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1995). “The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics for innovation”, Oxford University Press, New York.
- OCDE (1996). “The Knowledge-based economy”, Report, Paris.
- ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. (2000). “Herramientas estratégicas para medir el capital intelectual organizativo”, Revista de estudios empresariales, nº 102, Junio, Universidad de Deusto, pp. 36-42.
- ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. (2002). “Gestión del conocimiento y capital intelectual: evidencias empíricas en Europa”, XI Congreso Nacional de ACEDE.

- PALOU, C (2006). “Soluciones llave en mano: respuesta integral a todas las necesidades”, 1º taller nacional de tecnologías aplicadas al sector hotelero: 20 casos de éxito, 20 soluciones reales”, Informática El Corte Inglés, en www.fundetec.es
- PÉREZ CABAÑERO, C. (2006). “La implicación del consumidor en la adquisición de bienes y servicios”. EsicMarket, nº 123, pp. 93-113.
- PETERAF, M.A. (1993). “The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view”, Strategic Management Journal vol. 14, pp. 173-191.
- PORTER, M.E. (1980). Competitive Strategy, Free Press: New York.
- PRICE WATERHOUSE COOPERS (1999). “E-Business Technology Forecast”, Price Waterhouse Coopers Technology Center, California, Estados Unidos.
- PROMARCA, Asociación Española de Empresas de Productos de Marca (2002), Documentos internos de trabajo.
- PRUSAK, L. (1997). “Knowledge in organizations”, Butterworth-Heinemann, Estados Unidos.
- PRUSAK, L. (1998). “Presentation to the conference board”, Conference on knowledge management and organizational learning, April, Chicago.
- RAMBLA, D. (2006). “ITSGA: acciones estándar a través de cuya aplicación pueden conseguirse ventajas competitivas sostenibles”, www.danielrambla.com.
- RODRIGUEZ, L. (2003). “Valoración y gestión de intangibles: aproximación teórica y estudio empírico”, Universidad de Salamanca.
- RODRÍGUEZ, O. (2003). “Indicadores de capital intelectual: concepto y elaboración”, I Congreso Internacional y Virtual de Intangibles.
- SAINT-ONGE, H. (1996). “Modelo del Canadian Imperial Bank”, Euroforum 1998, pp.26-27.

- SARABIA, F.J.; SCHMIDT, T.H. (2004). “Un análisis del comportamiento de impulsividad del consumidor y propuesta de una escala para medir el comportamiento impulsivo”. EsicMarket, nº 119, pp. 169-193.
- SHULMAN, R. (1993). “Will the ECR Repport evoke effective corporate responses”, Supermarket Business. Mailer-Daemon@email-delivery.galegroup.com
- SHULMAN, R. (2001). “Perishable systems take center stage”, Supermarket Business, vol. 56, nº 4, pp. 47-48.SOLÉ, M.L. (2000). “Comercio electrónico: un mercado en expansión”, ESIC Editorial, Madrid.
- SOLÉ, M.L. (2000). “Comercio electrónico: un mercado en expansión”, ESIC Editorial, Madrid.
- SOTO, J. L.; TAPIA, D. (2000). “Estudio de las estrategias adoptadas en la planificación de tecnologías y sistemas de información. Identificación de objetivos, metodologías, resultados y problemas”, Barcelona, PFC, Departamento de Organización de empresas, ETSEIB, UPC.
- SOTO, J. L.; TAPIA, D. (2006). “Planificación estratégica de TI / SI”, www.bibliotecnica.upc.es
- STERN, L.; EL-ANSARY, A.; CURGHLAN, A.; CRUZ, I. (1999). “Canales de comercialización” (5ª edición), Prentice Hall, Madrid. Mailer-Daemon@email-delivery.galegroup.com
- STEWART, T. (1999). “Intellectual capital: the new wealth of organisations”, Doubleday, USA.
- SVEIBY, K.E. (2000). “La nueva riqueza de las empresas”, Gestión 2000, Barcelona.
- TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management, Strategic Management Journal, vol. 7, nº 18, pp. 509-534.

- VAN DEN BOSCH, F.A.J.; VOLBERDA, H.W.; DE BOER, M. (1999). “Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities”. *Organization Science*, Vol. 10. n°5, p.551-568.
- VEIDERS, Ch. (1993). “Panel sees unique ECR challenges” (Food Marketing Institute Conference), Supermarket news. Mailer-Daemon@email-delivery.galegroup.com
- WERNERFELT, B. (1984). A resourced-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, vol. 2, n° 5, 171-180.
- WHIPPLE, J.; FRANKEL, R.; ANSELMINI, K. (1999). “The effect of governance structure on performance: A case study of efficient consumer response”, *Journal of Business Logistics*, vol. 20, n° 2, pp. 43-62.
- ZAHRA, S.A.; GEORGE, G. (2002). “Absorptive capacity: A review, reconceptualization and extension”. *Academy of Management Review*, Vol.27, N° 2, p. 185-203.

Anexo

VISTA DE VARIABLES		
BLOQUE I		
1	I.1	Incremento de IDEAS exitosas
2	I.2.a	Mejora por ACTITUD participación personas
3	I.2.b	Mejora por COMPORTAMIENTO participación personas
4	I.2.c	Mejora por HABILIDAD participación personas
5	I.3	Incremento de POLIVALENCIA
6	I.4	Incremento de ROTACIÓN DE TAREAS
7	I.5.a	Incremento de LEALTAD por COMPROMISO
8	I.5.b	Incremento de LEALTAD por INVOLUCRACIÓN
9	I.5.c	Incremento de LEALTAD por TRANSFORMACIÓN
10	I.6.a	Incremento de programas de formación en <i>conceptos asociados</i> (BPR)
11	I.6.b	Incremento de programas de formación en <i>conceptos asociados</i> (ABC)
12	I.6.c	Incremento de programas de formación en <i>conceptos asociados</i> (TQM)
13	I.6.d	Incremento de programas de formación en <i>conceptos asociados</i> (KAIZEN)
14	I.6.e	Incremento de programas de formación en <i>conceptos asociados</i> (MRP/DRP)
15	I.6.f	Incremento de programas de formación en <i>conceptos asociados</i> (CIM)
16	I.6.g	Incremento de programas de formación en <i>conceptos asociados</i> (TRADE MK)
17	I.6.h	Incremento de programas de formación en <i>conceptos asociados</i> (BENCH)
18	I.6.i	Incremento de programas de formación en <i>conceptos asociados</i> (JIT)

19	1.6.j	Incremento de programas de formación en <i>conceptos asociados</i> (SI)
20	1.6.k	Incremento de programas de formación en <i>conceptos asociados</i> (NT)
21	1.6.l	Incremento de programas de formación en <i>conceptos asociados</i> (OUTSOURCING)
22	1.6.m	Incremento de programas de formación en <i>conceptos asociados</i> (PARTNER)
23	1.6.n	Incremento de programas de formación en <i>conceptos asociados</i> (INGENIERIA CONCURRENTE)
24	1.6.o	Incremento de programas de formación en <i>conceptos asociados</i> (ILS)
25	1.7.a	Mejora de CLIMA LABORAL INDIVIDUAL (Seguridad de empleo y futuro)
26	1.7.b	Mejora de CLIMA LABORAL INDIVIDUAL (Condiciones de trabajo)
27	1.7.c	Mejora de CLIMA LABORAL INDIVIDUAL (Ambiente de trabajo)
28	1.7.d	Mejora de CLIMA LABORAL INDIVIDUAL (Retribución)
29	1.7.e	Mejora de CLIMA LABORAL INDIVIDUAL (Educación-formación)
30	1.7.f	Mejora de CLIMA LABORAL INDIVIDUAL (Información-comunicación)
31	1.7.g	Mejora de CLIMA LABORAL INDIVIDUAL (Gestión por objetivos)
32	1.7.h	Mejora de CLIMA LABORAL INDIVIDUAL (Participación en el trabajo)
33	1.7.i	Mejora de CLIMA LABORAL INDIVIDUAL (Estilo de dirección)
34	1.7.j	Mejora de CLIMA LABORAL INDIVIDUAL (Promoción)
35	1.7.k	Mejora de CLIMA LABORAL INDIVIDUAL (Integración en la empresa)
36	1.8.a	Mejora de CLIMA LABORAL GRUPAL (Seguridad de empleo y futuro)
37	1.8.b	Mejora de CLIMA LABORAL GRUPAL (Condiciones de trabajo)
38	1.8.c	Mejora de CLIMA LABORAL GRUPAL (Ambiente de trabajo)
39	1.8.d	Mejora de CLIMA LABORAL GRUPAL (Retribución)
40	1.8.e	Mejora de CLIMA LABORAL GRUPAL (Educación-formación)
41	1.8.f	Mejora de CLIMA LABORAL GRUPAL (Información-comunicación)
42	1.8.g	Mejora de CLIMA LABORAL GRUPAL (Gestión por objetivos)
43	1.8.h	Mejora de CLIMA LABORAL GRUPAL (Participación en el trabajo)
44	1.8.i	Mejora de CLIMA LABORAL GRUPAL (Estilo de dirección)
45	1.8.j	Mejora de CLIMA LABORAL GRUPAL (Promoción)
46	1.8.k	Mejora de CLIMA LABORAL GRUPAL (Integración en la empresa)
47	1.9.a	Mejora de APRENDIZAJE (Espacio físico)
48	1.9.b	Mejora de APRENDIZAJE (Espacio virtual)
49	1.9.c	Mejora de APRENDIZAJE (Comunidad de práctica)
50	1.9.d	Mejora de APRENDIZAJE (Técnicas <i>ciegas</i>)
51	1.9.e	Mejora de APRENDIZAJE (Cuartos de la guerra)
52	1.9.f	Mejora de APRENDIZAJE (Lecciones aprendidas)
53	1.9.g	Mejora de APRENDIZAJE (Comunidad virtual)
54	1.9.h	Mejora de APRENDIZAJE (Universidad virtual)
55	1.9.i	Mejora de APRENDIZAJE (Iniciativa individual)
BLOQUE II		
56	II.10.a	Mejora de sistemas al cliente (DATA WAREHOUSE)
57	II.10.b	Mejora de sistemas al cliente (DATA MINING)
58	II.10.c	Mejora de sistemas al cliente (CRM)
59	II.11.a	Mejora de sistemas organizacionales (EDI)
60	II.11.b	Mejora de sistemas organizacionales (XML)
61	II.11.c	Mejora de sistemas organizacionales (INTERNET/EXTRANET)
62	II.12	Mejora y/o generación de MANUALES DE PROCEDIMIENTOS
63	II.13	Mejora y/o adopción de MEJORES PRACTICAS
64	II.14	Mejora de eficiencia de PROCESOS
65	II.15	Mejora de eficiencia de EQUIPOS DE MEJORA
66	II.16.a	Eficiencia de UNIVERSIDAD CORPORATIVA (Espacio físico)
67	II.16.b	Eficiencia de UNIVERSIDAD CORPORATIVA (Espacio virtual)
68	II.16.c	Eficiencia de UNIVERSIDAD CORPORATIVA (Comunidades de práctica)
69	II.16.d	Eficiencia de UNIVERSIDAD CORPORATIVA (Técnicas <i>ciegas</i>)
70	II.16.e	Eficiencia de UNIVERSIDAD CORPORATIVA (Cuartos de la guerra)
71	II.16.f	Eficiencia de UNIVERSIDAD CORPORATIVA (Lecciones aprendidas)
72	II.16.g	Eficiencia de UNIVERSIDAD CORPORATIVA (Comunidades virtuales)
73	II.16.h	Eficiencia de UNIVERSIDAD CORPORATIVA (Universidad virtual)
74	II.17	Mejora en LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS
BLOQUE III		
75	III.18.a	CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL E INFLUENCIA EN CLIENTES (BBDD de clientes)
76	III.18.b	CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL E INFLUENCIA EN CLIENTES (Conocimiento de nuevos clientes)
77	III.18.c	CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL E INFLUENCIA EN CLIENTES (Identificación de perfiles)
78	III.18.d	CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL E INFLUENCIA EN CLIENTES (Programas de fidelización)
79	III.18.e	CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL E INFLUENCIA EN CLIENTES (Programas <i>venta en vertical</i>)
80	III.18.f	CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL E INFLUENCIA EN CLIENTES (Programas <i>venta cruzada</i>)
81	III.19.a	SATISFACCIÓN DE CLIENTES (Programas de mejora de satisfacción)
82	III.19.b	SATISFACCIÓN DE CLIENTES (Programas para la identificación de estándares)
83	III.19.c	SATISFACCIÓN DE CLIENTES (Programa de mejora de estándares de servicio)
84	III.20.a	Acuerdos de colaboración (AFM)

85	III.20.b	Acuerdos de colaboración (OER)
86	III.20.c	Acuerdos de colaboración (CRP)
87	III.20.d	Acuerdos de colaboración (CPFR)
88	III.20.e	Acuerdos de colaboración (ASN)
89	III.20.f	Acuerdos de colaboración (GESTIÓN POR CATEGORÍAS)
90	III.20.g	Acuerdos de colaboración (MULTIRRECOGIDA)
91	III.20.h	Acuerdos de colaboración (<i>CROSS-DOCKING</i>)
92	III.21.a	Participación en prácticas ECR (AFM)
93	III.21.b	Participación en prácticas ECR (OER)
94	III.21.c	Participación en prácticas ECR (CRP)
95	III.21.d	Participación en prácticas ECR (CPFR)
96	III.21.e	Participación en prácticas ECR (ASN)
97	III.21.f	Participación en prácticas ECR (GESTIÓN POR CATEGORÍAS)
98	III.21.g	Participación en prácticas ECR (MULTIRRECOGIDA)
99	III.21.h	Participación en prácticas ECR (<i>CROSS-DOCKING</i>)
100	III.22.a	Satisfacción de <i>STAKEHOLDERS</i> (Proveedores)
101	III.22.b	Satisfacción de <i>STAKEHOLDERS</i> (Clientes)
102	III.22.c	Satisfacción de <i>STAKEHOLDERS</i> (Accionistas)
103	III.22.d	Satisfacción de <i>STAKEHOLDERS</i> (Sociedad/Opinión pública)
104	III.23.a	Incremento de utilización de EPI (A consumidores)
105	III.23.b	Incremento de utilización de EPI (A proveedores)
106	III.23.c	Incremento de utilización de EPI (A puntos de venta)
107	III.24.a	Satisfacción de los usuarios de EPI (Consumidores)
108	III.24.b	Satisfacción de los usuarios de EPI (Proveedores)
109	III.24.c	Satisfacción de los usuarios de EPI (Puntos de venta)
110	III.25.a	Eficiencia de CRM-Cooperativo (General)
111	III.25.b	Eficiencia de CRM-Cooperativo (SFA)
112	III.26.a	Eficiencia de B2B
113	III.26.b	Eficiencia de B2C
BLOQUE IV		
114	IV.27.a	Importancia de la INFORMACIÓN DE PRODUCTO A SC (En diseño)
115	IV.27.b	Importancia de la INFORMACIÓN DE PRODUCTO A SC (En innovación)
116	IV.27.c	Importancia de la INFORMACIÓN DE PRODUCTO A SC (En nuevos productos)
117	IV.28.a	Importancia de la INFORMACIÓN DE PRODUCTO A CONSUMIDOR (En diseño)
118	IV.28.b	Importancia de la INFORMACIÓN DE PRODUCTO A CONSUMIDOR (En innovación)
119	IV.28.c	Importancia de la INFORMACIÓN DE PRODUCTO A CONSUMIDOR (En nuevos productos)
120	IV.29.a	Diferencia entre INFORMACIÓN DE PRODUCTO DADA Y ESPERADA A SC (En diseño)
121	IV.29.b	Diferencia entre INFORMACIÓN DE PRODUCTO DADA Y ESPERADA A SC (En innovación)
122	IV.29.c	Diferencia entre INFORMACIÓN DE PRODUCTO DADA Y ESPERADA A SC (En nuevos productos)
123	IV.30.a	Diferencia entre INFORMACIÓN DE PRODUCTO DADA Y ESPERADA A CONSUMIDOR (En diseño)
124	IV.30.b	Diferencia entre INFORMACIÓN DE PRODUCTO DADA Y ESPERADA A CONSUMIDOR (En innovación)
125	IV.30.c	Diferencia entre INFORMACIÓN DE PRODUCTO DADA Y ESPERADA A CONSUMIDOR (En nuevos productos)
126	IV.31.a	Mejora de INFORMACIÓN DE PRODUCTO A SC (En diseño)
127	IV.31.b	Mejora de INFORMACIÓN DE PRODUCTO A SC (En innovación)
128	IV.31.c	Mejora de INFORMACIÓN DE PRODUCTO A SC (En nuevos productos)
129	IV.32.a	Mejora de INFORMACIÓN DE PRODUCTO A CONSUMIDOR (En diseño)
130	IV.32.b	Mejora de INFORMACIÓN DE PRODUCTO A CONSUMIDOR (En innovación)
131	IV.32.c	Mejora de INFORMACIÓN DE PRODUCTO A CONSUMIDOR (En nuevos productos)
132	IV.33.a	Mejora de PERSONALIZACIÓN DE PRODUCTO O SERVICIO (A proveedores)
133	IV.33.b	Mejora de PERSONALIZACIÓN DE PRODUCTO O SERVICIO (A clientes)
BLOQUE V		
134	V.34.a	Mejora a CLIENTES (Precio)
135	V.34.b	Mejora a CLIENTES (Surtido)
136	V.34.c	Mejora a CLIENTES (Promociones)
137	V.34.d	Mejora a CLIENTES (EPI)
BLOQUE VI		
138	VI.35	VENTAJAS COMPETITIVAS en DISTRIBUCIÓN por ACUERDOS DE EFICIENCIA
139	VI.36	VENTAJAS COMPETITIVAS en DISTRIBUCIÓN por ACUERDOS DE COMUNICACIÓN
BLOQUE VII		
140	VII.37.a	VENTAJAS COMPETITIVAS en PROVEEDORES por prácticas ECR (AFM)
141	VII.37.b	VENTAJAS COMPETITIVAS en PROVEEDORES por prácticas ECR (OER)
142	VII.37.c	VENTAJAS COMPETITIVAS en PROVEEDORES por prácticas ECR (CRP)
143	VII.37.d	VENTAJAS COMPETITIVAS en PROVEEDORES por prácticas ECR (CPFR)
144	VII.37.e	VENTAJAS COMPETITIVAS en PROVEEDORES por prácticas ECR (ASN)
145	VII.37.f	VENTAJAS COMPETITIVAS en PROVEEDORES por prácticas ECR (GESTIÓN POR CATEGORÍAS)
BLOQUE VIII		
146	VIII.38	Interés en fomentar un MERCADO ELECTRÓNICO

147	VIII.39	¿Alguna otra ECRSGA ?
BLOQUE IX		
148	IX.40.a	<i>Conceptos asociados como FACILITADORES ECR (BPR)</i>
149	IX.40.b	<i>Conceptos asociados como FACILITADORES ECR (ABC)</i>
150	IX.40.c	<i>Conceptos asociados como FACILITADORES ECR (TQM)</i>
151	IX.40.d	<i>Conceptos asociados como FACILITADORES ECR (KAIZEN)</i>
152	IX.40.e	<i>Conceptos asociados como FACILITADORES ECR (MRP)</i>
153	IX.40.f	<i>Conceptos asociados como FACILITADORES ECR (DRP)</i>
154	IX.40.g	<i>Conceptos asociados como FACILITADORES ECR (JIT)</i>
155	IX.40.h	<i>Conceptos asociados como FACILITADORES ECR (TRADE MK)</i>
156	IX.40.i	<i>Conceptos asociados como FACILITADORES ECR (BENCH)</i>
157	IX.40.j	<i>Conceptos asociados como FACILITADORES ECR (SISTEMAS DE INFORMACIÓN)</i>
158	IX.40.k	<i>Conceptos asociados como FACILITADORES ECR (NUEVAS TECNOLOGÍAS)</i>
159	IX.40.l	<i>Conceptos asociados como FACILITADORES ECR (OUTSOURCING)</i>
160	IX.40.m	<i>Conceptos asociados como FACILITADORES ECR (PARTNERSHIP SOURCING)</i>
161	IX.40.n	<i>Conceptos asociados como FACILITADORES ECR (INGENIERÍA CONCURRENTE)</i>
162	IX.40.o	<i>Conceptos asociados como FACILITADORES ECR (ILS)</i>
163	IX.41.a	FACTORES DE ÉXITO ECR (Compromiso de la dirección)
164	IX.41.b	FACTORES DE ÉXITO ECR (Liderazgo motivador)
165	IX.41.c	FACTORES DE ÉXITO ECR (Equipo polivalente)
166	IX.41.d	FACTORES DE ÉXITO ECR (Masa crítica imprescindible)
167	IX.41.e	FACTORES DE ÉXITO ECR (Compromiso de los participantes)
168	IX.41.f	FACTORES DE ÉXITO ECR (Sistemas de información y comunicación)
169	IX.41.g	FACTORES DE ÉXITO ECR (Nuevas tecnologías)
170	IX.41.h	FACTORES DE ÉXITO ECR (Capacidad de aprendizaje individual)
171	IX.41.i	FACTORES DE ÉXITO ECR (Capacidad de aprendizaje colectivo)
172	IX.41.j	FACTORES DE ÉXITO ECR (Capacidad organizativa con orientación a procesos)
173	IX.41.k	FACTORES DE ÉXITO ECR (Programas de formación)
174	IX.41.l	FACTORES DE ÉXITO ECR (Información de resultados de las acciones de mejora)
175	IX.41.m	FACTORES DE ÉXITO ECR (Clima laboral)
176	IX.41.n	FACTORES DE ÉXITO ECR (Iniciativa personal)