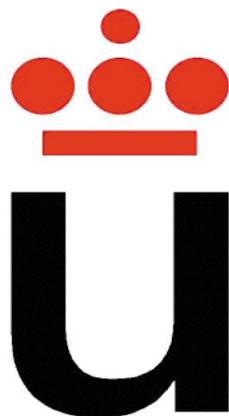


UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA DE LA EMPRESA



**Universidad
Rey Juan Carlos**

**FACTORES DE LA CADENA DE VALOR FÍSICA E VIRTUAL COMO
DETERMINANTES DE LA CALIDAD DE LA RELACIÓN ENTRE LAS
ORGANIZACIONES (B2B) – UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

TESIS DOCTORAL

Presentada por: Luís Raimundo Batalha Schwab

Dirigida por : Prof. Doutor Ferrão Filipe (IPAM)

Prof. Doutor Carmelo Mercado (URJC)

Julio 2014

Dedicado a David, Patricia y Cristina

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer en primer lugar a mi orientador, el Professor Doutor Ferrão Filipe, y también al Professor Doutor Carmelo Mercado por todo el apoyo y disponibilidad demostrado a lo largo del trabajo.

A la Lic. Manuela Costa por la disponibilidad y prontitud para ayudar siempre que fue necesario.

Agradezco también a todos mis colegas por el apoyo y ayuda que me prestaron a lo largo de este trabajo.

Agradezco también a la asociación Centromarca, APED (Associação Portuguesa das Empresas de Distribuição), FIPA (Federação das Industrias Portuguesas Agro-Alimentares). APCADEC –(Asociación Portuguesa de Compras y Abastecimiento).

Agradezco también a todos los que respondieron a los instrumentos de recogida de información, pues sin su participación este trabajo no habría existido.

Agradezco también a mi familia por todo el apoyo que me dio a lo largo de un proceso que implicó una menor atención y disponibilidad de mi parte.

A todos mis amigos, que siempre me apoyaron, también mi agradecimiento.

No quería dejar de agradecer a todas las personas de los servicios administrativos del IPAM y de la URJC, profesionales que son indispensables para el perfecto desarrollo del proceso.

RESUMEN

Este trabajo tuvo como objetivo principal identificar aspectos importantes en la relación proveedor-comprador a la luz de la *Service Dominant Logic* (SDL).

Esta evaluación incidió entonces en cuáles son los aspectos importantes en la relación en términos de servicio, gestión de información y conocimiento y cadena de valor virtual, y los gaps perceptuales existentes entre proveedores y compradores.

El trabajo se realizó con compradores y proveedores en el sector de las *fast moving consumer goods* en Portugal a cerca de 100 proveedores y 100 compradores.

En cuanto a los gaps perceptibles en cada uno de los componentes antes referidos, tenemos gaps significativos entre compradores y proveedores, lo que demuestra la aplicabilidad de este estudio.

Se concluye que el potencial de la SDL para la innovación de la forma como se conciben y gestionan las relaciones es efectivo y se debe profundizar tanto desde el punto de vista teórico como práctico.

Se presentan sugerencias de mejoras a nivel teórico, a nivel de gestión y a nivel de investigaciones futuras.

Se considera que este estudio presenta un fuerte componente exploratorio debido a que la aplicación del SDL al conocimiento existente sobre la calidad de las relaciones aún es muy reciente, así como a un aspecto esencial que es la comparación entre la opinión del comprador y del proveedor sobre los mismos problemas, lo que también plantea aspectos poco explorados de la relación a la luz de la aplicación de los nuevos conceptos de marketing, fundamentalmente del SDL.

ABSTRACT

This work had as main objective to identify important aspects of supplier-buyer relationship in light of the Service Dominant Logic (SDL).

The study tried to identify what are the most important issues in the relationship in terms of service, information, knowledge management and virtual value chain, and the perceptual gaps between suppliers and buyers.

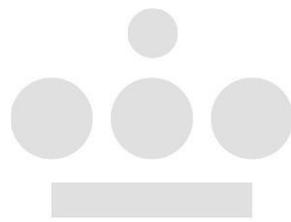
The work was performed with buyers and suppliers in the field of fast moving consumer goods in Portugal about 100 suppliers and 100 buyers.

As detectable in each of the aforementioned components gaps, significant gaps between buyers and suppliers occurred, which attest the interest and applicability of this study.

We conclude that the potential for innovation in the field of relationship management with the application of SDL to designed and managed the relationships.

Suggestions for improvements to the theoretical level, management level and future research are presented.

It is considered that this study shows a strong exploratory component since the implementation of SDL to existing knowledge on the quality of the relationship is still very new, as well as an essential aspect is the comparison between the opinion of the buyer and supplier on the same problems, which also raises unexplored aspects of the relationship in the light of the implementation of new marketing concepts, mainly the SDL.



INDICE



Índice

| | | |
|-----|---|-----|
| 1 | Revisión de Literatura | 2 |
| 2 | Metodología..... | 66 |
| 2.1 | El problema central de la investigación | 69 |
| 2.2 | Muestra..... | 75 |
| 2.3 | Selección de la metodología de recogida de datos | 76 |
| 2.4 | Instrumento de recogida | 78 |
| 2.5 | Aplicación del cuestionario y recogida de datos..... | 90 |
| 3 | Análisis de datos y discusión de resultados..... | 93 |
| 3.1 | Análisis estadístico..... | 93 |
| 3.2 | Análisis factorial | 94 |
| 3.3 | Test de hipótesis | 97 |
| 4 | Discusión y conclusiones..... | 161 |
| 4.1 | Implicaciones adicionales para la teoría: | 189 |
| 4.2 | Implicaciones adicionales para la gestión: | 191 |
| 4.3 | Limitaciones del estudio y sugerencias de evolución del tema..... | 194 |
| 5 | BIBLIOGRAFIA | 198 |

Índice de figuras

| | |
|---|-----|
| Figura 1 - Diferentes contextos comprador-proveedor (Spekman y Carraway (2006))..... | 44 |
| Figura 2 - Transición hacia un modelo más colaborativo (Spekman y Carraway (2006)) | 45 |
| Figura 3 - Modelo de valor da relación (Ulaga y Eggert (2006))..... | 48 |
| Figura 4 - Modelo de Competencia – Dependencia– Lealtad (Sheer et al (2006))..... | 52 |
| Figura 5 – Modelo de desarrollo del relacionamiento en cuentas-clave (McDonald et al. (1997))..... | 54 |
| Figura 6 Modelo de eficacia relacional (Richards y Jones (2009))..... | 57 |
| Figura 7 - Creación y apropiación de valor como variables focales en una relación proveedor-comprador (Wagner et al. (2010))..... | 61 |
| Figura 8 - Componentes relacionales y comportamiento futuro de los compradores (Hutchinson et al. (2011))..... | 62 |
| Figura 10 - Esquema general de investigación con base en Malhotra (2009)..... | 66 |
| Figura 11 –Resumen de la Metodología..... | 91 |
| Figura 12 – Esferas de creación de valor ((Grönroos y Voima (2013))..... | 185 |
| Figura 13 – Fuente: Elaboración propia..... | 186 |

Índice de Cuadros

| | |
|--|-----|
| Cuadro 1 - Recursos operantes y operandos y la lógica centrada en bienes o servicio..... | 14 |
| Cuadro 2 - Comparación entre abordaje transaccional y relacional (Axelsson y Winstra, 2002)..... | 26 |
| Cuadro 3 - : Caracterización del concepto de <i>Relationship Marketing</i> y de <i>Customer Relationship Management</i> y sus aportes para un cambio en el paradigma de Marketing (Gumesson, 2002) | 34 |
| Cuadro 4 – Variancia total explicada..... | 95 |
| Cuadro 5 – Matriz de componentes rodada (compradores)..... | 96 |
| Cuadro 6 –Matriz de componentes rodada (proveedores)..... | 97 |
| Cuadro 7 – Compradores: Beneficios de la relación | 98 |
| Cuadro 8 – Compradores: costos de la relación | 99 |
| Cuadro 9 – Proveedores: beneficios de la relación..... | 101 |
| Cuadro 10 – Proveedores: costos de la relación | 102 |
| Cuadro 11 – Beneficios core:compradores vs proveedores..... | 103 |
| Cuadro 12 – Beneficios sourcing:compradores vs proveedores..... | 104 |
| Cuadro 13 – Beneficios operacionales: compradores vs proveedores..... | 105 |
| Cuadro 14 – Costos directos: compradores vs proveedores | 106 |
| Cuadro 15 - Costos adquisición: compradores vs proveedores | 107 |
| Cuadro 16 - Costos operacionales: compradores vs proveedores | 107 |
| Cuadro 17 - Valorización: consumidores vs proveedores | 109 |

| | |
|---|-----|
| Cuadro 18 - Compradores: Lo que valorizan (pretenden) y lo que obtienen | 117 |
| Cuadro 19 - Compradores y proveedores: lo que obtienen y lo que consideran que ofrecen | 123 |
| Cuadro 20 - Cadena de Valor Virtual - Lo que los compradores valorizan y el que los proveedores consideran que los compradores valorizan | 132 |
| Cuadro 21 - Compradores: pretenden (valorizan) y obtienen | 140 |
| Cuadro 22 - Compradores y proveedores: lo que obtienen y lo que ofrecen | 143 |
| Cuadro 23 - Compradores vs proveedores: factores de diferenciación del producto | 149 |
| Cuadro 24 - Compradores vs proveedores: factores de diferenciación del servicio..... | 152 |
| Cuadro 25 - Compradores vs proveedores: factores de diferenciación información/conocimiento | 156 |



**REVISION DE
LITERATURA**

1 Revisión de Literatura

En este capítulo se revisará la literatura en los tópicos que se consideran más importantes para esta tesis, sobre todo en el área del relacionamiento entre comprador y vendedor en una lógica de B2B, por considerar que las alteraciones del medio han creado nuevos desafíos en el relacionamiento empresarial, con impactos decisivos en el negocio de las organizaciones.

Los principales tópicos abordados incidirán en el área de teoría de empresa, calidad en el relacionamiento, marketing relacional y *service dominant logic*.

Las organizaciones ejercen su actividad en ambientes con elevado dinamismo causado por alteraciones de ciclos económicos, intensidad de la competencia, globalización, fusiones y adquisiciones, ciclos de productos más cortos e innovaciones tecnológicas, lo que, por consiguiente, plantea desafíos a las empresas a nivel de la capacidad de identificación de estas alteraciones y de la producción de respuestas adecuadas a las nuevas exigencias del medio. (Kumar et. al. (2011))¹.

Peter Drucker destacó que el aspecto más peligroso en tiempos de cambio y de turbulencia no es el cambio en sí mismo, sino operar con la lógica anterior al cambio.

Mars et al. (2012)² llaman la atención hacia la necesidad de evolución del referencial de pensamiento de las organizaciones, ya que los tiempos de turbulencia y de cambio hoy se deben mucho a una creciente inter-conectividad entre los diversos actores de la sociedad

¹ Kumar, V., Jones, E.; Venkatesan, R. and Leone, R. (2011): Is Market Orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, 75 (jan), 16-30.

² Mars, M., Bronstein, J. and Lusch, R. (2012): The value of a metaphor: Organizations and ecosystems; *Organizations Dynamics*, 41, 271-280.

(personas, organizaciones en los más diferentes formatos y gobiernos), potenciado por el crecimiento de las tecnologías de información y de internet.

Esta situación implica un cambio de un mundo que se asentaba en una lógica de *broadcast* o *push*, donde algunos pocos actores (normalmente industria o gobiernos) emitían información o “empujaban” productos hacia muchos actores no interrelacionados (clientes y consumidores), hacia un mundo “many-to-many”, “actor-to-actor”, en el cual cada actor tiene el potencial de emitir y recibir con quien quiera, organizándose de una nueva forma colaborativa, en la que se puede formar un número ilimitado de grupos y, como refiere Shirky (2008, pág. 300)³, el problema no es saber si las herramientas para la colaboración alterarán a la sociedad (se asume que sí), el problema es comprender cómo lo harán.

Entonces, este mundo emergente “many-to-many”, considerado por muchos como una economía de red⁴, está provocando organizaciones con menos niveles jerárquicos (más “planas”) y democratizando mecanismos de *governance* y de innovación (Mars et al.(2012)).

Esta redefinición de mercados ocurre, por ejemplo, porque algunos autores consideran que los mercados serían “espacios” en los que las organizaciones afectarían e integrarían los recursos operantes y operandos⁵ para co-crear valor, al contrario de ser locales donde la búsqueda y la oferta se encuentran para alcanzar un equilibrio, como sugiere la economía neoclásica (Arnoud, 2008⁶; Lusch y Vargo, 2006; Vargo 2007⁷, Vargo y Lusch, 2008).

³ Shirky, C. (2008): *Here comes everybody*, London, Penguin Books.

⁴ Network economy, no original

⁵ Operant y operand resources en el original.

⁶ Arnoud, E. (2008): Service-dominant logic and resource theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1) 21-24.

⁷ Vargo, S (2007): On a theory of markets and marketing: from positively to normative to normatively positive. *Australasian Marketing Journal*, 15 (1) 53-60.

Entonces, los intercambios hoy podrían retomar la lógica propuesta por Frederic Bastia en 1848 “the great economic law is this: service are exchanged for services... Now since these reciprocal services alone are commensurate

with one another, it is in them alone that value resides and not the gratuitous raw materials and in the gratuitous natural resources they put to work”. (in Vargo, 2007)

Storbacka y Nenonen (2011)⁸ extienden aún más el concepto de integración y de influencia de las empresas en el mercado, sugiriendo una visión alternativa (*scripting markets*) en la que los mercados no serían “meros locales” de encuentro entra la oferta y la demanda, sino que antes asumen que (1) los mercados están constituidos por una red de actores, (2) los actores co-crean valor a través de la integración de sus recursos con los recursos de los demás actores participantes en el mercado y (3) los mercados son construcciones sociales co-creadas por los actores cuando se implican en prácticas de mercado.

Por consiguiente, el foco de una organización debería ser cómo establecer la co-creación de valor con otros actores (proveedores, consumidores, clientes y socios) para aumentar la utilización de sus recursos y conocimientos, aumentando la importancia y el desempeño de la empresa para los actores en causa.

Esta presión en el acompañamiento de la alteración del medio implica una mayor importancia en la función de la organización que es responsable del relacionamiento, *lato sensu*, entre la organización y su medio, que es función Marketing.

⁸ Storbacka, K. and Nenonen, S. (2011): Scripting markets: from value propositions to market propositions, *Industrial Marketing Management*, 40:255-266.

La función marketing naturalmente ha sufrido alteraciones profundas desde el punto de vista conceptual, para responder mejor a las alteraciones del ambiente de negocios. Durante la era industrial, cuando el *core* tecnológico estaba constituido por maquinaria industrial, el marketing se enfocaba sobre todo en la venta de *outputs* fabriles, que en su mayoría eran productos sencillos diseñados para servir al *mass market*.

Hoy la situación es totalmente diferente, la relación oferta-demanda se alteró y el cliente, tanto final como empresarial, asume un papel determinante en la creación de valor, dejando de ser un espectador pasivo y comenzando a ser un interventor activo en el proceso. Esta situación implica la evolución de un *mass market* para un mercado de elevada personalización de la oferta y nuevas formas de creación y evaluación de valor, implicando también la redefinición de modelos de negocio, nuevas formas de abordaje de mercado y una tendencia colaborativa creciente e irreversible en varios niveles de la cadena de valor. (Kotler et al. 2010).

En el centro de toda la discusión de negocio y de los modelos de negocio y, por consiguiente, de marketing, está el concepto de valor. (Amit y Zott (2001)⁹; Osterwalder y Pigneur (2010)¹⁰).

El valor es un concepto relevante no solo en el área de marketing, sino que también ha despertado interés en la perspectiva de compras y *supply-management*, vinculado con frecuencia al concepto de *total cost ownership* (Wouters et al. 2005), lo que retoma y

⁹ Amit, R. and Zott, C. (2001): Value creation in e-Business, *Strategic Management Journal*, 22: 493-520.

¹⁰ Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010): *Business Model Generation*, p14, John Wiley and Sons, New Jersey.

relaciona el valor a los costos de transacción, incluyendo costos de entrega, resolución de conflictos, seguimiento de la relación, entre otros.

Históricamente, la referencia determinante de valor fue efectuada por Miles (1961), que define “el mínimo de dinero que se deba gastar en compras o para fabricar un producto para crear un uso apropiado y factores de estima”. Entonces el autor presentó 4 tipologías de valor: valor de utilización, valor de estima, valor de costo y valor de cambio.

El concepto de valor sufrió evoluciones naturales a lo largo de los años, el producto se comenzó a considerar como medida de valor, en el que se habría embebido la utilidad y funcionaría como unidad de cambio económico (Vargo, 2007). Hoy el producto se considera como un medio de satisfacción de necesidad (Kotler y Keller 2012), con una lógica ampliada, que según algunos autores (Lindgreen y Wynstra 2005) pueden llegar a 4 niveles: beneficio central, producto esperado, producto expandido y producto potencial.

El valor se entiende comúnmente en marketing como la diferencia entre los Beneficios que el cliente obtuvo, sustrayendo los costos inherentes al proceso (Kotler y Keller 2012).

La evolución del concepto de valor queda claro en la evolución del propio concepto de marketing desarrollado por la American Marketing Association¹¹ (AMA).

Desde la creación del término *marketing mix* en los años 50 por Neil Borden y de la introducción de los 4P's en los años 60 por Jerome McCarthy, ocurrieron evoluciones sustanciales en el sentido de una adaptación de los conceptos a la nueva realidad del medio.

¹¹ www.marketingpower.com

Dada la preponderancia del sector productivo en los Estados Unidos de América, el desarrollo del concepto de marketing se enfocaba simplemente en la gestión de producto. El marketing solo se veía como una función de apoyo de la producción, como ejemplo de lo que ocurría con finanzas o recursos humanos, y durante mucho tiempo el marketing no necesitó nada más que esta visión operacional de marketing (Kotler et al 2010).

Hasta el 2004 la AMA definía el marketing como “el proceso de planeamiento e implementación de la concepción, establecimiento de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios de modo a posibilitar intercambios que satisfagan los objetivos de individuos y organizaciones involucradas.”

Este concepto realza el producto (“ideas, bienes y servicios”) como el foco de la acción de marketing y, por consiguiente, como componente central del negocio de las empresas.

En 2004 la AMA redefine marketing como “una función organizacional y un conjunto de procesos para la creación, comunicación y entrega de valor para el cliente y para gestionar la relación con el cliente de forma a beneficiar a la organización y a las demás partes interesadas¹²”. En este concepto se refleja la importancia del valor como el centro de la atención de marketing y del negocio, resaltando también que este valor no se ve solamente desde el prisma del cliente y/o de la organización proveedora, sino que se asume como ideal de creación de valor para todas las partes interesadas. Además de esto, se destaca de forma inequívoca el componente relacional del proceso de creación de valor.

En 2007, en una nueva alteración del concepto, se dice que “Marketing es un conjunto de actividades, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e

¹² Partes interesadas= *stakeholders* en el original

intercambiar ofertas que tengan valor para los clientes, consumidores, socios y sociedad en general”.

Por eso no es exagerado referir que el valor está hoy en el centro de la discusión sobre la actividad de las organizaciones, pues en la práctica, el cliente compra no solo con base en un valor económico o socialmente superior, sino también por el valor, cada vez más importante, que surge de la percepción de la reputación social, ambiental y corporativa de las empresas implicadas. (Rensburg, 2012).¹³

La generación de valor, de acuerdo con la visión de la “Escuela Nórdica de pensamiento en marketing” (Grönroos (2011)), la realizan los clientes cuando aplican los recursos que se les ofrecen en los procesos de utilización. Bienes, servicios, información y otros tipos de recursos son utilizados por los clientes en una relación en sus procesos de fabrico, administrativos, logísticos, financieros e otros.

Siguiendo esta línea de pensamiento, los proveedores diseñan propuestas de valor para sus clientes, independientemente del balance entre bienes y otros componentes de recursos a ofrecer, con el objetivo de entregar “ofertas” que se integren con las prácticas y procesos de los clientes.

El potencial de valor no proviene, entonces, solamente de un recurso – el de un equipamiento, por ejemplo –, sino de todo el espectro de las interacciones entre proveedor y comprador que soportan el uso/aprovechamiento correcto del recurso central, lo que extiende el concepto de eficiencia operacional hacia eficiencia de negocio.

¹³ Rensburg, D. (2012): Value – A practitioner’s lens, *Industrial Marketing Management*, 41,13-14.

Por lo tanto, en una relación de negocio, la oferta de servicios se debe aumentar en un proceso interactivo, que consiste en varios subprocesos y recursos que apoyan las prácticas correspondientes de los clientes de forma a ayudar al cliente a crear valor en todas sus prácticas (eficiencia operacional) y mediante el impacto que las mismas tienen en el negocio del cliente (eficiencia del negocio) (Grönroos, 2011).

El valor se podría medir evaluando el impacto de determinados procesos en el crecimiento del negocio, en la capacidad de aumento de receta/rentabilidad, en el impacto en los costos y en las percepciones de los *stakeholders*.

Por eso, lo que se debe alcanzar por la oferta de algo no se mide en la transacción en sí (*value-in-exchange*), sino por el valor generado para ambas partes implicadas en el proceso. El objetivo final es apoyar la creación de valor para los clientes y permitir la creación de valor para el proveedor, siendo la oferta un mediador de la creación de valor.

La co-creación de valor es un proceso de creación conjunta de valor, que requiere de la “presencia” simultánea de proveedor y comprador, lo que destaca el papel de la interacción y de todas las competencias que deberán existir en el sentido del establecimiento y profundización de esta interacción¹⁴.

Es importante en el desarrollo de este concepto de interacción que el propio concepto de Marketing evoluciona, como se vio en las definiciones de la American Marketing Association antes referidas, proponiendo entonces Grönroos e Raval (2009:353) lo siguiente:

¹⁴ La interacción se puede entender como una acción mutua o recíproca en la que dos o más partes ejercen un efecto una sobre las otras. Grönroos (2011)

“El objetivo del marketing es vincular a la empresa con los procesos de los clientes con el objetivo de apoyar la creación de valor en esos procesos de una forma mutuamente benéfica”.

En este contexto, el valor de las redes, de su constitución y de sus dinámicas aparecen como elementos fundamentales de las actividades empresariales actuales, por eso la capacidad de adaptación de estas redes a las alteraciones del medio es una de las características principales (Chou y Zolkiewski, 2012)¹⁵, en las que uno de los grupos de funciones relacionales se enfoca precisamente en las funciones de cambio, siendo recomendable para los proveedores reforzar esta oferta en clientes con un fuerte componente innovador (Ritter y Walter, 2012)¹⁶.

Esta vertiente relacional ha tenido a su disposición un nuevo conjunto de herramientas como consecuencia de las aplicaciones de las nuevas tecnologías de información, potenciando, entre otros, la división del conocimiento en las redes virtuales de empresas (Hsu et al. 2007)¹⁷, potenciando aún más el concepto de Cadena de Valor Virtual propuesto por Rayport y Sviokla(1995).

Por consiguiente, con todo el surgimiento de evidencias de que el negocio no era, en muchos casos, el mero intercambio de productos físicos, sino un proceso complejo interactivo

¹⁵ Chou, H. and Zolkiewski, (2012): Decoding network dynamics, *Industrial Marketing Management*, 41,247-256

¹⁶ Ritter, T. and Walter, A. (2012) More is not always better: The impact of relationship functions on customer-perceived relationship value. *Industrial Marketing Management*, 41, 136-144.

¹⁷ Hsu, MH., Ju, T.,Yen,C., and Chang, CM, (2007): Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations; *International Journal of Human-Computer Studies*, 65, 153-169

de creación de valor, muchas de las teorías de empresa en vigor presentaban fallas en el soporte teórico de una práctica cada vez más dinámica.

En 2004 Vargo y Lusch propusieron una nueva lógica llamada *Service Dominant Logic*, SDL, que es una visión integradora y aglutinadora de esta evolución en el relacionamiento de las organizaciones y de la propia definición de valor, que ha alterado profundamente toda la lógica de creación de valor y de la propia definición de marketing y del negocio de las organizaciones.

En esta lógica, el término servicio significa un proceso de hacer algo para la otra parte como el foco de la actividad de intercambio, retomando el concepto de Bastia, citado anteriormente, de intercambio de servicio por servicio. Aquí el *servicio*, referido siempre en singular, significa la aplicación de recursos, conocimiento y competencias para el beneficio de la otra parte, a través de desempeños, acciones y procesos, creando valor recíproco. (Vargo y Lusch, 2006, 2008).

Por lo tanto, según los autores, en la SDL, los bienes y servicios no son formas alternativas de productos. Los bienes son aplicaciones (herramientas, mecanismos de distribución) que sirven como alternativas y soporte a la oferta del servicio. El servicio, entonces, representa el caso general, el denominador común del proceso de intercambio; el servicio es lo que ocurre siempre en la transacción.

Grönroos (2000) define los servicios como “un proceso que consiste en una serie de actividades en las que se utiliza un número diferente de recursos en interacción directa con el cliente de forma a encontrar una solución al problema del cliente.” También agrega (págs. 87-88) que “los principios provenientes de los servicios se convertirán en los principios fundamentales de marketing en el futuro, “los bienes serán un elemento entre otros en la

oferta total”. Esto significa que el marketing de “bienes” y el marketing de servicios convergirán, y el pensamiento de servicio será el dominante.”

Entonces la fundamentación de la SDL reside en la idea de que un intercambio es un proceso entre las partes haciendo cosas para y con la otra parte, más que comercializando unidades de *output*, tangibles o intangibles. Entonces se enfoca en la relación vertical entre servicios y bienes más que en la diferencia horizontal entre servicios e bienes.

Esta lógica más integral y múltiple de la creación de valor es referida por Gumesson (2008)¹⁸ como *balanced centricty*, y llama la atención al hecho de que existe una complejidad creciente en la creación de valor y que los diferentes *stakeholders* se deben tener en cuenta, tanto en su papel en la creación de valor como en el retorno de su implicación en el proceso.

El análisis entonces se deberá efectuar no solamente entre proveedor y comprador, sino antes habrá que considerar el efecto de red, es decir, una red está constituida por nódulos (como personas u organizaciones) con relaciones e interacciones entre estos nódulos, llamados por el autor de *many –to-many marketing*, que se define como la descripción, análisis y utilización de una red de propiedad de marketing (Gumesson, 2006, p 243)¹⁹.

Este *servicio*, en oposición a los servicios (plural) representa una alteración en la lógica de valor, pues hasta ahora, y de acuerdo con una lógica centrada en bienes (productos tangibles), se ha considerado que los recursos operandos - normalmente tangibles, estáticos que requieren de alguna acción sobre sí mismos para crear valor- son capaces de crear valor

¹⁸ Gumesson, E. (2008): Extending the service-dominant logic: from customer centricty to balanced centricty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36: 15-17.

¹⁹ Gumesson, E. (2006): Many-to-many marketing as grand theory: A Nordic school contribution. In R.F. Lusch and L.Vargo (Eds), *The service dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions* Armonk (339-353). New York: M.E.Sharpe.

en una lógica de *value-in-exchange*, pero en la lógica de la SDL, son los recursos operantes - normalmente recursos intangibles y dinámicos que son capaces de crear valor- aquellos que realmente contribuyen a una creación de valor (Vargo, 2007).

Entonces, en la lógica anterior, llamada *Goods Dominant Logic* (GDL) o lógica centrada en bienes, los servicios se consideraban unidades de *output* frecuentemente de valor inferior y en muchos casos, apenas el soporte de la parte tangible de la oferta, mientras que la SDL considera que el servicio es un proceso que hace algo para la otra parte (Vargo 2007), sin considerar el servicio o los bienes como unidades de *output*, sino incluyéndolos en un proceso más abarcador de creación de valor, comercio e intercambios.

Por lo tanto, el valor cambia de lo creado por la empresa proveedora para ser creado como resultado de un proceso colaborativo de co-creación entre las partes.

Los bienes continúan teniendo un papel en la creación de valor, pero los verdaderos potenciadores de valor son el conocimiento y las competencias de los proveedores, por lo que los bienes son correas de transmisión de estos aspectos creadores de valor.

Por ello, la SDL implica en la lógica de intercambios no solo un cambio en el objeto del intercambio. La alteración a un sistema de servicio mutuo tiene implicaciones profundas no solo en la teoría de marketing, sino también en todos los aspectos conceptuales y operacionales de la disciplina.

En la base de la propuesta de SDL reside la afectación de recursos, que es útil para comprender mejor la lógica de la SDL y para identificar los papeles de los recursos operandos y operantes en el proceso²⁰.

Cuadro 1 - Recursos operantes y operandos y la lógica centrada en bienes o servicio

| | Lógica tradicional dominante centrada en bienes | Lógica emergente dominante centrada en servicio ²¹ |
|---------------------------------------|--|--|
| Unidad primaria de intercambio | Las personas intercambian bienes. Estos bienes son fundamentalmente recursos operandos. | Las personas intercambian para adquirir beneficios de competencias especializadas (conocimiento y competencias ²²), o servicios. Conocimientos y competencias son recursos operantes. |
| Papel de los bienes | Bienes son recursos operandos y productos finales. Marketers influncian y alteran su forma, local, tiempo y posesión. | Bienes son transmisores de recursos operandos (conocimiento embebido); son "productos" intermediarios que utilizan otros recursos operantes (clientes) como artefactos en un proceso creador de valor. |
| Papel del cliente | El cliente es el receptor del producto. Marketers hacen cosas para los clientes; ellos los segmentan, distribuyen para ellos, promueven y comunican para ellos. El cliente es un recurso operando. | El cliente es co-productor del servicio. Marketing es el proceso de gestionar la interacción con el cliente. El cliente es en primer lugar un recurso operante, funcionando esporádicamente como recurso operando. |
| Determinación y significado del valor | Valor está determinado por el productor. Éste está embebido en el recurso operando (bienes) y está definido en términos de valor de intercambio ²³ . | El valor se percibido y determinado por el cliente con base en el valor en uso ²⁴ . Valor resulta de la aplicación de los recursos operantes a veces transmitidos por los recursos operandos. Empresas (proveedores) pueden apenas hacer "propuestas de valor". |
| Interacción cliente-empresa | El cliente es un recurso operando. Los clientes actúan creando transacciones con los recursos. | El cliente es en primer lugar un recurso operante. Los clientes son participantes activos en los intercambios relacionales y en la co-producción. |
| Fuente de crecimiento económico | La riqueza se obtiene del exceso de bienes y recursos tangibles. La riqueza consiste en poseer, controlar y producir recursos operandos. | La riqueza se obtiene mediante la aplicación y del intercambio de conocimiento especializado y de competencias. Representan el derecho de aplicación futura de los recursos operantes. |

²⁰ *Operant* y *operand* en el original.

²¹ Service-Dominant Logic en el original

²² Knowledge and skills en el original

²³ *Exchange value* en el original.

²⁴ *Value-in-use* en el original.

Al proponer esta nueva designación, los autores se refieren al paradigma dominante a la fecha como *Good Dominant Logic* (GDL), concepto que se puede relacionar con otros conceptos anteriores (Tradición de investigación económica neoclásica (Hunt, 2000), Lógica de manufactura (Normann, 2001), Vieja lógica empresarial (Zuboff and Maxmin, 2002), o en términos más específicos de Marketing, Miopía de Marketing (Levitt, 1960)).

Vargo y Lusch (2004) consideran ocho premisas fundamentales del nuevo paradigma:

1 – La aplicación de competencias y conocimiento especializado es la unidad fundamental de intercambio.

Comenzando con el problema de la transformación del valor en utilidad y de ahí el concepto de *value-in-use*, también es necesario referir que originalmente se consideraba que los bienes tenían un valor embebido con utilidad y como resultado de la fabricación, tendría un valor en el intercambio.

Por consiguiente, todo el modelo de intercambio inicial se asentaba en la lógica de bienes como objeto central de las mismas, pero la evolución del relacionamiento llevó a Alderson (1957) a referir “Lo que es necesario no es la interpretación de la utilidad creada por el marketing, sino la interpretación de marketing de todo el proceso de creación de utilidad. Por lo tanto, la idea de la aplicación de competencias y conocimiento asume particular importancia en un nuevo paradigma de intercambios.

2 – El intercambio indirecto enmascara la unidad fundamental de intercambio

Con la división del trabajo, especialización, aumento de la dimensión de las organizaciones, aparecimiento de intermediarios, entre otros, el intercambio directo de

servicio-por-servicio fue siendo más difícil, existiendo la pérdida de varios actores de la noción de para quién trabajaban, quién era su cliente verdadero, quedando completamente separados del contacto con el cliente final, ej.: obreros de un proceso fabril y el cliente final.

Esto no significa que las personas, aisladamente o en cadena, continúen intercambiando servicios por otras cosas, solo que el proceso contiene muchos intermediarios que provocan que ese intercambio sea más difícil de percibir.

3 – Los bienes son mecanismos de distribución de la oferta de servicios

Los bienes fueron objeto central de análisis de la lógica de intercambio de la economía industrial, pero en realidad, los bienes incluyen o incorporan conocimiento y competencias (conocimiento encapsulado) que es un medio de distribución de servicio o, como refiere Gumesson (1995), “las actividades producen servicios, los bienes producen servicios”

4 – El conocimiento es la fuente fundamental de ventaja competitiva

El conocimiento es el recurso operante, es la base de la ventaja competitiva y del crecimiento económico y la fuente clave de riqueza. Por lo tanto, en un modelo basado en “bienes”, la cadena de suplementos tiene como principal flujo el físico, a pesar de reconocer el flujo de información. En el caso de la SDL, el flujo principal es informacional; el servicio es el ofrecimiento de información para el cliente que lo desee, con o sin un artefacto.

5 – Todas las economías son economías de servicio

Con la micro-especialización de las tareas, cada tarea se comienza a ofrecer en un sistema de la *outsourcing*, en el que las competencias y el conocimiento (recursos operantes) se negocian en todos los sectores de actividad, por lo que están más presentes e identificables

en procesos en los que siempre existieron, pero que se incorporaban en procesos productivos industriales cuya finalidad sería la producción de bienes.

6 – El cliente es siempre un co-productor

En términos prácticos, en una lógica enfocada en el cliente, el objetivo de marketing es la respuesta del cliente, o sea, el *value-in-use*. De este modo, la adquisición de un bien no termina la relación entre las partes, pues el cliente aún tiene que aprender a utilizarlo, mantenerlo, repararlo y adaptarlo a sus necesidades particulares, utilización y comportamientos, dando origen a un proceso continuo de relacionamiento y de creación de valor.

7 – Una empresa solamente puede hacer propuestas de valor

Si un producto posee conocimiento y competencias “embebidas”, solo se podrá aprovechar en el momento de su “utilización”, lo que significa que el valor creado por un proveedor es un valor “potencial”, como refiere Gumesson (1998, p 247): “Si el consumidor es el punto focal del marketing, la creación de valor solo es posible cuando un bien o un servicio es consumido. Un bien no vendido vale cero y un proveedor de servicios sin clientes no puede producir nada.” Grönroos (2000 págs. 24-25) refuerza este concepto: “... El foco del marketing está en la creación de valor y no en la distribución de valor, y también está en facilitar y apoyar el proceso de creación de valor más que simplemente distribuir valor “acabado” a los clientes.

8 – Una visión centrada en el servicio está orientada al cliente y es relacional

Los aspectos centrales de una visión centrada en el cliente son la interacción, integración, adaptación y coproducción, señales claras de un foco en el cliente y en la relación.

Por consiguiente, una visión centrada en el servicio es participativa y dinámica, la oferta de servicio se maximiza a través de un proceso de aprendizaje interactivo, implicando tanto a la organización como al cliente, lo que presupone que se centre en el cliente y que sea relacional.

Entonces, la SDL sugerida por Vargo y Lusch indica que si las empresa se enfocan en sus competencias centrales, deben establecer redes de recursos y tener procesos de *outsourcing* de conocimientos y competencias necesarias para su negocio. Esto significa que las empresas deberán ser, al mismo tiempo, competitivas y colaborativas (Day 1994), y deben aprender a gestionar su red de relacionamientos.

Sin embargo, los “servicios” antes mencionados, aparecían tanto como un apéndice del bien físico como piezas sueltas en una oferta de las organizaciones. Vargo y Lusch (2004) propusieron entonces una alteración en la lógica de designación de oferta, lo que incorpora mucho de lo que se puede considerar la escuela nórdica relacional.

En el *Service Dominant Logic (SDL)*, el *service* (Vargo y Lusch 2008) se define como la aplicación de competencias especializadas (conocimiento y recursos) a través de desempeños, acciones y procesos para el beneficio de otra entidad, con la creación recíproca de valor.

Los autores llaman la atención a la utilización del término “Service” en singular, lo cual refleja el proceso de efectuar algo benéfico para y en conjunto con otra entidad, al contrario de existir una unidad de *output*, incluyendo “bienes no materiales”, que normalmente existen en el concepto de Servicios.

Por lo tanto, también según los autores, en la SDL, bienes y servicios no son formas alternativas de productos. Los bienes son aplicaciones (herramientas, mecanismos de

distribución) que sirven como alternativas y apoyo a la oferta del servicio. El servicio, entonces, representa el caso general, el denominador común del proceso de intercambio; el servicio es lo que ocurre siempre en la transacción. Los bienes, cuando se emplean, son elementos de soporte del servicio.

Grönroos (2000) define servicios como “un proceso que consiste en una serie de actividades en las que se utiliza un número diferente de recursos en interacción directa con el cliente de forma a encontrar una solución para el problema del cliente.” También agrega (pp87-88) que “los principios emergentes de los servicios se convertirán en los principios fundamentales del marketing en el futuro,... los bienes serán un elemento entre otros en la oferta total. Esto significa que el marketing de “bienes” y el marketing de servicios convergirán, y el pensamiento de servicio será el dominante.”

Entonces la fundamentación de la SDL reside en la idea de que un intercambio es un proceso entre las partes, haciendo cosas para y con la otra parte, no solamente comercializando unidades de *output*, tangibles o intangibles. Se enfoca entonces en la relación vertical entre servicios y bienes más que en la diferencia horizontal entre servicios y bienes.

Achrol y Kotler (1999) ven la función de marketing principalmente como central en la integración de redes que desarrollan competencias en investigación, previsión, precio, distribución, publicidad y comunicación, siendo esencial la gestión de la división de las competencias necesarias a la red.

Es necesario también referir, y es fundamental para la SDL, que si los bienes son artefactos para la oferta de un servicio, podrá ocurrir la redefinición de lo que es transaccional, es decir, no se cobra un precio por el bien, sino por la utilidad producida, ocurriendo de esta forma un “flujo de servicio” o un “flujo continuo de valor”, definiéndose

entonces el mercado en términos de flujos de procesos y servicios al contrario de unidades de *output*.

Los procesos de comunicación también tendrán una lógica diferente de la que ha tenido en las últimas décadas, pues en lugar de una comunicación de masas unidireccional, la SDL sugiere una comunicación dirigida a micro-mercados (o incluso a individuos), caracterizada por el diálogo, con preguntas y respuestas caso a caso.

Otras alteraciones conceptuales consideradas por Vargo y Lusch (2004) en el caso del cambio de paradigma son: la lógica de comportamiento del consumidor puede evolucionar hacia una tónica en los fenómenos relacionales como la identificación de la marca, percepción de valor y el papel de las normas sociales y relacionales en la co-producción y en la repetición de la compra; el precio podría tener su foco en las estrategias de creación y mantenimiento de las propuestas de valor, incluyendo la gestión de largo plazo del capital del cliente²⁵ de la organización; la distribución tendría como tópicos principales la coordinación de las redes y sistemas de marketing; la cadena de suplementos estaría subordinada a la gestión de constelación de valor y flujos de servicios.

Achrol and Kotler (2006, p. 329) destacaron la indivisibilidad e interdependencia de los recursos operantes y operandos, argumentando que “la distinción entre recursos operantes y operandos no es importante desde el punto de vista del conocimiento. En teoría, ningún recurso es inherentemente operando u operante; es solamente una función de un nivel de explicación y del papel que la variable recurso desempeña en un esquema teórico. El capital y el trabajo son ambos operandos y operantes, así como la información y el conocimiento. En

²⁵ *Customer equity* en el original

cuanto a los recursos, éstos son creados o adquiridos y son operandos. Cuando se aplican a una situación, se convierten en operantes.”

Ya Penrose (1959), una de las fundadoras de la teoría de la empresa, basada en los recursos, tenía clara esa situación cuando afirmaba que “los propios recursos nunca son los “inputs” del proceso productivo, sino los servicios que los recursos pueden generar o producir”.

Consolidando aún más esa visión, Ballantyne et al. (2011) proponen que se adopte no una visión de intercambio, sino de interacción o establecimiento del concepto de iniciadores y participantes y no de una visión de dominantes de mercado; una comunicación unidireccional para una comunicación como un proceso; el establecimiento de una plataforma de interacción en la que se puedan evaluar las propuestas de valor, la integración de recursos y el *value-in-use*.

Por lo tanto, el *value-in-use* es dependiente del contexto, se debe relacionar con la percepción de calidad por parte del cliente, y el proveedor deberá tener la preocupación, no de ser no solo un proveedor de recursos, sino también un integrador. (Macdonald et al. 2011)²⁶.

Uno de los aspectos desafiantes de la aplicación de la SDL es la evolución del concepto de B2B, de B2C, de G2C, hacia un concepto de A2A (actor-to-actor), en el que existirá la noción de que la creación de valor no sería un proceso lineal, sino un proceso

²⁶ Macdonald, E.; Wilson, H.; Martinez, V. and Toosi, A. (2011) Assessing value-in-use: A conceptual framework and exploratory study, *Industrial Marketing Management*, 671-682.

complejo interrelacionado, dinámico y co-creado entre los actores de una cadena de creación de valor (Vargo y Lusch, 2011).²⁷

Hakasson y Prenkert (2004) (pág. 91-92) refieren que los actores hacen negocios mediante la realización de actividades que atraviesan los límites de las organizaciones que generan intercambios de negocio. Estos intercambios de negocio emergen de la realización del potencial de servicios en los recursos.

Las principales implicaciones que tiene la SDL para la teoría de marketing se pueden identificar como (Vargo y Lusch (2008)):

1 - Simplificación del modelo de intercambios por la identificación de un denominador común. Implica que conceptos como recursos operantes y operandos²⁸, co-creación de valor, propuesta de valor, entre otros, son unificadores en varias “áreas” que hoy se consideran diferentes, es decir, la SDL permite un léxico común en B2B, B2C, Marketing internacional, entre otros. Por tanto, las empresas, familias e individuos se pueden considerar como integradores de recursos, co-creando valor con otras entidades. También se puede considerar que la SDL permite concluir que las competencias y el conocimiento son esenciales en el proceso de intercambio, tanto en una vía directa como indirectamente embebidas en bienes.

2 - Origen en marketing. Vargo y Lusch (2008), en una revisión de la historia del concepto de marketing y valor, llaman la atención hacia el hecho de que Adam Smith fijó el valor obtenido en la utilización²⁹ como la orientación determinante en la fijación del valor,

²⁷ Vargo,S and Lusch,R. (2011) It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, 10:181-187

²⁸ *Operant y operand* en el original inglés.

²⁹ *Value-in-use-* en el original en inglés.

reforzado por Say (1821) (in Vargo e Lusch (2008)) en la determinación del concepto de utilidad. Ya Alderson (1957) refiere que “lo que hace falta no es una reinterpretación de utilidad creada por el marketing, sino una interpretación de marketing de todo el proceso de creación de utilidad.” Entonces, al contrario de una noción de valor embebido en unidades de producción (*output*), creadas lejos del utilizador final y basadas esencialmente en criterios de calidad de fabricación y medidos en términos de valor en el intercambio³⁰, a través de la SDL, el marketing comienza a redefinir valor en términos de procesos (y no cosas), creados en la interacción con otras entidades y, sobre todo, con el consumidor, basado en patrones de desempeño subjetivos y medidos por el valor obtenido en la utilización.

3 - Foco en el valor obtenido en la utilización (*value-in-use*) en oposición al valor en el intercambio. Todo el valor del proceso, entonces, se define con base en el beneficio para el consumidor, por lo tanto está inherentemente orientado al consumidor, y por ende lo consumido es endógeno a la creación de valor.

4 - Foco en los recursos y no en productos, con especial incidencia en recursos operantes³¹ y en la integración de recursos. La SDL continúa en la senda de la Visión, basada en recursos (*Resource-base view*)³² (Penrose (1959); Wernerfelt (1984); Barney (1991)). Es necesario referir que, de esta forma, el foco cambia de la unidad de *output* (productos) para procesos interactivos mutuamente satisfactorios.

Otro aspecto de extrema importancia es la alteración de foco de recursos estáticos como equipamientos y fábricas para recursos como colaboradores, competencias organizacionales y

³⁰ *Value-in-exchange* en el original en inglés.

³¹ *Operant resources* en el original -

otros, culminando con la noción de la co-creación conjunta de valor, alterando el papel de marketing de un distribuidor de valor para un coordinador de procesos co-creadores de valor.

5 - Receptividad para la división lógica de cómo se ofrece el servicio. Retomando aquí la dicotomía entre producto y servicios, queda claro que la SDL propone una forma de análisis en la que lo que interesa es la creación de valor resultante de la interacción, teniendo o no bienes como intermediarios. Por tanto, el concepto de Normann (2001) de posibilitador³³ y aliviador³⁴ está relacionado con el tema y se enfoca en que parte del recurso operante es fundamental para la creación de valor. La empresa utiliza su recurso operante para ofrecer un servicio relativamente directo al cliente no posibilitador y el cliente tendrá que utilizar más el recurso que es ofrecido por la organización para la producción de valor.

6- Capacidad de ofrecer continuamente a través de la redefinición del paradigma de intercambio. Aquí varios autores (Grönroos 2006; Gumesson 1994; Sheth and Pravatiyar 2000) llaman la atención de la alteración de paradigma de una óptica transaccional para una óptica relacional o interaccional, con un cambio de la comprensión de un intercambio, que pasa de una transacción para una reciprocidad, es decir, un intercambio de *service-for-service*, con creación de valor mutuo.

7 - Capacidad de unificación de lógicas aparentemente alternativas y dispersas. Entonces un concepto fundamental de soporte la comprensión de la SDL es el de *facilitadores de valor* (Grönroos, 2008: 306-307; Grönroos y Ravald, 2009), aplicados a los proveedores, pues estos participan en un proceso generador de valor a través del ofrecimiento de recursos, competencias y conocimientos al cliente para que se puedan utilizar en su creación de valor.

³³ *Enabling* en el original inglés

³⁴ *Relieving* en el original inglés

Norman (2001) destaca “La SDL nos obliga a desviar la atención: de la producción para la utilización, del producto para el proceso, de la transacción para la relación”.

Por tanto, la continuidad de la interacción depende de los factores más objetivos de la relación que se aprecian en los beneficios y en los costos (valor de la relación) y de los más cualitativos – comprometimiento, confianza y satisfacción (calidad de la relación) – y los proveedores deben actuar en todas estas dimensiones de forma a influenciar positivamente la percepción del cliente ante cada uno de estos componentes.

En la esencia de toda la actividad de creación y profundización de la relación está el problema de la gestión de conocimiento entre socios de negocio. Esper et al. (2010) destacan el problema de la frecuente desvinculación entre oferta y demanda, lo que provoca o un exceso de oferta de lo que no es importante, o la ausencia de oferta de aquello que es realmente importante.

Hoy no basta querer vender o tener un producto competitivo, que rápidamente se puede volver obsoleto; es necesario desarrollar un conjunto de competencias organizacionales absolutamente esenciales en la creación y mantenimiento de relacionamiento con los clientes (por ej. KAM), la afectación de recursos y el comprometimiento, que pasa mucho por la gestión de conocimiento, por el establecimiento de métricas comunes y por otros elementos indicadores, por la mejora de la capacidad de comunicación y por la proactividad en la detección y satisfacción de necesidades de los clientes.

Por eso es absolutamente necesario que las empresas proveedoras comprendan que hoy las reglas del juego pasan, en primer lugar, por comprender y sobre todo, conocer al cliente y después amoldar su oferta, revisándola constantemente, a las necesidades de ese mismo cliente.

Esta evolución del concepto de valor en la oferta ha sido evidente en los trabajos efectuados en el área de marketing, destacándose, por ejemplo, en el *Contemporary Marketing Practice Group* y en el *Industrial Marketing and Purchasing Group* como tópico central de investigación.

Dos corrientes principales surgen de este análisis: el valor que se crea por la relación y el valor de la propia relación. Ya en 1996, Wikstrom afirmaba que “se alteró el papel de las organizaciones de proveedores de productos y servicios para diseñar un sistema de actividades dentro de las cuales los clientes puedan crear su propio valor”, lanzando claramente la idea de co-creación.

Grönroos (2000) argumenta que el valor se crea cuando la empresa proveedora y la empresa compradora piensan conjuntamente y tienen una plataforma de conocimiento conjunto, relacionando el valor creado con la calidad de la relación.

Este énfasis en la relación conlleva a una polaridad en la forma de analizar los intercambios, de un lado, la lógica transaccional, del otro, la lógica relacional. Axelsson y Wynstra (2002) resumen la comparación entre los dos abordajes en lo siguiente:

Cuadro 2 - Comparación entre abordaje transaccional y relacional (Axelsson y Winstra, 2002)

| Abordaje transaccional | Abordaje relacional |
|--|--|
| Muchas alternativas | Una o pocas alternativas |
| Cada negocio es un nuevo negocio y nadie debe beneficiarse de desempeños anteriores | Un negocio es parte de una relación y la relación es parte de un contexto de networking |
| Explora el potencial de competencia | Explora el potencial de cooperación |
| Visión de corto plazo, relación puntual y evita una aproximación mayor entre organizaciones | Visión de largo plazo a través de la búsqueda y del desarrollo conjunto |
| Renovación y eficacia obtenidas por el intercambio de socios, escogiendo al proveedor más eficiente cada vez | Renovación y eficacia obtenidos por colaboración entre equipos, combinando recursos y conocimiento |
| Compra productos | Compra competencias y recursos |
| Orientación al precio, favorable para obtener determinados precios en productos específicos | Orientación a los costos y al valor, favorable para obtener reducidos costos totales de oferta y de desarrollar valor renovado |

Homlund (1996) refiere que la calidad de la relación está influenciada por la calidad del producto/servicio (dimensión técnica), calidad de las dimensiones interpersonales (dimensión social) y los costos y beneficios financieros asociados al relacionamiento (dimensión económica).

El problema del valor influencia varios aspectos de la relación entre empresas y se manifiesta en el propio concepto de ventas, por tanto es necesario definir lo que es una venta con base en el valor para el cliente (Terho et al.2012). Los autores describen una evolución en los conceptos de los comportamientos de los vendedores, desde la venta adaptativa, pasando por la venta orientada al cliente, comportamiento orientado a la sociedad, venta relacional, venta consultiva y venta ágil.

Aunque el valor esté implicado en muchos de los modelos corrientes de venta, los autores consideran que la creación de valor para el cliente no está completamente explorada.

Los autores desarrollan entonces el concepto de value based selling, que definen como “el grado en el cual un vendedor trabaja con el cliente en el diseño de una oferta de mercado de modo a que los beneficios se traduzcan en términos financieros, basados en la comprensión profunda del modelo de negocio del cliente, entonces demostrando convincentemente la contribución del proveedor a la rentabilidad del cliente”.

Esta definición destaca la rentabilidad financiera del cliente como algo fundamental en el concepto de VBS. En suma, los autores destacan los siguientes factores como determinantes para el éxito del proveedor:

- 1 – Comprender el modelo de negocio del cliente;
- 2 – Elaborar la propuesta de valor;

3 – Comunicar la propuesta de valor.

Aquí es necesario destacar que el valor está relacionado con el beneficio para el cliente, el impacto de la oferta en el negocio (sobre todo rentabilidad) del cliente y la reducción de riesgo de la opción por un determinado proveedor.

Glaser (2006) también destaca esta conclusión que afirma que si los participantes en un proceso de creación de valor reconocen que sus objetivos son complementarios y no contrarios, y tuvieran esta idea presente durante la negociación, los resultados en términos de valor probablemente serán enriquecidos.

Ballantyne et. al. (2011) profundizan el análisis de la propuesta de valor y su comunicación. A grandes rasgos, los autores destacan el cambio de paradigma de desarrollar e implementar un plan de marketing no *para* el cliente, sino *con* el cliente, lo que implica entonces que el mercado no es un mero “local” de encuentro, sino un “local” de interacción.

La interacción normalmente se establece en una fase de pre-venta, no obstante es importante referir que la colaboración y la integración de recursos entre proveedor y comprador deberán ocurrir no solamente en una fase de pre-venta, sino a lo largo de todo el proceso, incluyendo el de pos-venta.

Welch and Wilkinson (2004) indican que algunas empresas están surgiendo como “organizaciones que participan, adaptan, sienten y aprenden que tienen que responder a oportunidades y problemas imprevisibles” con el fin de adoptar una visión de *stakeholder* en una óptica de propuesta de valor.

En este sentido, los aspectos como la colaboración horizontal de las empresas para la defensa de lo que se considera activos de la relación (recursos relacionales) son de extrema

importancia (Lusch et al. 2011)³⁵, debiendo destacar aspectos como la gestión y el cumplimiento de expectativas, así como el diseño y el soporte de programas de identificación.

Por consiguiente, la propuesta de valor deberá incluir (Ballantyne et al.2011):

- Un intercambio recíproco de valor;
- Una descripción de los beneficios y de reducción de costos;
- Transparencia acerca de para quién y cómo irá el valor;
- Percibir un intercambio justo de valor;
- Entrega en un período más largo que una transacción;
- Co-creación a través de la interacción entre dos o más partes;
- Establecer objetivos congruentes con el relacionamiento para un determinado mercado.

Estas alteraciones de la lógica de negocio y amplitud de creación de valor obviamente tienen implicaciones a nivel del modelo de negocio de las organizaciones, introduciendo también aquí alteraciones significativas en los componentes del modelo de negocio³⁶(Zott y Amit, 2008).

La presión del medio en el sentido de una mayor capacidad de respuesta por parte de las empresas conllevó a que el diseño organizacional incidiese menos en una estructura administrativa y más en la organización de una estructura de intercambios con *stakeholders* externos. (Zott y Amit 2008), en la que se ha destacado el papel de la evolución de las

³⁵ Lusch, R.; Brown, J. and O'Brien, M. (2011): Protecting relational assets: a pre and post field study of a horizontal business combination. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39:175-197.

³⁶ El modelo de negocio se puede considerar un *template* estructural que describe la organización de las transacciones de una determinada empresa con todos sus constituyentes externos en los mercados de factores y de producto (Zott y Amit 2008).

tecnologías en los nuevos tipos de interacciones entre agentes económicos (Geoffrion y Krishnam, 2003)³⁷. Estas alteraciones permitieron a las organizaciones alterar fundamentalmente la forma como las empresas se organizan y transaccionan, tanto internamente como con otras organizaciones.

Por eso, las *supply chains*³⁸ han tenido dinámicas que introducen una nueva lógica en la forma como deben ser gestionadas. Melnyk et.al. (2010) refieren que la gestión moderna de las *supply chains* pretende 3 beneficios principales:

- Reducción de costos;
- Entregas más rápidas;
- Aumento de la calidad.

La gestión de las *supply chains* se considera entonces una fuente de ventaja competitiva, pasando de cadenas no integradas y enfocadas en el precio a cadenas integradas estratégicamente y enfocadas en creación de valor³⁹.

Por lo tanto, surgen nuevos desafíos para los participantes (compradores y vendedores⁴⁰) en las *supply chains* fundamentalmente:

- Reducción de costos: no solo el costo inicial, sino el costo total, incluyendo los aspectos de calidad y situaciones pos-negociación;

³⁷ Geoffrion, A. and Krishnan, R. (2003): E-business and management science: mutual impacts (part 1 and 2), *Management Science*, 49, 1275-1286

³⁸ Cadena de suplementos – Se mantendrá en el texto el término original en inglés dada su utilización corriente en el dominio de la gestión en Portugal.

³⁹ El trabajo presentado que actualiza esta revisión bibliográfica lidió con compradores internacionales y por eso la discusión que se desarrolla aquí tendrá en cuenta factores importantes para cualquier exportador nacional, ya sea de productos acabados, productos intermedios y también para la mayoría de los casos de servicios.

⁴⁰ A lo largo de este texto y dado su marco, se utilizarán los términos proveedores, exportadores y vendedores con el mismo sentido e identificando el mismo tipo de actores, es decir, empresas que venden productos acabados y/o productos intermedios y/o competencias en un contexto internacional. Por la misma razón, para la demanda se utilizarán los términos compradores e importadores como sinónimos.

- Capacidad de respuesta: variación de volúmenes, locales de entrega, alteraciones de pedidos;
- Seguridad: garantía de la calidad de entrega;
- Sostenibilidad: impactos ambientales de las prácticas de los interventores;
- Resistencia: capacidad y flexibilidad de la *supply chain* para recuperarse de situaciones anómalas, como por ejemplo, desastres naturales o problemas en un proveedor esencial de la cadena;
- Innovación: La interacción entre proveedor y comprador deberá ser una fuente de innovación no solo en términos de producto final, sino también en el aumento de valor de los procesos en las diferentes fases.

Para las organizaciones implicadas en una *supply chain* puedan vencer estos desafíos, uno de los factores que tendrá un impacto decisivo es la profundización de las relaciones entre las partes. Esta profundización implica una mayor interacción, transparencia e integración entre los proveedores-clave y los compradores, tanto a nivel estratégico como operacional.

En la mayoría de los sectores, los compradores, sobre todo grandes marcas y grandes distribuidores, ejercen su actividad de compras en un contexto internacional, y uno de los grandes desafíos de estos compradores es coordinar y gestionar eficazmente los relacionamientos con proveedores internacionales, clientes y otros *stakeholders* (Jean et al. 2010).

Por eso, en varios sectores, la sobreposición de cadenas de valor se hace muy compleja y el concepto de plataformas surge como una formulación que permite una mejor comprensión de la relación entre los diferentes integrantes de esa creación conjunta de valor.

Las plataformas sectoriales son estructuras de base (productos, tecnologías o servicios) que delimitan virtualmente un “espacio” en el que un conjunto de empresas (que constituyen lo que a veces se llama de ecosistema de negocio) efectúan varias actividades y procesos, desarrollando productos complementarios, tecnologías y/o servicios. Pueden existir en varias industrias, pero su ocurrencia es más notoria en industrias de alta tecnología (Gawer (2010) y Gawer y Cusomano (2008)).

Por este motivo, ese ecosistema tiene normalmente lo que se llama un líder de la plataforma. El papel del líder es el de coordinar la red de empresas y el conjunto de interdependencias tecnológicas, operacionales y estratégicas respectivas. Debemos destacar el fuerte componente relacional y de interpenetración de cadenas de valor, ya que pertenecer a una plataforma implica una relación más compleja que una mera transacción.

En la práctica, las empresas (coordinadores de plataformas) tienen proveedores de primer nivel – que participan activamente en la plataforma con una relación continuada en el tiempo y un volumen de negocio más estable – y proveedores de segundo nivel – que serían aquellos utilizados para transacciones aisladas –, lo que implica que una misma organización puede estar involucrada al mismo tiempo en lógicas transaccionales y relacionales de intercambios.

La gestión de las plataformas en un contexto internacional normalmente implica asimetría de poder, provocando un reducido poder de negocio de proveedores de menores dimensiones, así como la necesidad por parte de estas de inversiones específicas de la relación (Johnsen y Ford 2008; Chang y Gotcher 2007 y Subrami y Venkatraman 2003).

Por consiguiente, una empresa proveedora deberá comprender que efectuar negocios en un contexto internacional hoy implica no solo gestionar mejor la transacción en sí, sino también comprender mejor el establecimiento y la gestión de la relación con los compradores.

El aprendizaje y la consecuente profundización de las relaciones es una de las formas de las empresas de menor dimensión de asumir un papel más relevante en la cadena de valor del cliente, con un impacto positivo en sus negocios. (Chang y Gotcher 2007; Selnes y Salli 2003, Subrami y Venkatraman 2003).

La importancia del aspecto relacional en un ambiente de negocios, marcado por el incremento de redes de empresa, de cadenas de valor complementarias y de diversos vínculos de la organización con ese ambiente, condujo al desarrollo de un área llamada Marketing Relacional⁴¹(RM), que tiene en Gummesson a uno de sus impulsores más importantes. Gummesson (2002) resume algunos de los aspectos centrales del RM en el siguiente cuadro:

⁴¹ Relationship marketing en el original

Cuadro 3 - : Caracterización del concepto de *Relationship Marketing* y de *Customer Relationship Management* y sus aportes para un cambio en el paradigma de Marketing (Gumesson, 2002)

| | |
|---|---|
| Definición | RM es el marketing basado en la interacción de una red de relaciones. |
| Operando el RM | Definición de 30 relaciones, agrupables en relaciones operacionales de mercado, nano y mega relaciones no relacionadas con el mercado. |
| Portfolio de relaciones | Selección de las relaciones que una empresa focalizará en su marketing. |
| Valores | Colaboración es el foco; las partes de una red son co-productores de valor; lógica más <i>win-win</i> que <i>win-lose</i> ; todas las partes involucradas tienen responsabilidades; relaciones de largo plazo; cada cliente es un individuo o miembro de una comunidad de personas con pensamiento común. |
| Fundamentación práctica y teórica | Construir una síntesis entre la gestión del marketing tradicional y del marketing mix; marketing de servicios; abordaje de red B2B, gestión de la calidad; organizaciones en red; nuevos principios de contabilización; tecnologías de información y experiencia del campo de las empresas. |
| Vínculos con la Gestión | RM y CRM ⁴² representan una gestión orientada al marketing – un componente de la gestión general de la organización, y no están limitados a los departamentos de marketing o de ventas; el plan de marketing forma parte del plan de negocios. |
| Vínculos con la contabilidad | El <i>balanced scorecard</i> y el capital intelectual ofrecen elementos para la evaluación del ROR ⁴³ . |
| Vínculo con la organización | RM es la manifestación de mercado de la organización en red |
| Ventajas para la organización | Aumenta la duración y la retención de los clientes; aumenta la productividad de marketing y la rentabilidad general; aumenta la estabilidad y reduce la inseguridad. |
| Ventajas para la economía de mercado | RM agrega colaboración a la competencia y la regulación/instituciones; la simbiosis entre las tres partes contribuye a un equilibrio de mercado dinámico; |
| Ventaja para la sociedad, ciudadanos y clientes | RM es el marketing de valor y de la sociedad en red, con un enfoque creciente en la producción y en el marketing orientados al individuo, reduciendo el enfoque en la producción y el marketing de masas. |
| Validez | Enfocando en el relacionamiento, en la interacción y en las redes, el RM ofrece un abordaje más realista a la gestión de marketing en la nueva economía que aquella que hoy prevalece. En la práctica, el marketing funciona a través de una red de relaciones. |
| Generalización | RM y CRM son aplicables a todo tipo de organizaciones y negocios, pero el portfolio de relaciones es siempre específico de una dada relación. |

Badaracco (1991, in Gumesson 2002) aparece citado en lo siguiente: “Firms were islands of managerial coordination in a sea of market relationships. But this is an outdated view. Companies are now breaking down barriers which, like the Berlin Wall, have endured

⁴² CRM – Customer Relationship Management

⁴³ *Return on Relationship*, en el original, que pretende evaluar la rentabilidad de una determinada relación.

for decades. Their managers are now working in a world that consists not simply of markets and firms, but a complex relationship with a variety of other organizations”.

Partanen y Moeller (2012)⁴⁴ analizan la creación de redes a través de la aplicación del RBV⁴⁵ y del abordaje del sistema de creación de valor, recomiendan que en la creación de una red estratégica de proveedores:

- Prestar atención lo más temprano posible en la arquitectura del sistema de creación de valor de los nuevos conceptos de negocio;
- Analizar críticamente la importancia relativa y la disponibilidad de las actividades-clave creadoras de valor;
- Protegerse contra la inseguridad mediante la selección de socios;
- Mantener la flexibilidad en la construcción de la red de sociedades.

Por eso, la demostración del valor de la relación para los clientes es de primordial importancia. Geiger et al. (2012) llamó la atención hacia el hecho de que en las relaciones, los proveedores deberían, por ejemplo:

- Introducir servicios de valor agregado para complementar productos funcionales de base;
- Simplificar el proceso de oferta;
- Desarrollar medidas para mejorar los procesos de los clientes;
- Ofrecer el conocimiento y competencias del proveedor para reducir el *time-to-market* del cliente;

⁴⁴ Partanen, J. and Moeller, K. (2012): How to build a strategic network: A practitioner-oriented process model for the ICT sector. *Industrial Marketing Management*, 41, 481-494.

⁴⁵ RBV – Resource Based View – Visión basada en recursos

- Promover interacciones personales en los diferentes niveles de los centros de venta y de compra⁴⁶ de forma a tornar más visible el valor agregado.

Una de las relaciones definidas por Gummesson, con interés particular en el caso de esta propuesta, es la Relación del Conocimiento (RC) ⁴⁷, sobre la cual el autor destaca los siguientes aspectos:

Aprendizaje y conocimiento son cada vez más el objetivo de alianzas entre organizaciones;

- RC requiere de una relación mucho más estrecha entre organizaciones que una relación establecida solamente en la óptica de un producto;
- RC requiere de redes complejas. Una relación basada en el producto puede y frecuentemente se establece con la competencia, ej.: desarrollo de motores, mientras que RC se igualmente establece con universidades, consultores, inventores, entre otros.
- RC tiene un potencial mayor, ya que el conocimiento es más general que un producto, que es una aplicación singular del conocimiento.

Uno de los aspectos fundamentales de la RM es la Rentabilidad de Relación (ROR)⁴⁸ (Gummesson (2004)⁴⁹), que el autor define como: “El resultado financiero líquido de largo plazo, causado por el establecimiento y por la mantenimiento de una relación individual con

⁴⁶ Selling centers y buying centers, en el original

⁴⁷ Knowledge Relationship, en el original

⁴⁸ Return on Relationship en el original

⁴⁹ Gummesson, Evert (2004): “Return on Relationship (ROR): The value of relationship marketing and CRM in business-to-business context. *Journal of Business & Industrial Marketing* vol 19, n 2, pp 136-148

el cliente”. Este concepto se podría aumentar substrayendo el término cliente, y considerando todo el portfolio de las relaciones y analizando el ROR para cada tipo de relación.

La profundización de las relaciones en marketing industrial han provocado un impacto positivo en términos de resultados para ambas partes en la gran mayoría de los casos (Hewitt et.al. (2002); Kalwani y Narayandas (1995), Jap (1999)). La American Marketing Association (2009) define Marketing Relacional como “*Marketing with the conscious aim to develop and manage long-term and/or trusting relationships with customers, distributors, suppliers or other parties in the marketing environment.*”

Gumesson (2002) también refiere la presencia de dos tipos de costos en las relaciones: los costos estructurales - costos de crear y mantener la red – y los costos de actividad en la red, por eso es importante analizar el impacto de la inseguridad y de otros factores en las formas de *governance* adoptadas.

En esa lógica de red, Santoro y McGill (2005) aplican los conceptos de Economía de los Costos de Transacción (ECT) y de Opciones Reales (OR) en las relaciones de *governance* de alianzas en el sector de biotecnología y la influencia del socio, de la tarea, de la tecnología, de la co-especialización de los activos y de la inseguridad.

Parece que existe una contradicción entre el ECT y la OR en lo que se refiere a forma de lidiar con la inseguridad, pues si en el primer caso, cuanto mayor es la inseguridad en abstracto, más lógica es la adopción de una forma de *governance* que privilegie un mayor control, en el caso de las OR, la inseguridad conduciría a la empresa a adoptar formas más flexibles de forma a evitar el costo de oportunidad de inversiones irreversibles.

Existen varias fuentes de inseguridad en una relación, pero la de los socios y la de las tareas asumen particular importancia en el sentido comportamental. Una inseguridad elevada

ante los socios, sobre todo en sectores de conocimiento intensivo como la biotecnología, donde es difícil monitorizar y evaluar las competencias organizacionales, la tendencia es a una forma de *governance* más jerarquizada, reforzada por una mayor co-especialización de activos.

En términos de co-especialización de los activos, entendida como una inversión mutua por los socios en actividades y estructuras que facilitan el intercambio de información y de conocimiento entre las partes (Teece, 1992, in Santoro y McGill 2005), Santoro y McGill (2005) relacionan una mayor co-especialización de los activos con formas más evolucionadas, es decir, más jerarquizadas de *governance*.

Williamson y Ghani (2012)⁵⁰ refieren que la Economía de los Costos de Transacción (ECT) elige la transacción como unidad de análisis de la actividad económica, lo que podría servir de base a una decisión de *governance* en las organizaciones y/o mercados, donde la transacción coordinada de esta manera sería algo que puede infundir orden, mitigar los conflictos y concretizar ganancias mutuas del negocio, tanto dentro de empresas como en las relaciones entre empresas.

Williamson (2010)⁵¹ refiere que el TCE tiene como puntos clave: (1) examinar las organizaciones económicas bajo el prisma de los contratos/*governance*; (2) identificar los atributos claves de los actores humanos (racionalidad limitada y oportunismo) que apoyan la eficacia de los contratos; (3) designar los atributos clave de las transacciones que pueden implicar complicaciones contractuales (dando origen a dependencias bilaterales) y

⁵⁰ Williamson, O. and Ghani, T. (2012): Transaction cost economics and its uses in marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science* 40: 74-85.

⁵¹ Williamson, O. (2010): Transaction cost economics: the natural progression. *The American Economic Review*, 100(3) 673-690.

perturbaciones; (4) adaptar el principal problema de la organización económica, distinguiendo tipos autónomos y coordinados de adaptación; (5) designar los atributos clave que describan modos alternativos de *governance* (con especial incidencia en los atributos que definen mercados y jerarquías) y (6) Avanzar con hipótesis de alineamiento discriminatorio, donde transacciones que difieren en sus atributos están alineadas con estructuras de *governance*, las cuales, a su vez, difieren en sus costos y en sus competencias, produciendo entonces como resultado, una economía de los costos de transacción.

Luego, el TCE tendría impacto en el sentido del análisis de la especificidad de los activos, de una *governance* dinámica y en los problemas de los *switching costs* y del efecto de *lock-in*, implicando un aprendizaje relacional (AR)⁵².

El aprendizaje relacional es una competencia organizacional que actúa como un mecanismo de *governance* transaccional, reduciendo los costos de transacción y aumentando el valor generado en las transacciones. Por eso, la AR es de extrema importancia en la consolidación de las relaciones con los clientes y se pueden identificar como los factores más importante para el desarrollo de AR: la confianza, la orientación a la innovación por parte del proveedor y lidiar con la inseguridad tecnológica (Santoro y McGil (2005)).

En el sentido de orientación para la innovación, es importante que los compradores ofrezcan más información a los proveedores más abiertos a la innovación de forma a estimularlos a adaptarse rápidamente a nuevos procesos y a ser también más proactivos en el desarrollo de nuevos productos por parte del cliente. (Jean et al. 2010).

⁵² Relationship learning en el original

Por consiguiente, el aprendizaje relacional proviene de competencias específicas de interacción que potencian los relacionamientos y mejoran el desempeño de las organizaciones proveedoras, asumiendo siempre el papel moderador de la comunicación y de la cultura implicados.

Lages et al. (2009) testaron, en un estudio con empresas portuguesas y teniendo como base la RBV⁵³, 3 capacidades (aprendizaje organizacional, relacionamiento y calidad) y sus influencias en la estrategia de producto (calidad e innovación) y sus impactos en la exportación (relacionamiento y desempeño).

Los resultados señalan un efecto positivo de las capacidades testadas en la estrategia del producto, que la innovación y la calidad tienen un efecto positivo en la exportación. Debemos destacar el impacto positivo de la innovación en el desempeño de la empresa como exportadora y el realce de las competencias en relacionamiento como un factor con impacto positivo en la calidad y en la innovación del producto en un contexto internacional.

Entonces estas competencias se podrían considerar como dinámicas porque se podrían explorar en el sentido de crear, expandir, actualizar, proteger y mantener la base de activos diferenciadores de la empresa (Teece, 2007; Teece y Pisano 1994; Teece et al. 1997)⁵⁴ en la que el conocimiento en general y el de las relaciones en particular serían un buen ejemplo de aplicación de competencias dinámicas.

⁵³ RBV – Resource Based View- una teoría de empresa que, a grosso modo, justifica la ventaja competitiva de las empresas por la posesión y especialización de recursos no replicables por la competencia.

⁵⁴ Teece, D. (2007): Explicating dynamic capabilities: The nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28: 1319-1350.

Teece, D. and Pisano, G. (1994): The dynamic capabilities of enterprises: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3:537-556.

Teece, D., Pisano, G. and Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7) 509-533.

Si el relacionamiento tiene efectivamente un enorme valor positivo en diferentes dimensiones de la gestión empresarial, como por ejemplo, influenciar positivamente la innovación por parte del comprador a través de flexibilidad, aumento de la expectativa del comprador, división de información y solidaridad (Mooi y Frambach, 2012)⁵⁵, aunque obviamente comporta también riesgos de aspectos negativos como la pérdida de objetividad del proveedor y algún oportunismo por parte del proveedor. No obstante, queda claro para los autores que cuanto más los proveedores promuevan la innovación por parte del comprador, más positiva será la evaluación de la relación por parte del mismo.

En la gestión de una *supply chain* (SCM⁵⁶), el valor se crea sobre todo a nivel de la división del conocimiento y del nivel de servicio implicado (Mentzer et al. 2001 y Slater y Narver 2000). Por lo tanto, se destaca dentro de la relación la importancia del intercambio de conocimiento entre las partes. Esper et al. (2010) subrayan el problema de la integración entre oferta y demanda, sugiriendo, con base en Nonaka y Takeuchi (1995), la sub-división de esta integración en cuatro etapas:

- Generación de conocimiento: incluye el reconocimiento de las variables del mercado relevantes para las operaciones actuales y futuras de la organización;
- Diseminación de conocimiento: proceso a través del cual la información relevante de mercado e inteligencia de negocio es compartida en el interior de la organización y con los *stakeholders*⁵⁷

⁵⁵ Mooi, E. and Frambach, R. (2012): Encouraging innovation in business relationships – A research note. *Journal of Business Research*, 65, 1025-1030.

⁵⁶ SCM – *Supply chain management* – gestión de la cadena de suplementos, traducción libre.

⁵⁷ *Partes interesadas* en traducción libre. Se mantendrá en el texto el nombre en inglés dada la utilización corriente del término en el dominio de la gestión en Portugal.

- División de significado: Incluye el desarrollo de una o más interpretaciones conjuntas de la información relevante de mercado y de la inteligencia de negocio, pretendiendo una respuesta integrada.
- Aplicación del conocimiento: implica la institucionalización de la información relevante de mercado y de la inteligencia de negocio por la alteración de comportamientos de gestión y de procesos para aumentar la eficacia de mercado.

Por consiguiente, Esper et al. (2010) definen la integración entre oferta y demanda como “the balancing of demand and supply market information and business intelligence through integrated knowledge management processes to strategically managed demand and supply activities for the creation of customer superior value”.

Entonces, en un vínculo más profundo entre la oferta y la demanda, ocurrirían alteraciones en las perspectivas de gestión para facilitar la integración entre las partes⁵⁸, fundamentalmente:

- Creación de un valor agregado de productos y servicios para la satisfacción de las necesidades y requisitos de clientes y segmentos estratégicamente importantes, así como para superar los condicionalismos operacionales;
- Priorización del valor agregado de productos y servicios basados en las necesidades de los clientes estratégicamente más importantes, en los condicionalismos y en el potencial diferenciador de los proveedores;

⁵⁸ DSI – Demand and supply integration en el original

- Creación de redes de conocimiento que facilitarían la generación, diseminación e interpretación conjunta del conocimiento entre clientes y la red de proveedores;
- Potenciar el conocimiento integrado de forma a optimizar la creación de valor de los productos y servicios con los clientes/segmentos estratégicos;
- Potenciar aspectos diferenciadores clave para la creación de valor agregado de productos y servicios con los clientes/segmentos estratégicos utilizando los procesos lo más eficientes posibles.

Ya que la profundización de las relaciones es prácticamente inevitable para la supervivencia (proveedores) y para la mejora del *supply chain* (compradores), es necesario destacar algunos puntos inherentes a su implementación.

En primer lugar, la profundización de la relación es un proyecto transversal a las diferentes áreas de la empresa e implica un comprometimiento de fondo de las organizaciones, por lo que no es posible tratarlo solamente a nivel táctico.

Después, el problema de las métricas tradicionales de ventas no son suficientes para una evaluación correcta del funcionamiento de la relación, por eso es necesario el establecimiento de métricas propias, como por ejemplo, la rentabilidad de la relación; la evolución de ventas en un período mayor; la extensión en tiempo de los contratos existentes; el aumento de ventas por cliente; los recursos que la empresa afecta por cliente; el costo en servir a los clientes, entre otros.

Finalmente, la noción de que para una situación interesante para ambas partes, las empresas tendrán que compartir información, riesgos y visión del futuro del negocio.

La evolución hacia una relación más colaborativa es evidente en la literatura. Por ejemplo, Spekman y Carraway (2006) subrayan que aunque no todas las relaciones entran en un proceso de profundización, es absolutamente esencial comprender las circunstancias que favorecen esa profundización.

La Figura 1 representa los diferentes tipos de relacionamiento, teniendo en cuenta la dificultad en la oferta y el impacto económico del mismo.

| | | | |
|--|-------------|--|--------------------------|
| | | Dificultad en la obtención del suministro | |
| | | Baja | Alta |
| Impacto en el valor/ Economía | Alta | Potenciação | Sociedad |
| | Baja | Transacción | Gestión de riesgo |

Figura 1 - Diferentes contextos comprador-proveedor (Spekman y Carraway (2006))

Una vez más se nota la tendencia hacia una sociedad cuando la oferta es difícil de sustituir y cuando agrega alto valor para el comprador.

Por lo tanto, es necesario comprender cómo se puede reforzar esta colaboración. Los autores proponen la siguiente *framework*:

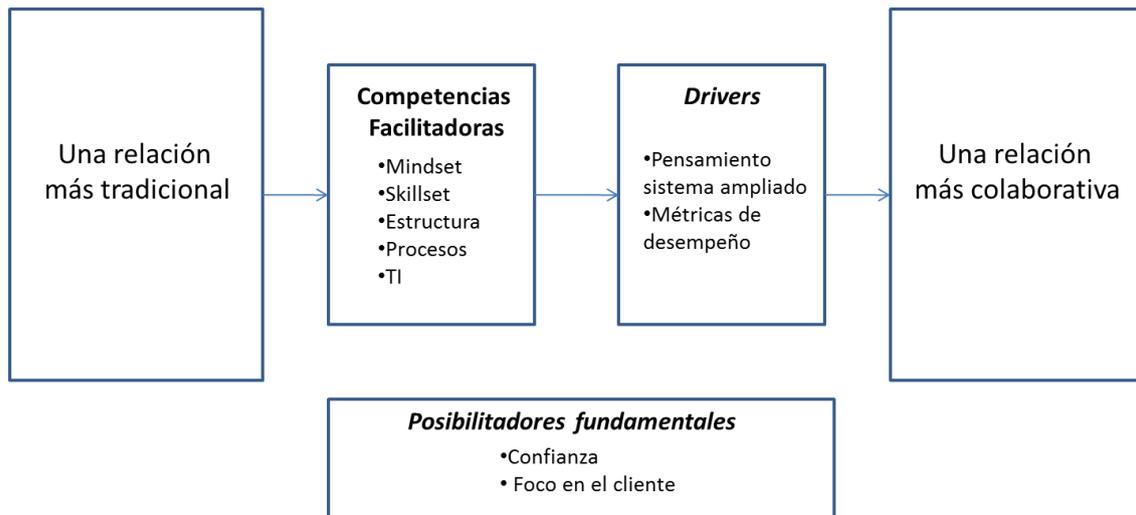


Figura 2 - Transición hacia un modelo más colaborativo (Spekman y Carraway (2006))

Los autores refieren que hay una necesidad de una mayor integración de actividades, información y procesos para que la colaboración realmente aumente entre las partes. En la Figura 2, el *framework* señala una evolución de una relación más tradicional hacia una más colaborativa, a través de competencias, *drivers* y posibilitadores fundamentales.

En cuanto a las competencias organizacionales, el *mindset* sería el deseo de superar las tensiones inherentes a una relación comprador-vendedor y aparece como un elemento fundamental, ya que consiste en la apertura y en la predisposición que tienen las partes para profundizar una colaboración.

No obstante, el deseo es una condición necesaria, pero no suficiente en el éxito de una colaboración y de ahí que el *skillset* – conjunto de competencias, como por ejemplo funcionales e interpersonales, en la construcción y mantenimiento de una colaboración – sea fundamental para el éxito de la profundización de la relación.

Además de los factores citados anteriormente, la estructura es decisiva en el éxito de la colaboración. La estructura aquí se entiende como la posición respectiva de los miembros en

una relación que implica, por ejemplo, la tipología de *governance* de la relación y las barreras creadas por los silos funcionales.

Los procesos reflejan los aspectos dinámicos del intercambio, incluyendo comportamientos específicos y acciones que definen cómo se implementa realmente el proceso de colaboración. Los procesos positivos en términos de colaboración son los que conducen a una mejoría de la comunicación, reducen conflictos y oportunismo y generan estabilidad y longevidad en la relación, sobre todo aclarando situaciones de recompensa y división de riesgo (Spekman y Carraway (2006)).

Toda esa lógica de aumento de interacción implica en una mejoría de los medios de comunicación entre las partes, asumiendo entonces las Tecnologías de información (TI) un papel muy particular. Las TI's aparecen entonces con importancia a nivel de conectividad externa y de los vínculos internos con procesos de apoyo de decisión, eficacia transaccional, visibilidad en el interior de las organizaciones y fuera de sus límites. Las TI's deberán permitir en muchos casos una mejor generación de información y de división de la misma, así como permitir un proceso más descentralizado y actual de los flujos de información esenciales para la colaboración.

En suma, un aumento de la integración entre dos organizaciones ocurre a nivel de las personas (*mindset* y *skillset*), de los procesos y de TI, pero son potenciales por dos *drivers* (estimuladores) fundamentales: una perspectiva extendida y métricas de desempeño adecuadas a la nueva situación.

En cuanto a la perspectiva extendida, debemos destacar que en una colaboración más estrecha, los integrantes deberán considerar el conjunto como el blanco de las operaciones y considerar que el foco de atención no es solo la transacción, sino todo un conjunto de mejoras

para ambas partes. Además de la inclusión de *inputs* de las empresas individuales, las métricas de éxito también deberán ser adaptadas a una situación en la que el conjunto se mide y en cada organización, surgirán también nuevas métricas relacionadas con el desempeño en el esfuerzo colaborativo.

Aarikka-Stenroos y Jaakkola (2012)⁵⁹ llaman la atención al problema de que en sectores de conocimientos intensivos, la co-creación de valor entre comprador y proveedor se da a través de un proceso de resolución de problemas que incluye 5 actividades clave: diagnóstico de las necesidades, diseño y producción de la solución, organización de los recursos y procesos, gestión de conflictos e implementación de la solución. Por eso, muchas de las tareas fundamentales para lograr la co-creación de valor se asientan en intercambios de información sobre mercados, datos internos de las organizaciones y expectativas, así como de la presencia de competencias dinámicas y operacionales.

Toda la lógica presentada depende del desarrollo de confianza, condición fundamental en la disminución de los costos de transacción, y el foco en el cliente, que en esencia, fue el *driver* principal del desarrollo de la colaboración.

A la par de la importancia de la profundización de las relaciones está el problema de una tendencia en las *supply chains* en el sentido de la reducción del número de proveedores, ocurriendo así una segmentación entre proveedores que pertenecen a una situación de socios y otros que existen para compras menos estratégicas y con menor implicación con el

⁵⁹ Aarikka-Stenroos, L. and Jaakkola, E. (2012): Value co-creation in knowledge intensive business service: A dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial Marketing Management*, 41:15-26.

comprador. Un buen ejemplo es el caso de la Sony, que en su programa “Transformación 60” redujo el número de proveedores de 4700 a 1000 (Uлага y Eggert (2006)).

Por consiguiente, determinar cuáles son los factores que posibilitan que un proveedor gane y mantenga el *status* de proveedor clave es uno de los grandes desafíos de gestión que enfrentan las empresas proveedoras.

Uлага y Eggert (2006) efectuaron un estudio pretendiendo determinar cuáles son los factores más diferenciadores para un proveedor. La Figura 3 presenta el modelo propuesto.

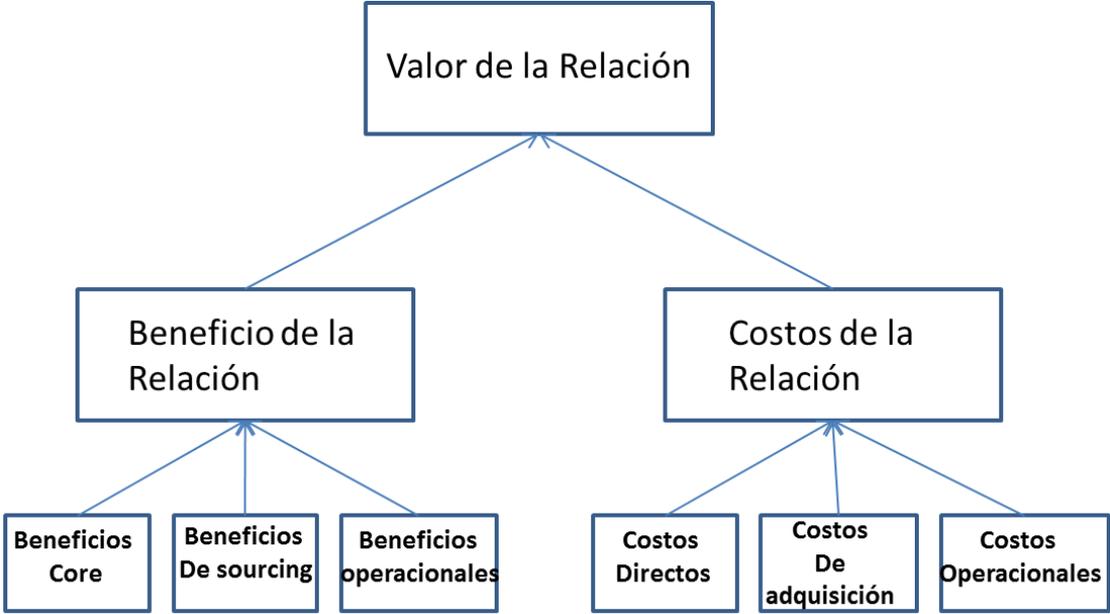


Figura 3 - Modelo de valor da relación (Uлага y Eggert (2006))

De acuerdo con el modelo de Uлага y Eggart (2006), el valor de la relación depende de dos factores principales: los beneficios de la relación y los costos de la relación.

En el primer caso, los beneficios *core* incluyen la calidad del producto y el desempeño a nivel de la entrega. La calidad del producto significa, a grosso modo, algo que se corresponde con las especificaciones del cliente; ya el desempeño a nivel de la entrega está relacionado

con el cumplimiento de calendarios de entrega, la capacidad de ajustar entregas con nuevas solicitudes (flexibilidad) y la entrega consistente de lo que fue acordado.

En los beneficios de *sourcing* aparecen los servicios de soporte y la interacción personal como aspectos relevantes; en los beneficios operacionales surgen factores como el Know-how del proveedor, en términos de comprensión de las operaciones del cliente, asistencia en el desarrollo de nuevos procesos y productos, además de todo el conjunto de actividades que mejoran el *time-to-market* del cliente.

En los beneficios, los factores con más peso fueron el soporte de servicio y la interacción personal, sobre todo el acceso al Know-how y el incremento del *time-to-market*.

En cuanto a los costos - derechos, de adquisición y operacionales - la capacidad del proveedor de gestionar inventarios, reducir costos de procesamiento de cotizaciones, pedidos y facturación, consistencia en la oferta, reducción de costos en los procesos en general, son factores decisivos en la ponderación del comprador.

Uлага y Eggert (2006) destacan que mientras los costos sirven como un criterio clave para que el proveedor pase a una *short-list* de posibles proveedores, los beneficios de la relación son los que verdaderamente aparecen como diferenciadores, es decir, son el factor de selección decisivo, con un peso 4 veces superior al de los costos.

Ya que el aspecto de la selección también es complejo para el proveedor-clave, después de formar parte de la lista de proveedores es necesario conocer cuáles son las formas de aumentar el volumen de negocios.

Es necesario referir que normalmente los servicios se juxtaponen a la oferta, de lo que se trata aquí es de un rediseño de procesos comprador a comprador; no vendemos de la misma manera a dos clientes diferentes.

Los proveedores principales captan una mayor parte del negocio, el estatuto de *key supplier* (KS) – proveedor principal – presupone una mayor implicación con los procesos y con los equipos del comprador, la implicación en fases prematuras de suministros – como por ejemplo, el desarrollo de producto – y representa una protección contra la competencia, por lo menos en términos de corto plazo.

No obstante, el estatuto de KS implica un aumento significativo de responsabilidad que solamente se puede justificar registrando un determinado nivel de rentabilidad.

Originalmente se señalaron 9 diferenciadores de fuentes de valor– core offering, sourcing, customer operations – benefits – product and delivery, service support and personal interaction and know how time to market – y costs (direct costs, acquisition cost and operations costs).

Los resultados señalan hacia un elevado potencial de diferenciación mucho más allá de los costos, es decir, del precio final.

Ulag y Eggert (2006) identificaron el soporte al servicio y a la interacción personal como los principales diferenciadores, explicando el mayor potencial de diferenciación (52%), seguido de los beneficios operacionales. El *Supplier know-how* y su capacidad de incrementar el *time-to-market* de los clientes contribuyó en un 21% de la variación observada, los costos operacionales (10%), costos de adquisición (7%) y el *direct product cost* (3%).

Bolton et.al. (2008) desarrollaron un estudio interesante en un contexto de servicios de soporte de sistemas informáticos en grandes empresas europeas. Los autores investigaron los determinantes de un *upgrade* de un contrato de prestación de servicio.

Los resultados obtenidos sugieren que los factores que se consideran clave para la toma de decisión ante un *upgrade* de contrato son diferentes de aquellos que conllevan a la contratación de un proveedor.

En el caso del *upgrade*, los criterios determinantes son: la satisfacción del cliente ante la gestión de la cuenta (la cuenta incluye la gestión empresa-empresa en su todo) y la gestión del contrato específico en análisis.

La calidad del servicio también se tiene en cuenta para un *upgrade* de contrato, la cual también se analiza a nivel global de la interacción empresa-empresa y a nivel de un proyecto aislado. Es curioso el hecho de que en una decisión de *upgrade*, si la calidad de servicio a nivel global es positiva y la percepción de la calidad de servicio de un proyecto inferior, el cliente tiende a efectuar un *upgrade* en el proyecto con calidad inferior, pues confía en la empresa proveedora y en su capacidad de mejorar el proyecto en causa.

Sin embargo, en este relacionamiento dos variables pueden influenciar el relacionamiento en sí: la competencia (del vendedor) y la dependencia (del comprador) (Sheer et.al. (2010)) (cf. Figura 4)

Modelo de Competencia – Dependencia– Lealtad (Sheer et al (2006))

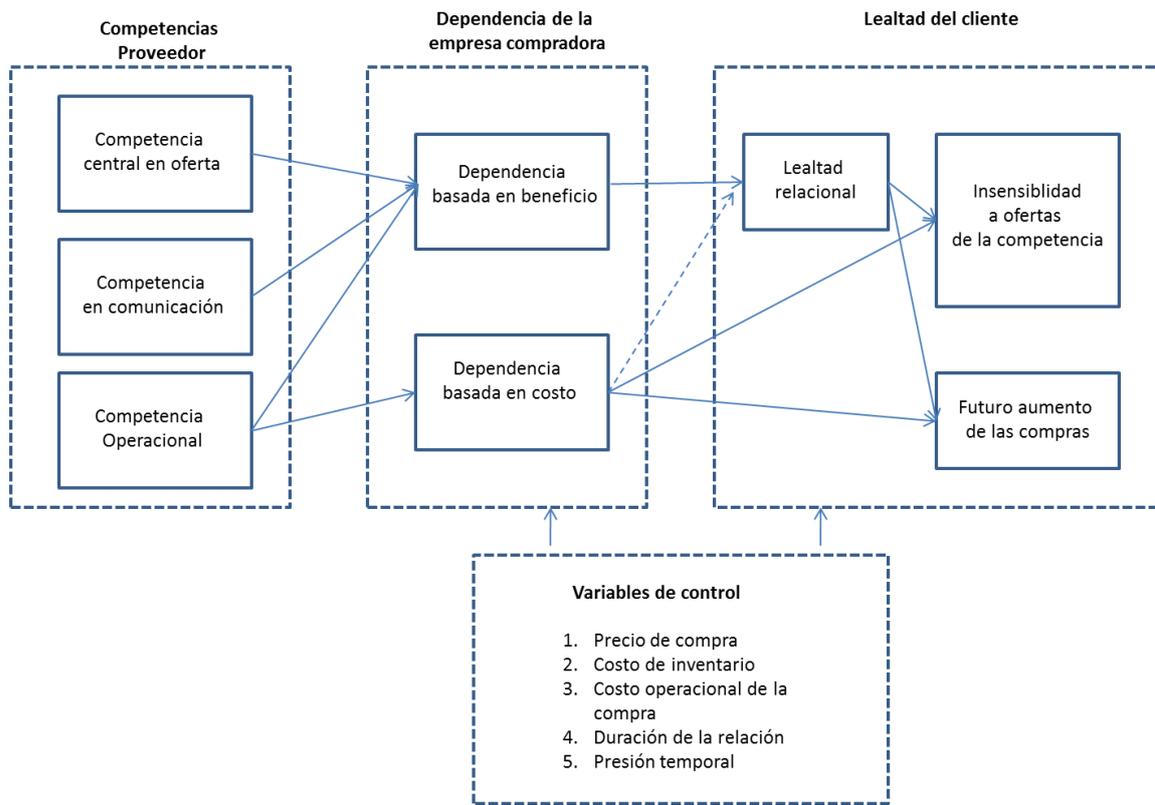


Figura 4 - Modelo de Competencia – Dependencia– Lealtad (Sheer et al (2006))

Olavarrieta y Ellinger (1997) señalan el hecho de que la creación de competencias centrales en una organización tiene impacto en la *supply chain* por la creación de dependencia económica. Sheer et al. (2010) sugieren que la creación de competencias en los proveedores crea fidelización de los compradores a través de los servicios, asistencias y acciones con valor (dependencias basadas en los beneficios) o por encarecer la rotura de la relación, creando entonces una dependencia basada en los costos.

Luego, los autores testaron dos tipos de dependencia de proveedores, la basada en beneficios y la basada en costos.

En la primera, el mantenimiento de la relación se debe a los beneficios líquidos y difícilmente sustituibles de la relación, que se enfoca en los aspectos positivos manifiestos y presentemente verificables de la relación.

En el caso de la segunda, el mantenimiento de la relación tendría por bases los costos que la empresa incurriría por terminar la relación, es decir, se enfoca en los costos latentes y futuros del término de la relación.

El efecto del beneficio es positivo mediante el desarrollo de lealtad en los clientes, tanto en el aumento de los negocios como en la insensibilidad a las propuestas de la competencia, mientras que los costos tienen más efecto en la insensibilidad ante las propuestas de la competencia y menos en el aumento de compras.

En términos de operacionalización de la relación es necesario referir el artículo seminal de McDonald et al. (1997), relativo al concepto de *Key Account Manager* (KAM)⁶⁰ y su papel en el contexto organizacional. En la Figura 5 se representa la evolución de la relación, de la transacción hacia una colaboración, ocurriendo al mismo tiempo un aumento de la complejidad de la implicación con el cliente. Además de los aspectos operacionales, esta reflexión señala el dinamismo y el cambio que ocurre en una relación a lo largo del tiempo.

En algunos casos, la evolución de la complejidad no ocurre, pues las empresas operan solamente en el dominio de la transacción; no obstante, la evolución es un desafío que, en la mayoría de los casos, se debe encarar, sobre todo en una era donde la concentración de la función compra es cada vez más común, constituyendo una estructura que puede ser formal o

⁶⁰ Gestor de cuentas-clave en traducción libre. Se mantendrá en el texto el término en inglés, dada la utilización corriente del mismo en el dominio de la gestión en Portugal.

informal, llamada *Decision Making Unit*⁶¹ (DMU) (Wind (1978); McWilliams et al. (1992)) con la que deben lidiar los proveedores.

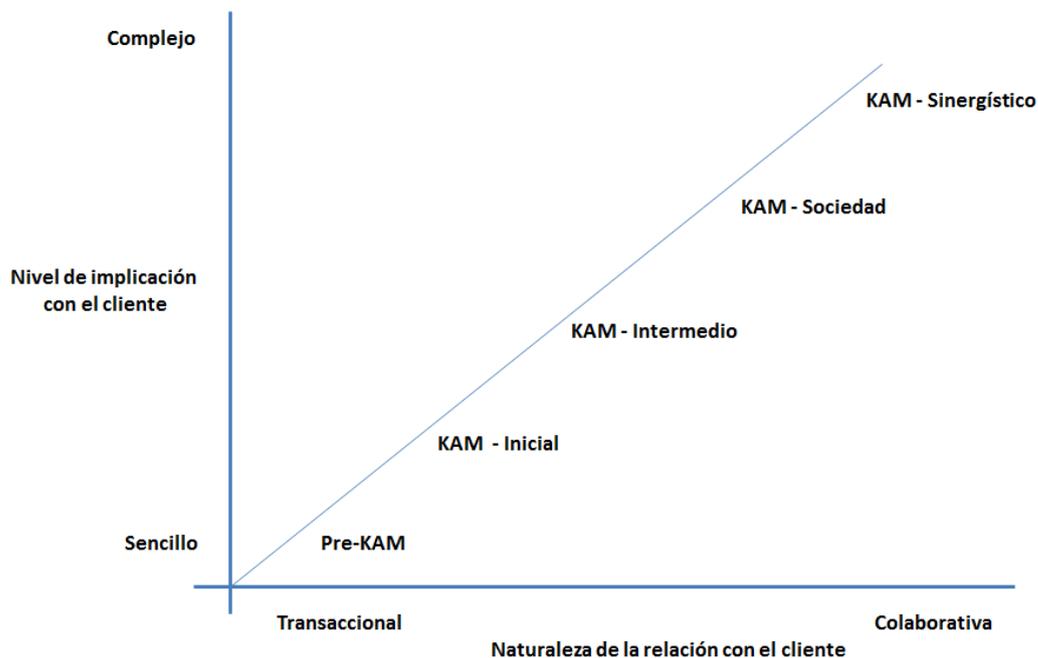


Figura 5 – Modelo de desarrollo del relacionamiento en cuentas-clave (McDonald et al. (1997))

Siguiendo la lógica representada en la Figura 5, una relación que comience con un foco meramente transaccional podrá y deberá – si es adecuada a la estrategia de las organizaciones – evolucionar, pasando por la afectación de recursos (que se comienzan a dedicar) que gestionarán la relación de forma a profundizarla, lo que podrá culminar en una situación de casi-integración, KAM sinérgico.

⁶¹ Unidad de toma de decisión en traducción libre. Se mantendrá en el texto la designación en inglés dada la utilización corriente del término en el dominio de la gestión en Portugal.

Debemos destacar que a medida que ocurre la evolución, la interacción desarrollada y la interrelación de cadenas de valor crean una situación de dependencia y de diferenciación difícilmente copiables por la competencia, creando una ventana de monopolio.

En la secuencia de la lógica de KAM, Wengler et al. (2006) intentaron responder fundamentalmente a dos preguntas: ¿cuáles son los factores que llevan a las empresas a ponderar la implementación de la figura de un KAM? y ¿cuáles son las condiciones que estimulan el establecimiento de la función de KAM?

Del análisis efectuado resulta que las principales razones para implementar KAM son: aumento de la orientación del proveedor hacia el cliente; seguimiento de la internacionalización del cliente y aumento de la coordinación interna.

Otro aspecto importante detectado es que la intensidad de la competencia obliga a la empresa a implementar el KAM, como a un aumento de la necesidad de coordinación entre las partes.

Los factores que identificaron los autores como estimuladores del establecimiento del KAM son: la intensidad de la competencia y la necesidad de coordinación de la transacción, además de un factor interesante llamado por los autores de *hidden key accounts*⁶², que sería, en la práctica, un tratamiento distintivo para algunos clientes sin el alineamiento interno de la organización proveedora para el efecto.

⁶² Cuentas-clave escondidas en traducción libre.

Además del establecimiento de la actividad, es necesario verificar qué factores contribuyen a la eficacia de la función, pudiendo citar los estudios de Workman et al. (2003) y Richards y Jones (2009) en esta área.

Workman et al. (2003) en el análisis de los factores que afectan a eficacia de KAM, obtuvieron como resultado que los más importantes son: espíritu de cuerpo del equipo, acceso a los recursos de marketing y ventas, intensidad de la actividad, proactividad de la actividad e implicación de la gestión de tope.

Ya Richards y Jones (2009) testaron los factores que determinan la eficacia de las relaciones⁶³, y que contribuyen al éxito de las mismas, teniendo como base la teoría de comprometimiento-confianza de Morgan y Hunt (1994).

El modelo desarrollado (cf. Figura 6) presenta 5 factores como determinantes de la eficacia de la relación: confianza, comprometimiento, cooperación, resolución de conflictos y división de información.

⁶³Los autores definen eficacia de las relaciones como la obtención de resultados favorables de las cuentas-clave seleccionadas.



Figura 6 Modelo de eficacia relacional (Richards y Jones (2009))

La confianza es un estado que está presente cuando una parte confía en la fiabilidad e integridad de la sociedad de intercambio (Morgan y Hunt (1994)). El *comprometimiento* es el reconocimiento de que la relación con la otra parte es tan importante que vale la pena el esfuerzo por mantenerla. La *división de Información* es la medida en la cual las organizaciones compradoras y vendedoras comunican información relevante acerca del futuro que es importante para la relación (Cannon y Homburg (2001)).

La cooperación se considera como la situación en la que ambas partes trabajan en conjunto para alcanzar objetivos comunes, culminando normalmente en la obtención de resultados superiores a lo que obtendría una sola empresa. La *resolución de conflictos* se define como la medida en la cual las discordancias se sustituyen por acuerdos y consensos. También es necesario subrayar el impacto positivo de una rápida resolución de conflictos en la evolución de la relación (Robey et al. (1989))

Si varios autores (Cannon y Homburg (2001), Sheth y Parvatiyan (2000), Reinartz y Kumar (2000), Rindfleish y Moorman (2001) y Ryals (2005)), enfocan la importancia del Marketing Relacional y los factores que afectan a la relación, entonces el retorno de la

inversión en el relacionamiento es absolutamente necesario en la justificación y gestión del proceso.

Palmatier et al. (2006) desarrollaron un modelo conceptual que permite evaluar el retorno de la inversión, a partir de la relación entre la inversión y el retorno a corto plazo⁶⁴.

Los autores categorizan el marketing relacional en tres componentes: financiero, social y estructural, utilizando la terminología desarrollada por Berry (1995) y también testaron el impacto de los siguientes factores: la empresa vendedora, la persona del vendedor y la empresa compradora en la potenciación de los componentes citados anteriormente.

El componente financiero está constituido por descuentos y promociones; el social implica la interacción con el cliente en términos de eventos, almuerzos, información personal, entre otros, y el estructural se relaciona con la adaptación de procesos, adaptación al cliente y afectación de recursos específicos, teniendo en cuenta el aumento de productividad y/o una mejoría en la utilización o aplicación de algo.

Palmatier et al. (2006) concluyeron que el relacionamiento social es el que produjo un mayor retorno; le siguió el estructural y el financiero no presentó ningún valor significativo en términos de impacto en la rentabilidad del cliente, a pesar de la heterogeneidad en términos de empresa vendedora, compradora y vendedor (persona).

Palmatier et al. (2007) profundizaron la cuestión del desempeño en una relación, partiendo de cuatro perspectivas teóricas: 1 – Comprometimiento-Confianza, 2 – Dependencia, 3 – Teoría de los costos de transacción y 4 – Normas relacionales.

⁶⁴ Los autores llaman a este retorno de Customer Specific Return (CSR), que sería el retorno marginal de la inversión en la relación.

Los autores identificaron en igual grado de importancia, el comprometimiento-confianza y las inversiones específicas de la relación como *drivers*-clave y determinantes del desempeño de la relación. Estas conclusiones son importantes para los gestores en la medida en que suministran evidencias para un estímulo en las inversiones específicas en las relaciones en detrimento de inversiones más genéricas, aumentando así la capacidad de creación de valor de la relación.

Otra conclusión extremadamente importante, y de la mayor relevancia en el tiempo presente, es la de que, en contextos de alta inseguridad, los intercambios basados en relacionamiento presentan mejores resultados que las basadas en la transacción aislada.

Para complementar lo que se describió, los autores identificaron que en un contexto general, la confianza tiene poco impacto en el desempeño financiero, pero en contextos de alta inseguridad, la confianza tiene un efecto moderador muy fuerte; por lo tanto, los compradores valorizan, en ambientes muy dinámicos e inseguros, tener un proveedor que los acompañe y trabaje conjuntamente para el mismo fin. El contexto de inseguridad elevada aumentó también la importancia de las inversiones específicas de la relación en el retorno de la misma.

Después de analizar el relacionamiento entre proveedor y comprador bajo varios prismas, es necesario comprender cómo es que el Valor, enfocado anteriormente bajo forma de propuesta de valor en la selección y en el *upgrade* de las relaciones por Ulaga y Eggart (2006), es creado y apropiado en un contexto relacional. (Walter et al. (2003) y Moeller y Toerrien (2003)).

En la profundización del contexto relacional, Palmatier (2008) integra aspectos de redes sociales y teoría de intercambio para desarrollar un modelo de valor de cliente, basado en 3

drivers principales: calidad de la relación (la dimensión de la vínculo), la densidad de contactos (el número de vínculos relacionales) y la autoridad del contacto (las competencias de toma de decisión en las relaciones).

Este abordaje implica, en primer lugar, que ya que las relaciones entre empresas implican grupos de personas que representan tanto a las empresas proveedoras como a las empresas compradoras, estas empresas se deberán ver como grupos con múltiples vínculos interpersonales y la aplicación de teorías de red (*networking*) pueden ofrecer pistas interesantes sobre los aspectos relevantes en términos de desempeño, tales como la densidad de red y la autoridad del contacto.

Wagner et al. (2010) propusieron un modelo relacional en el que la creación y la apropiación de valor aparecen como variables focales en una red de negocio (cf. Figura 7).

De los resultados obtenidos, los autores determinaron que la apropiación de valor es el *driver* más fuerte en términos de satisfacción del proyecto, ya que las empresas clientes solamente valorizan la creación de valor en una relación de negocio si ellas se apropian de gran parte del valor creado.

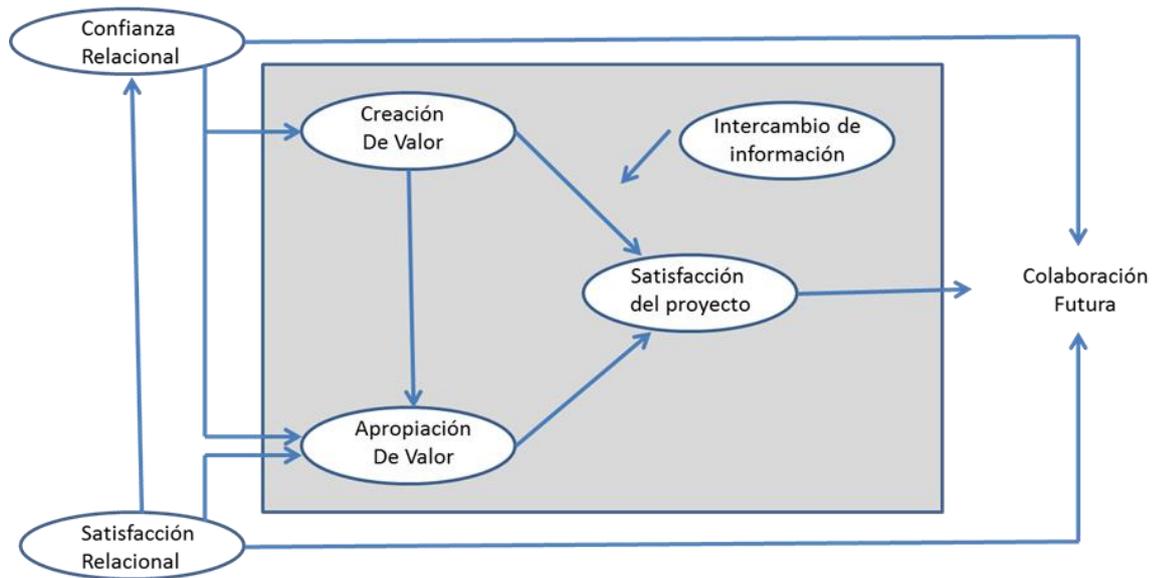


Figura 7 - Creación y apropiación de valor como variables focales en una relación proveedor-comprador (Wagner et al. (2010))

No obstante, la apropiación de valor tiene un efecto negativo en la satisfacción y en la confianza para la empresa con menor apropiación, efectos que se pueden mitigar con el intercambio de información y con la comunicación, sobre todo en situaciones de fuerte desequilibrio de la apropiación.

Estos resultados destacan una vez más la importancia del conocimiento del cliente y de la capacidad del proveedor de amoldar su oferta a las necesidades de los clientes en términos de bienes, procesos y servicios.

A pesar de que el componente financiero no ha producido resultados significativos en términos de rentabilidad, los autores señalan que este es un factor que puede ser importante como respuesta a la competencia y también en la atracción de clientes menos interesados en mantener relaciones más profundas con proveedores, pero que pueden ser clientes interesantes desde el punto de vista transaccional (Wagner et.al. (2010)).

Por consiguiente, todos los aspectos de la evolución de la relación tienen como objetivo, en última instancia, la repetición de la compra por parte del cliente y el mantenimiento de la misma (esa relación es positiva).

Hutchinson et al. (2011) desarrollaron un modelo que tuvo como objetivo evaluar el impacto de los beneficios y sacrificios (costos) de la relación en la calidad y satisfacción de la misma, y el impacto que estos últimos tienen en el comportamiento futuro del comprador, traducible en la probabilidad de nueva compra y también en las referencias favorables para el proveedor. (cf. Figura 7).

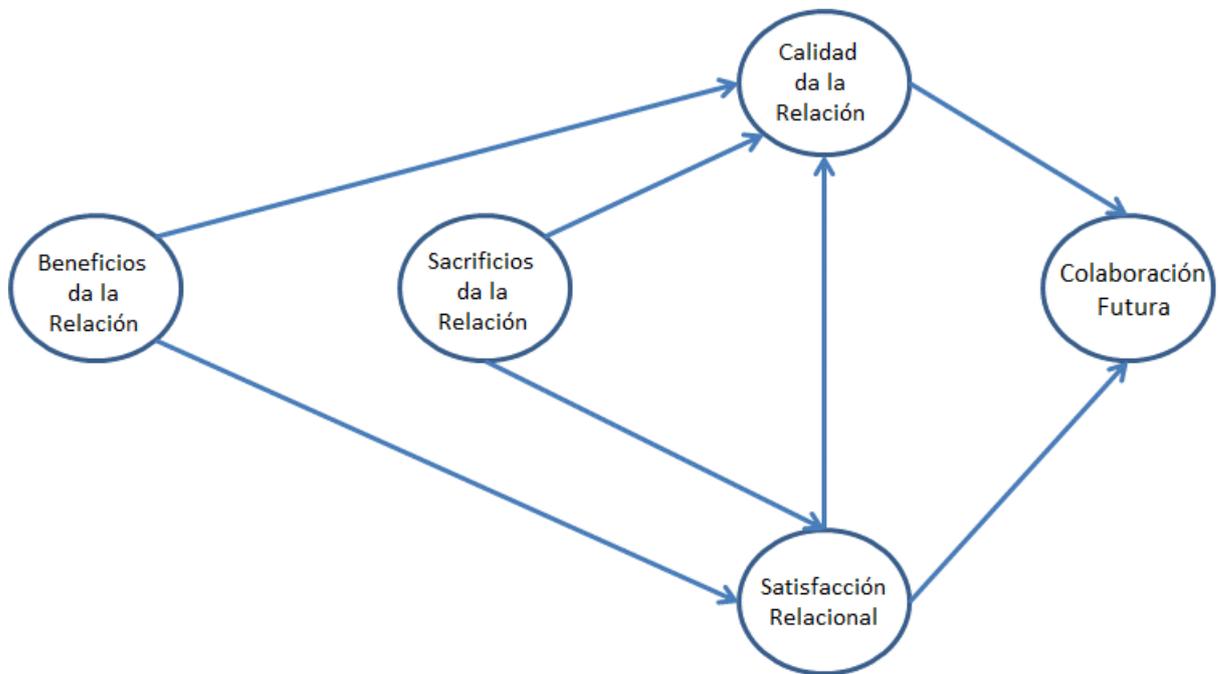


Figura 8 - Componentes relacionales y comportamiento futuro de los compradores (Hutchinson et al. (2011))

Se llegó a la conclusión de que la calidad de la relación y el valor de la misma influyen el comportamiento futuro de los compradores, y la calidad de la relación posee un peso superior en términos de influencia. También se identificó que el impacto del beneficio de la relación en la calidad de la misma es superior al efecto indirecto del beneficio de la relación

mediante su valor. La calidad de la relación tiene un impacto mayor que el valor de la relación, efecto que también se aplica al sacrificio (costos) involucrados en la relación.

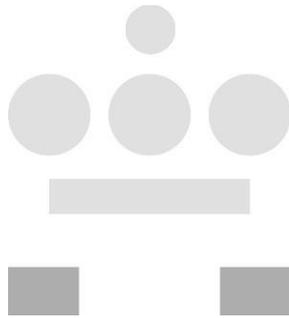
Por lo tanto, todas las evidencias referidas a lo largo de los trabajos presentados sin dudas apuntan hacia una profundización del relacionamiento entre las partes y una nueva forma de concepción y gestión del mismo, lo que implica también una nueva forma de definir marketing, el negocio y la propia esencia de la actividad económica.

En suma, hoy no basta con querer vender o con tener un producto competitivo que rápidamente se puede tornar obsoleto. Es necesario desarrollar un conjunto de competencias organizacionales absolutamente esenciales en la creación y mantenimiento de relacionamiento con los clientes, la afectación de recursos y el comprometimiento, que pasa en gran medida por la gestión de conocimiento, el establecimiento de métricas comunes y otros elementos indicadores, por la mejoría de la capacidad de comunicación y por la proactividad en la detección y satisfacción de necesidades de los clientes.

También se evidencia que el precio bajo no es garantía de nada, es decir, en varios estudios, el problema del costo – cuando es importante – funciona más como factor de exclusión, y los aspectos vinculados al beneficio, como el comprometimiento, la confianza, la satisfacción, incluso los personales, son los que diferencian a los proveedores.

De la misma forma podemos afirmar que en un contexto de inseguridad, como el que se vive en Portugal y en el exterior, los compradores promueven la profundización de relaciones para reducir riesgo, lo que significa que quien sepa gestionar relaciones y comprender su papel en la cadena de valor y/o plataforma gestionada por el cliente, tiene una ventaja competitiva sobre todos los demás que aun solo venden productos.

Por eso es absolutamente necesario que las empresas proveedoras comprendan que hoy las reglas del juego pasan en primer lugar por comprender al cliente y después amoldar su oferta constantemente a las necesidades de ese mismo cliente; que una relación hoy exige mucho más en términos de conocimiento del mercado y de la empresa cliente, competencias dinámicas de comprensión de las alteraciones del medio y sobre todo la asunción de que la opción por el profundización relacional con los clientes es tal vez la opción estratégica más importante que una organización (proveedora y compradora) deba tomar.



METODOLOGIA



2 Metodología

Marco

Marco: el punto 3 de la metodología pretende presentar la pregunta central de investigación, es decir, la traducción de un problema de gestión en un problema de investigación, así como los problemas que derivan de la misma y las respectivas hipótesis para su esclarecimiento.

Después se presentarán los métodos (camino) seguidos por la investigación, que tiende al esclarecimiento de los problemas planteados y operacionalizados a través de las hipótesis, así como la forma propuesta de tratamiento de datos.

También se presentarán los instrumentos de recogida de información primaria, y los principales métodos de tratamiento de datos que se utilizarán.

El presente estudio tuvo la siguiente lógica en su diseño:

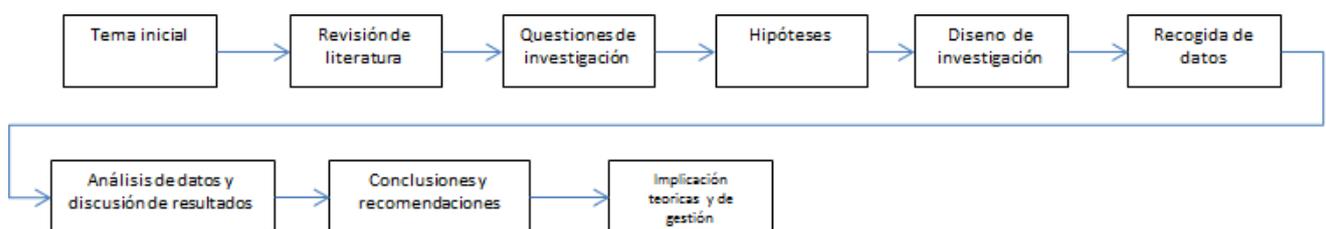


Figura 9 - Esquema general de investigación con base en Malhotra (2009)

La investigación en causa resulta del interés por profundizar el tema del relacionamiento entre proveedor y comprador, sobre todo a la luz de la evolución de las teorías de marketing, con especial incidencia en el *Service Dominant Logic*⁶⁵.

Se considera que este estudio presenta un fuerte componente exploratorio debido a que la aplicación del SDL al conocimiento existente sobre la calidad de las relaciones aún es muy reciente, así como a un aspecto esencial que es la comparación entre la opinión del comprador y del proveedor sobre los mismos problemas, lo que también plantea aspectos poco explorados de la relación a la luz de la aplicación de los nuevos conceptos de marketing, fundamentalmente del SDL.

La relación entre comprador y proveedor ha sufrido alteraciones a lo largo de las últimas décadas en dirección a una mayor cooperación y sociedad entre las partes como forma de aumentar la flexibilidad de respuesta a las alteraciones del medio.

Sin embargo, no solo este medio ha variado de forma cada vez más rápida, sino que toda la lógica de relacionamiento ha provocado una alteración de la actitud y del comportamiento del consumidor final en el proceso de valoración y compra.

Por lo tanto, la cadena que produce y “entrega” valor al consumidor final tiene una enorme presión en el sentido de reducir costos, innovar, adecuar la oferta al cliente final, flexibilizar la oferta e implicar al cliente en la elaboración de la oferta.

Para todas estas respuestas que las organizaciones necesitan dar, la formulación de la SDL destaca que efectivamente, existe un local de creación de valor, el consumidor final,

⁶⁵ Vargo, L. and Lusch, R. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, vol 68, January 1-17.

mientras que todo el resto de la cadena produce algo que tendrá un valor potencial, y los integrantes de esa cadena son los productores de valor (potencial), considerados como facilitadores de valor.

Este nuevo paradigma exige, entre otras cosas, un nuevo abordaje en la relación entre los diferentes integrantes de esas cadenas en el sentido de una mayor interacción, en la que recursos, conocimiento y competencias son o pueden ser partes integrantes de los intercambios entre organizaciones.

Por lo tanto, es necesario verificar cómo las organizaciones gestionan hoy sus relaciones de forma a identificar el estadio de desarrollo de esas relaciones y reconocer puntos de mejoría, sobre todo en aspectos de frontera, como en el conocimiento y en la división de los recursos más diferentes.

Además, otro factor muy importante en el análisis de las relaciones es el gap perceptual entre compradores y proveedores en diferentes niveles. La comparación entre las opiniones de los compradores con la de los proveedores sobre las relaciones y sobre todo, la comparación entre lo que los compradores valorizan y lo que los proveedores consideran que éstos valorizan, permiten comprender mejor la relación, su calidad, su evolución y el papel que deberán tener, principalmente los proveedores.

Para recoger la información primaria se escogió el sector del *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG), por su importancia en el tejido económico portugués, así como por ser un sector en el que ocurre un conflicto latente entre compradores (distribuidores) y proveedores, sobre todo si tenemos en consideración la evolución de las marcas de distribuidor y el aumento del poder de mercado de los distribuidores, lo que conlleva a una situación evidente de mejoría de relacionamiento entre las partes.

2.1 El problema central de la investigación

El problema central de investigación es:

“¿Cuáles son los desafíos en la gestión de la relación proveedor-comprador inducidos por las nuevas visiones de marketing?”

Con el objetivo de tratar el problema central de investigación en hipótesis de investigación, se consideró necesario crear sub-problemas de investigación que, especificando el problema central, abordarán aspectos fundamentales a la respuesta de la misma y permitirán la creación y el test de hipótesis de una manera más comprensiva y más objetiva.

Seguidamente se presentará un pequeño texto basado en la revisión de literatura que ayudará a enmarcar los sub-problemas de investigación.

De la revisión de literatura, queda claro que la cuestión del valor es cada vez más central en marketing y por consiguiente, también en la relación entre comprador y proveedor. De los modelos analizados, se consideró que Ulaga y Eggert (2006) era quienes mejor resumían el problema del valor, manteniendo siempre presentes los factores beneficio y costo como los más importantes de la relación.

Además de la concretización de los beneficios y costos de una relación, uno de los aspectos fundamentales en el estudio de una relación es la alineación de ambas partes alrededor de los términos centrales. Por tanto, para efectuar la gestión de una relación es absolutamente necesario plantear no solo la opinión del comprador (que normalmente define los aspectos-clave de la relación), sino cómo el proveedor percibe la opinión del comprador; es decir, el gap existente entre lo que el comprador considera y lo que el proveedor piensa que el comprador considera.

Por eso, la idea de recoger opiniones de compradores y de proveedores (respondiendo como si fuese comprador) se consideró en este estudio como fundamental e innovadora, pues esta comparación se aplica muy poco en la literatura sobre relacionamiento y puede ser un importante *input* de este estudio para el aspecto relacional.

La revisión de literatura señala claramente hacia la SDL como una teoría central en la redefinición de la creación de valor en marketing y en la adecuación del pensamiento de marketing al nuevo contexto empresarial. De esta forma, el servicio cuya definición es la base de la SDL, deberá ser un elemento fundamental en la evaluación de la gestión de la relación entre comprador y proveedor, por lo que es importante comprender cómo el servicio, definido según la SDL, influencia la relación. Por lo tanto, ya que este “servicio” es un concepto nuevo, menos tradicional, es posible que exista una diferencia de percepción entre lo que los compradores valorizan y lo que los proveedores consideran que éstos valorizan.

Hoy en día, en los relacionamientos como en cualquier aspecto de los negocios, la cadena de valor virtual asume una importancia creciente. De acuerdo con la revisión de literatura, y sobre todo a nivel de la SDL, la división de conocimiento y la colocación de recursos al servicio de terceros son fundamentales para el relacionamiento y el *value-in-use*, por eso se deberán comprobar en el presente estudio también a través de la utilización de la CVV.

Por lo tanto, se podrá considerar la CVV como un recurso con un elevado potencial de valor en los relacionamientos, tanto entre empresas como entre empresas y el cliente final, que hoy tiene obviamente una preponderancia mayor de la que tenía en el pasado y por eso, la evaluación de su impacto en los relacionamientos es fundamental. Como consecuencia, se deben evaluar cómo los compradores y los proveedores encaran este recurso, dado su enorme potencial de interacción.

Finalmente, todos estos elementos deberán tener un papel diferenciador para producir un efecto en la relación y en el negocio. Tradicionalmente el producto era el elemento central y el foco en el intercambio entre las partes, que deben entender que tienen la misma importancia. Considerando entonces que el servicio (SDL) y la división de información y conocimiento son elementos recientes en la relación y menos explorados, se espera que los compradores y proveedores tengan una percepción diferente ante estos últimos como elementos diferenciadores.

Consecuentemente, se elaboraron los siguientes sub-problemas de investigación:

A – Ya que todas las actividades de las empresas deben buscar la creación de valor, esta búsqueda debe existir en una relación. Por tanto, ¿los proveedores y los compradores-objetivo de este estudio reconocen los elementos de beneficio y de costos identificados por el modelo de Ulaga y Eggert (2006)?

B – ¿La percepción de la valorización por los compradores de los beneficios y de los costos es igual en ambos lados de la transacción, es decir, los proveedores tienen la percepción correcta de lo que los compradores valorizan en términos de beneficios y costos?

C – Ya que el *Service Dominant Logic* configura una de las más importantes actualizaciones teóricas en términos de Marketing, ¿la percepción de la valorización por los compradores en cuanto al valor del servicio (como define la SDL), y sobre lo que obtienen los compradores es semejante entre compradores y proveedores?

D– Como uno de los recursos más innovadores al servicio de la relación es la cadena de valor virtual (CVV), con gran impacto potencial a nivel de la gestión de la relación, de la información y del conocimiento, entonces, ¿la percepción de ambas partes en cuanto al valor

de la Cadena de Valor Virtual (CVV) y lo que obtienen los compradores por la CVV es semejante?

E – En cuanto a los elementos diferenciadores en una relación, ¿existen diferencias entre los actores en lo que respecta a los elementos con creciente importancia en las nuevas teorías de marketing (servicios, división de información y conocimiento) y frente a los elementos más tradicionales (producto)?

Para la operacionalización de los sub-problemas se plantearon las siguientes hipótesis:

A – En vistas de que todas las actividades de las empresas deben buscar la creación de valor, en una relación debe existir esta búsqueda de valor. Por lo tanto, ¿los proveedores y los compradores-objetivo de este estudio reconocen los elementos de beneficio y de costos identificados por el modelo de Ulaga y Eggert (2006)?

Hipótesis A1– Los compradores reconocen como beneficios de una relación los aspectos *core*, de *sourcing* y operacionales;

Hipótesis A2 - Los compradores reconocen como costos de una relación los derechos, los de adquisición y los operacionales;

Hipótesis A3 – Los proveedores reconocen como beneficios de una relación los aspectos *core*, de *sourcing* y operacionales;

Hipótesis A4- Los proveedores reconocen como costos de una relación los derechos, los de adquisición y los operacionales;

B – ¿La percepción de la valorización por los compradores de los beneficios y de los costos es igual en ambas partes de la transacción, es decir, los proveedores tienen la percepción correcta de lo que los compradores valorizan en términos de beneficios y costos?

Hipótesis B1: El gap existente entre compradores y proveedores no es significativo en lo que respecta a los aspectos *core* (beneficios).

Hipótesis B2: El gap existente entre compradores y proveedores no es significativo en lo que respecta a los aspectos de *sourcing* (beneficios).

Hipótesis B3: El gap existente entre compradores y proveedores no es significativo en lo que respecta a los aspectos operacionales (beneficios).

Hipótesis B4: El gap existente entre compradores y proveedores no es significativo en lo que respecta a los costos directos.

Hipótesis B5: El gap existente entre compradores y proveedores no es significativo en lo que respecta a los costos de adquisición.

Hipótesis B6: El gap existente entre compradores y proveedores no es significativo en lo que respecta a los costos operacionales.

C – Ya que el *Service Dominant Logic* configura una de las más importantes actualizaciones teóricas en términos de Marketing, ¿la percepción de la valorización por los compradores en cuanto al valor del servicio (como define el SDL), y sobre lo que obtienen los compradores es semejante entre compradores y proveedores?

Para su operacionalización se plantearon las siguientes hipótesis:

Hipótesis C1: En los servicios existe un gap perceptual significativo entre lo que los compradores valorizan y lo que los proveedores consideran que los compradores valorizan;

Hipótesis C2: En los servicios existe un gap significativo entre lo que los compradores pretenden y lo que obtienen hoy de sus proveedores;

Hipótesis C3: En los servicios existe un gap perceptual significativo entre lo que los compradores obtienen y lo que los proveedores consideran que ofrecen.

D– Como uno de los recursos más innovadores para el servicio de la relación es la cadena de valor virtual (CVV), con gran impacto potencial a nivel de la gestión de la relación, de la información y del conocimiento, entonces, ¿la percepción de ambas partes en cuanto al valor de la Cadena de Valor Virtual (CVV) y lo que los compradores obtienen por la CVV es semejante?

Para su operacionalización se plantearon las siguientes hipótesis:

Hipótesis D1: En la cadena de valor virtual existe un gap perceptual significativo entre lo que los compradores valorizan y lo que los proveedores consideran que los compradores valorizan;

Hipótesis D2: En la cadena de valor virtual existe un gap significativo entre lo que los compradores pretenden y lo que obtienen hoy de sus proveedores;

Hipótesis D3: En la cadena de valor virtual existe un gap perceptual significativo entre lo que los compradores obtienen y lo que los proveedores consideran que ofrecen.

E – En cuanto a los elementos diferenciadores en una relación, ¿existen diferencias entre los actores en lo que respecta a los elementos con creciente importancia en las nuevas teorías de marketing (servicios, división de información y conocimiento) y ante los elementos más tradicionales (producto)?

Hipótesis E1: Los factores de diferenciación vinculados al producto no presentan un gap perceptual significativo entre proveedores y compradores;

Hipótesis E2: Los factores de diferenciación vinculados al servicio presentan un gap perceptual significativo entre proveedores y compradores;

Hipótesis E3: Los factores de diferenciación vinculados a la información y al conocimiento presentan un gap perceptual significativo entre proveedores y compradores.

2.2 Muestra

El universo se podrá considerar como el conjunto de todos los compradores y proveedores de empresas. Como muestra, se pretende escoger un sector que sea muy dinámico, que tenga una diversidad notoria de actores, que incorpore rápidamente aspectos de internacionalización a través, por ejemplo, del conjunto de multinacionales implicadas y que presente exigencias constantes de adaptación entre los actores.

La selección recayó sobre el sector de los *fast moving consumer goods (fmcg)*, por la importancia que tienen en la sociedad portuguesa, por la modernidad y competitividad internacional del sector.

Se solicitó la colaboración a varias comunidades profesionales a las cuales pertenece el autor, y a asociaciones y representantes de varios sectores en Portugal, fundamentalmente: Centromarca - Asociación portuguesa de empresas de productos de marca; APED – Asociación Portuguesa de las empresas de distribución; FIPA – Federación de las Industrias Portuguesas Agro Alimenticias; APCADEC – Asociación Portuguesa de Compras y Abastecimiento.

2.3 Selección de la metodología de recogida de datos

Se consideró que la información necesaria para responder al problema de investigación y al test de hipótesis obligaría a la de recogida de información primaria.

Para ello se desarrolló como instrumento de recogida de datos y de información un cuestionario estructurado con preguntas cerradas, cuya metodología de elaboración y aplicación resultó de la lectura de varios autores. (Malhotra (2009); Hill y Hill (2000), Gauthy-Sinéchal y Vandercammen (1998); Vandercammen y Gauthy-Sinéchal (1999); Ghiglione y Matalon (1997); Hussey y Hussey (1997))

Antes de proseguir con la descripción de la construcción del instrumento de información es necesario referir que el autor consideró importante tener un conjunto de proveedores y de compradores (jefes de ventas/KAM), señores de diferentes sectores de actividad, que pudiesen auxiliar en la construcción del instrumento, testarlo y comentar algunas de las respuestas obtenidas.

Con este propósito se invitó a 3 compradores señores y a 3 jefes de ventas/KAM señores de sectores distintos, que, para mayor libertad de comentario, solicitaron el anonimato. Estos 6 profesionales de ahora en adelante serán llamados como consejeros.

Para el desarrollo del cuestionario se siguió la siguiente metodología:

Entrevista abierta previa a los consejeros

Construcción del cuestionario con base en preguntas/conocimiento recogidos en la literatura, más las que el autor elaboró;

Pre-test del cuestionario con los consejeros y, además, 4 compradores y 4 jefes de ventas/KAM;

Producción del cuestionario final.

Seguidamente se presenta el cuestionario, mencionando cuando corresponde, el artículo de origen de las preguntas. Todas las preguntas que no hacen referencia al artículo fueron desarrolladas por el autor.

Debemos referir que no se pretendió una segmentación más estrecha de la muestra, por eso no se efectuaron preguntas sobre la dimensión de la empresa, volumen de negocios, número de colaboradores, entre otros, por lo que las primeras preguntas sirvieron para identificar si el entrevistado era comprador o vendedor y el sector, excluyendo a todos los que no pertenecían al sector de los FCG.

El cuestionario se construyó con preguntas cerradas, se utilizó una escala de intervalo de Likert de 1 a 7, lo que permite una opinión más diferenciada que el tradicional 1 a 5, y el hecho de ser impar, fue para permitir el neutro central, 4, pues algunas de las preguntas podrían estimular una opinión neutra. (Malhotra (1996); Hill y Hill (2000), Gautchy-Sinéchal y Vandercammen (1998); Vandercammen y Gautchy-Sinéchal (1999); Ghiglione y Matalon (1997); Hussey y Hussey (1997))

Como un conjunto de hipótesis está relacionado con el test en Portugal y en este sector de los conceptos desarrollados por Ulaga y Eggert (2006)⁶⁶ en los que el valor de la relación resultaba de los beneficios (*core*, de *sourcing* y operacionales) y costos de la relación (costos directos, de adquisición y operacionales), las primeras preguntas del cuestionario sirven para verificar estas hipótesis y se basan en los cuestionarios desarrollados por los autores, lo cual está debidamente señalado.

⁶⁶ Ulaga, W. and Eggert, A. (2006): Value-Based Differentiation in business relationships: Gaining and sustaining Key Supplier Status. *Journal of Marketing* (January), 119-136

2.4 Instrumento de recogida

Gracias por estar aquí.

En primer lugar, agradezco por su tiempo y por participar en este proyecto. El tiempo estimado de completamiento de la encuesta es de 7 min aproximadamente.

La encuesta que sigue está incluida en un proyecto de doctorado que pretende evaluar el impacto de algunos factores en la calidad de la relación comprador-proveedor entre empresas (B2B), teniendo como objetivo final sugerir mejoras en la gestión de la relación, con ganancias para ambas partes.

Se pretende recoger información de empresas en el papel de compradoras y de empresas en el papel de proveedoras. Como el foco es la relación, **podrían existir varias respuestas por empresa**, pues los *targets* son *Key account managers*, jefes de venta, CSO's, vendedores, CPO, gestores de compra, jefes de compras, compradores y demás involucrados en transacciones.

Como los gaps que existen en esa relación constituyen uno de los objetivos del proyecto, la encuesta es la misma para compradores y proveedores, y por eso los proveedores deberán responder lo que consideran que los compradores responden.

Una vez más agradezco su colaboración.

Cordialmente,

Luís Raimundo Schwab

Encuesta

Identificación de la organización

1 - Respondo en calidad de

Comprador

Vendedor

2 – Área en que compro/vendo (los vendedores pueden adicionar más de un sector)

Salud/farmacéutico

Gran consumo alimenticio

Gran consumo no alimenticio

Utilities

Industria auto/aeronáutica/naval

Servicios

Transportes

Enseñanza

Deporte

Construcción civil

Confección/textil/calzado

Otros ¿cuáles? _____

El grupo que sigue (1 a 5) pretende evaluar los beneficios creados por el proveedor principal (aquellos que son los más importantes) en comparación con los restantes.

Señale, por favor, una opción por renglón

1 – Soporte de producto

discrepo completamente, 7 concuerdo completamente

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Comparado con el Segundo proveedor, el proveedor principal nos suministra un producto con más calidad | | | | | | | |
| 2 | Comparado con el Segundo proveedor, el proveedor principal nos suministra un producto con más calidad | | | | | | | |
| 3 | Comparado con el Segundo proveedor, el proveedor principal tiene menos errores en la entrega | | | | | | | |
| 4 | Comparado con el Segundo proveedor, el proveedor principal invierte más en la relación | | | | | | | |

Basado en Ulaga y Eggert (2006)

2 – Soporte de Servicio

1-discrepo completamente, 7 concuerdo completamente

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | Comparado con el Segundo proveedor, el proveedor principal nos ofrece un servicio con más calidad | | | | | | | |
| 6 | Comparado con el Segundo proveedor, el proveedor principal está más disponible para facilitar información | | | | | | | |
| 7 | Comparado con el Segundo proveedor, el proveedor principal nos facilita una información más precisa | | | | | | | |
| 8 | Comparado con el Segundo proveedor, el proveedor principal es más rápido facilitando información | | | | | | | |
| 9 | Comparado con el Segundo proveedor, el proveedor principal inspira más confianza | | | | | | | |
| 10 | Comparado con el segundo proveedor, el proveedor principal gestiona mejor los conflictos | | | | | | | |

Basado en Ulaga y Eggert (2006)

3 – Interacción Personal

1- discrepo completamente, 7 concuerdo completamente

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 11 | Comparado con el Segundo proveedor, es más fácil trabajar con el proveedor principal | | | | | | | |
| 12 | Comparado con el Segundo proveedor, hay una interacción mejor entre nuestro personal y el del proveedor principal | | | | | | | |
| 13 | Comparado con el Segundo proveedor, el proveedor principal nos transmite una sensación mayor de que somos tratados como clientes importantes | | | | | | | |

Basado en Ulaga y Eggert (2006)

4 – *Know how* del proveedor

discrepo completamente, 7 concuerdo completamente

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 14 | Comparado con el Segundo proveedor, el proveedor principal nos permite un mejor acceso a su <i>know-how</i> | | | | | | | |
| 15 | Comparado con el Segundo proveedor, el proveedor principal tiene un mejor conocimiento de cómo mejorar nuestra oferta | | | | | | | |
| 16 | Comparado con el Segundo proveedor, el proveedor principal tiene un mayor conocimiento para participar en el desarrollo de nuevos proyectos conjuntos | | | | | | | |

Basado en Ulaga y Eggert (2006)

5 – time to market

discrepo completamente, 7 concuerdo completamente

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 17 | Comparado con el Segundo proveedor, el proveedor principal es mejor ayudándonos a mejorar nuestro <i>time-to market</i> | | | | | | | |
| 18 | Comparado con el Segundo proveedor, el proveedor principal nos ayuda más a mejorar nuestro ciclo de producción | | | | | | | |

Basado en Ulaga y Eggert (2006)

6. El siguiente cuadro pretende comparar cómo son los costos de la empresa compradora en comparación con el proveedor principal y con los demás proveedores menos importantes en una determinada categoría.

Señale, por favor, una opción por renglón

| | | Costos del Proveedor Principal. Son mucho más reducidos | Costos del Proveedor Principal. Son algo más reducidos | Costos del Proveedor Principal. Son iguales | Costos del Proveedor Principal. Son algo más altos | Costos del Proveedor Principal. Son mucho más altos |
|----|--|---|--|---|--|---|
| 19 | Precio | | | | | |
| 20 | Costo de encargo | | | | | |
| 21 | Costos de entrega | | | | | |
| 22 | Costos de coordinación y de comunicación | | | | | |
| 23 | Costos de fabricación | | | | | |
| 24 | Costos provenientes de errores del proveedor | | | | | |
| 25 | Costo de resolución de conflictos | | | | | |

Basado en Ulaga y Eggert (2006)

7 – El grupo 7 pretende identificar qué servicios los proveedores ofrecen normalmente y su importancia para los compradores.

– Los siguientes servicios, en comparación con la oferta de los proveedores ...

1- nunca são oferecidos, 7 estão sempre presentes

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 26 | Outsourcing de tareas operacionales | | | | | | | |
| 27 | Outsourcing de tareas más estratégicas | | | | | | | |
| 28 | Gestión de inventario de la empresa cliente | | | | | | | |
| 29 | Iniciativa de desarrollo conjunto de ámbito tecnológico | | | | | | | |
| 30 | Iniciativa de desarrollo conjunto de producto | | | | | | | |
| 31 | Interacción para aumento de productividad de un equipamiento | | | | | | | |
| 32 | División de conocimiento sobre el mercado de la empresa cliente | | | | | | | |
| 33 | Interacción para aumento de productividad de un proceso (productivo, atención a clientes o cualquier otro) | | | | | | | |
| 34 | Análisis de la rentabilidad del suministro | | | | | | | |
| 35 | Coordinación y gestión de parte de los procesos de la empresa cliente | | | | | | | |
| 36 | Colocación de recursos humanos en la empresa cliente | | | | | | | |
| 37 | Propuesta de optimización de utilización de equipamientos/bienes para reducción de costos de la empresa cliente | | | | | | | |
| 38 | Mantenimiento preventivo | | | | | | | |
| 39 | Facilitación de conocimiento de análisis de mercado del proveedor | | | | | | | |
| 40 | Gestión conjunta de proyectos | | | | | | | |
| 41 | Análisis de gestión de costos y de precios | | | | | | | |

– Considera que los siguientes servicios, en comparación con la oferta de los proveedores ...

1- nunca son ofrecidos, 7 están siempre presentes

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 42 | Outsourcing de tareas operacionales | | | | | | | |
| 43 | Outsourcing de tareas más estratégicas | | | | | | | |
| 44 | Gestión de inventario de la empresa cliente | | | | | | | |
| 45 | Iniciativa de desarrollo conjunto de ámbito tecnológico | | | | | | | |
| 46 | Iniciativa de desarrollo conjunto de producto | | | | | | | |
| 47 | Interacción para aumento de productividad de un equipamiento | | | | | | | |
| 48 | División de conocimiento sobre el mercado de la empresa cliente | | | | | | | |
| 49 | Interacción para aumento de productividad de un proceso (productivo, atendimento a clientes o cualquier otro) | | | | | | | |
| 50 | Análisis de la rentabilidad del suministro | | | | | | | |
| 51 | Coordinación y gestión de parte de los procesos de la empresa cliente | | | | | | | |
| 52 | Colocación de recursos humanos en la empresa cliente | | | | | | | |
| 53 | Propuesta de optimización de utilización de equipamientos/bienes para reducción de costos de la empresa cliente | | | | | | | |
| 54 | Mantenimiento preventivo | | | | | | | |
| 55 | Facilitación de conocimiento de análisis de mercado del proveedor | | | | | | | |
| 56 | Gestión conjunta de proyectos | | | | | | | |
| 57 | Análisis de gestión de costos y de precios | | | | | | | |

8 – Este grupo lidia con la creación de valor a través de un portal, social media y otros, lo que se llama de Cadena de valor virtual (CVV). Por tanto, es necesario detectar la existencia de algunos aspectos en su relación con el proveedor y también la importancia para sí mismos.

– Aspectos presentes en la relación (en términos virtuales)

1- inexistente, 7 siempre disponible

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 58 | Tiene un catálogo online actualizado | | | | | | | |
| 59 | Contiene sites de consulta rápida | | | | | | | |
| 60 | Organizan con frecuencia webinars con los principales clientes | | | | | | | |
| 61 | Poseen blogs con material de interés para los compradores | | | | | | | |
| 62 | Responden rápidamente (<24h) a las comunicaciones virtuales (email, post, tweeter,etc.) | | | | | | | |
| 63 | Permiten la comunicación y colaboración en tiempo real, como por ejemplo, facilitador de mensajes instantáneos, videoconferencia y aplicaciones tipo cuadro para registro de información | | | | | | | |
| 64 | Permiten colaborar a través de intercambios de información, como por ejemplo Blogs, RSS feeds, newsletters, organizadores de documentos (incluyendo control de versión) y calendarios para registro de eventos | | | | | | | |
| 65 | Tiene un microsite (por cliente) con información detallada de la relación | | | | | | | |
| 66 | Reuniones virtuales frecuentes con el cliente | | | | | | | |
| 67 | Permiten acceso a información relevante a cualquier hora | | | | | | | |
| 68 | Permiten acceso online a diferentes miembros del equipo de la empresa proveedora | | | | | | | |

8.2 – Los siguientes aspectos agregan valor en la relación

1- no agregan valor, 7 agregan mucho valor

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 69 | Tiene un catálogo online actualizado | | | | | | | |
| 70 | Contiene sites de consulta rápida | | | | | | | |
| 71 | Organizan con frecuencia webinars con los principales clientes | | | | | | | |
| 72 | Poseen blogs con material de interés para los compradores | | | | | | | |
| 73 | Responden rápidamente (<24h) a las comunicaciones virtuales (mail, post, tweet,etc.) | | | | | | | |
| 74 | Permiten la comunicación y colaboración en tiempo real como por ejemplo, facilitador de mensajes instantáneos, videoconferencia e aplicaciones tipo cuadro para registro de información | | | | | | | |
| 75 | Permiten colaborar a través de intercambios de información, como por ejemplo Blogs, RSS feeds, newsletters, organizadores de documentos (incluyendo control de versión) y calendarios para registro de eventos | | | | | | | |
| 76 | Tiene un microsite (por cliente) con información detallada de la relación | | | | | | | |
| 77 | Reuniones virtuales frecuentes con el cliente | | | | | | | |
| 78 | Permiten acceso a información relevante a cualquier hora | | | | | | | |
| 79 | Permiten acceso online a diferentes miembros del equipo de la empresa proveedora | | | | | | | |

9 – Este último grupo pretende identificar cuáles son los aspectos que funcionan como diferenciados de los proveedores.

sin importancia, 7 muy importante

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 80 | Marca institucional | | | | | | | |
| 81 | La línea de productos | | | | | | | |
| 82 | Los servicios | | | | | | | |
| 83 | La fuerza de ventas | | | | | | | |
| 84 | La rapidez de respuesta | | | | | | | |
| 85 | La cualificación (Iso u otras normas) | | | | | | | |
| 86 | El conocimiento que tiene del negocio del cliente | | | | | | | |
| 87 | Precio | | | | | | | |
| 88 | El conocimiento que tiene de su (proveedor) negocio | | | | | | | |
| 89 | El relacionamiento personal de sus gestores de cuenta | | | | | | | |
| 90 | El potencial de crecimiento y profundización de la relación | | | | | | | |
| 91 | La capacidad de discutir tópicos estratégicos con la empresa cliente | | | | | | | |
| 92 | La experiencia internacional | | | | | | | |
| 93 | La capacidad de facilitar recursos (humanos y otros) para la empresa cliente | | | | | | | |
| 94 | La capacidad de facilitar información y conocimiento para la empresa cliente | | | | | | | |
| 95 | El bajo riesgo (institucional y de suministro) | | | | | | | |
| 96 | La capacidad de producción de conocimiento sobre el negocio de la empresa cliente | | | | | | | |
| 97 | La capacidad de gestión de información en el negocio con la empresa cliente | | | | | | | |
| 98 | La capacidad de anticipación de las necesidades de la empresa cliente | | | | | | | |
| 99 | La capacidad de gestión conjunta de proyectos con la empresa cliente | | | | | | | |
| 100 | La capacidad de adaptar los recursos y su oferta a la empresa cliente | | | | | | | |
| 101 | La capacidad de ofrecer Productos innovadores | | | | | | | |
| 102 | La capacidad de promover innovación en la oferta de la empresa cliente | | | | | | | |

La relación entre las hipótesis y las preguntas del instrumento de recogida es la siguiente:

| Hipótesis | Preguntas |
|--|--|
| Hipótesis A1 – Los compradores reconocen como beneficios de una relación los aspectos core, de sourcing y operacionales; | Preguntas 1 a 18 respondidas por compradores |
| Hipótesis A2 - Los compradores reconocen como costos de una relación los derechos, los de adquisición y los operacionales; | Preguntas 19 a 25 respondidas por compradores |
| Hipótesis A3 – Los proveedores reconocen como beneficios de una relación los aspectos core, de sourcing y operacionales; | Preguntas 1 a 18 respondidas por proveedores |
| Hipótesis A4 - Los proveedores reconocen como costos de una relación los derechos, los de adquisición y los operacionales; | Preguntas 19 a 25 respondidas por proveedores |
| Hipótesis B1 - El gap existente entre compradores y proveedores no es significativo en lo que respecta a los aspectos core (beneficios) | Comparar respuestas de los proveedores y de los compradores en las preguntas 1 a 4 |
| Hipótesis B2 - El gap existente entre compradores y proveedores no es significativo en lo que respecta a los aspectos de sourcing (beneficios) | Comparar respuestas de los proveedores y de los compradores en las preguntas 5 a 13 |
| Hipótesis B3 - El gap existente entre compradores y proveedores no es significativo en lo que respecta a los aspectos operacionales (beneficios) | Comparar respuestas de los proveedores y de los compradores en las preguntas 14 a 18 |
| Hipótesis B4 - El gap existente entre compradores y proveedores no es significativo en lo que respecta a los costos directos | Comparar respuestas de los proveedores y de los compradores en las preguntas 19 |
| Hipótesis B5 - El gap existente entre compradores y proveedores no es significativo en lo que respecta a los costos de adquisición | Comparar respuestas de los proveedores y de los compradores en las preguntas 20 a 22 |
| Hipótesis B6 - El gap existente entre compradores y proveedores no es significativo en lo que respecta a los costos operacionales | Comparar respuestas de los proveedores y de los compradores en las preguntas 23 a 25 |
| Hipótesis C1 - En los servicios existe un gap perceptual significativo entre lo que los compradores valorizan y lo que los proveedores consideran que los compradores valorizan | Comparar respuestas de los proveedores y de los compradores en las preguntas 42 a 57 |
| Hipótesis C2 – En los servicios existe un gap significativo entre lo que los compradores pretenden y lo que obtienen hoy de sus proveedores | Comparar respuestas compradores Entre las preguntas 26 y 42; 27 y 43; 28 y 44; 29 y 45; 30 y 46; 31 y 47; 32 y 48; 33 y 49; 34 y 50; 35 y 51; 36 y 52; 37 y 53; 38 y 54; 39 y 55; 40 y 56; 41 y 57; |
| Hipótesis C3 – En los servicios existe un gap perceptual significativo entre lo que los compradores obtienen y lo que los proveedores consideran que ofrecen | Comparar respuestas de los proveedores y de los compradores en las preguntas 26 a 41 |
| Hipótesis D1 – En la cadena de valor virtual existe un gap perceptual significativo entre lo que los compradores valorizan y lo que los proveedores consideran que los compradores valorizan | Comparar respuestas de los proveedores y de los compradores en las preguntas 69 a 79 |
| Hipótesis D2 – En la cadena de valor virtual existe un gap significativo entre lo que los compradores pretenden y lo que obtienen hoy de sus proveedores | Comparar respuestas compradores Entre las preguntas 58 y 69; 59 y 70; 60 y 71; 61 y 72; 62 y 73; 63 y 74; 64 y 75; 65 y 76; 66 y 77; 67 y 78; 68 y 79 |
| Hipótesis D3 - En la cadena de valor virtual existe un gap perceptual significativo entre lo que los compradores obtienen y lo que los proveedores consideran que ofrecen | Comparar respuestas de los proveedores y de los compradores en las preguntas 58 a 68 |
| Hipótesis E1 – Los factores de diferenciación vinculados al producto no presentan un gap perceptual significativo entre proveedores y compradores | Comparar respuestas de los proveedores y de los compradores en las preguntas 80, 81, 85, 87 y 101 |
| Hipótesis E2 - Los factores de diferenciación vinculados al servicio presentan un gap perceptual significativo entre proveedores y compradores | Comparar respuestas de los proveedores y de los compradores en las preguntas 82, 83, 84, 89, 90, 93, 95, 99, 100, 102 |
| Hipótesis E3- Los factores de diferenciación vinculados a la información y al conocimiento presentan un gap perceptual significativo entre proveedores y compradores | Comparar respuestas de los proveedores y de los compradores en las preguntas 86, 88, 91, 92, 94, 96, 97, 98 |

2.5 Aplicación del cuestionario y recogida de datos.

Después de finalizar el cuestionario, se colocó en el SurveyMonkey para una mejor operatividad para el autor y para los entrevistados.

En primer lugar, el autor aplicó el cuestionario a varios compradores y vendedores.

Seguidamente contactó con varias empresas del sector de los *fast moving consumer goods*, enviando a cada una el *link* y la palabra clave para la respuesta al cuestionario.

Después, con las entidades anteriormente referidas, se solicitó la colaboración a varias comunidades profesionales a las cuales pertenece el autor parte y a asociaciones y representantes de varios sectores en Portugal (fundamentalmente: Centromarca - Asociación portuguesa de empresas de productos de marca; APED – Asociación Portuguesa de las empresas de distribución; FIPA – Federación de las Industrias Portuguesas Agro Alimenticias; APCADEC – Asociación Portuguesa de Compras y Abastecimiento), para enviar y redistribuir los accesos para respuesta al cuestionario.

En el análisis de los datos solamente se detectaron 4 casos de repetición de direcciones de respuesta, que conllevó a la eliminación de las respuestas repetidas antes del tratamiento de los datos.

El tiempo definido por el autor generó cerca de 200 respuestas, equilibradas entre compradores y proveedores.

Después de elaborar los cuadros resumen, se procedió al tratamiento de los datos.

La Figura 10 presenta un resumen de la metodología utilizado en este estudio.

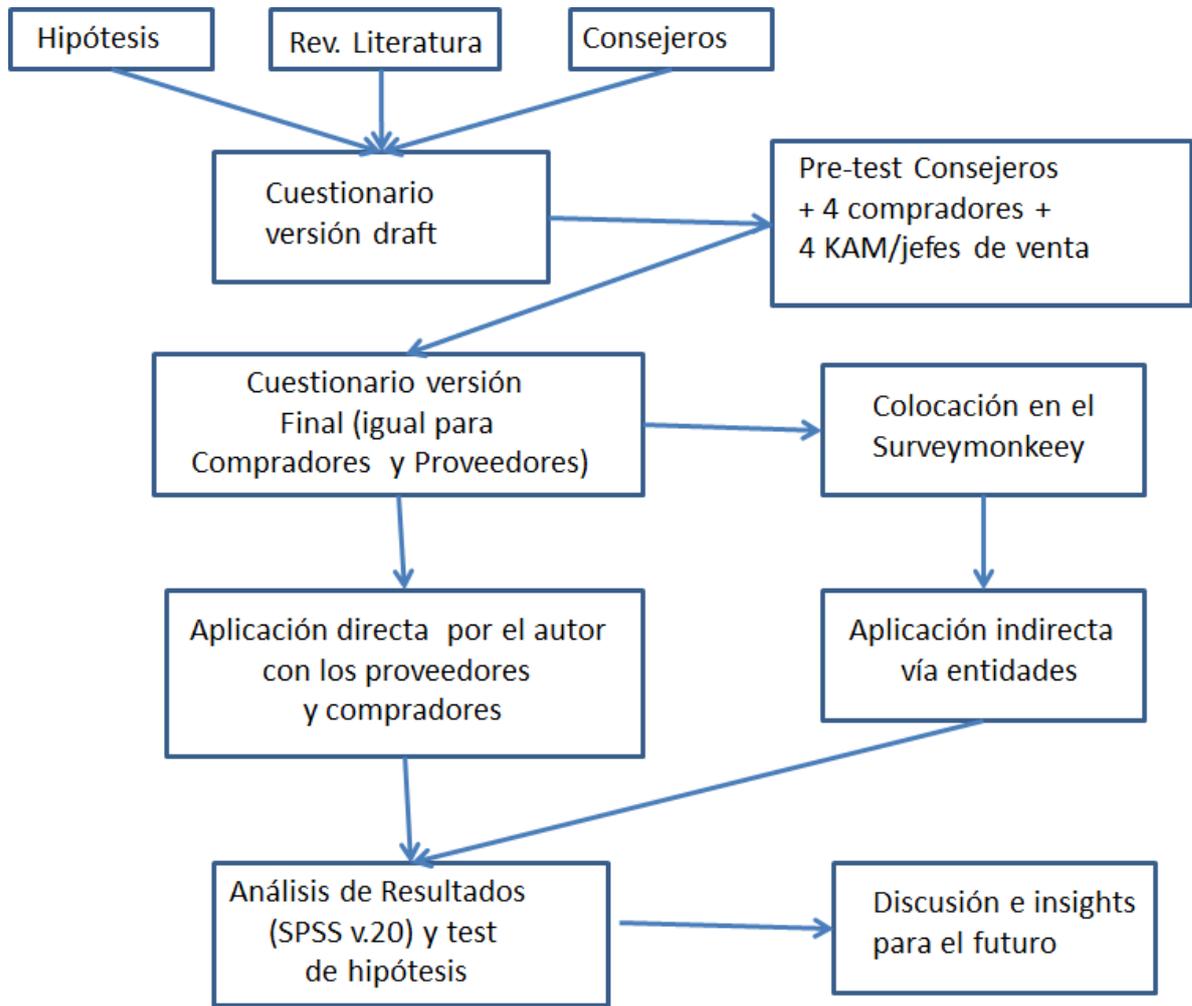


Figura 10 –Resumen de la Metodología



**ANÁLISIS DE DATOS Y
DISCUSIÓN DE
RESULTADOS**

3 Análisis de datos y discusión de resultados

3.1 Análisis estadístico

Para testar las hipótesis formuladas vamos utilizar como referencia para aceptar o rechazar la hipótesis nula un nivel de significancia $(\alpha) \leq 0,05$. No obstante, si encontramos diferencias significativas para un nivel de significancia $(\alpha) \leq 0,10$, éstas se comentarán debidamente. Las variables dependientes están medidas en una escala de Likert (ordinal), pero como se presentan con 7 niveles, por ser consensual, se consideró que se pueden tratar como si fuesen cuantitativas.

De esta forma, se utilizó la estadística paramétrica en el análisis de las hipótesis consideradas. Para testar las hipótesis nº 1 a nº 4 (A1-A4) se usó el test t de Student para una muestra, pues estamos comparando los valores de nuestra muestra con un valor de otra muestra de la cual se conoce solo la media.

Las hipótesis nº 12 y nº 15 (C2 e D2) se testaron con el test t de Student para muestras emparejadas, pues estamos comparando las respuestas de los mismos sujetos en dos variables diferentes. Las restantes hipótesis se analizaron con el test de Student para muestras independientes, pues estamos comparando las respuestas de dos grupos diferentes: compradores y proveedores. Los presupuestos de estos test, específicamente el presupuesto de normalidad de distribución y el presupuesto de homogeneidad de variancias se analizaron con los test de Kolmogorov-Smirnov y test de Levene.

En las muestras con dimensión superior a 30, de acuerdo con el teorema del límite central, se aceptó la normalidad de distribución. Cuando la homogeneidad de variancias no se encontraba satisfecha, se usó el test t de Student con corrección de Welch.

El análisis estadístico se efectuó con el SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versión 20.0 para Windows.

3.2 Análisis factorial

Para testar la uni-dimensionalidad de los conceptos se utilizó el análisis factorial exploratorio, con extracción de los factores por el método de los componentes principales. Los factores comunes obtenidos fueron los que presentaron un *eigenvalue* superior a 1.

La validez del análisis factorial se realizó a través del KMO y test de Bartlett. Los valores de KMO son todos superiores a 0,600 y las significancias de los test de Bartlett son significativas ($p = 0,001$).

En la siguiente tabla presentamos solamente la variancia de los componentes con *eigenvalue* superior a 1. Exceptuando en la dimensión de los *factores diferenciadores*, todos los componentes principales extraídos presentan una variancia total explicada superior al 50,0%. En este caso, para interpretar mejor los factores extraídos, el análisis factorial exploratorio estuvo seguido de rotación *Varimax*.

Cuadro 4 – Variancia total explicada

| Concepto | Pesos propios iniciales | | | |
|---|-------------------------|----------------|-------------|----------------|
| | Compradores | | Proveedores | |
| | Total | % de variancia | Total | % de variancia |
| Core benefits | 2,871 | 71,777 | 2,501 | 62,523 |
| Sourcing benefits | 4,814 | 53,485 | 4,979 | 55,321 |
| Operation benefits | 3,265 | 65,298 | 3,355 | 67,096 |
| Acquisition cost | 3,596 | 59,927 | 3,850 | 64,167 |
| Servicios existentes | | | 7,633 | 57,704 |
| Servicios | 7,794 | 59,962 | 7,404 | 56,277 |
| Cadena de valor virtual existente | | | 5,989 | 56,267 |
| Cadena de valor virtual | 5,600 | 52,727 | 5,989 | 56,267 |
| Factores diferenciadores | | | | |
| vinculados al producto | 6,539 | 28,432 | 8,754 | 38,059 |
| vinculados al servicio | 4,274 | 18,583 | 3,829 | 16,648 |
| vinculados a la información y al conocimiento | 2,418 | 10,514 | 2,210 | 9,607 |

La saturación de los ítems (> .40) en cada uno de los componentes principales se puede apreciar en las siguientes tablas. El primer componente principal integra los ítems relacionados con los *Factores diferenciadores vinculados al producto*, el segundo componente agrupa a los ítems relacionados con los *Factores diferenciadores vinculados al servicio* y el tercero, a los ítems relacionados con los *Factores diferenciadores vinculados a la información y al conocimiento*.

Cuadro 5 – Matriz de componentes rodada (compradores)

| | Componentes | | |
|-------|-------------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 |
| O 80 | .832 | | |
| Q_81 | .720 | | |
| Q_82 | | .837 | |
| Q_83 | | .842 | |
| Q_84 | | .733 | |
| Q_85 | .875 | | |
| Q_86 | | | .849 |
| Q_87 | .792 | | |
| Q_88 | | | .850 |
| Q_89 | | .762 | |
| Q_90 | | .606 | |
| Q_91 | | | .718 |
| Q_92 | | | .743 |
| Q_93 | | .793 | |
| Q_94 | | | .730 |
| Q_95 | | .722 | |
| Q_96 | | | .790 |
| Q_97 | | | .696 |
| Q_98 | | | .639 |
| Q_99 | | .796 | |
| Q_100 | | .608 | |
| Q_101 | .623 | | |
| Q_102 | | .800 | |

Cuadro 6 –Matriz de componentes rodada (proveedores)

| | Componentes | | |
|-------|-------------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 |
| Q_80 | ,739 | | |
| Q_81 | ,729 | | |
| Q_82 | | ,852 | |
| Q_83 | | ,791 | |
| Q_84 | | ,794 | |
| Q_85 | ,755 | | |
| Q_86 | | ,838 | |
| Q_87 | ,684 | | |
| Q_88 | | | ,644 |
| Q_89 | | ,816 | |
| Q_90 | | ,791 | |
| Q_91 | | | ,615 |
| Q_92 | | | ,537 |
| Q_93 | | ,831 | |
| Q_94 | | | ,631 |
| Q_95 | | ,797 | |
| Q_96 | | | ,616 |
| Q_97 | | | ,625 |
| Q_98 | | | ,567 |
| Q_99 | | ,595 | |
| Q_100 | | ,687 | |
| Q_101 | ,627 | | |
| Q_102 | | ,618 | |

3.3 Test de hipótesis

Hipótesis A1 – Los compradores reconocen como beneficios de una relación los aspectos *core*, de *sourcing* y operacionales.

Encontramos las siguientes diferencias estadísticamente significativas:

Cuadro 7 – Compradores: Beneficios de la relación

| | Media | Dp | Sig. |
|----------------------------|-------|------|---------|
| Beneficios <i>Core</i> | 5,88 | 0,98 | 0,000 * |
| Beneficios <i>Sourcing</i> | 6,07 | 0,71 | 0,000 * |
| Beneficios Operacionales | 5,98 | 0,76 | 0,000 * |

* $p \leq 0,05$

Beneficios Core, los compradores valorizan significativamente los beneficios *core* (5,88 vs 4,00), $t(104) = 19,473$, $p = 0,000$.

Beneficios Sourcing, los compradores valorizan significativamente los beneficios *sourcing* (6,07 vs 4,00), $t(104) = 29,976$, $p = 0,000$.

Beneficios Operacionales, los compradores valorizan significativamente los beneficios operacionales (5,98 vs 4,00), $t(104) = 26,902$, $p = 0,000$.

Esta hipótesis se confirmó por los resultados obtenidos.

Estos resultados en la muestra seleccionada confirman los que alcanzaron Ulaga y Eggert (2006) en términos de tipologías de beneficios existentes en una relación con los proveedores, y los valores son significativos en los tres tipos de beneficios.

Este hecho implica que en la idea de marketing industrial de suministro, que muchas veces está completamente centrado en el producto, o la extensión de la oferta y el interés de

los compradores por otro tipo de “servicio”, además del *core* de la oferta, ya es un dato asumido y valorizado por los compradores.

También es necesario destacar que las medias obtenidas revelan que normalmente las ventajas de *sourcing* y operacionales se valorizan de la misma forma.

Hipótesis A2 – Los compradores reconocen como costos de una relación los directos, los de adquisición y los operacionales.

Encontramos las siguientes diferencias estadísticamente significativas:

Cuadro 8 – Compradores: costos de la relación

| | Media | Dp | Sig. |
|----------------------|-------|------|---------|
| Costos directos | 3,59 | 0,90 | 0,000 * |
| Costos adquisición | 2,02 | 0,74 | 0,000 * |
| Costos operacionales | 1,96 | 0,78 | 0,000 * |

* $p \leq 0,05$

Costos directos, los compradores valorizan significativamente los costos directos (3,59 vs 4,00), $t(102) = -4,591, p = 0,000$.

Costos adquisición, los compradores valorizan significativamente los costos de adquisición (2,02 vs 4,00), $t(102) = -27,123, p = 0,000$.

Costos operacionales, los compradores valorizan significativamente los costos operacionales (1,96 vs 4,00), $t(102) = -26,479$, $p = 0,000$.

Esta hipótesis se confirmó por los resultados obtenidos.

También los compradores, como ejemplo de la Hip 1, confirman los resultados presentados por Ulaga y Eggert (2006) del reconocimiento de los costos directos, de adquisición y operacionales, como presentes en una relación con los proveedores.

De esta forma, tenemos que estas hipótesis de beneficios de costos muestran que el modelo de calidad de relación de Ulaga y Eggert (2006) se aplica a los *targets* de esta experiencia, asumiendo la validez del modelo en el presente contexto.

Debemos referir que el contexto anterior de desarrollo del modelo fue de una muestra industrial, mientras que aquí se trata de una muestra del sector de la distribución mayorista.

También debemos destacar que aquí, de los 3 grupos de costos mencionados, fue en los costos directos donde las respuestas de los compradores registraron un valor medio más alto, lo que podría significar que no siempre el proveedor principal tiene el precio más bajo, pero debido al conjunto de su suministro, el comprador acepta un precio ligeramente más alto en virtud del valor total creado.

Hipótesis A3 – Los proveedores reconocen como beneficios de una relación los aspectos *core*, de *sourcing* y operacionales.

Encontramos las siguientes diferencias estadísticamente significativas

:

Cuadro 9 – Proveedores: beneficios de la relación

| | Media | Dp | Sig. |
|--------------------------|-------|------|---------|
| Beneficios Core | 5,72 | 0,85 | 0,000 * |
| Beneficios Sourcing | 5,79 | 0,72 | 0,000 * |
| Beneficios Operacionales | 5,87 | 0,94 | 0,000 * |

* $p \leq 0,05$

Beneficios Core, los proveedores valorizan significativamente los beneficios *core* (5,72 vs 4,00), $t(100) = 20,391$, $p = 0,000$.

Beneficios Sourcing, los proveedores valorizan significativamente los beneficios *sourcing* (5,79 vs 4,00), $t(98) = 24,537$, $p = 0,000$.

Beneficios Operacionales, los proveedores valorizan significativamente los beneficios operacionales (5,87 vs 4,00), $t(98) = 19,765$, $p = 0,000$.

Esta hipótesis se confirmó por los resultados obtenidos.

Aquí los proveedores reconocen la importancia de las 3 tipologías de beneficios, lo que indica que los tres tipos de beneficios también son aplicables para ellos. Este hecho implica que los proveedores en general tienen la noción de la importancia de los beneficios en niveles diferentes, lo que implica que después de esta conceptualización, los proveedores deben caminar en la operacionalización de cada uno de los niveles de beneficios de forma a tener una oferta lo más completa posible, en una óptica de *Service Dominant Logic*.

Hipótesis A4 – Los proveedores reconocen como costos de una relación los directos, los de adquisición y los operacionales.

Encontramos las siguientes diferencias estadísticamente significativas:

Cuadro 10 – Proveedores: costos de la relación

| | Media | Dp | Sig. |
|----------------------|-------|------|---------|
| Costos derechos | 2,73 | 0,77 | 0,000 * |
| Costos adquisición | 1,91 | 0,82 | 0,000 * |
| Costos operacionales | 1,75 | 0,75 | 0,000 * |

* $p \leq 0,05$

Costos directos, los proveedores valorizan significativamente los costos directos (2,73 vs 4,00), $t(94) = -15,891$, $p = 0,000$.

Costos adquisición, los proveedores valorizan significativamente los costos de adquisición (1,91 vs 4,00), $t(94) = -24,578$, $p = 0,000$.

Costos operacionales, los proveedores valorizan significativamente los costos operacionales (1,75 vs 4,00), $t(94) = -29,046$, $p = 0,000$.

Esta hipótesis se confirmó por los resultados obtenidos.

Dos aspectos fundamentales que se deben mencionar son, en primer lugar, que los proveedores reconocen diferentes tipos de costos en la relación, no solo los directos, lo cual es

muy importante para poder trabajar, no en una óptica de precio bajo, sino también de un *total cost ownership* más ventajoso que el de la competencia.

En segundo lugar, es necesario señalar que para los proveedores, los costos más bajos están relacionados con los proveedores principales en los tres niveles, es decir, a nivel de los costos directos, de adquisición y los operacionales.

Esto muestra la presión que ejerce el precio por parte del proveedor, llevándonos a considerar que el proveedor principal generalmente es escogido por el factor precio. Un buen ejemplo de lo que se dijo anteriormente es que en los costos derechos, la media es inferior (2,73) a la media de los compradores (3,59), lo que podría indicar que los proveedores confieren más importancia que los compradores a los precios bajos como factor de selección del proveedor-clave. (cf. Hipótesis B4)

Hipótesis B1 – El gap existente entre compradores y proveedores no es significativo en lo que respecta a los aspectos *core* (beneficios).

Cuadro 11 – Beneficios core:compradores vs proveedores

| | Compradores | | Proveedores | | Sig. |
|-----------------|-------------|------|-------------|------|-------|
| | M | Dp | M | Dp | |
| Beneficios Core | 5,88 | 0,99 | 5,73 | 0,85 | 0,236 |

Esta hipótesis se confirmó por los resultados obtenidos.

En los aspectos *core*, tanto compradores como proveedores comprenden la importancia de la calidad del producto, el cumplimiento de fechas de entrega, la consistencia en la entrega y

la inversión en la relación como factores de diferenciación y de selección como proveedor principal.

Los compradores valorizan más que los proveedores los beneficios *core*, aunque la diferencia no sea estadísticamente significativa (5,88 vs 5,73), $t(204) = 1,189, p = 0,236$.

Hipótesis B2 – El gap existente entre compradores y proveedores no es significativo en lo que respecta a los aspectos de *sourcing* (beneficios)

Cuadro 12 – Beneficios *sourcing*:compradores vs proveedores

| | Compradores | | Proveedores | | Sig. |
|---------------------|-------------|------|-------------|------|--------|
| | M | Dp | M | Dp | |
| Beneficios Sourcing | 6,08 | 0,71 | 5,79 | 0,73 | 0,005* |

* $p \leq 0,05$

Esta hipótesis no se confirmó por los resultados obtenidos.

Los compradores valorizan más que los proveedores los beneficios *sourcing*, y la diferencia es estadísticamente significativa (6,08 vs 5,79), $t(202) = 2,802, p = 0,005$.

Aunque los valores medios están relativamente próximos, la diferencia se considera significativa, ya que es más importante para los compradores que para los proveedores. No obstante, no se puede olvidar que estos aspectos se consideraron importantes para los proveedores, lo cual indica que están sensibilizados en esta dimensión de la relación con los compradores.

Hipótesis B3 – El gap existente entre compradores y proveedores no es significativo en lo que respecta a los aspectos operacionales (beneficios)

Cuadro 13 – Beneficios operacionales: compradores vs proveedores

| | Compradores | | Proveedores | | Sig. |
|--------------------------|-------------|------|-------------|------|-------|
| | M | Dp | M | Dp | |
| Beneficios Operacionales | 5,99 | 0,76 | 5,88 | 0,95 | 0,360 |

Esta hipótesis se confirmó por los resultados obtenidos.

Los compradores valorizan más que los proveedores los beneficios operacionales, aunque la diferencia no sea estadísticamente significativa (5,99 vs 5,88), $t(202) = 0,918$, $p = 0,360$.

En los aspectos operacionales, tanto compradores como proveedores comprenden el *know-how* y el *time-to-market* como factores de diferenciación y de selección de un proveedor como principal.

Hipótesis B4 – El gap existente entre compradores y proveedores no es significativo en lo que respecta a los costos directos.

Cuadro 14 – Costos directos: compradores vs proveedores

| | Compradores | | Proveedores | | Sig. |
|-----------------|-------------|------|-------------|------|--------|
| | M | Dp | M | Dp | |
| Costos directos | 3,59 | 0,90 | 2,74 | 0,77 | 0,000* |

* $p \leq 0,05$

Los datos no confirman la hipótesis.

Los proveedores consideran que el proveedor principal tiene un costo directo más bajo del considerado por los proveedores y la diferencia es estadísticamente significativa (2,74 vs 3,59), $t(196) = 7,133$, $p = 0,000$.

Este hecho es interesante y destaca la valorización (¿excesiva?) del precio por parte de la venta, quedando claro que los proveedores consideran que el proveedor principal siempre debe tener un precio más bajo, lo que no es tan valorizado por los compradores.

Este aspecto indica que los compradores pueden tolerar un precio más alto de parte del proveedor siempre que esté compensado por otros factores, lo que se corresponde con lo referido por Ulaga y Eggert (2006), que da menos importancia al precio en comparación con la competencia.

Esto también podría justificar la fijación del precio como elemento de competencia, al contrario de la fijación de otros elementos del marketing mix.

Hipótesis B5 – El gap existente entre compradores y proveedores no es significativo en lo que respecta a los costos de adquisición

Cuadro 15 - Costos adquisición: compradores vs proveedores

| | Compradores | | Proveedores | | Sig. |
|--------------------|-------------|------|-------------|------|-------|
| | M | Dp | M | Dp | |
| Costos adquisición | 2,02 | 0,74 | 1,92 | 0,83 | 0,338 |

Esta hipótesis se confirmó por los resultados obtenidos.

Los proveedores valorizan menos que los compradores los costos adquisición, aunque la diferencia no sea estadísticamente significativa (1,92 vs 2,02), $t(196) = 0,960$, $p = 0,338$.

Los costos de adquisición tienen generalmente respuestas muy próximas, lo que significa una alineación entre los proveedores y compradores en este sentido.

Hipótesis B6 – El gap existente entre compradores y proveedores no es significativo en lo que respecta a los costos operacionales.

Cuadro 16 - Costos operacionales: compradores vs proveedores

| | Compradores | | Proveedores | | Sig. |
|----------------------|-------------|------|-------------|------|---------|
| | M | Dp | M | Dp | |
| Costos operacionales | 1,96 | 0,78 | 1,76 | 0,75 | 0,064 * |

* $p \leq 0,05$

Esta hipótesis se confirmó por los resultados obtenidos.

Los proveedores valorizan menos que los compradores los costos operacionales y la diferencia es estadísticamente significativa (1,76 vs 1,96), $t(196) = 1,861$, $p = 0,064$, aunque está en el límite de la significancia.

Estos resultados muestran el reconocimiento de proveedores y compradores del impacto del proveedor principal en esta tipología de costos, y ambos socios consideran que para ser proveedor principal, estos costos deben ser bajos. Debemos destacar también que los costos operacionales tienen un papel importante en las relaciones y en la forma como las mismas son gestionadas.

Hipótesis C1 – En los servicios existe un gap perceptual significativo entre lo que los compradores valorizan y lo que los proveedores consideran que los compradores valorizan.

En esta hipótesis entramos en la esfera de la percepción de valor, o sea, de la expectativa. La formulación de la expectativa y la interpretación de la expectativa del cliente es uno de los primeros pasos de los modelos clásicos de gestión de servicio, que condicionan a todos los demás. Esto significa que una mala identificación de la expectativa del cliente provoca que todos los pasos siguientes de *design* y de implementación del servicio puedan estar equivocados y por eso ser menos eficaces de lo necesario. La hipótesis se confirma parcialmente por los incisos b), c), d), e), g), h), i), j), l), m), n), p).

Los resultados encontrados para esta hipótesis fueron los siguientes:

Cuadro 17 - Valorización: consumidores vs proveedores

| | Compradores | | Proveedores | | Sig. |
|--|-------------|------|-------------|------|-------|
| | M | Dp | M | Dp | |
| Outsourcing de tareas operacionales | 5,78 | 1,10 | 5,51 | 1,28 | ,12 |
| Outsourcing de tareas más estratégicas | 5,80 | 1,31 | 2,45 | 1,57 | ,000* |
| Gestión de inventario de la empresa cliente | 5,01 | 1,36 | 3,08 | 1,01 | ,000* |
| Iniciativa de desarrollo conjunto de ámbito tecnológico | 3,45 | 1,43 | 2,96 | 1,39 | ,021* |
| Iniciativa de desarrollo conjunto de producto | 3,25 | 1,42 | 2,78 | 1,48 | ,031* |
| Interacción para aumento de productividad de un cliente | 3,94 | 0,99 | 3,86 | 1,45 | ,644 |
| División de conocimiento sobre el mercado de la empresa cliente | 5,81 | 0,95 | 3,41 | 1,47 | ,000* |
| Interacción para aumento de productividad de un proceso (productivo, atención a clientes o cualquier otro) | 5,79 | 0,69 | 5,35 | 1,43 | ,007* |
| Análisis de la rentabilidad del suministro | 5,79 | 0,92 | 4,54 | 1,22 | ,000* |
| Coordinación y gestión de parte de los procesos de la empresa cliente | 5,11 | 1,24 | 3,95 | 1,03 | ,000* |
| Colocación de recursos humanos en la empresa cliente | 4,08 | 1,25 | 4,23 | 1,41 | ,454 |
| Propuesta de optimización de utilización de equipamientos/bienes para reducción de costos de la empresa | 4,67 | 1,14 | 3,67 | 1,55 | ,000* |
| Mantenimiento preventivo | 3,57 | 1,47 | 2,51 | 1,89 | ,000* |
| Facilitación de conocimiento de análisis de mercado del proveedor | 5,02 | 1,27 | 3,83 | 1,30 | ,000* |
| Gestión conjunta de proyectos | 5,45 | 1,10 | 5,71 | 1,38 | ,166 |
| Análisis de gestión de costos y de precios | 6,08 | 0,95 | 4,00 | 1,41 | ,000* |

* $p \leq 0,05$

a) Outsourcing de tareas más operacionales, $t(180) = 15,700$, $p = 0,131$, no existe una diferencia significativa entre el peso del outsourcing operacional en la creación de valor en la relación (c 5,78 vs f 5,51); es decir, tanto compradores como proveedores consideran importante la capacidad de suministro de servicio a nivel de *outsourcing* de tareas más operacionales.

b) Outsourcing de tareas más estratégicas, $t(159,890) = 15,452$, $p = 0,000$. Los compradores consideran significativamente más que los proveedores que esta dimensión agrega valor a los servicios (c 5,80 vs f 2,45).

Hay que destacar que los proveedores consideran que esta dimensión tiene menos importancia de la que atribuyen los compradores. Aquí se nos presenta un gap significativo en el sentido de la participación de los proveedores en aspectos más estratégicos del negocio, ofreciendo servicios que auxilien a los compradores en otras áreas, además de las operacionales, indicando una mayor implicación con el negocio del comprador.

c) Gestión de inventario de la empresa cliente, $t(177,735) = 10,928$, $p = 0,000$. Los compradores confieren una mayor importancia a este punto, y la diferencia es significativa desde el punto de vista de la creación de valor en los servicios (c 5,01 vs f 3,08). Los compradores normalmente consideran la gestión de inventario como una tarea que agrega poco valor, teniendo en cuenta los recursos que consume. La gestión de inventario fue de las primeras áreas internas de la empresa que los compradores “abrieron” a los proveedores.

La gestión de inventario del comprador reside en una lógica proactiva que determina una fuerte interacción con el comprador, al mismo tiempo que implica un aumento de valor por una integración de suministro y una respuesta más ajustada a las necesidades del cliente,

encaminándose hacia un sistema *just-in-time*, sobre todo en compras de rutina, normalmente de bajo valor, ej. Material de oficina.

d) *Iniciativa de desarrollo conjunto de ámbito tecnológico*, $t(180) = 2,333$, $p = 0,021$.

Los compradores confieren un peso mayor que los proveedores, y la diferencia es significativa (c 3,45 vs f 2,96). Aunque aquí la diferencia es significativa, es menor que en los puntos anteriores. Debemos referir que en este caso, el sector analizado – distribución mayorista – podría tener una influencia en la respuesta, pues el desarrollo tecnológico conjunto es menor en este sector que en los sectores más tecnológicos vinculados a la industria. Incluso así, existe un potencial de diferenciación, a juzgar por los resultados obtenidos.

e) *Iniciativa de desarrollo conjunto de producto*, $t(180) = 2,180$, $p = 0,031$. Los compradores confieren un mayor valor a este punto que los proveedores en lo que respecta a agregar valor a los servicios (c 3,25 vs f 2,78). En este punto la diferencia también es significativa, pero las medias están más próximas que en otros factores de esta pregunta. El desarrollo conjunto del producto ocurre en muchas áreas de la distribución moderna, pero la capacidad de efectuarlo se deberá encarar como una necesidad creciente por parte de los compradores y una valorización positiva en el caso de que se presente como una de las competencias del proveedor.

f) *Interacción para el aumento de la productividad de un equipamiento*, $t(180) = 462$, $p = 0,644$.

Como sería de esperar en este sector, ambas partes consideran la pregunta moderadamente importante (c 3,94 vs f 3,86), la diferencia no fue significativa, lo que implica una alineación entre las partes en lo que respecta a este punto.

g) División de conocimiento sobre el mercado de la empresa cliente, $t(135,809) = 12,752$, $p = 0,000$. Los compradores consideran significativamente más que los proveedores que esta dimensión agrega valor a los servicios (c 5,81 vs f 3,41).

Esta es una de las diferencias más importantes desde el punto de vista de la *Service Dominant Logic* (SDL), pues identifica uno de los puntos en el que la SDL propone una de las mayores alteraciones de paradigma, que es la evolución de un cliente que dirige la *supply chain* (*supply-network*) hacia una lógica de una relación de sociedad real, teniendo como foco – de todos los integrantes de la *supply chain* o por lo menos los del núcleo más importante – el mercado del consumidor final, servido por el conjunto de empresas que constituyen una determinada *value-chain* o plataforma.

En una lógica de SDL, el cliente final debe ser el foco de atención de todos los interventores de la cadena, pues este conocimiento es el que permite a todos los elementos de la misma proponer y comprender los puntos de mejoras, lo que inducirá innovaciones para una mayor creación de valor de toda la cadena, en oposición a la innovación reactiva, motivada por el comprador.

Una vez más, ocurre una diferencia significativa e importante en una lógica relacional y de valorización del papel de un proveedor en la *supply chain*.

h) Interacción para el aumento de la productividad de un proceso (productivo, atención a clientes o cualquier otro), $t(113,591) = 2,561$, $p = 0,012$. Los compradores confieren más

valor a este punto que los proveedores en lo que respecta a agregar valor a los servicios (c 5,79 vs f 5,35). Aquí la diferencia es relativamente pequeña y ambas partes consideran importante la interacción para el aumento de la productividad de los procesos, lo que implica un conjunto de competencias de análisis de resultados, expectativas y capacidad de propuesta de resolución de ambas partes.

i) Análisis de la rentabilidad del suministro, $t(147,791) = 7,649$, $p = 0,000$. Los compradores confieren más valor a este punto que los proveedores en lo que respecta a agregar valor a los servicios (c 5,79 vs f 4,54), con una diferencia significativa. Aquí también los valores son relativamente altos, lo que indica algún alineamiento entre las partes en el sentido de la apreciación de la rentabilidad de lo que se suministra, destacándose una vez más la necesidad de división y de competencia en el tratamiento conjunto de la información.

j) Coordinación y gestión de parte de los procesos de la empresa cliente, $t(179,991) = 6,862$, $p = 0,000$. Los compradores confieren más valor a este punto que los proveedores en lo que respecta a agregar valor a los servicios (c 5,11 vs f 3,95), con una diferencia significativa. Aquí entramos nuevamente en un aspecto importante de la SDL en el sentido de la capacidad y competencia del proveedor para gestionar procesos en la empresa cliente. Normalmente, y en la lógica de evolución de la relación, la gestión comienza por los procesos menos importantes, pasando después para otros de mayor importancia. La interacción de procesos es una tarea específica de cada cliente y configura una gran oportunidad de diferenciación, basándose en el conocimiento sobre el cliente. En este aspecto, la flexibilidad de la empresa proveedora también es de extrema importancia en la adaptación del cliente y en la capacidad de sugerencia de mejoras de los procesos interactivos.

k) Colocación de recursos humanos en la empresa cliente, $T(180) = 0,751$ $p = 0,454$.

Aquí los valores encontrados no sostienen la hipótesis. La diferencia entre ambos no es significativa, inclusive este punto es más valorizado por el comprador que por el proveedor (c 4,08 vs f 4,23). Una posible explicación es la de que la colocación de recursos humanos se ha efectuado en tareas más operacionales y por eso los compradores valorizan el *outsourcing* (5,98 en la primera pregunta de esta hipótesis), pero probablemente desean que los recursos humanos trabajen en la empresa proveedora. De cualquier modo, hay un alineamiento entre compradores y proveedores en este punto.

l) Propuesta de optimización de utilización de equipamientos/bienes para la reducción de los costos de la empresa cliente, $t(148,245) = 4,839$, $p = 0,000$. Los compradores confieren más valor a este punto que los proveedores en lo que respecta a agregar valor a los servicios (c 4,67 vs f 3,67), con una diferencia significativa. Aquí nos deparamos nuevamente con el problema de la preocupación de la empresa cliente por la reducción de costos y por el consecuente aumento de la rentabilidad de las operaciones. La empresa cliente está abierta a la implicación de los proveedores en el análisis de los procesos y de las operaciones para reducir los costos (aumento de la rentabilidad). Tenemos una necesidad de apertura por parte de la empresa cliente y de desarrollo de competencias por parte de la empresa proveedora.

m) Mantenimiento preventiva, $t(180) = 6,234$, $p = 0,000$. Los compradores confieren más valor a este punto que los proveedores en lo que respecta a agregar valor a los servicios (c 3,57 vs f 2,51), con una diferencia significativa. Debemos destacar la importancia, para quienes ofrecen equipamiento, del problema del mantenimiento preventivo en los servicios y su correcta comunicación.

n) *Facilitación de conocimiento de análisis de mercado del proveedor*, $t(180) = 6,234$, $p = 0,000$. Los compradores confieren más valor a este punto que los proveedores en lo que respecta a agregar valor a los servicios (c 5,02 vs f 3,83), siendo significativa. Aquí se nos presenta un problema que reside en la facilitación de información por los proveedores sobre el suministro existente, la que, además de ser valorizada por los compradores, muestra un conocimiento que la empresa proveedora tiene de su mercado, de sus competidores y del valor que crea en comparación con el valor creado por la competencia.

o) *Gestión conjunta de proyectos*, $T(180) = -1.392$, $p = 0,166$. En este punto no ocurre una diferencia significativa, tanto compradores como proveedores consideran importante (c 5,45 vs f 5,71) este factor, lo que indica un alineamiento entre ellos. Aquí se destaca la necesidad de que los proveedores posean competencias en términos de gestión de proyecto para poder utilizar este factor como un plus en términos de servicios en el campo de marketing industrial.

p) *Análisis de gestión de costos y de precios*, $t(140,173) = 11,452$, $p = 0,000$. Los compradores confieren más valor a este punto que los proveedores en lo que respecta a agregar valor a los servicios (6,08 vs 4,00), con una diferencia significativa. Aquí detectamos una de las mayores diferencias y es de extrema importancia, pues el problema del análisis conjunto de los costos y de los precios practicados por las partes – recuérdese que este trabajo incidió en el sector de la distribución minorista, en el que inevitablemente ocurre un choque entre los distribuidores y las marcas, sobre todo a nivel de la competencia entre marcas nacionales y marcas propias – en el que los proveedores consideran que esta gestión de costos y precios es menos importante que para los compradores. Este hecho indica que los compradores tienen la expectativa de que los proveedores posean competencias a nivel de la formulación de precios y análisis de costos y de que sean interlocutores en estos temas, lo que

no parece tan valorizado por parte de los proveedores, abriendo entonces campo para el desarrollo de competencias de los proveedores en esta área.

Hipótesis C2 – En los servicios existe un gap significativo entre lo que actualmente los compradores valorizan (pretenden) y lo que obtienen de sus proveedores

En esta hipótesis se comparan exclusivamente respuestas de compradores, entre lo que valorizan en una relación y lo que obtienen normalmente de sus proveedores. El test de significancia aquí es un intento de comparar si para cada dimensión la cuantificación del valor es semejante o no a su presencia en el suministro de los proveedores.

La hipótesis se confirma de acuerdo con las dimensiones evaluadas.

Cuadro 18 - Compradores: Lo que valorizan (pretenden) y lo que obtienen

| | Están presentes | | Agregan valor | | |
|--|-----------------|------|---------------|------|--------|
| | M | Dp | M | Dp | |
| Outsourcing de tareas operacionales | 3,87 | 1,20 | 5,78 | 1,10 | 0,000 |
| Outsourcing de tareas más estratégicas | 2,56 | 1,60 | 5,80 | 1,31 | 0,000 |
| Gestión de inventario de la empresa cliente | 2,98 | 1,31 | 5,01 | 1,36 | 0,000 |
| Iniciativa de desarrollo conjunto de ámbito tecnológico | 2,66 | 1,19 | 3,45 | 1,43 | 0,000 |
| Iniciativa de desarrollo conjunto de producto | 2,83 | 1,25 | 3,25 | 1,42 | 0,002* |
| Interacción para el aumento de la productividad de un equipamiento | 3,25 | 1,33 | 3,94 | 0,99 | 0,000 |
| División de conocimiento sobre el mercado de la empresa cliente | 2,90 | 1,39 | 5,81 | 0,95 | 0,000 |
| Interacción para el aumento de la productividad de un proceso (productivo, atención a clientes o cualquier otro) | 2,71 | 1,03 | 5,79 | 0,69 | 0,000 |
| Análisis de la rentabilidad del suministro | 3,14 | 1,19 | 5,79 | 0,92 | 0,000 |
| Coordinación y gestión de parte de los procesos de la empresa cliente | 2,75 | 1,12 | 5,11 | 1,24 | 0,000 |
| Colocación de recursos humanos en la empresa cliente | 2,84 | 1,20 | 4,08 | 1,25 | 0,000 |
| Propuesta de optimización de utilización de equipamientos/bienes para la reducción de costos de la | 3,35 | 1,25 | 4,67 | 1,14 | 0,000 |
| Mantenimiento preventivo | 3,92 | 1,36 | 3,57 | 1,47 | 0,008* |
| Facilitación de conocimiento de análisis de mercado del proveedor | 3,08 | 1,19 | 5,02 | 1,27 | 0,000 |
| Gestión conjunta de proyectos | 3,18 | 0,95 | 5,45 | 1,10 | 0,000 |
| Análisis de gestión de costos y de precios | 2,74 | 1,27 | 6,08 | 0,95 | 0,000 |

* $p \leq 0,05$

a) Outsourcing de tareas operacionales, $t(98) = -10,476$, $p = 0,000$. Los compradores consideran que esta dimensión está muy próxima del valor medio de la escala (3,87). Se podrá extrapolar que tiene una presencia normalmente media en el suministro de los proveedores (5,78). Hay que destacar que los proveedores consideran esta dimensión importante.

b) Outsourcing de tareas más estratégicas, $t(98) = -14,698$, $p = 0,000$. Los compradores consideran que esta dimensión tiene una presencia (p) inferior al valor medio de la escala (2,56). Se podrá extrapolar que tiene una presencia normalmente inferior a la media en el suministro de los proveedores y menos importancia de la conferida por los compradores (5,80). Hay que destacar que los proveedores consideran esta dimensión importante.

c) Gestión de inventario de la empresa cliente, $t(98) = -9,679$, $p = 0,000$. Los compradores consideran que esta dimensión tiene una presencia (p) inferior al valor medio de la escala (2,98). Se podrá extrapolar que tiene una presencia normalmente inferior a la media en el suministro de los proveedores y menos importancia de la conferida por los compradores (5,01). Hay que destacar que los proveedores consideran esta dimensión importante.

d) Iniciativa de desarrollo conjunto de ámbito tecnológico, $t(98) = -6,335$, $p = 0,000$. Los compradores consideran que esta dimensión tiene una presencia (p) inferior al valor medio de la escala (2,66). Se podrá extrapolar que tiene una presencia normalmente inferior a la media en la oferta de los proveedores y menos importancia de la conferida por los compradores (3,45). Hay que destacar que los proveedores consideran esta dimensión medianamente importante.

e) Iniciativa de desarrollo conjunto de producto, $t(98) = -3,113$, $p = 0,002$. Los compradores consideran que esta dimensión tiene una presencia (p) inferior al valor medio de la escala (2,83). Se podrá extrapolar que tiene una presencia normalmente inferior a la media

en la oferta de los proveedores y ligeramente menos importancia de la conferida por los compradores (3,25). Hay que destacar que los proveedores consideran esta dimensión medianamente importante.

f) Interacción para el aumento de la productividad de un equipamiento, $t(98) = -5,500$, $p = 0,000$. Los compradores consideran que esta dimensión tiene una presencia (p) inferior al valor medio de la escala (3,25). Se podrá extrapolar que tiene una presencia normalmente inferior a la media en la oferta de los proveedores y ligeramente menos importancia de la conferida por los compradores (3,94). Debemos destacar que los proveedores consideran esta dimensión medianamente importante.

g) División de conocimiento sobre el mercado de la empresa cliente, $t(98) = -15,401$, $p = 0,000$. Los compradores consideran que esta dimensión tiene una presencia (p) inferior al valor medio de la escala (2,90). Se podrá extrapolar que tiene una presencia normalmente inferior a la media en la oferta de los proveedores y menos importancia de la conferida por los compradores (5,81). Hay que destacar que los proveedores consideran esta dimensión importante.

h) Interacción para el aumento de la productividad de un proceso (productivo, atención a clientes o cualquier otro), $t(98) = -22,659$, $p = 0,000$. Los compradores consideran que esta dimensión tiene una presencia (p) inferior al valor medio de la escala (2,71). Se podrá extrapolar que tiene una presencia normalmente inferior a la media en la oferta de los proveedores y menos importancia de la conferida por los compradores (5,79). Hay que señalar que los proveedores consideran esta dimensión importante (v).

i) Análisis de la rentabilidad del suministro, $t(98) = -16,804$, $p = 0,000$. Los compradores consideran que esta dimensión tiene una presencia (p) inferior al valor medio de

la escala (3,14). Se podrá extrapolar que tiene una presencia normalmente inferior a la media en la oferta de los proveedores y menos importancia de la conferida por los compradores (5,79). Hay que señalar que los proveedores consideran esta dimensión importante.

j) Coordinación y gestión de parte de los procesos de la empresa cliente, $t(98) = -13,466$, $p = 0,000$. Los compradores consideran que esta dimensión tiene una presencia (p) inferior al valor medio de la escala (2,75). Se podrá extrapolar que tiene una presencia normalmente inferior a la media en la oferta de los proveedores y menos importancia de la conferida por los compradores (5,11). Hay que destacar que los proveedores consideran esta dimensión importante.

k) Colocación de recursos humanos en la empresa cliente, $t(98) = -13,840$, $p = 0,000$. Los compradores consideran que esta dimensión tiene una presencia (p) inferior al valor medio de la escala (2,84). Se podrá extrapolar que tiene una presencia normalmente inferior a la media en la oferta de los proveedores y menos importancia de la conferida por los compradores (4,08). Hay que destacar que los proveedores consideran esta dimensión medianamente importante.

l) Propuesta de optimización de utilización de equipamientos/bienes para la reducción de costos de la empresa cliente, $t(98) = -9,714$, $p = 0,000$. Los compradores consideran que esta dimensión tiene una presencia inferior al valor medio de la escala (3,35). Se podrá extrapolar que tiene una presencia normalmente inferior a la media en la oferta de los proveedores y menos importancia de la conferida por los compradores 4,67. Hay que destacar que los proveedores consideran esta dimensión medianamente importante.

m) Mantenimiento preventivo, $t(98) = -2,714$, $p = 0,000$. Los compradores consideran que esta dimensión tiene una presencia ligeramente superior al valor medio de la escala

(3,92). Se podrá extrapolar que tiene una presencia media en la oferta de los proveedores y ligeramente superior a la importancia conferida por los compradores (3,57). Hay que destacar que los proveedores consideran esta dimensión medianamente importante.

n) *Facilitación de conocimiento de análisis de mercado del proveedor*, $t(98) = -11,424$, $p = 0,000$. Los compradores consideran que esta dimensión tiene una presencia inferior al valor medio de la escala (3,08). Se podrá extrapolar que tiene una presencia normalmente inferior a la media en la oferta de los proveedores y menos importancia de la conferida por los compradores (5,02). Hay que destacar que los proveedores consideran esta dimensión importante.

o) *Gestión conjunta de proyectos*, $t(98) = -14,112$, $p = 0,000$. Los compradores consideran que esta dimensión tiene una presencia inferior al valor medio de la escala (3,18). Se podrá extrapolar que tiene una presencia normalmente inferior a la media en la oferta de los proveedores y menos importancia de la conferida por los compradores (5,45). Hay que destacar que los proveedores consideran esta dimensión importante.

p) *Análisis de gestión de costos y de precios*, $t(98) = -17,446$, $p = 0,000$. Los compradores consideran que esta dimensión tiene una presencia inferior al valor medio de la escala (2,74). Se podrá extrapolar que tiene una presencia normalmente inferior a la media en la oferta de los proveedores y menos importancia de la conferida por los compradores (6,08). Hay que señalar que los proveedores consideran esta dimensión medianamente importante.

En suma, los resultados obtenidos sugieren que, de las dimensiones evaluadas, existe un potencial de mejoría, es decir, de incorporación o de aumento de percepción por parte de los compradores de la presencia en la oferta de *Outsourcing de tareas operacionales*, *Outsourcing de tareas más estratégicas*, *Gestión de inventario de la empresa cliente*,

Iniciativa de desarrollo conjunto de producto, Interacción para el aumento de la productividad de un equipamiento, División de conocimiento sobre el mercado de la empresa cliente, Interacción para el aumento de productividad de un proceso (productivo, atención a clientes o cualquier otro), Análisis de la rentabilidad del suministro, Coordinación y gestión por parte de los procesos de la empresa cliente, Colocación de recursos humanos en la empresa cliente, Propuesta de optimización de utilización de equipamientos/bienes para reducción de costos de la empresa cliente, Facilitación de conocimiento de análisis de mercado del proveedor, Gestión conjunta de proyectos, Análisis de gestión de costos y de precios.

Hipótesis C3 – En los servicios existe un gap perceptual significativo entre lo que los compradores obtienen y lo que los proveedores consideran que ofrecen.

En esta hipótesis se pretendió testar la relación entre lo que los compradores obtienen en cada una de las dimensiones y lo que los proveedores consideran que suministran.

La hipótesis se confirma parcialmente por las opciones a), b), h), j), k), m), n), o) y p), en las que ocurrieron diferencias significativas.

Cuadro 19 - Compradores y proveedores: lo que obtienen y lo que consideran que ofrecen

| | Compradores | | Proveedores | | |
|--|-------------|------|-------------|------|---------|
| | M | Dp | M | Dp | |
| Outsourcing de tareas operacionales | 3,87 | 1,20 | 5,17 | 1,26 | 0,000* |
| Outsourcing de tareas más estratégicas | 2,56 | 1,60 | 2,12 | 1,35 | 0,051* |
| Gestión de inventario de la empresa cliente | 2,98 | 1,31 | 2,88 | 1,06 | 0,576 |
| Iniciativa de desarrollo conjunto de ámbito tecnológico | 2,66 | 1,19 | 2,89 | 1,33 | 0,211 |
| Iniciativa de desarrollo conjunto de producto | 2,83 | 1,25 | 2,53 | 1,05 | 0,088** |
| Interacción para el aumento de la productividad de un equipamiento | 3,25 | 1,33 | 3,54 | 1,18 | 0,125 |
| División de conocimiento sobre el mercado de la empresa cliente | 2,90 | 1,39 | 3,11 | 1,16 | 0,276 |
| Interacción para el aumento de la productividad de un proceso (productivo, atención a clientes o cualquier otro) | 2,71 | 1,03 | 3,36 | 1,12 | 0,000* |
| Análisis de la rentabilidad del suministro | 3,14 | 1,19 | 3,33 | 1,31 | 0,322 |
| Coordinación y gestión de parte de los procesos de la empresa cliente | 2,75 | 1,12 | 3,66 | 1,14 | 0,000* |
| Colocación de recursos humanos en la empresa cliente | 2,84 | 1,20 | 4,10 | 1,35 | 0,000* |
| Propuesta de optimización de utilización de equipamientos/bienes para reducción de costos de la empresa | 3,35 | 1,25 | 3,27 | 1,45 | 0,659 |
| Mantenimiento preventivo | 3,92 | 1,36 | 2,61 | 1,72 | 0,000* |
| Facilitación de conocimiento de análisis de mercado del proveedor | 3,08 | 1,19 | 3,66 | 1,29 | 0,002* |
| Gestión conjunta de proyectos | 3,18 | ,95 | 4,10 | 1,16 | 0,000* |
| Análisis de gestión de costos y de precios | 2,74 | 1,27 | 3,82 | 1,26 | 0,000* |

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,10$

a) *Outsourcing de tareas operacionales*, $t(180) = -7,120$, $p = 0,000$. Los valores obtenidos indican que para los proveedores, esta dimensión de la oferta está presente con más frecuencia que la considerada por los compradores, con una diferencia significativa, (5,17 vs 3,87). Una de las justificaciones de esta diferencia, es el hecho de que los compradores

consideran normalmente que las tareas operacionales que pueden formar parte de la oferta son más extendidas que las consideradas por los proveedores.

b) Outsourcing de tareas más estratégicas, $t(179,993) = 1,993$, $p = 0,048$. Los valores obtenidos indican que para los proveedores esta dimensión de la oferta está presente con menos frecuencia que la considerada por los compradores, y la diferencia está en el límite de la significancia (2,12 vs 2,56).

Este es un punto interesante, pues aunque es valorizado por los compradores, éstos consideran que se ofrece pocas veces, y los proveedores concuerdan con ellos. Aquí debemos volver a la hipótesis C2, la cual los proveedores consideran muy importante, mientras que los proveedores consideran que los compradores no la valorizan mucho. Por consiguiente, en la hipótesis C3, los proveedores asumen que esta dimensión no forma parte de su oferta normalmente.

c) Gestión de inventario de empresa cliente, $T(180) = 0,560$ $p = 0,576$. Los valores obtenidos indican que para los proveedores esta dimensión de la oferta está presente con menos frecuencia que la considerada por los compradores, a pesar de presentar un valor muy cercano (2,88 x 2,98), con una diferencia no significativa.

Estos valores indican que ambas partes están alineadas y en este caso con valores bajos (menores que el valor medio, 3,5), lo que muestra que efectivamente esta dimensión no aparece con normalidad en la oferta de los proveedores. Aquí se presenta otra oportunidad de mejoría de oferta, sobre todo porque los compradores valorizan esta dimensión, como se detectó en la hip C2 (5,01).

d) *Iniciativa de desarrollo conjunto de ámbito tecnológico*, $T(180) = 0,972$ $p =$

0,211. Los valores obtenidos indican que para los proveedores esta dimensión de la oferta está presente con más frecuencia que la considerada por los compradores (2,89 vs 2,66), con una diferencia no significativa. Aquí los valores registrados están muy próximos, lo que demuestra un alineamiento entre proveedor y comprador en el sentido de que esta dimensión no se ofrece normalmente. Este punto, comparando con la hip C2, indica que ambas partes consideraron también este punto con poco valor en la relación. Esta es una de las preguntas en las que el sector analizado puede presentar resultados significativamente diferentes, pues en un sector tecnológico, por ejemplo, esta puede ser una pregunta absolutamente necesaria para el mantenimiento de la relación.

e) *Iniciativa de desarrollo conjunto de producto*, $t(180) = 1,718$, $p = 0,088$. Los valores obtenidos indican que para los proveedores esta dimensión de la oferta está presente con menos frecuencia que la considerada por los compradores (2,53 vs 2,83), con una diferencia no significativa.

Aquí los valores registrados están muy próximos, lo que demuestra un alineamiento entre proveedor y comprador en el sentido de que esta dimensión no se ofrece normalmente. Este punto, comparando con la hip 12, indica que ambas partes también lo consideraron un punto con poco valor en la relación. Sería interesante profundizar en esta pregunta para comprender si el alineamiento surge de la idea de que el desarrollo de un producto debe ser efectuado por una de las partes y no en conjunto; es decir, o el comprador desarrolla su idea de producto y solicita a un proveedor que la implemente, o un proveedor primero innova y después va al mercado para vender la innovación, pero no se desarrolla en conjunto.

f) Interacción para el aumento de la productividad de un equipamiento, $t(180) = -1,540$ $p = 0,125$. Los valores obtenidos indican que para los proveedores, esta dimensión de la oferta está presente con más frecuencia que la considerada por los compradores (3,54 vs 3,25), con una diferencia no significativa. Aquí los valores registrados están muy próximos, lo que demuestra un alineamiento entre proveedor y comprador en el sentido de que esta dimensión no se ofrece normalmente. Este punto, comparando con la hip C2, indica que ambas partes consideraron este como un punto con poco valor en la relación.

g) División de conocimiento sobre el mercado de la empresa cliente, $t(180) = -1,092$ $p = 0,276$. Los valores obtenidos indican que para los proveedores, esta dimensión de la oferta está presente con más frecuencia que la considerada por los compradores (3,11 vs 2,90), y la diferencia no es significativa.

Aquí los valores registrados están muy próximos, lo que demuestra un alineamiento entre proveedor y comprador en el sentido de que esta dimensión no se ofrece normalmente. Este punto, comparando con la hip C2, indica que mientras los proveedores consideraron esta dimensión como un punto con poco valor en la relación (2,90), los compradores le confieren una elevada importancia (5,81). Teniendo en cuenta que este es una cuestión central de la SDL, el conocimiento del mercado del cliente final es de extrema importancia en la gestión de la red de proveedores y de la cadena de suplementos, y aparece como otro punto lógico de mejoras.

h) Interacción para el aumento de la productividad de un proceso (productivo, atención a clientes o cualquier otro), $t(180) = -4,094$, $p = 0,000$. Los valores obtenidos indican que para los proveedores, esta dimensión de la oferta está presente más frecuentemente que la considerada por los compradores (3,36 vs 2,71), con una diferencia significativa. A pesar de la significancia, los datos señalan valores inferiores a la media, lo que puede significar que

para compradores y proveedores, esta es una dimensión que normalmente no forma parte de la oferta. En la hip C2, los compradores se refirieron a esta dimensión como generadora de valor en la relación, pero por la presente respuesta, parece que no es una realidad por parte de los proveedores. Aquí sería importante profundizar si los clientes no comparten información con los proveedores principales, o si los proveedores no tienen ni quieren tener competencias en estas áreas.

i) Análisis de la rentabilidad del suministro, $T(180) = -0,994$ $p = 0,32$. Los valores obtenidos indican que para los proveedores, esta dimensión de la oferta está presente con una frecuencia ligeramente superior a la considerada por los compradores (3,33 vs 3,14), con una diferencia no significativa. Este es otro caso de alineamiento en el que tanto clientes como proveedores consideran que esta dimensión no ocurre con mucha frecuencia en las relaciones entre compradores y proveedores.

j) Coordinación y gestión de parte de los procesos de la empresa cliente, $t(180) = -5,449$, $p = 0,000$. Los valores obtenidos indican que para los proveedores, esta dimensión de la oferta está presente con mayor frecuencia que la considerada por los compradores (3,66 vs 2,75), con una diferencia significativa. En primer lugar, debemos destacar los bajos valores de esta dimensión, lo que implica que en la práctica no se presenta en la oferta, incluso los proveedores la consideraron presente con una frecuencia próxima del valor medio de la escala (3,5). Eso implica que en lo que respecta a la gestión de procesos de la empresa cliente, existe una oportunidad de mejoría y de identificación de los procesos gestionables por los proveedores, ya que los compradores (5,11) valorizan esta dimensión como generadora de valor (cf. hip C2).

k) Colocación de recursos humanos en la empresa cliente, $t(180) = -6,652$, $p = 0,000$. Los valores obtenidos indican que para los proveedores, esta dimensión de la oferta está

presente con más frecuencia que la considerada por los compradores (4,10 vs 2,84), con una diferencia significativa.

Nos encontramos de nuevo ante una diferencia que se podría deber a diferencias de percepción sobre lo que significa colocar recursos humanos en la empresa cliente. Por eso será importante rever algunos aspectos de comunicación por parte de los proveedores sobre lo que hacen los recursos humanos de la empresa proveedora con la empresa cliente; es decir, cuáles son los componentes de la cadena de valor de la empresa cliente que realizan los proveedores. Este es un punto muy delicado que surgió de las entrevistas, pues el problema fundamental es la métrica en causa, ya que los compradores evalúan cómo los recursos humanos de la empresa proveedora agregan valor a sus procesos, mientras que la empresa proveedora piensa normalmente en términos de horas de trabajo afectadas al comprador.

Por consiguiente, es necesaria una mejor definición de los trabajos de *outsourcing* en términos de volumen de trabajo y valor agregado a los procesos del cliente.

1) Propuesta de optimización de la utilización de equipamientos/bienes para la reducción de costos de la empresa cliente, $T(180) = 0,443$, $p = 0,659$. Los valores obtenidos indican que para los proveedores, esta dimensión de la oferta está presente con menos frecuencia que la considerada por los compradores (3,27 vs 3,35), con una diferencia no significativa. En este punto, la percepción de compradores y proveedores es semejante, con un valor relativamente bajo en términos de presencia en la oferta. Los compradores consideraron esta opción generadora de valor y también representa otra diferenciación, sobre todo porque se habla de métricas de optimización de equipamiento y aumento de la productividad, que normalmente son métricas existentes y con implementación en la operación de las organizaciones.

m) Mantenimiento preventivo, $t(154,695) = 5,705$, $p = 0,000$. Los valores obtenidos indican que para los proveedores, esta dimensión de la oferta está presente con menos frecuencia que la considerada por los compradores (2,61 vs 3,92), con una diferencia significativa. En el sector en causa, esta dimensión es relativamente poco importante y por ello, ni proveedores ni compradores lo consideran en la oferta. En sectores más industriales, se espera que esta dimensión asuma una relevancia mucho mayor en la relación entre comprador y proveedor.

n) Facilitación de conocimiento de análisis de mercado del proveedor, $t(180) = -3,158$, $p = 0,002$. Los valores obtenidos indican que para los proveedores, esta dimensión de la oferta está presente con más frecuencia que la considerada por los compradores (3,66 vs 3,08), con una diferencia significativa.

Este punto tiene un impacto importante en el proceso de negocio y en la simplificación de la selección por parte de los compradores. Cuando se refiere al análisis de mercado del proveedor, este punto incluye el suministro de información sectorial al comprador para auxiliarlo en el seguimiento del mercado de la empresa proveedora y (deberá ser el caso) destacar al mismo tiempo los recursos, conocimientos y posicionamiento de la empresa proveedora en este mismo mercado. En los datos obtenidos, los proveedores consideran que esta información está presente con más frecuencia que la considerada por los proveedores; pero para la importancia atribuida por los compradores (cf. HipC2) existe un margen de progreso por parte de los proveedores.

o) Gestión conjunta de proyectos, $t(180) = -5,830$, $p = 0,000$. Los valores obtenidos indican que para los proveedores, esta dimensión de la oferta está presente con más frecuencia que la considerada por los compradores (4,10 vs 3,18), con una diferencia significativa.

Esta es una dimensión de extrema importancia en el contexto de SDL. Uno de los aspectos fundamentales de la cooperación entre organizaciones es la competencia en gestión de proyectos y, sobre todo, de una forma compartida. Esta competencia es un factor de extrema importancia para los compradores (cf. Hip C2) y la diferencia significativa observada en este punto indica que los proveedores consideran que “ofrecen” más esta competencia de lo que los compradores consideran.

Lo que se ha evaluado en las discusiones del proyecto es que muchas veces los proveedores consideran que estas competencias están “implícitas” en la oferta de la organización, debido a su historial y a las prácticas que implementa la organización.

No obstante, hay que destacar que desde el punto de vista comunicacional, esta competencia (cuando existe) se debe mencionar y presentar como integrante de la oferta de la organización proveedora y una ventaja competitiva por su elevado potencial de creación de valor.

p) Análisis de gestión de costos y de precios, $t(180) = -5,752$, $p = 0,000$. Los valores obtenidos indican que para los proveedores esta dimensión de la oferta está presente con más frecuencia que la considerada por los compradores (3,82vs 2,74), con una diferencia significativa.

Esta dimensión es de extrema importancia en el relacionamiento organizacional y en la lógica de construcción de la SDL.

De acuerdo con lo que se refirió en la revisión de la literatura, la SDL presupone un aumento de la interacción entre las partes, de forma a que el conjunto de proveedores del cliente final funcione como una plataforma donde la innovación, capacidad de respuesta y división de costos aparecen como principales ventajas.

En esta medida, la capacidad de análisis de costos y de precios (factores internos y externos a la plataforma) es una competencia que puede ser extremadamente importante como factor de selección y de evolución de la relación del proveedor con el comprador, pues las metodologías de costos se refinan cada vez más en el sentido de una mayor precisión, transparencia y control, y también de evaluación del impacto de los diferentes factores en el costo final de la oferta. Por consiguiente, las estructuras de costos y los *drivers* de costos y precios deben ser cada vez más compartidos y planeados en conjunto, no solo a lo largo de toda la organización, sino de toda la cadena de valor. De ahí resulta la importancia de competencias en esta dimensión. Debemos referir también que en la Hip C2, esta fue la dimensión que obtuvo el valor más alto (6,08) como generadora de valor en la relación.

Hipótesis C4 – En la cadena de valor virtual, un gap perceptual significativo entre lo que los compradores valorizan y lo que los proveedores consideran que los compradores valorizan.

La hipótesis es parcialmente confirmada por las dimensiones: c), d), h), i) y k)

Cuadro 20 - Cadena de Valor Virtual - Lo que los compradores valorizan y el que los proveedores consideran que los compradores valorizan

| | Compradores | | Proveedores | | |
|--|-------------|------|-------------|------|--------|
| | M | Dp | M | Dp | |
| Tiene un catálogo online actualizado | 5,99 | ,85 | 5,96 | 1,01 | ,850 |
| Contiene sites de consulta rápida | 6,15 | ,64 | 5,98 | 1,41 | ,268 |
| Organizan con frecuencia webinars con los principales clientes | 5,74 | ,94 | 2,17 | 1,49 | ,000* |
| Poseen blogs con material de interés para los compradores | 5,67 | 1,30 | 2,37 | 1,39 | ,000* |
| Responden rápidamente (<24h) a las comunicaciones virtuales...) | 5,91 | ,77 | 5,64 | 1,46 | ,112 |
| Permiten la comunicación y colaboración en tiempo real como por ejemplo, facilitador de mensajes instantáneas, videoconferencia y aplicaciones tipo cuadro para registro de información | 5,24 | 1,00 | 5,41 | 1,32 | ,332 |
| Permiten colaborar a través de intercambios de información, como por ejemplo Blogs, RSS feeds, newsletters, organizadores de documentos (incluyendo control de versión) y calendarios para registro de eventos | 5,49 | 1,22 | 5,54 | 1,37 | ,807 |
| Tiene un microsite (por cliente) con información detallada de la relación | 5,71 | 1,12 | 2,18 | 1,57 | ,000* |
| Reuniones virtuales frecuentes con el cliente | 5,55 | 1,21 | 2,34 | 1,57 | ,000* |
| Permiten acceso a información relevante a cualquier hora | 5,15 | 1,17 | 5,51 | 1,52 | ,077** |
| Permiten acceso online a diferentes miembros del equipo de la empresa proveedora | 5,66 | 1,34 | 2,65 | 1,72 | ,000* |

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,10$

a) Tiene un catálogo online organizado, $t(180)=0,189$, $p=0,850$. Los valores obtenidos indican que los proveedores valorizan ligeramente menos esta dimensión que los compradores (5,96 vs 5,99), con una diferencia no significativa. En este punto, proveedores y compradores están de acuerdo, y hay que destacar el elevado valor que se presenta, indicando que ambos están conscientes y alineados en cuanto a la importancia de un catálogo online para el comprador.

b) Contiene sites de consulta rápida, $t(180) = 1,112$, $p = 0,268$. Los valores obtenidos indican que los proveedores valorizan ligeramente menos esta dimensión que los compradores (6,15 vs 5,98), con una diferencia no significativa. En este punto, proveedores y compradores están de acuerdo, y hay que destacar el elevado valor que se presenta, indicando que ambos están conscientes y alineados en cuanto a la importancia de la rapidez de la consulta de un site para el comprador.

Aunque el concepto de “rápido” sea relativo, está claro que hay una presión en el sentido de elaborar el design del site de los proveedores para que sea lo más funcional posible, posibilitando una identificación lógica e intuitiva de contenidos, una navegación rápida y accesos a los documentos de una forma sencilla y funcional. Por encima de todo, está claro que la calidad de un site es un elemento importante en la relación y que la inversión del proveedor en este medio de comunicación se debe asumir con seriedad, considerando que este es muchas veces el *frontoffice* de la organización, con todo lo que eso implica.

c) Organizan con frecuencia Webinars con los principales clientes, $t(180) = 19,622$, $p = 0,000$. Los valores obtenidos indican que los compradores valorizan más esta dimensión que los proveedores (5,74 vs 2,17), con una diferencia significativa. Esta pregunta está relacionada con aspectos dinámicos de comunicación que utilizan la cadena de valor virtual como medio de comunicación y de divulgación.

En este caso, ocurre una diferencia significativa entre lo que los compradores valorizan y lo que los proveedores consideran que los compradores valorizan.

Una de las principales razones de esta diferencia es el hecho de que los proveedores consideran que el contacto personal es el que interesa en la relación, pero parece que no tienen presente que para los compradores, los webinars pueden ser un interesantísimo medio complementario de comunicación con el proveedor, pues ayuda a emplear menos tiempo en el contacto, lo que flexibiliza más su realización (pues se puede colocar en espacios de agenda que no cabrían en el caso de una reunión presencial).

Además de eso, la flexibilidad de local hace que esta sea una opción intermedia entre la reunión presencial y el intercambio de emails u otra forma de comunicación. Debemos destacar que los proveedores refieren que aún no consideran esta forma como un medio regular de comunicación.

d) Poseen blogs con material de interés para los compradores, $t(180) = 16,457$, $p = 0,000$. Los valores obtenidos indican que los compradores valorizan más esta dimensión que los proveedores (5,67 vs 2,37), con una diferencia significativa.

Esta pregunta también está relacionada con aspectos dinámicos de comunicación en la que los *blogs* surgen como un medio interesante de producción de contenidos y de comunicación con la comunidad gestionada/ abarcada por la empresa proveedora.

e) Responden rápidamente (<24h) a las comunicaciones virtuales..., $t(119,250) = 16,357$, $p = 0,131$. Los valores obtenidos indican que los compradores valorizan ligeramente más esta dimensión que los proveedores (5,91 vs 5,64), con una diferencia no significativa, lo que muestra un alineamiento en términos de identificación de importancia de la dimensión.

El reconocimiento del valor de esta dimensión implica la comprensión por parte de compradores y proveedores de que la cadena de valor virtual exige una atención y un seguimiento por lo menos tan importante como el contacto personal por medios tradicionales. También debemos referir que la pregunta se planteó con un límite temporal, 24 h, lo que evita cualquier malentendido sobre la palabra “rápida” y no deja dudas sobre las expectativas que tienen los clientes en comparación con sus proveedores y la necesidad de una mirada a la cadena de valor virtual de una forma consistente y no como un medio de comunicación menor, que se sigue cuando se puede.

f) Permiten la comunicación y la colaboración en tiempo real como por ejemplo, facilitador de mensajes instantáneos, videoconferencia y aplicaciones tipo cuadro para registro de información, $t(180) = -0,973$, $p = 0,332$. Los valores obtenidos indican que los compradores valorizan ligeramente menos esta dimensión que los proveedores (5,24 vs 5,41), con una diferencia no significativa, lo que muestra un alineamiento en términos de identificación de importancia de la dimensión.

Esta dimensión señala hacia un papel más amplio de la CVV y su potencial en el proceso de comunicación. Una vez más se aprecia que la percepción de la importancia de este tema para los compradores parece ser clara por parte de los proveedores y la CVV aparece claramente como un medio a explorar y a especializar, por lo que se considera un posible campo de diferenciación.

g) Permiten colaborar a través de intercambios de información, como por ejemplo Blogs, RSS feeds, newsletters, organizadores de documentos (incluyendo control de versión) y calendarios para el registro de eventos

$t(180) = -0,245$, $p = 0,807$. Los valores obtenidos (prácticamente iguales) (5,49 vs 5,54) indican que los proveedores comprenden perfectamente la valorización que los compradores hacen de esta dimensión y el potencial, una vez más, de comunicación, proactividad y, por consiguiente, de diferenciación.

h) Tiene un microsite (por cliente) con información detallada de la relación, $t(180) = 17,639$, $p = 0,000$. Los valores obtenidos indican que los compradores valorizan más esta dimensión que los proveedores (5,71 vs 2,18), con una diferencia significativa.

Esta dimensión parece denotar que los proveedores aún no aceptaron la lógica de aumento de información en la relación, lo que podemos llamar como “choice engines”, que son los datos que reflejan la historia de la relación, algo que tanto los clientes industriales como los clientes finales valorizan cada vez más.

Esta diferencia señala la necesidad de los proveedores de redefinir y comprender las necesidades informacionales en una relación moderna y que debe ser profundizada entre comprador y proveedor.

Además de eso, los datos de la relación contribuyen cada vez más como *inputs* determinantes en las herramientas de *business intelligence*, que son la base de producción de conocimiento en las organizaciones modernas.

i) Reuniones virtuales frecuentes con el cliente, $t(180) = 15,523$, $p = 0,000$.

Los valores obtenidos indican que los compradores valorizan más esta dimensión de lo que consideran los proveedores (5,55 vs 2,34), con una diferencia significativa. Esta dimensión aparece junto con la opción de los webinars y los resultados se corresponden; es decir, los compradores valorizan esta dimensión, mientras que los proveedores consideran que es poco valorizada por los compradores.

Una vez más debemos destacar la expectativa de los compradores de que se utilice la CVV de forma dinámica y de forma a hacer más fluida y precisa la comunicación. Esta situación no implica una disminución de la importancia de la relación personal (cf. pregunta 89 hip E2, *El relacionamiento personal de sus gestores de cuenta*) en el relacionamiento; al contrario, solamente indica una necesidad de flexibilización y aumento de medios de comunicación entre las partes.

Los compradores refieren que las reuniones virtuales acortan el tiempo dispensado en reuniones, lo que aumenta la productividad del trabajo, potenciando un relacionamiento más frecuente, y también para los proveedores tiene la enorme ventaja de los costos implicados en los procesos de comunicación, específicamente costos de desplazamiento y tiempo no productivo.

j) Permiten acceso a información relevante a cualquier hora, $t(180) = -1,777$, $p = 0,077$.

Los valores obtenidos indican que los compradores valorizan más esta dimensión de lo que consideran los proveedores (5,51 vs 5,15), con una diferencia significativa solamente con $p \leq 0,10$.

En este punto referimos la facilitación de recursos en la autonomización de los clientes para obtener información relevante sin límite de horarios u otros. Los valores próximos

indican que los proveedores están sensibilizados con la importancia de la presunción de estas opciones en la relación.

k) Permiten acceso online a diferentes miembros del equipo de la empresa proveedora, $t(180) = 13,235, p = 0,000$. Los valores obtenidos indican que los compradores valorizan más esta dimensión de lo que consideran los proveedores (5,56 vs 2,65), con una diferencia significativa.

Aquí tenemos el problema del propio *design* del relacionamiento, pues es interesante verificar que por parte de los compradores siempre hay interés por aumentar los *targets* de comunicación, lo que no siempre coincide con los proveedores.

Por eso, más que una generalización, esta dimensión implica una definición de quien entra en la relación y cómo se coordina esta relación – típicamente la figura de un *Key Account Mangament* (KAM) o *Strategic Account Management* (SAM) –, de sus funciones y de la Tipología de coordinación de la relación.

Hipótesis D2 – En la cadena de valor virtual existe un gap significativo entre lo que los compradores pretenden (valorizan) y lo que obtienen hoy de sus proveedores.

Esta hipótesis se confirma totalmente por las opciones presentadas, lo que significa que existe un potencial elevado de mejoría en lo que los proveedores ofrecen en la relación o por lo menos, en la percepción que existe en los compradores de lo que obtienen en la relación, lo que implica un esfuerzo de mejoría de la oferta de los proveedores y/o de comunicación de los mismos para mejorar la percepción de los compradores con relación a lo que se les ofrece.

También debemos destacar que teniendo en cuenta las respuestas obtenidas en la hip D1, existen varias dimensiones fundamentalmente - *Tiene un catálogo online actualizado,* *Contiene sites de consulta rápida, Responden rápidamente (<24h) a las comunicaciones*

virtuales...), Permiten la comunicación y colaboración en tiempo real, como por ejemplo, facilitador de mensajes instantáneos, videoconferencia y aplicaciones tipo cuadro para registro de información, Permiten colaborar a través de intercambios de información, como por ejemplo Blogs, RSS feeds, newsletters, organizadores de documentos (incluyendo control de versión) y calendarios para registro de eventos, Permiten acceso la información relevante a cualquier hora - que, a pesar de que los proveedores consideran importantes en la óptica de los compradores, en la práctica, su implementación es menos de lo esperado por los compradores, o por lo menos, hay una diferencia de percepción entre lo que los proveedores ofrecen y la percepción de los compradores sobre lo que existe en la relación.

Cuadro 21 - Compradores: pretenden (valorizan) y obtienen

| | Obtienen | | Valorizan | | |
|---|----------|------|-----------|------|-------|
| | M | Dp | M | Dp | |
| Tiene un catálogo online actualizado | 4,29 | 1,25 | 5,99 | 0,85 | ,000* |
| Contiene sites de consulta rápida | 3,61 | 1,46 | 6,15 | 0,64 | ,000* |
| Organizan con frecuencia webinars con los principales clientes | 2,65 | 1,51 | 5,74 | 0,94 | ,000* |
| Poseen blogs con material de interés para los compradores | 2,70 | 1,17 | 5,67 | 1,30 | ,000* |
| Responden rápidamente (<24h) a las comunicaciones virtuales (email, post, tweet, etc.) | 3,41 | 1,57 | 5,91 | 0,77 | ,000* |
| Permiten la comunicación y la colaboración en tiempo real como por ejemplo, facilitador de mensajes instantáneos, videoconferencia y aplicaciones tipo cuadro para registro de información | 3,21 | 1,42 | 5,24 | 1,00 | ,000* |
| Permiten colaborar a través de intercambios de información, como por ejemplo Blogs, RSS feeds, newsletters, organizadores de documentos (incluyendo control de versión) y calendarios para registro de eventos | 3,39 | 1,62 | 5,49 | 1,22 | ,000* |
| Tiene un microsite (por cliente) con información detallada de la relación | 2,29 | 1,47 | 5,71 | 1,12 | ,000* |
| Reuniones virtuales frecuentes con el cliente | 2,60 | 1,25 | 5,55 | 1,21 | ,000* |
| Permiten acceso a información relevante a cualquier hora | 3,27 | 1,56 | 5,15 | 1,17 | ,000* |
| Permiten acceso online a diferentes miembros del equipo de la empresa proveedora | 2,54 | 1,67 | 5,66 | 1,34 | ,000* |

* $p \leq 0,05$

Tienen un catálogo online actualizado, $t(98) = -10,193$, $p = 0,000$. Los valores obtenidos indican que, para esta dimensión, los compradores consideran que obtienen menos de lo que pretenden/valorizan, con una diferencia significativa (4,29 vs 5,99).

Contiene sites de consulta rápida, $t(98) = -14,474$, $p = 0,000$. Los valores obtenidos indican que, para esta dimensión, los compradores consideran que obtienen menos de lo que pretenden/valorizan, con una diferencia significativa (3,61 vs 6,15).

Organizan con frecuencia webinars con los principales clientes, $t(98) = -14,223$, $p = 0,002$. Los valores obtenidos indican que, para esta dimensión, los compradores consideran que obtienen menos de lo que pretenden/valorizan la diferencia significativa (2,65 vs 5,74).

Poseen blogs con material de interés para los compradores, $t(98) = -12,096$, $p = 0,000$. Los valores obtenidos indican que, para esta dimensión, los compradores consideran que obtienen menos que de lo que pretenden/ valorizan, con una diferencia significativa (2,70 vs 5,67).

Responden rápidamente (<24h) a las comunicaciones virtuales (mail, post, tweet, etc.), $t(98) = -15,615$, $p = 0,000$.

Los valores obtenidos indican que, para esta dimensión, los compradores consideran que obtienen menos de lo que pretenden/valorizan, con una diferencia significativa (3,41 vs 5,91).

Permiten la comunicación y colaboración en tiempo real como por ejemplo, facilitador de mensajes instantáneos, videoconferencia y aplicaciones tipo cuadro para registro de información, $t(98) = -11,164$, $p = 0,000$. Los valores obtenidos indican que, para esta dimensión, los compradores consideran que obtienen menos de lo que pretenden/ valorizan, con una diferencia significativa (3,21 vs 5,24).

Permiten colaborar a través de intercambios de información, como por ejemplo Blogs, RSS feeds, newsletters, organizadores de documentos (incluyendo control de versión) y calendarios para registro de eventos, $t(98) = -9,922$, $p = 0,000$. Los valores obtenidos indican

que, para esta dimensión, los compradores consideran que obtienen menos de lo que pretenden/ valorizan, con una diferencia significativa (3,39 vs 5,49).

a) ***Tiene un microsite (por cliente) con información detallada de la relación***, $t(98) = -17,072$, $p = 0,000$. Los valores obtenidos indican que, para esta dimensión, los compradores consideran que obtienen menos de lo que pretenden/ valorizan, con una diferencia significativa (2,29 vs 5,71).

b) ***Reuniones virtuales frecuentes con el cliente***, $t(98) = -16,642$, $p = 0,000$. Los valores obtenidos indican que, para esta dimensión, los compradores consideran que obtienen menos de lo que pretenden/ valorizan, con una diferencia significativa (2,60 vs 5,55).

Permiten acceso la información relevante a cualquier hora, $t(98) = -9,828$, $p = 0,000$.

Los valores obtenidos indican que, para esta dimensión, los compradores consideran que obtienen menos de lo que pretenden/ valorizan, con una diferencia significativa (3,27 vs 5,15).

Permiten acceso online a diferentes miembros del equipo de la empresa proveedora, $t(98) = -13,449$, $p = 0,000$. Los valores obtenidos indican que, para esta dimensión, los compradores consideran que obtienen menos de lo que pretenden/ valorizan, con una diferencia significativa (2,54 vs 5,66).

Hipótesis D3 – En la cadena de valor virtual existe un gap perceptual significativo entre lo que los compradores obtienen y lo que los proveedores consideran que ofrecen.

Esta hipótesis se confirma parcialmente, excepto en los incisos h) y k) en los que no se verifica la significancia de las mismas.

Cuadro 22 - Compradores y proveedores: lo que obtienen y lo que ofrecen

| | Compradores | | Proveedores | | |
|---|-------------|------|-------------|------|-------|
| | M | Dp | M | Dp | |
| Tiene un catálogo online actualizado | 4,29 | 1,25 | 5,61 | 1,17 | ,000* |
| Contiene sites de consulta rápida | 3,61 | 1,46 | 5,36 | 1,41 | ,000* |
| Organizan con frecuencia webinars con los principales clientes | 2,65 | 1,51 | 2,00 | 1,17 | ,002* |
| Poseen blogs con material de interés para los compradores | 2,70 | 1,17 | 1,95 | 1,09 | ,000* |
| Responden rápidamente (<24h) a las comunicaciones virtuales (mail, post, tweet, etc.) | 3,41 | 1,57 | 5,43 | 1,22 | ,000* |
| Permiten la comunicación y la colaboración en tiempo real como por ejemplo, facilitador de mensajes instantáneos, videoconferencia y aplicaciones tipo cuadro para registro de información | 3,21 | 1,42 | 5,08 | 1,54 | ,000* |
| Permiten colaborar a través de intercambios de información, como por ejemplo Blogs, RSS feeds, newsletters, organizadores de documentos (incluyendo control de versión) y calendarios para registro de eventos | 3,39 | 1,62 | 4,72 | 1,49 | ,000* |
| Tiene un microsite (por cliente) con información detallada de la relación | 2,29 | 1,47 | 2,04 | 1,78 | ,288 |
| Reuniones virtuales frecuentes con el cliente | 2,60 | 1,25 | 1,98 | 1,28 | ,001* |
| Permiten acceso a información relevante a cualquier hora | 3,27 | 1,56 | 5,23 | 1,39 | ,000* |
| Permiten acceso online a diferentes miembros del equipo de la empresa proveedora | 2,54 | 1,67 | 2,35 | 1,41 | ,424 |

* $p \leq 0,05$

a) Tiene un catálogo online actualizado, $t(180) = -7,330$, $p = 0,000$. Los valores obtenidos indican que, para esta dimensión, los proveedores consideran que ofrecen más de lo que los compradores consideran que obtienen (5,61 vs 4,29), con una diferencia significativa.

b) Contiene sites de consulta rápida, $t(180) = -8,196$, $p = 0,000$. Los valores obtenidos indican que, para esta dimensión, los proveedores consideran que ofrecen más de lo que los compradores consideran que obtienen (5,36 vs 3,61), con una diferencia significativa.

c) Organizan con frecuencia webinars con los principales clientes, $t(178,841) = 3,248$, $p = 0,001$. Los valores obtenidos indican que, para esta dimensión, los proveedores consideran que ofrecen menos de lo que los compradores consideran que obtienen (2,00 vs 2,65), con una diferencia significativa.

Aquí tenemos un resultado curioso, aunque negativo en ambos casos, pero que no deja de ser interesante, pues el comprador considera que obtiene esa dimensión en un nivel superior a lo que el proveedor considera, pero que en ambos casos se puede considerar como bajo, pues son inferiores a la media de la escala. Lo que ocurre es que los webinars con los clientes son una situación prácticamente inexistente, por lo que los proveedores asumen que no la hacen y por eso tenemos un valor por parte del proveedor inferior al del comprador.

d) Poseen blogs con material de interés para los compradores, $t(178,009) = 4,431$, $p = 0,001$. Los valores obtenidos indican que, para esta dimensión, los proveedores consideran que ofrecen menos de lo que los compradores consideran que obtienen (1,95 vs 2,70), con una diferencia significativa.

Aquí tenemos un resultado curioso, aunque negativo en ambos casos, pero que no deja de ser interesante, pues el comprador considera que obtiene esa dimensión en un nivel superior al que considera el proveedor, pero que en ambos casos se puede considerar bajo, pues es inferior a la media de la escala. Lo que ocurre es que los webinars con los clientes son una situación prácticamente inexistente, por lo que los proveedores asumen que no la hacen y por ello tenemos un valor por parte del proveedor inferior al del comprador.

e) Responden rápidamente (<24h) a las comunicaciones virtuales (email, post, tweet, etc.), $t(179,030) = -9,748, p = 0,000$. Los valores obtenidos indican que, para esta dimensión, los proveedores consideran que ofrecen más de lo que los compradores consideran que obtienen (5,43 vs 3,41), con una diferencia significativa. Aquí es necesario registrar que los compradores responden en un valor próximo de la media, lo que demuestra percepción de rapidez de respuesta, que es un concepto vago, pero que en esta pregunta estuvo imitado a menos de 24h. El desfasaje normal entre los tiempos, es decir, la expectativa de respuesta del comprador y los “tiempos” de los proveedores, normalmente se señalan como reveladores de diferencias, que pueden significar pérdida de negocio (cotizaciones u otra respuesta dada fuera de tiempo) o daño en la relación.

f) Permiten la comunicación y la colaboración en tiempo real, como por ejemplo, facilitador de mensajes instantáneos, videoconferencia y aplicaciones tipo cuadro para registro de información, $t(180) = -8,514, p = 0,000$. Los valores obtenidos indican que, para esta dimensión, los proveedores consideran que ofrecen más de lo que los compradores consideran que obtienen (5,08 vs 3,21), con una diferencia significativa. Otro aspecto de utilización de medios de comunicación alternativos para la implementación de comunicación entre organizaciones y aquí tenemos de nuevo una diferencia de percepción notable entre las partes.

g) Permiten colaborar a través de intercambios de información, como por ejemplo Blogs, RSS feeds, newsletters, organizadores de documentos (incluyendo control de versión) y calendarios para registro de eventos, $t(180) = -5,710, p = 0,000$. Los valores obtenidos indican que, para esta dimensión, los proveedores consideran que ofrecen más de lo que los compradores consideran que obtienen (4,72 vs 3,39), con una diferencia significativa. La producción y la difusión de contenidos es uno de los principales tópicos de la relación virtual

entre empresas, pero la pregunta aquí incluye no solo el aspecto de blogs, sino también una lógica de gestión documental y de conocimiento cada vez más necesaria en la relación B2B.

Una vez más, los compradores consideran que la oferta tiene un valor negativo (3,39), mientras que los proveedores consideran que ofrecen la información y las funcionalidades mencionadas en la pregunta. En este punto se hace necesario que los proveedores identifiquen las formas de comunicación que sus clientes pretenden tener y que efectivamente utilizan, y qué información interesa realmente a los clientes y el por qué, pues cada cliente tendrá necesidades e intereses en aspectos específicos del conocimiento y de la información de los proveedores.

h) Tiene un microsite (por cliente) con información detallada de la relación

$t(180) = 1,066, p = 0,288$ 2,29 2,04. Los valores obtenidos indican que, para esta dimensión, los proveedores consideran que ofrecen sensiblemente lo mismo que los compradores consideran que obtienen (2,29 vs 2,04), con una diferencia no significativa.

Ambos valores son bajos para la escala escogida, y tanto proveedores como compradores están de acuerdo en que este tipo de organización de información no se encuentra – o si encuentra, es con poca frecuencia – presente en las relaciones.

La evolución de las relaciones, y la propia existencia de relaciones, implica que negocios se efectúan de una forma continua y muchas de las métricas relacionales empleadas utilizan el *Customer Lifetime Value* en su evaluación. Por consiguiente, las recetas, los costos y las ganancias relacionadas con la relación son valores cada vez más presentes en el análisis de la rentabilidad de la relación, tanto a nivel de los proveedores como a nivel de los compradores.

Por eso, la existencia de un microsite o de un “espacio” exclusivo de la relación en el que se menciona la historia de la relación, cada vez más se transforma en un conjunto de

información absolutamente importante y de presencia cada vez más obligatoria, constituyendo lo que muchas veces se llama de *choice engines*⁶⁷, con un elevado peso en la selección y mantenimiento del proveedor, tanto en B2B como en B2C.

i) Reuniones virtuales frecuentes con el cliente, $t(180) = 3,295$, $p = 0,001$. Los valores obtenidos indican que, para esta dimensión, los proveedores consideran que ofrecen menos de lo que los compradores consideran que obtienen (1,98 vs 2,60), con una diferencia significativa.

Aquí tenemos un resultado curioso, aunque negativo en ambos casos, pero que no deja de ser interesante, pues el comprador considera que obtiene esa dimensión en un nivel superior al que considera el proveedor, que en ambos casos se podría considerar bajo, pues son inferiores a la media de la escala. Lo que ocurre es que como las reuniones virtuales con los clientes son una situación prácticamente inexistente, los proveedores asumen que no la hacen y por eso tenemos un valor por parte del proveedor inferior al del comprador.

j) Permiten acceso a información relevante a cualquier hora, $t(179,350) = -8,928$, $p = 0,000$. Los valores obtenidos indican que, para esta dimensión, los proveedores consideran que ofrecen más de lo que los compradores consideran que obtienen (5,23 vs 3,27), con una diferencia significativa.

La libertad del tiempo y del local de compra es cada vez más importante en la relación entre los socios de negocio. En vistas de que esta es una tendencia clara, el acceso a información relevante a cualquier hora es una cuestión importantísima en la relación entre las partes. La CVV permite exactamente la facilitación de información a terceros,

⁶⁷ Thaler, R. and Tucker, W. (2013): Smarter Information, smarter consumers. *Harvard Business Review*, 45-54, jan-fev.

independientemente del local y de la hora y por eso es preciso que los proveedores comprendan en qué medida sus clientes necesitan información permanentemente disponible, así como la tipología de esta información.

k) Permiten acceso online a diferentes miembros del equipo de la empresa proveedora, $t(180) = 0,801, p = 0,424$. Los valores obtenidos indican que, para esta dimensión, los proveedores consideran que ofrecen exactamente lo mismo que los compradores consideran que obtienen (2,54 vs 2,35), con una diferencia no significativa.

Aquí tenemos valores muy semejantes, aunque ambos negativos, inferiores a la media de la escala, lo que indicia que esta es una situación que los proveedores asumen que no practican. Esto está relacionado con la propia definición de la forma de relación y, por ejemplo, con el papel del KAM, que se puede hacer en términos de un KAM para un gestor de compras, un KAM para varios departamentos del comprador, varios departamentos del vendedor con un comprador o varios departamentos del vendedor con varios departamentos del comprador.⁶⁸

Independientemente del modelo adoptado, la conexión entre elementos del comprador con varios elementos del proveedor es cada vez más una exigencia de los compradores en términos de flujos de comunicación y rapidez de resolución de problema, por lo que es otra área con un claro margen de evolución en el diseño de la oferta de la solución por parte de los proveedores.

⁶⁸ Cheverton, P. (2012) Key Account Management , pp 79-93, 5th ed. London Kogan Page.

Hipótesis E1 – Los factores de diferenciación vinculados al producto no presentan un gap perceptual significativo entre proveedores y compradores.

Esta hipótesis se confirma parcialmente por las opciones a) y d)

Cuadro 23 - Compradores vs proveedores: factores de diferenciación del producto

| | Compradores | | Proveedores | | |
|---|-------------|------|-------------|------|------|
| | M | Dp | M | Dp | |
| Marca institucional | 5,6 | ,769 | 5,4 | ,889 | ,167 |
| La línea de productos | 5,4 | ,837 | 5,1 | 1,16 | ,046 |
| La cualificación (Iso u otras normas) | 3,1 | 1,82 | 5,2 | 1,29 | ,000 |
| Precio | 6,7 | ,636 | 6,6 | 1,02 | ,605 |
| La capacidad de ofrecer Productos innovadores | 5,8 | ,937 | 6,6 | 1,02 | ,000 |

* $p \leq 0,05$

a) La marca institucional, $t(163,437) = 1,387$, $p=0,167$. Los proveedores consideran que esta dimensión contribuye a la diferenciación de la oferta en una valoración próxima de la de los compradores (5,67 vs 5,49), con una diferencia no significativa.

Este resultado confirma la hipótesis planteada, pues como la marca institucional es una dimensión claramente asociada a la oferta y al nivel del producto, parece claro el resultado obtenido en ambos actores.

b) La línea de productos, $t(145,647) = 2,015$, $p = 0,046$. Los proveedores consideran que esta dimensión contribuye a la diferenciación de la oferta en una valoración próxima de la de los compradores (5,46 vs 5,16), con una diferencia significativa. A pesar de que los valores son altos, los compradores valorizan aún más la línea de productos como factores de diferenciación. Esta diferencia se podría explicar por el hecho de que algunos de los

compradores normalmente tienen una noción de oferta en la que ya incluyen algunos servicios, mientras que los proveedores tienen una visión de línea de producto muy vinculada todavía a los aspectos tangibles de la oferta.

c) La cualificación (*Iso u otras normas*), $t(175,569) = -8,732, p = 0,000$. Los proveedores consideran que esta dimensión contribuye más a la diferenciación de la oferta de lo que consideran los compradores (5,20 vs 3,18), con una diferencia significativa. Este es un punto interesante que los proveedores deben apreciar con cuidado. Estos resultados indican que para los proveedores, los aspectos “formales” de la cualificación son un punto de diferenciación; es decir, estar certificado lo convierte en una ventaja competitiva ante la competencia. Aunque realmente sean componentes importantes de la oferta, lo que este resultado puede significar para los compradores, es que la certificación no es un factor de diferenciación; es decir, es un factor que los compradores asumen como pre-condición para vender. Si existe, el vendedor continúa en el juego, en el caso contrario queda excluido.

d) El precio, $t(180) = 0,519, p=0,605$. Los compradores consideran que esta dimensión contribuye a la diferenciación de la oferta en un valor ligeramente superior al que consideran los proveedores (6,66 vs 6,73), con una diferencia no significativa.

Esta es una situación clara, sobre todo en el sector analizado de los *fast moving consumer goods*, en el que realmente el precio contribuye a la diferenciación de la oferta, pues en este sector, muchos de los competidores tienen en su modelo de negocio la diferenciación por el precio.

Este es un factor de diferenciación reconocido por ambas partes como importante y por eso la diferencia no es significativa.

e) La capacidad de ofrecer Productos innovadores, $t(180) = -5,725$, $p = 0,000$.

Los proveedores consideran que esta dimensión contribuye a la diferenciación de la oferta en un valor superior a lo que consideran los compradores (6,66 vs 5,83), con una diferencia significativa. Aunque ambas partes consideren esta dimensión importante, positiva en comparación con la media, los proveedores señalan un valor mayor. Este es un indicio importante de parte de los proveedores, pues señala una comprensión de su responsabilidad en la presentación de productos innovadores y/o innovaciones como elementos diferenciadores de su oferta.

Hipótesis E2 – Los factores de diferenciación vinculados al servicio presentan un gap perceptual significativo entre proveedores y compradores.

La hipótesis se confirma parcialmente por las opciones b), c), d), f) e i)

Cuadro 24 - Compradores vs proveedores: factores de diferenciación del servicio

| | Compradores | | Proveedores | | Sig |
|--|-------------|------|-------------|------|-------|
| | M | Dp | M | Dp | |
| Los servicios | 5,69 | 0,74 | 5,84 | 1,04 | ,253 |
| La fuerza de ventas | 4,87 | 0,84 | 5,78 | 1,26 | ,000* |
| La rapidez de respuesta | 4,96 | 1,15 | 5,63 | 1,18 | ,000* |
| El relacionamiento personal de sus gestores de cuenta | 5,07 | 0,86 | 4,59 | 1,35 | ,006* |
| La capacidad de facilitar recursos (humanos y otros) para la empresa cliente | 4,16 | 1,44 | 3,93 | 1,43 | ,275 |
| El bajo riesgo (institucional y de suministro) | 2,76 | 1,60 | 4,12 | 1,17 | ,000* |
| La capacidad de gestión conjunta de proyectos con la empresa cliente | 5,66 | 0,78 | 5,58 | 1,66 | ,694 |
| La capacidad de adaptar los recursos y su oferta a la empresa cliente | 4,04 | 1,56 | 3,93 | 1,47 | ,619 |
| La capacidad de promover innovación en la oferta de la empresa cliente | 6,25 | 0,73 | 4,31 | 1,25 | ,000* |

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,10$

a) Los servicios $t(144,105) = -1.149, p=0,253$. Los proveedores consideran que esta dimensión contribuye a la diferenciación de la oferta en una valoración próxima de la de los compradores (5,84 vs 5,69), con una diferencia no significativa.

Estos resultados señalan que ambas partes consideran los servicios con valoraciones semejantes como diferenciadores en términos de oferta.

b) La fuerza de ventas, $t(138,541) = -5,643$, $p = 0,000$. Los proveedores consideran que esta dimensión contribuye a la diferenciación de la oferta en una valoración superior a la de los compradores (5,78 vs 4,87). Aquí se puede destacar la importancia atribuida por los proveedores a la fuerza de ventas como elemento esencial de la transacción. Se confirma que a pesar del peso de la relación personal en la relación, el comprador podrá tener una visión más holística de la oferta que la del proveedor, por eso también se valoran otros aspectos que relativizan el papel de la fuerza de ventas. Por este motivo los proveedores deberán comprender mejor qué otros factores, además de la fuerza de ventas, son importantes en su actividad.

c) La rapidez de respuesta, $t(180) = -3,855$, $p = 0,000$. Los proveedores consideran que esta dimensión contribuye a la diferenciación de la oferta en una valoración próxima de la de los compradores (5,63 vs 4,96). Ambas respuestas tienen un matiz positivo, debiendo destacar que los proveedores asumen la rapidez de respuesta como un factor diferenciador. También es necesario referir que, partiendo del principio general de rapidez de respuesta, los proveedores deben evaluar continuamente lo que los compradores consideran como rapidez de respuesta, y cómo es que por los compradores perciben los diferentes tiempos de respuesta, pues es común la diferencia entre la “realidad” de los tiempos de respuesta y la “percepción” de los mismos, que podrá y deberá ser reforzada por la comunicación de la organización vendedora.

d) El relacionamiento personal de sus gestores de cuenta, $t(134,112) = 2,796$, $p = 0,006$. Los compradores consideran que esta dimensión contribuye a la diferenciación de la oferta en una valoración superior a la de los proveedores (5,07 vs 4,59). Este punto refuerza, pues en

ambos casos los valores son positivos, la importancia de la relación personal en la diferenciación de la oferta en mercados industriales.

e) La capacidad de facilitar recursos (humanos y otros) para la empresa cliente, $t(174,960) = 1,096, p = 0,275$. Los compradores consideran que esta dimensión contribuye a la diferenciación de la oferta en una valoración cercana a la de los proveedores (4,16 vs 3,93), con una diferencia no significativa.

Aquí ambos valores están muy próximos y son ligeramente positivos. Esta es una de las dimensiones más importantes de la SDL, pues trata de la facilitación de recursos para la empresa cliente. Los números presentados, junto con el hecho de tratarse de un sector en el que el desarrollo conjunto no es tan común como en algunos sectores industriales, indica que la lógica de SDL aún se debe trabajar mucho con los actores para comprender mejor lo que es realmente un servicio en un contexto actual.

f) El bajo riesgo (institucional y de suministro), $t(176,874) = -6,606, p = 0,000$. Los proveedores consideran que esta dimensión contribuye a la diferenciación de la oferta en una valoración próxima a la de los compradores (4,12 vs 2,76). Es curioso que exista un valor bajo por parte de los compradores con relación al riesgo. Una de las preguntas importantes de profundización es la división del riesgo en algunos subtipos y su estudio, pues las empresas podrían considerar los riesgos asociados a varios factores y no solo uno mencionado explícitamente. Naturalmente, la noción de riesgo está presente en varias fases del proceso se analiza de diversas maneras.

g) La capacidad de gestión conjunta de proyectos con la empresa cliente

$t(112,258) = 0,394, p=0,694$. Los compradores consideran que esta dimensión contribuye a la diferenciación de la oferta en una valoración próxima a la de los proveedor (5,66 vs 5,58).

Resulta interesante que los proveedores hayan puntuado esta dimensión con un valor que se podría considerar alto, lo que implica que los proveedores tienen presente la importancia de la gestión conjunta de proyectos con la empresa cliente.

La importancia atribuida por los proveedores deberá tener correspondencia en la facilitación de recursos y de conocimiento en la relación, así como el desarrollo de competencias dinámicas para este fin.

h) La capacidad de adaptar los recursos y su oferta a la empresa cliente

$t(180) = 0,498$, $p=0,619$. Los compradores consideran que esta dimensión contribuye a la diferenciación de la oferta en una valoración próxima a la de los proveedores (4,04 vs 3,93), con una diferencia no significativa. Ambos valores están muy próximos y ligeramente positivos. La adaptación de recursos y de la oferta a la empresa cliente es una condición básica de competitividad hoy, por eso es interesante profundizar por qué no se obtuvieron valores más altos en ambas partes.

i) La capacidad de promover innovación en la oferta de la empresa cliente, $t(127,356) = 12,462$, $p=0,000$. Los compradores consideran que esta dimensión contribuye a la diferenciación de la oferta en una valoración superior a la de los proveedores (6,25 vs 4,31), con una diferencia significativa. Aquí tenemos una diferencia acentuada entre compradores y proveedores. Esta diferencia indica que los compradores esperan una mayor proactividad de sus proveedores en la innovación de la oferta de la empresa cliente, lo que se corresponde con los aspectos fundamentales de la SDL en el sentido de la interacción entre los diferentes “facilitadores de valor” para permitir al cliente final un mayor potencial de creación de valor.

Hipótesis E3 – Los factores de diferenciación vinculados a la información y al conocimiento presentan un gap perceptual significativo entre proveedores y compradores.

La hipótesis se confirma por todas las dimensiones.

Cuadro 25 - Compradores vs proveedores: factores de diferenciación información/conocimiento

| | Compradores | | Proveedores | | Sig |
|---|-------------|------|-------------|------|-------|
| | M | Dp | M | Dp | |
| El conocimiento que tiene del negocio del cliente | 5,73 | 0,75 | 5,10 | 1,08 | ,000* |
| El conocimiento que tiene de su (proveedor) negocio | 4,34 | 1,20 | 5,07 | 1,09 | ,000* |
| La capacidad de discutir tópicos estratégicos con la empresa cliente | 5,56 | 1,07 | 4,17 | 1,23 | ,000* |
| La experiencia internacional | 3,45 | 1,56 | 3,93 | 1,07 | ,017* |
| La capacidad de facilitar información y conocimiento para la empresa cliente | 5,49 | 1,10 | 4,19 | 1,25 | ,000* |
| La capacidad de producción de conocimiento sobre el negocio de la empresa cliente | 5,75 | 1,01 | 4,34 | 1,35 | ,000* |
| La capacidad de gestión de información en el negocio con la empresa cliente | 5,67 | 0,80 | 4,90 | 1,01 | ,000* |
| La capacidad de anticipación de las necesidades de la empresa cliente | 6,05 | 0,68 | 4,89 | 1,30 | ,000* |

* $p \leq 0,05$

a) Conocimiento que tiene del negocio del cliente, $t(142,904) = 4,492$, $p = 0,000$. Los compradores consideran que esta dimensión contribuye a la diferenciación de la oferta en una valoración superior a la de los proveedores (5,73 vs 5,10). Aunque ambos valores se pueden considerar positivos, los compradores valorizan más esta dimensión. En correspondencia con

los valores de la hip E2 dimensión i), el conocimiento del negocio del cliente es una pre-condición para la proactividad del proveedor en relación con la innovación, procesos y otros del comprador, lo que también es un factor esencial en la SDL.

b) *El conocimiento que tiene de su (proveedor) negocio*, $t(180) = -4,260$, $p = 0,000$. Los compradores consideran que esta dimensión contribuye a la diferenciación de la oferta en una valoración inferior a la de los proveedores (5,07 vs 4,34).

Ambos valores son positivos, pero los proveedores lo consideraran como más importante. El conocimiento del negocio del proveedor parte del presupuesto que cuanto mayor es el conocimiento de este mercado, mejor es la definición de la oferta y de los puntos de diferenciación con el cliente.

c) *La capacidad de discutir tópicos estratégicos con la empresa cliente*, $t(164,114) = 8,040$, $p = 0,000$. Los compradores consideran que esta dimensión contribuye a la diferenciación de la oferta en una valoración superior a la de los proveedores (5,56 vs 4,17).

Un punto muy importante en la lógica de evolución de la relación es el impacto a largo plazo, pues los tópicos estratégicos definen el negocio y las líneas de evolución de la relación, en la que se especifican y se estiman los recursos, los conocimientos y las competencias. Por eso, esta diferencia llama la atención hacia la necesidad de los proveedores de comprender, en general, la importancia de su preparación en términos de discusión estratégica del negocio del comprador, pues según esta valoración, demuestra expectativa en estas competencias del proveedor y este factor deberá funcionar como diferenciador.

d) *La experiencia internacional*, $t(173,429) = -2,417$, $p = 0,017$. Los compradores consideran que esta dimensión contribuye a la diferenciación de la oferta en una valoración inferior a la de los proveedores (3,45 vs 3,93). Los valores son próximos y ligeramente

negativos, en el caso de los compradores y ligeramente positivo en el caso de los proveedores. En términos prácticos, una de las justificaciones de esta diferencia reside en el hecho de que los proveedores consideran que la internacionalización aumenta el conocimiento y la división de experiencias, con impacto en una mayor adecuación e innovación de la oferta. No obstante, debemos destacar que ninguna de las partes valorizó mucho este factor, tal vez por ser un factor cada vez más común y por eso no funciona como elemento diferenciador.

e) La capacidad de facilitar información y conocimiento para la empresa cliente, $t(180) = 7,459$, $p = 0,000$. Los compradores consideran que esta dimensión contribuye a la diferenciación de la oferta en una valoración superior a la de los proveedores (5,49 vs 4,19).

Aquí tenemos de nuevo un punto muy importante y central como factor diferenciador.

f) La capacidad de producción de conocimiento sobre el negocio de la empresa cliente, $t(150,118) = 7,858$, $p = 0,000$. Los compradores consideran que esta dimensión contribuye a la diferenciación de la oferta en una valoración superior a la de los proveedores (5,75 vs 4,34). De acuerdo con lo que se ha referido anteriormente, los compradores esperan que los proveedores tengan capacidad de discusión sobre su mercado, lo que podrá influir en la adaptación de la empresa cliente a las exigencias del mercado y aumentar el potencial de innovación, contribuyendo a una mejor competitividad y a un resultado más positivo.

g) La capacidad de gestión de información en el negocio con la empresa cliente, $t(180) = 5,708$, $p = 0,000$. Los compradores consideran que esta dimensión contribuye a la diferenciación de la oferta en una valoración superior a la de los proveedores (5,67 vs 4,90). Muchas veces los compradores señalan la capacidad de gestionar información (del cliente y otra) como una de las deficiencias de los proveedores. Por eso, los resultados apuntan hacia una diferencia entre proveedor y comprador en este factor, lo también indica que los

proveedores de que la gestión de información en términos de *data quality*, rapidez, facilitación la deben tener en cuenta seriamente.

h) La capacidad de anticipación de las necesidades de la empresa cliente, $t(118,415) = 7,346$, $p = 0,000$. Los compradores consideran que esta dimensión contribuye a la diferenciación de la oferta en una valoración superior a la de los proveedores (6,05 vs 4,89). Esta pregunta resume muchas de las presentadas a lo largo del test de esta hipótesis, pues un buen conocimiento del mercado, una buena gestión de información con el cliente, el buen conocimiento del cliente, el conocimiento de su negocio y del cliente, culminan con una capacidad de interacción y, sobre todo, de anticipación de las necesidades de los clientes para que éstos puedan tener una oferta más adecuada y por lo tanto, más competitiva, en sus mercados.



**DISCUSIÓN Y
CONCLUSIONES**

4 Discusión y conclusiones

Todas las empresas, organizaciones e individuos están involucrados en un proceso de creación de valor, que es una condición básica para el éxito de cualquier negocio. En la práctica, una de las definiciones más consensuales en marketing sobre valor considera que el mismo resulta del beneficio creado, menos el costo implicado en el proceso de adquisición o de utilización.

Por lo tanto, cualquier tarea, proceso o afines en una organización deberá tener en cuenta siempre estos dos factores, es decir, cómo es éstos agregan beneficios a la oferta y/o reducen los costos de los mismos.

Teniendo en cuenta que la creación de valor es fundamental para el marketing, este trabajo tuvo como objeto de estudio principal la relación entre compradores y proveedores en un contexto de cambio y el impacto que tienen las nuevas teorías en el área de marketing sobre la gestión de la relación entre comprador y proveedor, aplicado al sector de distribución de *fast moving consumer goods* (fmcg).

Se partió de una lógica tradicional, ya testada con cierta incidencia en la literatura, que fue identificar los aspectos valorizados por los compradores, y se utilizó el modelo de Ulaga y Eggert (2006) como punto de partida para evidenciar las preguntas de costos y de beneficios de una forma tan clara y objetiva.

Con este propósito se formularon las hipótesis de A1 a A4, para verificar la aplicación del modelo a las encuestas en causa. Se constató que tanto proveedores como compradores reconocieron los beneficios de *core*, *sourcing* y operacionales, así como la lógica de costos directos, de adquisición y operacionales.

Por consiguiente, en términos de percepción de los compradores, vinculado al modelo de Ulaga y Eggert (2006), se concluye que el modelo considera beneficios (Hip A1) *core*, de *sourcing* y operacionales que se aplican a los compradores encuestados en este estudio. De la misma forma, en términos de costos (Hip 2), los costos directos, operacionales y de adquisición, identificados por los autores, son considerados por los entrevistados, lo que representa una aplicación del modelo a los compradores como punto de partida.

En el caso de los proveedores, respondiendo como compradores al mismo modelo, se considera que en términos de los beneficios (Hip A3) y de los costos (Hip A4), los resultados fueron semejantes, lo que implica una adherencia de los entrevistados al modelo.

No obstante, parece claro que las alteraciones del medio con profundo impacto en el contexto empresarial han motivado el apareamiento de nuevas teorías explicativas de los comportamientos de los actores, en los que la *Service Dominant Logic* asume un papel cada vez mayor en la explicación de los fenómenos de negocio.

Por eso, urge verificar cómo la SDL puede amoldar la gestión de relaciones entre proveedores y compradores y este trabajo pretendió dar un aporte en este sentido.

Se pretendió ir más lejos, pues se considera que, siendo una relación constituida por lo menos por dos lados, cualquier trabajo que no en tenga en cuenta la visión del comprador verificada con la del proveedor, no logra identificar aspectos esenciales, tanto a nivel de los gaps de valoración de ambas partes como a nivel de los gaps de percepción de lo que es la oferta de los proveedores.

Por eso, en las hipótesis de B1 a B6, se evaluaron gaps entre compradores y proveedores en el ámbito de los costos y beneficios identificados por el modelo anteriormente aplicado.

Se asumió que los gaps existentes serían no significativos en términos de diferencias entre proveedores y compradores. Esto se confirmó en todas las hipótesis, exceptuando las hipótesis B2 y B4.

En la hipótesis B2, en los beneficios de *sourcing*, a pesar de que la diferencia es significativa, se podrá indicar que los valores son positivos, indicando que ambas partes reconocen la importancia de los mismos.

En el caso de la hipótesis B4 será interesante referir una vez más el eventual excesivo valor que los proveedores confieren al precio practicado por el proveedor principal, lo que en esta respuesta deberá contribuir a un valor significativamente más bajo en los proveedores que en los compradores. No está de más destacar que en situaciones de hiper competencia, junto con la retracción de la economía, el precio sea una variable sujeta a una presión enorme, sobrevalorada y que desvía la atención de los proveedores de los otros elementos de la oferta.

Sin embargo, podemos llegar a la conclusión de que en los factores considerados como los más tradicionales, los proveedores y los compradores están de acuerdo en términos de importancia y de magnitud de esta misma importancia.

Por eso, y en lo que respecta a la innovación de la investigación, también se consideró esencial enmarcar el trabajo de acuerdo con la *Service Dominant Logic* (SDL), de manera a vincular este trabajo con lo que se podría considerar una redefinición de lógicas de marketing y que tiene un profundo impacto en la forma como las organizaciones definen su negocio y, sobre todo, la forma como gestionan sus relacionamientos de negocio.

Por eso, después de verificar la adherencia al modelo de Ulaga y Eggert (2006), el objetivo principal fue evaluar elementos que derivan de la SDL, aumentando la mera venta de un producto acabado o de una asistencia adicional y evolucionando de un foco transaccional

hacia uno relacional, en el que lo que se “vende” es un conjunto que puede incluir un producto y el servicio en la lógica de la SDL⁶⁹, es decir, la colocación de recursos, conocimiento y competencias al servicio del cliente para lograr los objetivos del mismo.

Además de eso, se consideró en los servicios, de forma evidente, la capacidad de gestión de proyectos como un elemento valorativo de las competencias, recursos y conocimiento.

Los resultados muestran aspectos interesantes e identificables en la praxis de los proveedores, como por ejemplo, en la hipótesis C1 (valoración por el comprador y por el proveedor), uno de los aspectos enfocados – el del *outsourcing* – tuvo un resultado curioso, pues en lo que respecta a *outsourcing* operacional, los resultados estuvieron próximos, lo cual no ocurre en otra dimensión próxima de la misma, que es la coordinación y gestión de partes del proceso de la empresa cliente, donde ocurrió una diferencia significativa en la percepción de ambas partes.

Complementando lo que ya se refirió, cuando se habla de la colocación de recursos humanos en la empresa cliente, el interés del comprador fue menor que el evaluado por el proveedor, a pesar de que la diferencia no es significativa, lo que viene a reforzar el aspecto de que en términos meramente operacionales y de bajo valor, los compradores y proveedores están alineados en términos de importancia de las diferentes dimensiones.

Esto indicia que los proveedores están alineados en los aspectos operacionales, pero cuando se avanza hacia una mayor profundización de estas relaciones, los proveedores consideran que hay un interés menor por parte de los compradores.

⁶⁹ Vargo and Lusch (2004) Evolving to a new dominant logic for marketing, Journal of Marketing (jan) 68, 1-17.

Además de representar un gap entre lo que los compradores esperan y lo que obtienen, esta situación plantea otro aspecto importante que es la dinámica de las relaciones, es decir, la gestión de las relaciones no implican solamente el establecimiento de los aspectos a enfocar en una relación, sino comprender que esta relación pasará por diferentes fases, cada una de ellas con un conjunto particular de recursos, conocimientos y competencias.

Egan (2008 pág. 217-218)⁷⁰ propone cuatro estadios de un relacionamiento, a saber: introducción, experimentación, identificación y renovación continua o disolución.

En la primera fase existe la evaluación inicial de lo histórico de ambas partes; en la segunda, tenemos la evaluación del conocimiento del socio; en la tercera la identificación con los aspectos más profundos de los socio en términos de recursos, competencias y conocimiento, y en la última, el problema de si hay o no una sociedad estratégica que implicará, o no, el alineamiento de las estrategias empresariales.

Pero en una situación como la que se detectó a lo largo del trabajo, muchos de los proveedores se sitúan en la primera o en el límite de la segunda fase, lo que debe merecer una reflexión por parte de la gestión de estos proveedores, pues cada vez más, cuanto más operacional es el foco, más indiferenciada es la relación, con todas las consecuencias que surgen de ahí.

Siguiendo la idea del párrafo anterior, en lo que respecta al *outsourcing* de tareas más estratégicas, los proveedores consideraron que los compradores valorizan menos de lo que es realmente valorizado (2.45 x 5.80), lo que implica que los proveedores aun no comprenden realmente que pueden tener un papel de más implicación estratégica con su cliente en el

⁷⁰ Egan, J. (2008) Relationship Marketing – Exploring relational strategies in marketing, 3rd Ed., Harlow, Pearson Education Limited

sentido de una profundización de la relación y del impacto positivo en el mercado final del conjunto que constituyen los compradores y proveedores .

También con base en las respuestas de la Hip C1, en las iniciativas de desarrollo conjunto de productos y de ámbito tecnológico, las diferencias quedaron por debajo de lo esperado, siendo ambas consideradas como relativamente poco importantes. Estos factores son importantes en términos de SDL y tal vez aquí una de las justificaciones para valores relativamente bajos haya sido el sector en causa, ya que las empresas implicadas en el *fast moving consuming goods* (fmcg) se caracterizan por trabajar normalmente con productos “acabados” más que con desarrollo de producto. El mismo raciocinio se aplica al punto de la interacción para aumentar la productividad de un equipamiento.

Ya en lo que respecta al conocimiento del mercado de la empresa cliente, las diferencias fueron nuevamente significativas, lo que consideramos muy interesante, pues en términos de SDL, la división de interés sobre el mercado final de la plataforma es un aspecto que respecta a todos los elementos de la cadena y es lo que puede contribuir a una diferenciación de los proveedores y de su papel en la *supply chain*. Aquí se detectó una nueva diferencia de perspectivas entre compradores y proveedores y, por consiguiente, una oportunidad de mejoría para los proveedores en términos de oferta.

Una diferencia importante en lo que respecta a los servicios fue la del análisis de la rentabilidad del suministro y el análisis de gestión de costos y de los precios. Aquí tenemos otro servicio en el sentido de división de competencias y de recursos, que normalmente no se efectúa, pero que asume particular importancia en el momento del análisis financiero de toda la actividad y competitividad tanto de empresas aisladas como de la plataforma como un todo.

En una lógica de SDL, el conocimiento es un *operant resource*⁷¹ y como tal es una unidad primaria de intercambio que debe estar presente en el relacionamiento entre las organizaciones. La división de costos es uno de los puntos más sensibles en el relacionamiento entre organizaciones y el desarrollo de competencias en análisis de valor y su relación con la política de precios es claramente un área en la que la participación conjunta de empresas más podrá ayudar a la comprensión del fenómeno. De esta forma contribuyen a una mayor competitividad de la plataforma en la que las empresas están implicadas y produciendo más conocimiento, que será una fuente de ventaja competitiva.

Aquí en ambos casos se evidencia la diferencia de perspectiva de un análisis de rentabilidad en términos de *value-in-exchange*, es decir, el valor en cada etapa de una *supply chain*, y un análisis de rentabilidad en términos de cliente final, en el que realmente interesa, además de los análisis de rentabilidad individuales, la rentabilidad de la *supply chain* y de las sociedades, lo que implica una división mucho más profunda de los elementos de ambas partes de la transacción.

En los servicios anteriormente descritos hay que destacar que en la hipótesis C2 la comparación entre la valoración de los diferentes componentes de servicio y la presencia de las mismas en la oferta de los proveedores. Esta comparación resultó en diferencias significativas en todas las dimensiones, lo que implica una insatisfacción de los compradores en comparación con la oferta de sus proveedores.

Además de destacar la importancia de la metodología seguida, que pretendía evaluar no solo los gaps perceptibles entre proveedores y compradores, sino también evaluar los gaps

⁷¹ Vargo y Lusch (2004)

entre lo que los compradores valorizan y lo que obtienen, la metodología adoptada infiere la diferencia entre lo que los proveedores identifican como importante y lo que entregan, es decir, lo que los compradores reconocen que forma parte de la oferta de sus proveedores.

Esto implica que los proveedores, incluso en los puntos que lograron identificar como importantes para los compradores, no lograron satisfacer la expectativa de sus clientes, lo que se debe o a una ausencia real del servicio en la oferta, o a una deficiencia en la comunicación ex ante o ex post de la oferta, que serviría para destacar lo que realmente se ofrece.

Otro aspecto importante para los proveedores, y por consiguiente para la relación, es que la detección de un déficit en la oferta podría implicar también que aunque no exista en una oferta pre-determinada, los proveedores no exploran la relación en una lógica de co-creación de valor, es decir, tiene una oferta cerrada.

No obstante, la capacidad de exploración de las necesidades del cliente tendría un fuerte impacto en la percepción del potencial del proveedor, pues transmitiría al cliente la idea de que existe un potencial de desarrollo más allá del ofrecido; los proveedores tendrían una capacidad de amoldar la oferta y tener un abordaje proactivo con sus clientes en cuanto a la construcción de una relación lo más próxima posible a lo deseado por los compradores, en un proceso que podría implicar la co-creación.

Coviello y Joseph (2012)⁷² refieren en el proceso de co-creación la importancia de 5 factores principales: reconocimiento de oportunidad (oportunidades latentes en el cliente o deficiencias ya manifestadas en la oferta del cliente), fondos con base en el cliente, desarrollo y test, comercialización ampliada y *feedback* (solicitado por el proveedor y ofrecido por el

⁷² Coviello, N e Joseph,R. (2012)Creating Major Innovations with Customers: insights

cliente en términos de datos de desarrollo del producto, del producto en general y del mercado). En todos estos procesos queda clara la importancia de la división de conocimiento, y los autores realzan que la excesiva estructuración del intercambio de información y el excesivo planeamiento de resultados inhibe el resultado de la innovación y de la capacidad de co-creación.

Ya Enz y Lambert (2012)⁷³ realzan el problema de la profundización de las relaciones en el sentido de equipos inter-funcionales de las empresas implicadas y que cuanto mayor es la inter-funcionalidad de los equipos mixtos (provenientes de las empresas implicadas), mayor es la rentabilidad del proceso de co-creación.

Uno de los puntos que mereció especial destaque en esta investigación fue la Cadena de Valor Virtual (CVV), que representa más que un medio de comunicación, sirviendo también como un recurso que la empresa puede disponer en su relacionamiento con sus socios de negocio, y la forma como lo hace se podría considerar decisiva en la obtención de ventajas competitivas a nivel de la relación.

Por consiguiente, la CVV se debe considerar como un recurso con un especial impacto en la relación, es decir, se tiene que analizar como un recurso que posibilita una mejor interacción entre comprador y proveedor a lo largo de la relación y no solo como una fuente de mails o de contenidos estáticos y promocionales.

La CVV se debe encarar como un espacio de creación de valor en la relación, por permitir una relación mejor y más transparente a través de un flujo de información y de producción de

⁷³ Enz, M, e Lambert, D. (2012) Using cross-functional, cross-firm teams to co-create value: The role of financial measures; *Industrial Marketing Management* 41, 495-507.

conocimiento de la relación, teniendo también un impacto muy positivo a nivel de los costos de comunicación, de producción de conocimiento y de intercambio de información.

La hipótesis D1 evaluó las diferencias de percepción entre los compradores y proveedores en términos de algunos aspectos de la CVV, teniendo siempre presente la relación con la SDL.

Una de las dimensiones más tradicionales de la relación entre empresas desde el punto de vista de CVV ha sido la publicación de información “estática”, en la que no es necesaria la sincronización y la interacción entre comprador y proveedor. En este ámbito están las preguntas: *Tiene un catálogo online actualizado; Contiene sites de consulta rápida; Poseen blogs con material de interés para los compradores; Permiten acceso a información relevante a cualquier hora.* De todas estas dimensiones analizadas, solamente no ocurre un alineamiento en la relativa a los blogs. Este hecho se podría considerar normal, ya que los blogs como herramienta de comunicación entre empresas aún se consideran poco útiles, a pesar de su extrema importancia y de ser una apuesta en el futuro del relacionamiento entre organizaciones⁷⁴.

En lo que respecta a las dimensiones de comunicación síncrona, sobre todo para la realización de reuniones virtuales, se evaluaron las siguientes preguntas principales: *Organizan con frecuencia webinars con los principales clientes, Reuniones virtuales frecuentes con el cliente,* en todas se detectaron diferencias significativas entre la percepción de importancia para el comprador y lo que los proveedores consideraban que los compradores

⁷⁴ Bodnar, K. and Cohen, J (2012): The B2B Social Media Book, pp 77-96, New Jersey, John Wiley and Sons.

valorizaban, lo que indica una vez más, una oportunidad de mejoría por parte de los proveedores.

Debemos destacar que muchos de los compradores hoy tienen una gran limitación temporal y la realización de seguimiento virtual permite una mayor flexibilidad de horarios, mayor disponibilidad para pequeños contactos y, por eso, mayor disponibilidad para contactos que en el ambiente físico.

En cuanto a la pregunta: *¿Permiten acceso online a diferentes miembros del equipo de la empresa proveedora?*, está directamente relacionada con la eficacia del modelo de gestión de un *Account Manager*, pues si la política de la empresa es el contacto de compradores con varios elementos del equipo vendedor o si el cliente pretende comunicar con diferentes áreas de la empresa vendedora, esta función de vínculo directo a los diversos departamentos será una funcionalidad valorizada por los compradores y se deberá tener en cuenta en la fase de diseño de la relación.

En otra pregunta que enfocaba un tema semejante: *¿Permiten la comunicación y colaboración en tiempo real como por ejemplo, facilitador de mensajes instantáneos, videoconferencia y aplicaciones tipo cuadro para registro de información?*, la diferencia de percepción entre compradores y proveedores se redujo y no fue significativa. Esta aparente incoherencia entre las respuestas tiene una explicación que es la diferencia entre el potencial de diseño de una CVV y su práctica.

En el diseño de una CVV, eventualmente los proveedores conceptualizan una plataforma capaz de efectuar una comunicación relativamente avanzada en comparación con la comunicación tradicional, pero en la práctica, la lógica de reuniones virtuales y otro tipo de

interacciones síncronas aún no se consideran una actividad de rutina, al contrario de la utilidad considerada por los compradores.

Muchas organizaciones consideraron que, de alguna forma, la CVV sería una capa extra que se adicionaría a algo que la empresa realizaba en el mundo físico, quedando entonces la CVV subyugada a la parte física. Sin embargo, hoy está claro que tanto la parte física como la virtual (llamadas en conjunto de *Blend (BMarketing)*, son elementos gestionados en conjunto para que la interacción entre las partes se realice de la forma más eficaz y eficiente posible. La aplicación del concepto de Bmarketing demuestra cada vez más que la gestión de la relación dispone de los 2 medios (físico y virtual) y que las empresas deberán concebirlos y gestionarlos por separado o en conjunto para obtener el mejor resultado para su política de comunicación y distribución.

Uno de estos aspectos que se considera fundamental es la rapidez de respuesta que una empresa da a sus prospectos o clientes, independientemente del medio que los utilizadores tienen para colocarla, es decir, ya sea personalmente, por email, facebook, tweeter u otro.

En la pregunta *Responden rápidamente (<24h) a comunicaciones virtuales* se pretendió exactamente evaluar esa respuesta y la forma como las empresas encaran la comunicación por vía virtual. Aquí hay claramente un alineamiento entre las partes con respecto a la importancia que tiene la rapidez de respuesta en la relación entre las empresas.

En otra dimensión del histórico de la relación: *Tiene un microsite (por cliente) con información detallada de la relación*, se evaluó la facilitación de información de la relación al cliente. En esta dimensión existe una diferencia significativa entre las percepciones de compradores y proveedores, y una vez más es importante la comprensión por parte de los

proveedores del interés y de la actualidad del tema en el sentido de una mayor transparencia en las relaciones.

Thaler and Tucker (2013)⁷⁵, enfocando la importancia de la información en la toma de decisión de los clientes, refieren el problema de la facilitación de la información (división) sobre el cliente por parte del proveedor como uno de los aspectos fundamentales para un mejor desempeño del mismo, constituyendo sistemas de apoyo a la selección (*choice engines*) con un valor creciente para clientes industriales y consumidores finales. Por eso, el impacto de la facilitación del histórico de la relación tiene implicaciones a varios niveles, pero con especial incidencia en el análisis de costos y en la rentabilidad de la relación, por eso podrá constituir un servicio altamente valorizado por el cliente en una relación.

A semejanza de los servicios, ahora es necesario discutir si en el problema de la entrega, es decir, de lo que los compradores valorizan, es lo que realmente se entrega. Una vez más y como ejemplo de los servicios, existen diferencias significativas entre lo que los compradores valorizan y lo que obtienen, reiterando que la práctica de los proveedores, incluso en aquellos aspectos que los proveedores consideran que los compradores valorizan, no se considera que forman parte de la oferta de los proveedores.

En los aspectos diferenciadores, y nuevamente según la lógica de la SDL, se propusieron 3 grupos: uno vinculado a los productos, otro vinculado al servicio y otro vinculado al conocimiento y a la información en el sentido de verificar si efectivamente la percepción de que el conocimiento y el servicio – servicio aquí en la lógica de la SDL – son reconocidos por compradores y proveedores como un punto de diferenciación.

⁷⁵ Thaler, R. and Tucker, W. (2013): Smarter information, smarter consumers, Harvard Business Review, (jan - fev), pp 45-54.

Como refirieron Kotler et al. (2010), en los años 50 y 60 el producto fue el foco central de la actividad de marketing. Por eso, desde el inicio se asumió que los aspectos vinculados al producto serían los más consensuales, pero era necesario testar los factores vinculados al producto como los primeros que verifican la diferencia entre proveedores y compradores, por lo que no deben existir diferencias entre compradores y proveedores.

No obstante, de los factores escogidos, *Marca institucional*, *La línea de productos*, *La cualificación* (Iso u otras normas), *Precio*, *La capacidad de ofrecer Productos innovadores*, no se registraron diferencias significativas en la marca y en el precio, existiendo diferencias a nivel de los restantes. En el caso del precio y de la marca, se asumen en gran medida como elementos diferenciadores y por eso, la confirmación de los resultados se puede considerar perfectamente natural.

El punto de la certificación de la calidad fue más valorizado por los proveedores, implicando que la propia definición de calidad se deba cuestionar, pues la calidad siempre es atribuida por la demanda, nunca por la oferta. Por eso, y dada también la generalización de las certificaciones de calidad, para los compradores, este factor dejó de ser verdaderamente diferenciador para comenzar a ser un factor necesario y fundamental, pero no suficiente para alcanzar una diferenciación valorizada por los compradores.

En cuanto a la línea de productos, la diferencia es significativa, pero en el límite de la significancia y por eso, la comprensión de su importancia es semejante entre compradores y proveedores, por lo que no constituye un punto muy importante de diferencias de percepciones entre las partes.

Ya en la capacidad de ofrecer productos innovadores, más valorizada por los proveedores, es importante determinar, entre lo que es la percepción de los proveedores y lo que ofrecen,

qué métricas utilizan para medir la innovación de su oferta y si esa innovación se comunica correctamente.

Como el objetivo de este trabajo era ampliar los parámetros tradicionales de diferenciación para el servicio y para el conocimiento, la evaluación de estos factores es de extrema importancia para la comprensión del fenómeno y del futuro de las relaciones.

Las dimensiones analizadas presentan algunas diferencias entre sí, indicando que a nivel de los servicios, tenemos una situación dudosa, constituida por partes diferentes entre sí. En el caso más general, la percepción de los servicios de ambas partes fue semejante.

En otros puntos que se pueden considerar más tradicionales, como la fuerza de ventas y la rapidez de respuesta, los proveedores valorizan más que los compradores, resultando, en ambos casos, en diferencias significativas. Estos resultados serían expectables, ya que son los puntos más enfocados por las empresas vendedoras; es decir, la fuerza de ventas fue siempre el puente de vínculo entre las empresas y se percibía como una fuente de servicio al cliente, mientras que la rapidez de respuesta es una de las métricas más utilizadas en la evaluación de la calidad de los proveedores. Por eso, los proveedores (más que los compradores) son muy sensibles a esta evaluación, que normalmente es penalizadora y no valoradora del desempeño del proveedor.

El relacionamiento personal de sus gestores de cuenta también sigue el patrón arriba descrito, de que es una dimensión analizada, que ambas partes perciben igualmente vinculada a los servicios y con importancia en la diferenciación entre las partes.

Es necesario destacar que en las dos preguntas en las que se mencionaban claramente los recursos: La capacidad de ofrecer recursos (humanos y otros) para la empresa cliente y a La capacidad de adaptar los recursos y su oferta a la empresa cliente, las respuestas de ambas

partes estuvieron muy próximas y, curiosamente, próximas a los valores medios de la escala, lo que significa que proveedores y compradores aun no reconocen la división y adaptación de recursos – uno de los aspectos importantes de la definición de Servicio en la SDL – es importante (diferenciador) en este sector en términos de servicio.

En contraposición con lo que se ha dicho anteriormente, *La capacidad de gestión conjunta de proyectos con la empresa cliente*, ya fue valorizada por ambas partes de modo semejante, que es lo más importante, de una manera claramente positiva. Una de las posibles justificaciones es que, en este sector, los proyectos son iniciativas relativamente sencillas, de baja implicación de las partes, y de ahí que exista un histórico de gestión conjunta de proyectos.

En una lógica de Economía de los Costos de Transacción, Wang et al. (2013)⁷⁶ concluyen que el capital social en las relaciones mitiga el riesgo de oportunismo entre socios, considerando también que el aumento de relaciones sociales entre las partes contribuye a la creación de recursos propios de la relación que son específicos, no imitables y no transaccionales.

No obstante, el punto más interesante de los servicios era la pregunta: *La capacidad de promover innovación en la oferta de la empresa cliente*, pues en esta dimensión incluimos un conjunto de aspectos fundamentales para la SDL, como sea, una interacción con alguna profundidad con el cliente pensando en la oferta del cliente (aumentar el potencial de creación de valor del cliente final), potenciando su (proveedor) papel en la oferta del cliente (comprador), lo que denotaría también una preocupación no solamente en la transacción con

⁷⁶ Wang, Q.; Li, J.; Ross Jr, W. and Craighead, C. (2013): The interplay of drivers and deterrents of opportunism in buyer-supplier relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 111-131.

el comprador, sino con las características y comportamientos de los consumidores finales de su cliente.

En esta dimensión se registró una diferencia muy significativa, lo que denota una mayor apertura de los compradores que la demostrada por los proveedores.

En el caso de la dimensión del conocimiento, Hip E3, se registró una diferencia significativa en todos los ítems. Hay que referir que los compradores, ya indicando una lógica asociable a la SDL, evalúan el conocimiento como un recurso importante en la diferenciación de los proveedores. Es necesario destacar que esta importancia se da en varias etapas de la gestión del conocimiento, desde el conocimiento sobre el mercado de la empresa cliente, el suministro (división) de información con el cliente, incluyendo la división sobre el negocio de la empresa cliente, culminando con el punto más avanzado que es la capacidad de anticipación de las necesidades de la misma, lo que presupone un profundo conocimiento de sus dinámicas y tendencias del mercado, y de sus objetivos y estrategias.

Una de las tendencias centrales de la economía contemporánea es que la competencia se realiza cada vez menos “empresa contra empresa” y cada vez más “*supply chain* contra *supply chain*”, en algunos casos incluso se considera el término *supply network*, por lo que es necesario redefinir la estrategia de gestión de una *supply chain* de forma a transformarla en una ventaja competitiva (Hult et. Al. (2007))⁷⁷.

Por eso, muchos de los puntos enfocados a lo largo del trabajo tienen como objetivo final comprender los nuevos puntos de innovación en el relacionamiento entre comprador y

⁷⁷ Hult,G.; Ketchen JR, D. and Arrfelt,M. (2007): Strategic Supply Chain Management: Improving Performance Through a Culture of Competitiveness and Knowledge Development Strategic Management Journal 28: 1035–1052.

proveedor, lo que implica el refuerzo del relacionamiento entre empresas y el refuerzo de la red de relacionamientos, para un trabajo verdaderamente de división y de sociedades.

Otro aspecto que se debe resaltar en estas conclusiones, en lo que se refiere a la importancia de las conclusiones aquí retiradas y de la implementación de las mejoras sugeridas, es que la diferencia registrada en los aspectos creadores de valor pueden determinar un cambio de proveedor por parte de los compradores, ya que, en caso de falla, los compradores invierten menos que los proveedores en una mejoría de la relación y más en un cambio de proveedor (Geiger et al 2012)⁷⁸.

Un óptimo ejemplo de lo que se ha referido y de la importancia de la profundización y comprensión de lo que es una gestión moderna de relacionamiento, es la gestión de la red IKEA⁷⁹.

La empresa IKEA envía encuestas de satisfacción a sus proveedores cada tres meses, así como *newsletters* discutiendo lo que los consumidores de IKEA esperan de la empresa (buen ejemplo de la importancia de la discusión del conocimiento del mercado del cliente).

Al contrario del abordaje económico, el cual se enfoca en la reducción de inseguridad y eficacia del proceso, la conversión institucional de IKEA se enfoca en el *social fitness*, lo cual conduce al desarrollo de procesos que resultan en menor dependencia y en una mayor capacidad de innovación de la red para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

⁷⁸ Geiger, I.; Durand,A.; Saab,S.; Kleinaltenkamp,M.;Baxter,R. and Lee,Y. (2012): The bonding effect of relationship value and switching costs in industrial buyer-seller relationships: An investigation into role differences, *Industrial Marketing Management*, 41, 82-93.

⁷⁹ Deligonul,S.; Ekg,U.;Cavousgil,E., Ghauri, P. (2013): Developing Strategic supplier networks: An institucional perspective., *Journal of Business Research*, 66, pp 506-515.

Por ofrecer conocimiento y recursos en un estadio inicial, IKEA gana legitimidad práctica, pudiendo considerarse que el modo de IKEA de “educar” a los proveedores y explicarles su papel dentro de la cadena de valor de la empresa es altamente positivo. Otro aspecto importante de interacción es la cuestión del test de calidad del laboratorio de IKEA y su peso como guía para los proveedores. De esta forma, IKEA asume la lógica de las buenas empresas en las que las competencias centrales residen en redes de competencias y no en una sola competencia o actividad.

Este tipo de relaciones permiten a las empresas asegurar ventajas competitivas duraderas que son difíciles de comprender, de copiar o de aplicar⁸⁰ para la competencia.

Por eso, la mejoría de las relaciones es un desafío constante, que tiene el sencillo – y al mismo tiempo muy complejo – problema de cómo nuestra red (empresa compradora más proveedores) puede tener una oferta que cree valor al mercado final de una forma diferenciada y reconocida como la mejor por los *targets* en los parámetros importantes de evaluación.

El proceso de compra por parte de los clientes industriales hoy tiene problemas fundamentales que urge comprender a los proveedores de forma a amoldar y a adecuar el “proceso de venta” al “proceso de compra” cada vez más complejo.

En su proyecto Vision 2020, la empresa ARIBA, partiendo de la consulta de una vasta comunidad de CPO⁸¹s, CEO⁸²s y otras funciones, identifica puntos muy importantes para la comprensión del fenómeno del *procurement* en el futuro.

⁸⁰ Hutt, M.D. & Speh, T.W. 2010 p 93 Business Marketing Management: B2B (10 ed.) Mason(OH): Thomson: South-Western.

⁸¹ Chief Procurement Officer – Administrador responsable de las compras.

⁸² Chief Executive Officer – Administrador ejecutivo.

De esta evaluación queda claro que tendremos una situación bipolar, o sea, un polo de bajo valor, en el que las compras no *core* probablemente serán externalizadas, automatizadas y efectuadas solamente con base en el precio; por otro lado, las compras *core* tendrán un proceso más complejo que el actual, pues además del servicio o bien que se adquiere, se efectuará la evaluación de las competencias, recursos y conocimiento de los proveedores, lo que implica – y se ha defendido a lo largo de todo este trabajo – que el proveedor es evaluado por lo que ofrece: por su potencial de colaboración futura.

Entonces, toda la lógica de capacidad de comunicación, conocimiento del mercado del cliente, capacidad de innovación, gestión de proyecto, impacto de la venta en el negocio del cliente, entre otros aspectos ya referidos, serán decisivos en la selección y en el mantenimiento del estatuto de proveedor en las áreas *core*. Esto que significa que los compradores (*core*) dejarán de comprar “cosas” y harán la gestión de la relación escogiendo cada vez más a los proveedores con base en la capacidad que éste tiene de ser un verdadero socio que agrega valor hoy y en un futuro próximo al comprador.

Por eso es necesario tener un proceso de mejora continua en la relación con los proveedores y con métricas claras identificativas de su *performance* y, al mismo tiempo, comprender cómo construir competencias dentro del proceso relacional.

La capacidad de construir competencias a través de un relacionamiento (CBC)⁸³, dependen del conjunto siguiente:

⁸³ Lee, E.; Han, S.; Nam, H.; Rho, J. (2013): Bulding capabilities via suppliers effective management of relationships Industrial Marketing Management, art. in press <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.01.003>.

1 – Estratégicas: La capacidad de analizar el ambiente externo e interno de una empresa de forma a definir su estrategia y transformarla en metas para cada participante de la cadena de valor

2 – Capacidad de desempeñar el planeamiento y la ejecución de operaciones prácticas y actividades de cooperación basadas en estrategia pre-definidas para crear una performance predefinida.

3 – Todas las actividades relacionadas con la monitorización del desempeño, junto con un esfuerzo continuo de mejoría e innovación.

4 – Capacidades tecnológicas como la capacidad de ejecutar un determinado proyecto, capacidad de producción y de innovación.

La CBC es específico de una empresa y de una relación, y cuando es bien explotado, constituye una fuente de ventaja competitiva.

El dinamismo de las relaciones es una condición fundamental de crecimiento, consolidación y adaptación de las partes y de las partes a la mitad, por lo que Palmatier et al. (2013)⁸⁴ sugirieron que la velocidad del comprometimiento de los interventores es un factor que tiene un impacto positivo en el desempeño de las relaciones, residiendo en la confianza y en las capacidades de comunicación de los factores claves del éxito de esa dinámica. Los autores también resaltaron la variación de dinamismo a lo largo del tiempo en una relación.

⁸⁴ Palmatier, R., Houston, M., Dant, R. and Grewal, D. (2013): Relationship Velocity: Towards a theory of relationship dynamics, Journal of Marketing, (jan), 13-30.

Otro aspecto importante reside también en las evidencias del impacto positivo del alineamiento de las estrategias a lo largo de la cadena de suplementos en el desempeño de la propia cadena y en las organizaciones que la componen (Green et al. 2013)⁸⁵.

Para ser aún más precisos, es fundamental para el proceso relacional la verificación de la relación entre la satisfacción individual de los implicados en el proceso de compra y la satisfacción del *buying center*, pues podrá haber diferentes satisfacciones dentro del *buying center*, con impacto en el peso superior de la insatisfacción y el peso en el futuro del negocio, homogeneidad de las opiniones y el aumento de la probabilidad de recompra (Austen et al. 2013)⁸⁶.

Estos detalles contribuyen seguramente a un refuerzo de la competitividad de los proveedores, aumentando la probabilidad de convertirse en *Key Suppliers (KS)* que, como vimos en la versión de la Ariba, podría significar en algunos sectores, huir de los mercados indiferenciados, en el *core* y de competencia apenas por el precio.

Makkonen y Olkkonen (2013)⁸⁷, en un estudio sobre KSM⁸⁸, destacan que una actividad de KSM resulta de un sistema formal de KSM y un proceso interactivo, implicando elementos de intercambio, coordinación y adaptación, así como elementos de balance a corto y largo plazo.

⁸⁵ Green, K.; Whitten, D. E. Inman, R. (2013): Aligning marketing strategies throughout the supply chain to enhance performance, *Industrial Marketing Management*, 41,1008-1018.

⁸⁶ Austen, V.; Herbst, U. E. Bertels, V. (2013): When 3+3 not equal 5+1 – New insights into the measurement of industrial customer satisfaction. *Industrial Marketing Management*, 41,973-983.

⁸⁷ Makkonen, H. and Olkkonen, R. (2013): The conceptual locus and functionality of key supplier management: a multi-dyadic qualitative study, *Industrial Marketing Management*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.12.007>.

⁸⁸ Key Supplier Management

Otro de los aspectos fundamentales y que evidencia la importancia del flujo de conocimiento entre los integrantes de la cadena de valor reside en la oferta híbrida de soluciones, es decir, en la capacidad que tiene una empresa productora de ofrecer un servicio complementario, o incluso integrado, de una oferta tangible. Por consiguiente, es fundamental el conocimiento de los procesos, tecnologías y prácticas de sus clientes de forma a comprender lo que podría ser creador de valor para los mismos y cómo deberá ser el servicio concebido, implementado y comercializado (Spring y Araújo, 2013)⁸⁹.

Para proceder a la creación y aplicación de estos servicios, deberán existir competencias tanto dinámicas como operacionales (Gebauer et al. 2013)⁹⁰, lo que destaca la importancia de las competencias referidas y testadas a lo largo de este estudio y el impacto de estas competencias en situaciones de co-creación de valor.

Estas co-creaciones de valor se pueden dar a nivel de un actor, a nivel de la relación y a nivel de las redes integradas de solución, en las que una vez más se destaca la importancia del conocimiento y del alineamiento de expectativas entre las partes para la definición de la mejor *mix* de soluciones a encontrar. (Jaakkola y Haraken, 2013)⁹¹.

Normalmente los programas de desarrollo de proveedores, que se pueden considerar como la etapa activa de los compradores en el sentido de las mejoras de las relaciones, tiene un impacto positivo por parte de los proveedores, pues conducen a un aumento de la calidad

⁸⁹ Spring, M. and Araújo, L. (2013): Beyond service factory: Service innovation in manufacturing supply networks, *Industrial Marketing Management*, 42, 59-70.

⁹⁰ Gebauer, H.; Paiola, M. e Saccani, N. (2013): Characterizing service networks for moving from products to solutions, *Industrial Marketing Management*, 42, 31-46.

⁹¹ Jakkola, E. e Hakanen, T (2013) Value co-creation in solution networks. *Industrial Marketing Management*, 42:47-58

del producto, reducción de costos, acortamiento de los *lead-times* y una mayor flexibilidad (Nagati y Rebolledo, 2013)⁹², además de un aumento y enriquecimiento de sus competencias.

Además de eso, Nagati y Rebolledo (2013) encontraron evidencias de que la participación de los proveedores en los programas de DF's tiene un impacto positivo en el desempeño de las organizaciones proveedoras, más evidentes en ambiente dinámicos y en constante cambio. Por eso es importante perfeccionar las métricas de los sistemas de medidas de la relación y de la lógica de construcción de *network pictures*, sobre todo para la separación de aquellos proveedores con los cuales la empresa interactúa efectivamente, y de aquellos con los cuales la empresa tiene relaciones más superficiales (Roseira et al., 2012)⁹³.

También en la lógica de *network pictures*, Homen et al. (2013)⁹⁴ proponen que la elaboración y actualización de un *network picture*, ya sea una competencia presente en una función que podría ser autónoma o formando parte de la función de comprador y que podría ser llamada de *Key Supplier Managment*.

Teniendo en cuenta los aspectos de interacción y de creación de valor, Grönroos y Voima (2013)⁹⁵ proponen una forma innovadora de considerar la lógica de servicio en marketing, enfocándose en la co-creación de valor y en el *value-in-use* (conceptos base de la SDL) como consecuencias de la interacción de las partes, ilustrado en la siguiente figura:

⁹² Nagati,H. e Rebolledo,C. (2013) Supplier development efforts: The suppliers' point of view, *Industrial Marketing Management*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.12.006>

⁹³ Roseira, C.; Brito,C. e Ford, D. (2012): *Network pictures and supplier management: An empirical study*, *Industrial Marketing Management*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.08.006>.

⁹⁴ Homen,E.;Aune,T.; Pedersen, A. (2013): *Network pictures for managing key supplier relationships*, *Industrial Marketing Mangement*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.12.003>.

⁹⁵ Groenroos,C. e Voima,P. (2013): *Critical service logic:making sense of value creation and co-creation*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41:133-150.

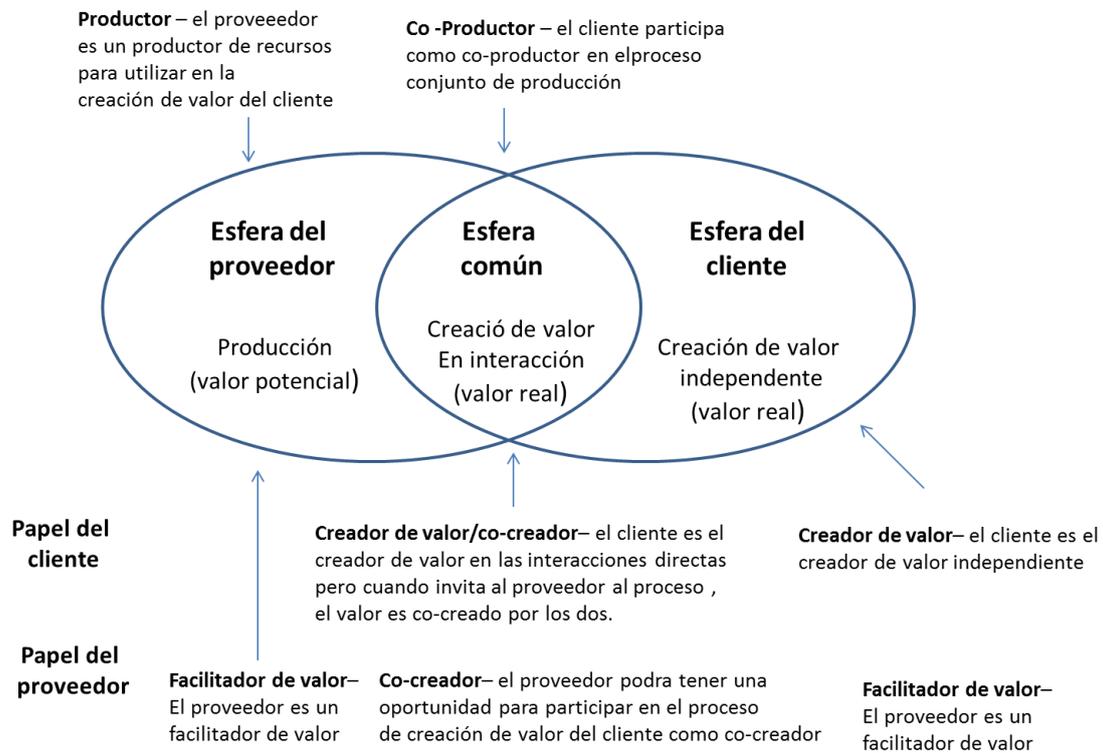
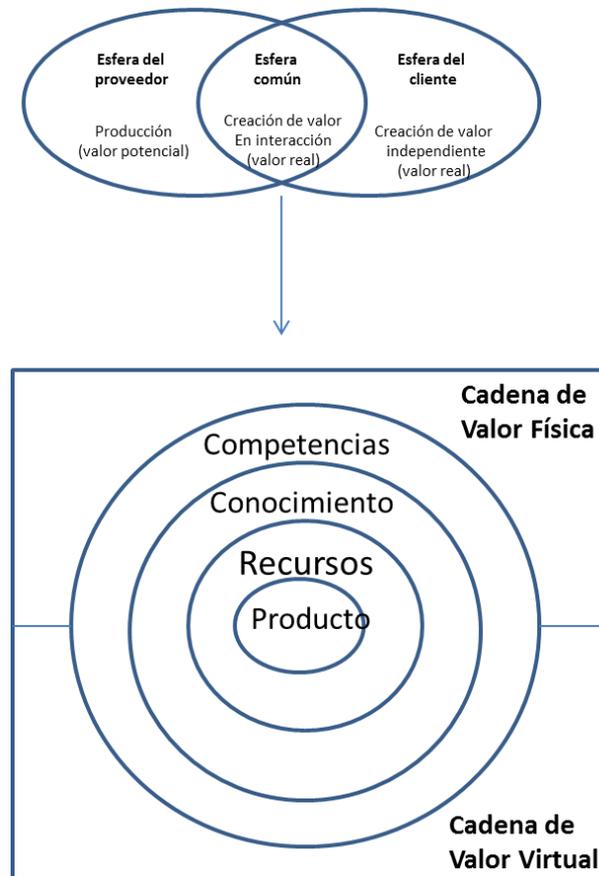


Figura 11 – Esferas de creación de valor ((Grönroos y Voima (2013))

En esta propuesta de los autores, los círculos representarían los límites de las acciones de los actores, existiendo dos círculos claramente individuales y uno donde ocurriría la interacción entre las partes, en un proceso de co-creación de valor, esencial en toda la lógica de negocio moderno y un factor fundamental en la comprensión y en la aplicación de la SDL a las organizaciones.

Todo el trabajo desarrollado a lo largo de este estudio tuvo como objetivo la actualización del concepto de relacionamiento entre proveedores y compradores a través de la aplicación de conceptos base de la SDL a la relación entre las partes. Por consiguiente, se considera que al

modelo propuesto por Grönroos y Voima (2013)⁹⁶ se podría sugerir un modelo que representaría gran parte de lo que se ha comentado en este estudio y que sería útil para identificar los componentes de la interacción y, cómo los proveedores y los compradores gestionan y controlan cada uno de los componentes. El modelo es el siguiente:



Modelo interactivo integral

Figura 12 – Fuente: Elaboración propia

Se propone llamar al modelo de Modelo Interactivo Integral (MII), pues el mismo amplía la lógica de la relación hacia un componente más abarcador en el que la integración no es un

⁹⁶ Grönroos, C. and Voima, P. (2013): Critical service logic: making sense of value creation and co-creation, Journal of the Academy of Marketing Science, 41:133-150.

producto más los servicios correspondientes, sino un conjunto en el que todos los elementos se deben tener en cuenta, utilizando al mismo tiempo las cadenas de valor física y virtual.

Con este modelo se pretende facilitar la comprensión de los desafíos que una interacción debe tener hoy, incorporando los conceptos fundamentales de la SDL.

En este modelo cabe la lógica del *Resource Based View*, *Knowledge Based View*, Competencias Dinámicas, Teoría de los costos de transacción (por ejemplo, en la utilización más eficiente de los medios virtuales o físicos en las transacciones) y de la SDL, realzando sobre todo la lógica del autor de este estudio de la importancia de la integración y gestión conjunta de los diversos elementos para el éxito de la integración, que es cada vez más un proceso complejo no gestionable con base en una visión tradicional y limitada a un factor.

Debemos destacar que en este modelo aparecen la cadena de valor física y la cadena de valor virtual, nuevamente no como complemento de algo entregado, sino como partes integrantes e indisolubles del planeamiento de la creación de valor centrada en el cliente y en la relación.

A la luz de la *Service Dominant Logic*, se deberá conceptualizar la relación con un elevado dinamismo y capacidad de evolución, en la que lo “intercambiado” en muchas transacciones va mucho más allá de un bien físico y tendrá un componente de “producto”, que aquí se debe entender como un elemento tangible que incorpora conocimiento y que participa en el proceso de creación de valor, pero es uno de los elementos de la creación, no la finalidad de la transacción.

En suma, es evidente la importancia de los elementos evaluados a lo largo de este estudio, que relacionan conocimiento, servicios, “producto”, información y recursos, que se

deben aplicar de una forma dinámica e interactiva en la creación de valor entre proveedor y comprador.

La aplicación de la lógica contenida en el modelo integral permitirá un análisis y estructuración de la relación en la que los componentes podrían ser gestionados de forma a potenciar diferentes tipos de valor en una relación, como por ejemplo, valor personal, financiero, de conocimiento y estratégico. (Biggemann y Buttle, 2012)

4.1 Implicaciones adicionales para la teoría:

Este trabajo intentó contribuir a la consolidación de la SDL, aplicando algunos de sus principios a la relación entre proveedores y compradores en contexto industrial. Se considera que muchos de los elementos aquí testados señalan hacia potenciales de innovación en el análisis teórico de la relación y del intento de evaluación de cómo, en concreto, los interventores pueden ser integradores de recursos y de conocimiento.

Se confirmó la importancia de la lógica de beneficio y de costo y su reconocimiento por parte de los actores de la relación.

Se propone que se mire para una relación, no como un apoyo a un producto o servicio (notación “tradicional” en el SDL), sino como una interacción en la que se comparte un producto (medio de satisfacción de una necesidad), más un conjunto de recursos, conocimiento y competencias capaces de suministrar un potencial de valor y de participación en un proceso de co-creación de valor con el cliente.

Además de eso, también se señala la importancia teórica de la comprensión y de la profundización de competencias dinámicas en la lógica de aplicación de la SDL a las relaciones entre las partes.

Por lo tanto, desde el punto de vista metodológico, se destacó la importancia de evaluar la percepción de todos los interventores cuando se habla de relacionamiento. Uno de los puntos más interesantes fue poner a los proveedores a responder como compradores, pues permitió identificar diferencias de percepción básicas.

La implicación directa de este hecho es que muchos de los gaps identificados en términos de oferta se podrían entender como un mal diseño de la oferta basado en un entendimiento

correcto de la expectativa del cliente, pero muchos de ellos no residen en un mal diseño de una oferta, sino en un error a nivel de la mala percepción de las expectativas del cliente.

En este punto también debemos referir que los proveedores mencionaron en muchas de las observaciones que nunca habían respondido desde esta posición y que tendrían mucho interés en obtener las respuestas.

La SDL se muestra cómo una teoría abarcadora, con un fundamento que se corresponde con muchos de los problemas señalados por los *marketers* y gestores del mundo actual. Este estudio pretendió operacionalizar algunos de sus puntos en el relacionamiento entre proveedor y comprador.

El modelo de interacción integral muestra exactamente eso, y dónde el término interacción podrá tener más fuerza que relacionamiento que el propio relacionamiento, por lo que se identifican fácilmente aspectos basales de las teorías de marketing y de las empresas, como son el *resourced-based vie*.

Es importante el análisis de las diferentes percepciones. El esquema del modelo de interacción integral realza el problema de las competencias dinámicas y vincula estas competencias con la relación en una lógica de SDL.

Es necesario referir que en la lógica presentada, muchas de las competencias necesarias no derivan de un proveedor, sino de un conjunto de proveedores y por eso, mucho de lo que se ha analizado en la relación proveedor-comprador, se debe hacer en el ámbito de relaciones proveedor-proveedor-comprador.

Identificar los casos en los que los compradores, como el ejemplo de IKEA, funcionan efectivamente como educadores de la cadena de suministro.

4.2 Implicaciones adicionales para la gestión:

En primer lugar, de acuerdo con los criterios evaluados, parece claro que los compradores están mejor preparados, tienen una lógica más abarcadora y más evolucionada del concepto de la relación, lo que implica la necesidad por parte de los proveedores de la redefinición conceptual del negocio y de lo que son sus procesos de venta, evolucionando realmente del concepto de foco en el producto hacia un concepto de foco en el cliente.

Por lo tanto, los proveedores tienen que invertir más en comprender lo que tiene utilidad y cuál es el impacto de su acción en el negocio del cliente; en caso contrario, los niveles de insatisfacción aumentarán, pues en algunos casos referidos a lo largo del estudio, los proveedores no comprendieron la expectativa de los clientes y su papel en el negocio del cliente.

Dada la creciente exigencia sobre los proveedores en la relación, es necesario que éstos desarrollen métricas muy precisas sobre la rentabilidad de la relación, pues estar en correspondencia con las nuevas exigencias aumentará obligatoriamente costos al proceso actual de venta, que deberán ser compensados por nuevas recetas. En la práctica, podrá incluso implicar una redefinición del modelo de negocio.

Tanto proveedores como compradores deberán tener una lógica de relacionamiento bien establecida, es decir, con métricas claras y definidas de la expectativa mutua de la interacción, y también la capacidad de amoldar la relación a lo largo de varias fases.

De ambas partes es absolutamente necesario el aumento de competencias en términos de gestión de proyecto, gestión de conocimiento y evaluación de métricas de negocio, para poder efectivamente tener una noción de sociedad y de desarrollo conjunto.

Por parte de los compradores, es muy importante para el éxito de las relaciones explicar mejor sus expectativas, incluyéndolas de un modo claro en el proceso de negocio. Como ejemplo de lo que ya se ha referido para IKEA, los procesos de desarrollo de proveedor y división de competencias del mercado final, son elementos absolutamente fundamentales para la aplicación de las lógicas de sociedades y de aquellas defendidas en la SDL.

Otra implicación práctica como consecuencia de este estudio, es el diseño y la gestión de la relación con base en el Modelo Integral de Interacción, después de definir los objetivos de negocio.

En términos de los elementos estudiados, los resultados aquí obtenidos señalan una oportunidad elevada de mejoría por parte de los proveedores y clientes, sobre todo a nivel de:

- Mayor implicación estratégica
- Conocimiento del mercado cliente
- Análisis de la rentabilidad de suministro y gestión de costos y precios
- Competencias dinámicas
- Concretizar todos los elementos de los servicios
- Coordinación y gestión de partes del proceso de la empresa cliente
- Realización de reuniones virtuales
- Microsite con información detallada de la relación
- Todo el componente de entrega de servicios
- Todo el componente de realización de CVV

- Problema de la oferta de productos innovadores - es necesario saber si incorporan en su oferta los productos innovadores, como miden, se comunican bien y como es percibida por los compradores

- Redefinir el concepto de calidad

- Redefinir el concepto de servicios

- La capacidad de promover innovación en la oferta de la empresa cliente

- Conocimiento del negocio sobre el mercado cliente

4.3 Limitaciones del estudio y sugerencias de evolución del tema

Este estudio tuvo la limitación natural de su muestra y del sector en el que se aplicó, por lo que es importante ampliar estas conclusiones a otros sectores de actividad y a otras dimensiones de muestra, así como el desarrollo de modelos más particulares de algunos aspectos aquí enfocados.

El estudio también tuvo una base exploratoria, lo que significa que muchas de las preguntas aquí planteadas se podrían y deberían profundizar en el sentido de un mayor esclarecimiento.

También será importante la operacionalización cada vez mayor de la SDL en aspectos relacionales y de interacción como forma de estímulo de una mejoría de esas mismas relaciones.

El test del modelo integral de interacción es fundamental para el test de su consistencia, aplicabilidad y utilidad en la forma como se prevé.

Después, es de extrema importancia la elaboración de estudios de caso en los que existan diferentes ejemplos de desarrollos de proveedores estimulados y coordinados por compradores, así como casos en los que se realice la coordinación de información y de conocimiento en una lógica de desarrollo conjunto, pretendiendo la mejoría y la innovación de la oferta del cliente en su mercado.

Otra área que urge explorar es la de las métricas de evaluación de la relación y de aspectos de la teoría de los costos de transacción, pues con la creciente exigencia sobre los proveedores, la evaluación de la rentabilidad del negocio precisa de un soporte teórico y práctico más fuerte. También por parte de los compradores es necesario desarrollar nuevas

métricas de valorización del potencial de creación de valor, criterio que tendrá cada vez más peso en la selección del socio de la relación.

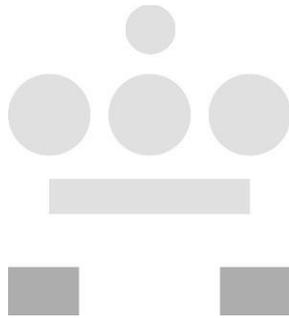
En cuanto a la teoría de los costos de transacción, es necesario el desarrollo teórico y práctico de cuestiones como especificidad de los activos de la relación, su producción, protección y valorización que asumen particular importancia, así como los aspectos potencialmente oportunos, inherentes a la profundización de relación entre las partes.

La redefinición de la función de KAM (*Key Account Manager*) y de SAM (*Strategic Account Manager*) a la luz de la SDL es otro de los dominios necesarios y urgentes, sobre todo para los proveedores, pues en este estudio quedó clara la necesidad de una evolución de los proveedores en términos de competencias dinámicas y de conocimiento de las expectativas y de los mercados de los clientes con respecto a su valorización como interlocutores en un proceso que se pretende que sea lo más interactivo posible de creación de valor.

Otras áreas de mayor interés serían la realización de estudios de caso sobre proveedores en sectores muy sensibles al precio, que, por haber mejorado el relacionamiento dentro de los parámetros aquí definidos, quedaron más inmunes a la guerra de precios, por tanto, con una mayor valorización.

Por consiguiente, y dada la novedad de la aplicación del tema, se sugiere/se recomienda que se efectúen nuevas líneas de investigación en la relación y aplicación del concepto de SDL al vínculo entre organizaciones, además de que esta lógica sea realmente aplicada a toda la cadena desde la Investigación y desarrollo hasta el consumidor final, pues solo así será posible comprender un proceso integrado, racional y capaz de una creación de valor sostenible y altamente competitivo por parte de las entidades implicadas y con una mayor

probabilidad de creación de valor y consecuente valorización por el consumidor final, que de esta forma también es parte integrante y activa del proceso.



BIBLIOGRAFIA



5 BIBLIOGRAFIA

- Aarikka-Stenroos, L. & Jaakkola, E. (2012). Value co-creation in knowledge intensive business service: A dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial Marketing Management*, 41:15-26.
- Achrol, R. S. & Kotler, P. (1999). Marketing in the network economy. *Journal of Marketing*, 63, 146-163.
- Achrol, R. S. & Kotler, P. (2006). The Service-Dominant Logic for Marketing: A Critique. In Stephen L. Vargo and Robert F. Lusch, (Eds.) *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions* Armonk, NY: ME Sharpe, 320–333.
- Alderson, W. (1957). Marketing Behavior and executive action: a functionalist approach to marketing theory. Homewood, IL: Richard D. Irwin, p.69 American Marketing Association (2009) *Resource library – dictionary: American Marketing Association Retrieved 2009, da World Wide Web :*
[Http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=R](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=R)
- Amit, R. & Zott, C. (2001). Value creation in e-Business. *Strategic Management Journal*, 22: 493-520.
- Arnould, E. (2008). Service-dominant logic and resource theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1) 21-24.

- Austen, V., Herbst, U. E., Bertels, V. (2013). When 3+3 not equal 5+1 – New insights into the measurement of industrial customer satisfaction. *Industrial Marketing Management*, 41,973-983.
- Axelsson, B. & F. Wynstra (2002). *Buying business services*. Chichester: Wiley.
- Ballantyne D., Williams, J., & Aitken, R. (2011). Introduction to service-dominant logic: From propositions to practice. *Industrial Marketing Management*. Vol. 40 (2), 179-180.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1) 99-120.
- Berry, L. (1995). Relationship marketing of services- growing interests, emerging perspective. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 23(4), 236-245.
- Biggemann, S. & Buttle,F. (2012). Intrinsic value of business-to-business relationships: an empirical taxonomy. *Journal of Business Research* 65(8), 1132-1138.
- Bodnar, K. & Cohen, J (2012). *The B2B Social Media Book*, pp 77-96, New Jersey, John Wiley and Sons.
- Bolton, R., Lemon, K., & Verhoef, P. (2008). Expanding business-to-business customer relationships: Modeling the customer's upgrade decision. *Journal of Marketing*, 72(January), 46-64.
- Cannon, J., & Homburg, C. (2001). Buyer-Supplier relationship and customer firm costs. *Journal of Marketing*, 65 (January), 29-43.

- Chang, K. H. & Gotcher, D. F. (2007). Safeguarding Investments and Creation of Transaction Value in Asymmetric International Subcontracting Relationships: The Role of Relationship Learning and Relational Capital. *Journal of World Business*, 42, 477-488
- Chou, H. & Zolkiewski, J. (2012). Decoding network dynamics. *Industrial Marketing Management*, 41, 247-256
- Coviello, N & Joseph, R. (2012). Creating Major Innovations with Customers: insights from small and young technology firms. *Journal of Marketing*: November 2012, Vol. 76, No. 6, 87-104.
- Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58, Out, 37-52
- Deligonul, S., Ekg, U., Cavousgil, E & Ghauri, P. (2013). Developing Strategic supplier networks: An institutional perspective. *Journal of Business Research*, 66, 506-515.
- Egan, J. (2008). *Relationship Marketing – Exploring relational strategies in marketing*, 3rd Ed., Harlow, Pearson Education Limited
- Enz, M, & Lambert, D. (2012). Using cross-functional, cross-firm teams to co-create value: The role of financial measures. *Industrial Marketing Management* 41, 495-507.
- Esper, T., Ellinger, A., Stank, T., Flint, D., & Moon, M. (2010). Demand and supply integration: A conceptual framework of value creation through knowledge management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 5-18.
- Gauthy-Sinéchal, M. & Vandercammen, M (1998). *Étude de Marchés – Methodes et outlis*. Paris, De Boeck Université Ed.

- Gawer, A. (2010). Towards a general theory of technological platforms. In *Opening Up Innovation: Strategy, Organization and technology*, 1-39. Imperial College London Business School, June 16.
- Gawer, A., & Cusomano, M. (2008). How companies became platform leaders. *Sloan Management Review* 49 (2): 28-35.
- Gebauer, H., Paiola, M. & Saccani, N. (2013). Characterizing service networks for moving from products to solutions. *Industrial Marketing Management*, 42,31-46.
- Geiger, I., Durand, A., Saab, S., Kleinaltenkamp, M., Baxter, R. & Lee, Y. (2012). The bonding effect of relationship value and switching costs in industrial buyer-seller relationships: An investigation into role differences. *Industrial Marketing Management*, 41, 82-93.
- Geofrion, A. & Krishnan, R. (2003). E-business and management science: mutual impacts (part 1 and 2). *Management Science*, 49, 1275-1286
- Ghiglione, R. & Matalon, B. (1997). *O questionário: teoria e prática*, Oeiras, Celta Editora
- Glaser, S. (2006). The value of manager in the value chain. *Management Decision*, 44, (3)442-447.
- Green, K., Whitten, D. & E Inman, R. (2013). Aligning marketing strategies throughout the supply chain to enhance performance. *Industrial Marketing Management*, 41,1008-1018.
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing in the service sector*. Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki.

- Grönroos , C. (2006). On Defining Marketing: Finding a New Roadmap for
Marketing. Marketing Theory,6, (4), 395-417
- Grönroos , C. (2008). Service Logic revisited: Who creates value? And who co-creates?
European Business Review, 20(4), 298-314.
- Grönroos, C. (2011). A service perspective on business relationships: The value creation,
interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, 40, 240-247
- Grönroos , C. & Ravald, A. (2009). Marketing and the logic of service: Value facilitation,
value creation and cocreation, and their marketing implications. *Working paper No
542, Finland: Hanken Press/Hanken School of Economics*
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-232-061-2>
- Grönroos, C. & Voima,P. (2013). Critical Service Logic: making sense of value creation and
co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41,133-150
- Gummesson,E. (1994) Making Relationship Marketing operational, *International Journal of
Service Industry Management*.Vol. 5 Iss: 5, pp.5 – 20.
- Gummesson, E. (1995).Relationship Marketing: Its Role in the Service Economy, in
Understanding Service Management, William J Glynn and James Barnes, eds. New
York: John Wiley & Sons 244-68.
- Gummesson, E. (1998). Implementation requires a relationship marketing paradigm, *Journal
of the Academic Marketing Science*, London, 26, (3),242-249, Summer.
- Gummesson, E. (2002). *Total Relationship Marketing*, Oxford , Butterworth Heinemann, 2nd
Ed.

- Gummesson, E. (2004). Return on Relationship (ROR): The value of relationship marketing and CRM in business-to-business context. *Journal of Business & Industrial Marketing* 19, (2),136-148
- Gumesson, E. (2006). Many-to-many marketing as grand theory: A Nordic school contribution. In R.F. Lusch and L.Vargo (Eds). *The service dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions Armonk* (339-353). New York: M.E.Sharpe.
- Gummesson, E. (2008). Extending the service-dominant logic: from customer centricity to balanced centricity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 15-17.
- Hankasson, K & Prekert, F. (2004). Exploring the exchange concept in marketing. In H. Hankasson, D. Harrison, e A. Waluszewski (Eds) *Rethinking Marketing: Developing a new understanding of markets*. Chichester, England: Wiley.
- Hewitt, K., Money, B., & Sharma, S. (2002). An exploration of the moderating role of buyer corporate culture in industrial buyer-seller relationship. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 229-239.
- Hill, M.M. & Hill, A. (2000) *Investigação por Cuestionário*, Lisboa, Edições Sílabo
- Homen,E.,Aune,T., & Pedersen, A. (2013): Network pictures for managing key supplier relationships, *Industrial Marketing Mangement*,
[Http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.12.003](http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.12.003).
- Homlund, M. (1996). *A theoretical framework of perceive quality in business relationships*.
 Ekonomi och Samhælle, 36, Helsinki: Swedish

- Hsu, MH., Ju, T., Yen, C., & Chang, CM, (2007). Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations. *International Journal of Human-Computer Studies*, 65, 153-169.
- Hult, G., Ketchen JR, D. & Arrfelt, M. (2007): Strategic supply chain management: improving performance through a culture of competitiveness and knowledge development *Strategic Management Journal*, 28, 1035–1052.
- Hunt, S.D. (2000). *A general theory of competition: Resources, competences, productivity and economic growth*. Armonk, NY: ME Sharpe
- Hussey, J. & Hussey, R. (1997). *Business Research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students*, London, MacMillan
- Hutchinson, D., Wellington, W., Saad, M & Cox, P. (2011). Refining value-based differentiation in business relationships: A study of the higher order relationship building blocks that influence behavioural intentions. *Industrial Marketing Management*, 40, 465-478
- Hutt, M.D. & Speh, T.W. (2010). *Business Marketing Management: B2B* (10 ed.) Mason(OH): Thomson: South-Western.
- Jakkola, E. & Hakanen, T (2013). Value co-creation in solution networks. *Industrial Marketing Management*, 42:47-58
- Jap, S. (1999). Pie expansion efforts: Collaboration processes in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, 36 (November), 461-475.
- Jean, R.-J., Sinkovacs, R., & Daekwan, K. (2010). Drivers and performance outcomes of relationship learning for suppliers in cross-border customer-supplier relationship: The role of communication culture. *Journal of International Marketing*, 18(1), 63-85.

- Johnsen, R.E. & Ford, D. (2008). Exploring the concept of asymmetries: Typology of analyzing customer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management* 37(4),471-483
- Kalwani, M., & Narayandas, N. (1995) Long-Term manufacturer-supplier relationships: Do they pay off for supplier firms? *Journal of Marketing*, 59(January), 1-16.
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Marketing Management*, Prentice Hall, New York.
- Kotler,P.; Kartajaya,H. & Setiawan,I. (2010).*Marketing 3.0 From Products to Customers to the Human Spirit* (pp 25-27), John Wiley & Sons., Hoboken New Jersey
- Kumar, V., Jones, E.; Venkatesan, R. & Leone, R. (2011). Is Market Orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, 75 (jan), 16-30.
- Lages, L. F., Silva, G., & Styles, C. (2009). Relationship capabilities, quality and innovation as determinants of export performance. *Journal of International Marketing*, 17(4), 47-70.
- Lee, E.; Han, S; Nam, H.; & Rho, J. (2013). Building capabilities via suppliers effective management of relationships. *Industrial Marketing Management*, art. in press <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.01.003>.
- Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, 38, (July August) 26-44.
- Lindgreen,A & Wynstra,F. (2005). Value in Business Markets: What do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management*, 34,732-748

- Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (2006). Service-Dominant Logic as a foundation for building a general theory,” in *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*, Robert F. Lusch and L. Vargo Stephen eds. Armonk, NY: M.E. Sharpe, 406–420
- Lusch, R., Brown, J. & O’Brien, M. (2011). Protecting relational assets: a pre and post field study of a horizontal business combination. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39:175-197.
- Makkonen, H. & Olkkonen, R. (2013): The conceptual locus and functionality of key supplier management: a multi-dyadic qualitative study, *Industrial Marketing Management*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.12.007>.
- Malhotra, N. (2009). *Marketing Research: An applied orientation*, 6^a ed., New York, Prentice Hall.
- Mars, M., Bronstein, J. & Lusch, R. (2012). The value of a metaphor: Organizations and ecosystems. *Organizations Dynamics*, 41, 271-280.
- McDonald, M., Millman, T., & Rogers, B. (1997). Key Account Management: Theory, practice and challenges. *Journal of Marketing Management*, 13, 737-757.
- Macdonald, E., Wilson, H., Martinez, V. & Toosi, A. (2011). Assessing value-in-use: A conceptual framework and exploratory study. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 671-682.
- McWilliams, R., Naumann, E., & Scott, S. (1992). Determining the buying centre size. *Industrial Marketing Management*, 21, 43-62.

- Melnyk, S., Davis, E., Spekman, R., & Sandor, J. (2010). Outcome driven supply chains. *Sloan Management Review*, (Winter), 33-38.
- Mentzer, J., Flint, D., & Hult, G. (2001). Logistics service quality as a segment customized process. *Journal of Marketing*, 65, 82-104.
- Miles, L.D. (1961) *Techniques for value analysis and engineering*, New York: McGraw Hill Book Company
- Moeller, K., & Toerrien, P. (2003). Business supplier's value creation potential: a capability based analysis. *Industrial Marketing Management*, 34(7), 109-118.
- Mooi, E. & Frambach, R. (2012). Encouraging innovation in business relationships – A research note. *Journal of Business Research*, 65, 1025-1030.
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(July), 20-38.
- Nagati, H. & Rebolledo, C. (2013). Supplier development efforts: The suppliers' point of view, *Industrial Marketing Management*,
<http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.12.006>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press., citado en Esper et al. (2010)
- Normann, R. (2001). *Reframing Business: When the map changes the landscape*. Chichester, New Sussex: Wiley
- Olavarrieta, S., & Ellinger, A. (1997). Resource-Based theory and strategic logistics research. *International Journal of the Physical Distribution and Logistics*, 27(9/10), 559-587.

- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*, p14, John Wiley and Sons, New Jersey.
- Palmatier, R. (2008). Interfirm relational drivers of customer value. *Journal of Marketing* 72 (July), 76-89.
- Palmatier, R., Houston, M., Dant, R. & Grewal, D. (2013). Relationship Velocity: Towards a theory of relationship dynamics. *Journal of Marketing*, (jan), 13-30.
- Palmatier, R., Gopalakrishna, S., & Houston, M. (2006) Returns on business-to-business relationship marketing investments: strategy for leveraging profits. *Marketing Science*, 25(5 Set-Out), 477-493.
- Palmatier, R., Dant, R., & Grewal, D. (2007). A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. *Journal of Marketing*, 71(October), 172-194.
- Partanen, J. & Moeller, K. (2012). How to build a strategic network: A practitioner-oriented process model for the ICT sector. *Industrial Marketing Management*, 41, 481-494.
- Penrose, E.T. (1959). *The growth of the firm*. White Plains, NY: Sharpe
- Rayport, J. & Sviokla, J. (1995) Exploiting the virtual value chain. *Harvard Business Review*, nov-dez 75-85.
- Reinartz, V., & Kumar, V. (2000). On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: An empirical investigation and implications for marketing. *Journal of Marketing*, 64(October), 17-35.

- Rensburg, D. (2012). Value – A practitioner's lens. *Industrial Marketing Management*, 41,13-14.
- Richards, K., & Jones, E. (2009). Key Account Management: Adding elements of account fit to an integrative theoretical framework. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 4(fall), 305-320.
- Rindfleish, A., & Moorman, C. (2001). The acquisition and utilization of information in new product alliances: A strength-of-ties perspective. *Journal of Marketing*, 65(April), 1-18.
- Ritter, T. & Walter, A. (2012) More is not always better: The impact of relationship functions on customer-perceived relationship value. *Industrial Marketing Management*, 41, 136-144.
- Reinartz, V., & Kumar, V. (2000). On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: An empirical investigation and implications for marketing. *Journal of Marketing*, 64(October), 17-35.
- Rensburg, D. (2012). Value – A practitioner's lens. *Industrial Marketing Management*, 41,13-14.
- Robey, D., Farrow, D., & Franz, C. (1989). Group process and conflict system development. *Management Science*, 35(10), 1172-1191.
- Roseira, C.; Brito,C. & e Ford, D. (2012): Network pictures and supplier management: An empirical study, *Industrial Marketing Management*,
<http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.08.006>.

- Ryals, L. (2005). Make customer relationship management work: the measurement and profitability management of customer relationships. *Journal of Marketing*, 69(October), 252-261.
- Santoro, M. & e Mc Gill, J. (2005). The effect of uncertainty and asset co-specialization on governance in Biotechnology alliances. *Strategic Management Journal*, 26, 1261-1269
- Say, J. (1821). *A treatise of political economy*: Boston: Wells and Lilly
- Selnes, Fred & James Sallis, (2003). Promoting relationship learning. *Journal of Marketing*, July, Volume 67, Number 3.
- Sheer, L., Miao, F., & Garrett, J. (2010). The effect of supplier capabilities on industrial customer's loyalty: The role of dependence. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 38, 90-104.
- Sheth, J., & Parvatiyar, A. (2000). *Handbook of Relationship Marketing*. pp20-28 Thousand Oaks CA: SAGE Publications Ltd.
- Shirky, C. (2008). *Here comes everybody*, London, Penguin Books.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relations exchange. *Journal of Marketing*, 66(January), 15-37.
- Slater, S. ., & Narver, J. . (2000). Intelligence generation and superior customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 120-127.
- Spekman, R., & Carraway, R. (2006). Making the transition to collaborative buyer-seller relationships: An emerging framework. *Industrial Marketing Management*, (35), 10-19

- Spring, M. & Araújo, L. (2013). Beyond service factory: Service innovation in manufacturing supply networks. *Industrial Marketing Management*, 42, 59-70.
- Storbacka, K. & Nenonen, S. (2011). Scripting markets: from value propositions to market propositions. *Industrial Marketing Management*, 40,255-266.
- Subramani, M., & Venkatraman, N. (2003). .Safeguarding Investments in Asymmetric Interorganizational Relationships: Theory and Evidence, *Academy of Management Journal* (46:1), February 2003, 46-62.
- Teece, D. (2007).Explicating dynamic capabilities: The nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28: 1319-1350.
- Teece, D. & Pisano, G. (1994).The dynamic capabilities of enterprises: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3:537-556.
- Teece, D., Pisano,G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7) 509-533.
- Terho, H., Haas, A. Eggert, A. & Ulaga, W. (2012) It's almost like talking the sales out of selling – Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management*, 14, 174-185
- Thaler, R. & Tucker, W. (2013). Smarter information, smarter consumers. *Harvard Business Review*, (jan - fev), 45-54.
- Ulaga, W., & Eggert, A. (2006). Value-Based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, 70(January), 119-136.

- Vandercammen, M. y Gauthy-Sinéchal, M. (1999). *Recherche Marketing: Outil fundamental du marketing*, Paris, De Boeck Université Ed.
- Vargo, S (2007). On a theory of markets and marketing: from positively to normative to normatively positive. *Australasian Marketing Journal*, 15 (1) 53-60
- Vargo, S. & Lusch, R. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing* (jan) 68, 1-17.
- Vargo, S. & Lusch, R. (2006). Service-Dominant Logic: What It Is, What It Is Not, What It Might Be in *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*, Robert F. Lusch and Stephen L. Vargo eds. Armonk, NY: M.E Sharpe, Inc., 43–56.
- Vargo, S. & Lusch, R. (2008). Service Dominant Logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36:1–10
- Vargo, S & Lusch, R. (2011) It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, 10:181-187
- Walter, A., Muller, T., Helfert, G., & Ritter, T. (2003) The functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality. *Industrial Marketing Management*, 32(2), 159-169.
- Wagner, S., Eggert, A., & Lindermann, E. (2010). Creating and appropriating value in collaborative relationships. *Journal of Business Research*, (63), 840-848.
- Wang, Q.; Li, J.; Ross Jr, W. & Craighead, C. (2013). The interplay of drivers and deterrents of opportunism in buyer-supplier relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 111-131.

- Welch, C. & Wilkinson, I. (2004). The political embeddedness of international business networks. *International Marketing Review*, 21(2), 216 - 231
- Wengler, S., Ehret, M., & Saab, S. (2006). Implementation of the Key Account Management: Who, why and how? An exploratory study on the current implementation of key account management programs. *Industrial Marketing Management*, 35, 103-112.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Review*, 5(2) 171-180.
- Wikstrom, S. (1996). Value creating by company interaction. *Journal of Marketing Management*, 12, 359-374
- Williamson, O. (2010). Transaction cost economics: the natural progression. *The American Economic Review*, 100(3) 673-690.
- Williamson, O. & Ghani, T. (2012). Transaction cost economics and its uses in marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science* 40: 74-85.
- Wind, Y. (1978). The boundaries of buying decision centers. *Journal of Purchasing and Material Management*, 14, 23-29.
- Workmann Jr., J., Homburg, C., & Ove, J. (2003). Intraorganizational determinants of key account management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 3-21.
- Wouters, M., Anderson, J.C., & Wynstra, F. (2005). The adoption of total cost ownership for sourcing decisions – A structural equation analysis. *Accounting, Organization and Society*, 30(2), 167-191

Zott,C. & Amit,R. (2008), The fit between product market strategy and business model:
Implications for firm performance, *Strategic Management Journal* , 29,1-26

Zuboff, S. & Maxmin,J. (2002). *The support economy*. Ney York: Penguin