

# Ejes de creación del Valor Relacional entre fabricantes y minoristas de productos duraderos

Alfonso Ruiz Martínez

Directora: Irene Gil Saura

Codirectora: Marta Frasset Deltoro



VNIVERSITAT ID VALÈNCIA  Facultat d' Economia

Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados

Tesis doctoral  
Programa 3040 -Doctorado en Marketing  
Valencia, Julio 2016



**Esta tesis doctoral se ha desarrollado en el marco de los proyectos de investigación ECO2013-43353-R y ECO2014-5581-R, Proyectos I+D+I PROGRAMA ESTATAL DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN ORIENTADA A LOS RETOS DE LA SOCIEDAD-, financiado por el Ministerio de Economía y Competitividad del Gobierno de España.**



## **Agradecimientos**

Esta tesis no hubiera sido posible sin la intervención con sus aportaciones y conocimientos de dos personas clave: la Dra. Irene Gil Saura y la Dra. Marta Frasquet Deltoro. Gracias a su paciencia y dedicación ha sido posible dar forma y completar este trabajo.

Gracias Irene por haber sido mi mentora desde mis primeras etapas como doctorando. Me ayudaste a moldear una idea inicial tan genérica como el estudio de las relaciones para llegar a esta etapa final de la investigación. Has sabido retarme cuando ha sido necesario y valorar mi esfuerzo.

Gracias Marta por haberme fijado nuevos objetivos a los que hacer frente en mi proceso de investigación. Me has ayudado también a enfocarme en aquellas debilidades que han permitido pulir mi trabajo.

Gracias también a la Universidad de Valencia por todos los recursos electrónicos disponibles que me ha dado. No me imagino haber podido realizar esta tesis en un momento anterior a la generalización del uso de internet. La comodidad de haber podido investigar en mi tiempo libre desde mi casa ha sido esencial y es lo que me ha permitido ser perseverante.

Finalmente, gracias a mi familia por estar siempre ahí. Por haberme animado a terminar y haber sido pacientes por todas las horas que no he podido estar con ellos.



## Índice general

---

<b>Capítulo 0. Introducción</b> .....	<b>1</b>
0.1. Justificación del interés de la investigación .....	1
0.2. Objetivos de la investigación .....	5
0.3. Estructura de la tesis .....	7
<b>Capítulo 1. Valor relacional y su aplicación a los intercambios entre fabricantes y minoristas de productos duraderos</b> .....	<b>11</b>
1.1. Análisis de la relación de intercambio entre fabricantes y minoristas .....	11
1.1.1. Evolución de las relaciones en marketing .....	12
1.1.2. Marco relacional del intercambio entre fabricantes y minoristas .....	15
1.1.3. Bases del asentamiento del valor en la díada fabricante-detallista ..	17
1.2. La investigación sobre valor en marketing .....	19
1.2.1. El significado del valor .....	19
1.2.2. Definición de valor .....	22
1.2.3. Naturaleza dinámica del valor: valor pre- y post- .....	22
1.2.4. Beneficios y sacrificios en las percepciones de valor .....	24
1.2.5. El valor a través de la evolución del intercambio hacia una nueva lógica dominante .....	26
1.3. Valor relacional: estudio y delimitación al intercambio entre fabricantes y minoristas .....	28
1.3.1. Conceptualización del valor relacional a través de un análisis cronológico .....	28
1.3.2. Tratamiento del valor relacional desde la perspectiva fabricante-minorista .....	37
1.4. Resumen y conclusiones .....	46
<b>Capítulo 2. La creación de valor a través del alineamiento estratégico de los procesos y capacidades organizacionales</b> .....	<b>49</b>
2.1. Tecnologías de Información y Comunicación .....	50
2.1.1. La conceptualización de las TIC .....	51

2.1.1.1.	Las funciones de las TIC .....	53
2.1.1.2.	El papel de las TIC en los intercambios .....	54
2.1.1.3.	La orientación y aceptación tecnológica en las empresas ..	55
2.1.2.	Capacidades organizacionales basadas en las TIC: fundamento teórico .....	61
2.1.2.1.	Teoría de los recursos y capacidades .....	61
2.1.2.2.	Capacidades de TIC .....	64
2.1.3.	Procesos de negocio: concepto y relación con las capacidades dinámicas y el valor en entornos basados en las TIC .....	69
2.1.3.1.	La influencia de las TIC en los procesos de negocio .....	73
2.1.3.2.	La conexión entre los recursos basados en las TIC y en los procesos organizacionales .....	75
2.2.	Procesos de gestión en el alcance de las ventajas competitivas .....	77
2.2.1.	Competencias Organizacionales .....	77
2.2.2.	Gestión de calidad total a partir del enfoque holístico .....	78
2.2.3.	Gestión de las operaciones en proyectos de fabricación .....	88
2.2.3.1.	La creación de valor relacional desde la calidad logística en proyectos de fabricación de productos duraderos .....	91
2.3.	Alineamiento estratégico .....	96
2.3.1.	Alineamiento estratégico del valor del negocio con las TIC .....	96
2.3.2.	Alineamiento estratégico relacional .....	101
2.4.	Resumen y conclusiones .....	107

### **Capítulo 3. Fuentes de creación de valor y sus efectos relacionales entre fabricantes y minoristas ..... 113**

3.1.	La oferta combinada producto-servicio como elemento clave del intercambio .....	114
3.1.1.	Innovación del servicio a través de las TIC .....	117
3.2.	Determinación del enfoque de estudio del valor relacional entre fabricantes y minoristas .....	122
3.2.1.	Eje central de creación de valor del canal de distribución .....	125
3.2.1.1.	Beneficios centrales .....	125
3.2.1.2.	Costes centrales .....	128
3.2.2.	Eje de acceso a la oferta comercial del canal de distribución .....	129
3.2.2.1.	Beneficios de acceso .....	130
3.2.2.2.	Costes de acceso .....	133
3.2.3.	Eje de las operaciones basadas en las TIC .....	136
3.2.3.1.	Beneficios de las TIC .....	137
3.2.3.2.	Costes de las TIC .....	141
3.2.4.	El efecto del valor relacional en la satisfacción y lealtad del cliente minorista .....	144
3.2.4.1.	Satisfacción .....	144
3.2.4.2.	Lealtad .....	146
3.3.	Resumen y conclusiones .....	149



<b>Capítulo 4. Diseño de una investigación empírica .....</b>	<b>155</b>
4.1. Desarrollo del modelo conceptual y formulación de hipótesis .....	155
4.1.1. Cuestiones de investigación relativas al eje componente central .....	157
4.1.1.1. Cuestiones relativas al establecimiento de los beneficios centrales .....	158
4.1.1.2. Cuestiones relativas al establecimiento de los costes centrales .....	158
4.1.2. Cuestiones de investigación relativas al eje componente de acceso .....	159
4.1.2.1. Cuestiones relativas al establecimiento de los beneficios de acceso .....	159
4.1.2.2. Cuestiones relativas al establecimiento de los costes de acceso .....	160
4.1.3. Cuestiones de investigación relativas al eje componente de las TIC .....	161
4.1.3.1. Cuestiones relativas al establecimiento de los beneficios de las TIC .....	161
4.1.3.2. Cuestiones relativas al establecimiento de los costes de las TIC .....	162
4.1.4. Hipótesis relativas a la naturaleza del valor relacional .....	162
4.1.5. Hipótesis relativas a los efectos del valor relacional en el cliente minorista .....	163
4.2. Medición de las variables del modelo desarrollado .....	167
4.2.1. Escalas de medición del componente central .....	167
4.2.1.1. Beneficios centrales .....	167
4.2.1.2. Costes centrales .....	171
4.2.2. Escalas de medición del componente de acceso .....	173
4.2.2.1. Beneficios de acceso .....	173
4.2.2.2. Costes de acceso .....	176
4.2.3. Escalas de medición de los beneficios y costes de las TIC .....	179
4.2.3.1. Beneficios de las TIC .....	179
4.2.3.2. Costes de las TIC .....	180
4.2.4. Escala de medición del valor relacional .....	181
4.2.5. Escala de medición de la satisfacción .....	182
4.2.6. Escala de medición de la lealtad .....	184
4.3. Metodología .....	186
4.3.1. Ámbito de aplicación: el contexto de la relación en el sector del mueble .....	186
4.3.2. Hacia un modelo integrador del valor relacional .....	190
4.3.3. Comprobación y tratamiento metodológico del constructo de alto orden .....	199
4.3.4. Método de obtención de información .....	202
4.3.5. Plan de muestreo .....	203
4.3.6. Cuestionario .....	203
4.3.6.1. Estructura del cuestionario .....	204
4.3.6.2. Pre-test del cuestionario .....	205
4.3.6.3. Recogida de información .....	205

4.4.	Resumen y conclusiones .....	206
<b>Capítulo 5. Análisis de los resultados obtenidos .....</b>		<b>209</b>
5.1.	Análisis descriptivo del perfil de la muestra y de las variables del modelo propuesto .....	209
5.1.1.	Descripción de las variables de identificación de la empresa entrevistada .....	210
5.1.2.	Análisis descriptivo de la escala que define el componente central .....	211
5.1.3.	Análisis descriptivo de la escala que define el componente de acceso .....	213
5.1.4.	Análisis descriptivo de la escala que define el componente de las TIC .....	216
5.1.5.	Análisis descriptivo de la escala valor relacional .....	219
5.1.6.	Análisis descriptivo de la escala satisfacción .....	220
5.1.7.	Análisis descriptivo de la escala lealtad .....	220
5.2.	Determinación del modelo objeto de estudio .....	221
5.2.1.	Fiabilidad y validez convergente de los constructos de primer orden del valor relacional .....	221
5.2.2.	La especificación del modelo .....	227
5.2.2.1.	Identificación de los factores de 2º orden: los componentes del valor relacional .....	228
5.2.2.2.	Análisis CTA .....	228
5.2.2.3.	Análisis de fiabilidad y validez del modelo .....	234
5.2.3.	Evaluación del modelo estructural .....	239
5.2.3.1.	Componentes relacionales como antecedentes del valor relacional .....	243
5.2.3.2.	Modelo alternativo: valor relacional como constructo formativo de tercer orden .....	245
5.3.	Discusión de resultados .....	249
5.4.	Resumen y conclusiones .....	254
<b>Capítulo 6. Conclusiones finales .....</b>		<b>259</b>
6.1.	Conclusiones teóricas del objetivo específico 1: Determinar los ejes de creación del valor relacional .....	259
6.2.	Conclusiones empíricas del objetivo específico 1: Determinar los ejes de creación del valor relacional .....	263
6.3.	Conclusiones del objetivo específico 2: Estudiar los efectos del valor relacional en el cliente minorista .....	266
6.4.	Implicaciones para la gestión gerencial .....	268
6.5.	Limitaciones y futuras líneas de investigación .....	274
<b>Bibliografía .....</b>		<b>277</b>
<b>Anexo: Cuestionario .....</b>		<b>331</b>

## Índice de cuadros

---

Cuadro 1.1.	Concepto del valor: una revisión de la literatura .....	21
Cuadro 1.2.	La dinámica del valor en la literatura .....	23
Cuadro 1.3.	Definiciones del valor relacional .....	29
Cuadro 1.4.	Generadores del valor a partir de Ulaga (2003) .....	32
Cuadro 1.5.	Conductores del valor en las relaciones entre fabricantes y proveedores industriales .....	34
Cuadro 1.6.	Dimensiones del valor en el contexto servicio industrial .....	35
Cuadro 1.7.	Evolución de la literatura en el estudio del valor relacional .....	38
Cuadro 1.8.	Fuentes de valor relacional en el canal de distribución: una revisión de la literatura .....	44
Cuadro 2.1.	Temas de interés del estudio de las TIC a nivel organizacional .....	58
Cuadro 2.2.	Tipologías de capacidades de TIC .....	66
Cuadro 2.3.	Clasificación de los procesos de negocio .....	70
Cuadro 2.4.	Tipología de los factores críticos de gestión de calidad total .....	80
Cuadro 2.5.	Alineamiento estratégico relacional en el análisis de beneficios y sacrificios del intercambio .....	104
Cuadro 4.1.	La investigación del vínculo relacional entre fabricantes y minoristas .....	164
Cuadro 4.2.	Escalas recogidas en la literatura para el establecimiento de los beneficios centrales .....	167
Cuadro 4.3.	Proposición de escalas que establecen los beneficios del componente central .....	170
Cuadro 4.4.	Escalas recogidas en la literatura para el establecimiento de los costes centrales .....	171
Cuadro 4.5.	Proposición de escalas que establecen los costes del componente central .....	173
Cuadro 4.6.	Escalas recogidas en la literatura para el establecimiento de los beneficios de acceso .....	174
Cuadro 4.7.	Proposición de escalas que establecen los beneficios del componente de acceso .....	176
Cuadro 4.8.	Escalas recogidas en la literatura para el establecimiento de los costes de acceso .....	177

Cuadro 4.9.	Proposición de escalas que establecen los costes del componente de acceso .....	178
Cuadro 4.10.	Proposición de escalas que establecen los beneficios del componente TIC .....	179
Cuadro 4.11.	Proposición de escalas que establecen los costes del componente TIC .....	180
Cuadro 4.12.	Escalas recogidas en la literatura para la medición del valor relacional .....	181
Cuadro 4.13.	Proposición de la escala de valor relacional .....	182
Cuadro 4.14.	Escalas recogidas en la literatura para la medición de la satisfacción .....	182
Cuadro 4.15.	Proposición de la escala de satisfacción .....	184
Cuadro 4.16.	Escalas recogidas en la literatura para la medición de la lealtad ...	184
Cuadro 4.17.	Planteamiento de la escala de lealtad .....	186
Cuadro 4.18.	Síntesis de estudios empíricos recogidos en la literatura sobre el valor en relaciones entre empresas .....	195

## Índice de tablas

---

Tabla 4.1.	Clasificación del sector del mueble por actividades .....	188
Tabla 4.2.	Análisis del tipo de empresas de fabricación de muebles .....	189
Tabla 4.3.	Caracterización del sector minorista de equipamiento de hogar ...	190
Tabla 5.1.	Perfil de las empresas entrevistadas .....	210
Tabla 5.2.	Descriptivos básicos de los indicadores del componente central ...	211
Tabla 5.3.	Descriptivos básicos de los indicadores del componente de acceso .....	213
Tabla 5.4.	Descriptivos básicos de los indicadores del componente de TIC ...	217
Tabla 5.5.	Descriptivos básicos de los indicadores del valor relacional .....	219
Tabla 5.6.	Descriptivos básicos de los indicadores de la satisfacción .....	220
Tabla 5.7.	Descriptivos básicos de los indicadores de la lealtad .....	220
Tabla 5.8.	Análisis factorial exploratorio de los factores de primer orden .....	223
Tabla 5.9.	Análisis de fiabilidad de los factores de primer orden .....	224
Tabla 5.10.	Determinación final del análisis de fiabilidad .....	226
Tabla 5.11.	Determinación de los factores de segundo orden .....	229
Tabla 5.12.	Resultados del análisis de tetrads convergentes de factores de primer orden .....	230
Tabla 5.13.	Resultados del análisis de tetrads convergentes de factores de segundo orden, relaciones ítem-constructo .....	232
Tabla 5.14.	Resultados del análisis CTA a través de Smart-PLS para el componente central .....	234
Tabla 5.15.	Validez convergente .....	235
Tabla 5.16.	Validez discriminante .....	236
Tabla 5.17.	Confirmación de los resultados HTMT .....	237
Tabla 5.18.	Estabilidad de las estimaciones obtenidas .....	243
Tabla 5.19.	Análisis de coeficientes de regresión .....	245
Tabla 5.20.	Satisfacción como constructo mediador .....	247
Tabla 5.21.	Estabilidad de los resultados del estudio: contraste de hipótesis ...	248
Tabla 5.22.	Resultado de las cuestiones de investigación .....	248



## Índice de figuras

---

Figura 0.1.	Estructura de la tesis .....	7
Figura 2.1.	Estructura de los principales conceptos a revisar en torno a las TIC .....	50
Figura 2.2.	Relación entre proceso de negocio y teoría de los recursos y capacidades .....	76
Figura 4.1.	Modelo teórico de investigación .....	166
Figura 4.2.	Evolución de la producción de muebles en España: 2004-2014 ....	187
Figura 4.3.	Evolución de las exportaciones del mueble: 2004-2014 .....	188
Figura 5.1.	Examen de los valores obtenidos en la fase 1 de modelización .....	240
Figura 5.2.	Bootstrapping en la fase 1 de modelización de SmartPLS .....	241
Figura 5.3.	Significatividad del modelo final –fase 1- .....	242
Figura 5.4.	Resultados de la fase 2 de modelización .....	244
Figura 5.5.	Resultados de la redefinición del modelo final .....	246





# CAPÍTULO 0

## INTRODUCCIÓN

Este capítulo introductorio está destinado a justificar la investigación llevada a cabo en esta tesis doctoral. En primer lugar, se destaca la importancia del estudio del valor en marketing, así como la necesidad de abordarlo desde la perspectiva de las relaciones entre empresas. En segundo lugar, se presenta el objetivo global que guiará la tesis doctoral a través de dos objetivos específicos con sus correspondientes sub-objetivos. Finalmente, se expondrá el hilo conductor del trabajo a través de una breve descripción de los capítulos que lo integran.

### **0.1. JUSTIFICACIÓN DEL INTERÉS DE LA INVESTIGACIÓN**

El pilar sobre el que se fundamenta el marketing está basado en la obtención de valor por las partes implicadas en los intercambios (AMA, 2013). Desde esta área de conocimiento, el valor ha sido tratado desde la percepción personal del consumo o posesión de un producto; éste es producido por el proveedor y el cliente o consumidor lo percibe. Sin embargo, existe otra faceta específica, correspondiente a la creación de valor entre empresas, que ha experimentado un notable auge (Steiner et al., 2016). En este sentido, la definición del marketing le confiere una posición privilegiada en todos los aspectos de la toma de decisiones de las organizaciones. De ahí la relevancia de poder entender cómo se crea, comunica y entrega en las relaciones de negocio (Ulaga, 2011). De este modo, bajo la denominación “valor relacional” (Pardo et al., 2006; Liu, 2006; Möller, 2006) abordamos esta tesis doctoral.

El estudio del valor relacional parte de los trabajos dedicados al valor percibido de la década de los noventa. Se fundamentaba principalmente a través de la teoría del intercambio. Esta teoría venía motivada por las ventajas competitivas que las empresas clientes y proveedoras obtenían del propio negocio. Su dirección implicaba un trabajo constante en cuestiones relativas a la selección de un socio y el cómo esas relaciones incidían en el valor de forma precisa (Anderson y Narus, 1984; Anderson, 1995; Anderson y Narus, 1999). Desde esa perspectiva, el principal desafío de la literatura fue el de poder identificar las dimensiones que intervenían en el desarrollo de la creación de valor. Sobre esta indagación temprana, Möller (2006) expone una serie de

limitaciones a considerar. Por un lado, destaca el hecho de que el valor se entendiera como una oferta comercializable, sin tener en cuenta que para ello se requería de una combinación de actividades entre compradores y vendedores. Por otro lado, no observa una guía que recogiera esas tareas que se generaban entre los socios del intercambio. Todas estas carencias de la literatura supusieron el punto de partida en nuestra investigación.

Entre otras aportaciones conceptuales, el valor relacional se define como “... *la compensación entre beneficios y costes percibidos del cliente de una relación con un proveedor*” (Ulaga y Eggert, 2010, p. 915), donde la experiencia del comprador es el elemento crítico que caracteriza su dinamismo (Gummerus, 2013). Por otro lado, la evolución del marketing hacia una nueva lógica dominante del servicio (Vargo y Lusch, 2016) ha ido aumentando la complejidad del conocimiento, el cual se va adaptando a los actores que intervienen en la relación e incrementa el número de aspectos a considerar según el contexto que estudiemos. Esta nueva corriente de pensamiento hace que el valor relacional deje de formar parte de los resultados de la empresa manufacturera –valor de intercambio- y emerja del consumo de los procesos generadores del valor del cliente –valor en uso- (Gummerus, 2013; Terho et al., 2012). Esto ha provocado un aumento del nivel de abstracción que ha dificultado su modelización.

Una de las líneas de investigación que más aceptación ha tenido corresponde a la de Ulaga y Eggert (Ulaga y Chacour, 2001; Ulaga, 2001; Eggert y Ulaga, 2002; Ulaga, 2003; Ulaga y Eggert, 2006a, Ulaga y Eggert, 2006b; Ulaga y Reinart, 2011; Eggert et al., 2011). Basada en las relaciones entre proveedores y fabricantes industriales, ésta ha supuesto un punto de inflexión en la definición del constructo. En concreto, su contribución reside en proveer una guía de modelización de los conductores de creación de valor como antecedentes del propio valor relacional. Sin embargo, desde nuestro conocimiento, extraemos tres limitaciones de la revisión realizada en esta nueva corriente, las cuales suponen los grandes retos a tratar a lo largo de la tesis. La primera, corresponde a su escasa aplicación en ámbitos distintos al contexto de relaciones entre proveedor y fabricante industrial. La segunda, implica su estudio desde la visión de una empresa vendedora con una empresa cliente consumidora del producto o servicio. Finalmente, la tercera, supone la falta de trabajos recientes que profundicen en los procesos que intervienen en la fabricación y entrega de un producto/servicio (Gummerus, 2013) que permitan seguir avanzando en la lógica dominante del servicio. Por tanto, proponemos considerar el valor relacional desde un nivel más bajo del canal de distribución, en concreto, entre fabricantes y minoristas de productos duraderos, cuyo análisis todavía no ha sido adecuadamente tratado. En este caso, el cliente minorista no consume el producto que adquiere, dando un matiz distinto al *valor en uso* (Gummerus, 2013; Terho et al., 2012). Al mismo tiempo,

profundizaremos en la observación de las estrategias y procesos organizacionales que forman parte de la oferta del fabricante con el fin de identificar los ejes de creación del valor en el cliente minorista.

Por un lado, el objetivo del fabricante reside en establecer mecanismos que le acerquen a sus clientes a través del desarrollo de servicios más efectivos (Stank et al., 1999). En este sentido, la literatura del canal se enfoca en las estrategias de asistencia de las operaciones y en las fuentes de la relación (Staughton y Johnston, 2005). Ejemplo de estas estrategias de creación de valor las encontramos en la literatura que aborda el servicio del cumplimiento del pedido (p.e. Davis-Sramek et al., 2008; Mentzer et al., 2001), las técnicas de *gestión por categorías*: CM (p.e. Lindblom y Okkkonen, 2006) y la *respuesta eficiente al consumidor*: ECR (p.e. Costern y Kumar, 2005).

Por otro lado, también se destaca la importancia de los procesos destinados a ofrecer un servicio diferenciador. Estos se consideran como todas las actividades y recursos susceptibles de creación de valor en un intercambio, donde el fabricante actúa como el *facilitador* en los procesos del cliente (Grönroos, 2008; Grönroos y Helle, 2010). Uno en los que se presta especial atención tiene que ver con la innovación como fuente optimizadora de la relación (Ritter y Walter, 2012). Nuestro estudio subraya el papel de tecnologías de información y comunicación (TIC) como elemento crítico en la empresa innovadora y sirve como punto de partida para abordar directa o indirectamente las fuerzas conductoras de la colaboración.

El enfoque funcional de creación de valor puede suponer un intento de identificar los procesos que intervienen en los intercambios a través de las TIC (p.e. Walter et al., 2003; Geiger et al., 2012; López et al., 2012; Ritter y Walter, 2012). Sin embargo, dicha corriente no es compatible con la teoría existente, ya que los componentes funcionales operan de forma directa con otros constructos relacionales; reduciendo el concepto del valor relacional a una medida unidimensional (p.e. Ritter y Walter, 2012). Se crea, por tanto, una necesidad de establecer las herramientas que permitan al fabricante representar la experiencia relacional de su cliente (Aarikka-Stenroos y Jaakkola, 2012; Rahikka et al., 2011), introduciendo las TIC en la propia definición (Grover y Rajiv, 2012). Para ello, por un lado, la visión relacional (Dyer, 2000; Dyer y Singh, 1998) propone que los medios de una empresa puedan traspasar los límites de ésta y extenderse en sus relaciones con otras empresas. De forma similar, la literatura de los sistemas de información manifiesta la necesidad de las organizaciones en alinear los recursos organizacionales al contexto competitivo en el que se encuentran (Andrews, 1971; Chandler, 1962; Venkatraman y Camillus, 1984). Sin embargo, una de las dificultades que puede entrañar la investigación de las TIC en la creación de valor reside en determinar el ámbito de actuación más idóneo. En este sentido, la gestión logística es uno de los aspectos más importantes en la dirección de

los proyectos de fabricación de productos duraderos. Mentzer et al. (2001) establecen en su estudio las variables que definen la calidad logística. Sin embargo, la revisión muestra un esfuerzo desigual en diferenciar la calidad del producto y la calidad del servicio. Al mismo tiempo, desde nuestro conocimiento, se destaca la falta de análisis del resultado derivado del uso de las TIC en los servicios logísticos. Se necesita, por tanto, asentar las bases que permitan unir el valor de las TIC de las operaciones logísticas con el valor relacional, lo que denominaremos como alineamiento estratégico relacional.

El alineamiento estratégico pone de relieve dos aspectos clave que afectarán a nuestra propuesta. Por un lado, la dimensión intelectual se vincula a la infraestructura de las TIC de la organización. Sabemos que la capacidad de infraestructura de las TIC influye en la actuación competitiva de una empresa (Keen, 1991; Davenport y Linder, 1994; Broadbent et al., 1999; Bharadwaj, 2000; Byrd y Turner, 2001). Sin embargo, desconocemos cómo puede afectar la incompatibilidad de la misma en los intercambios que se producen entre empresas compradoras y vendedoras, el coste de adaptación que puede suponer la actualización tecnológica, el coste económico de adquirir nueva tecnología o el coste de tiempo. Por otro lado, la dimensión intelectual va unida al estudio de la dimensión social. Ésta última es abordada por las investigaciones desde la vertiente de la interacción personal (p.e. Ulaga y Eggert, 2006a), sin embargo, el valor relacional puede suponer también una vía de evaluación de la gestión de las TIC y, por extensión, de la dimensión intelectual (Reich y Benbasat, 2000). En este caso, introducir en su estudio el conocimiento a través de la formación del personal puede suponer otro modo de analizar el grado de innovación del fabricante (Yen et al., 2012).

Todo esto posibilitará el asentamiento de las bases que nos ayuden a identificar las fuentes de creación de valor relacional entre fabricantes y minoristas. Así, seguiremos la propuesta de autores como Ulaga y Eggert (2006a) de categorizar la oferta en tres grandes ejes: las competencias centrales, el acceso a la oferta del fabricante y las operaciones basadas en las TIC. Todo ello, a partir de un estudio que permita identificar los resultados del valor a través de los beneficios y sacrificios relacionales (Gummerus, 2013). Esto implicará trabajar con varios niveles de abstracción que determinarán el modelo objeto de estudio, el cual irá orientado a la consecución de las intenciones conductuales del cliente (Gummerus, 2013). De esta manera, propondremos una modelización alternativa a la planteada por Ulaga y Eggert (2006), la cual considera los ejes de creación del valor como parte de una estructura formativa de tercer orden y que va en línea con otros estudios similares que sugieren la multidimensionalidad del concepto con varios niveles de abstracción (p.e. Lin et al., 2005; O'Cass y Ngo, 2011; Biggermann y Buttle, 2012). En ese punto, se profundizará en la naturaleza formativa y/o reflectiva de los constructos del modelo de medida.

Adicionalmente, uno de los aspectos clave de esta tesis será también observar los efectos de la unidimensionalidad y la multidimensionalidad del valor relacional en los estados afectivos y conductuales del cliente minorista. Esta idea permitiría avanzar en las modelizaciones relacionales de la literatura del canal. En concreto, el análisis realizado (p.e. Cronin et al., 2000; Brady et al., 2005) muestra una cierta confusión a la hora de incluir en los modelos constructos que pueden tener algún solapamiento, como puede ser la calidad del servicio, el sacrificio y el valor (p.e. Sirohi et al., 1998; Zeithaml, 1998; Sweeny et al., 1999). También se destaca la ambigüedad conceptual de ciertos constructos relacionales como pueden ser la satisfacción y el valor. Esto obliga a progresar en la definición de la estructura nomológica en el avance investigador.

Los estados afectivos son representados por la satisfacción, constructo definido como el juicio global del cliente respecto al grado en el que el rendimiento de un producto o servicio alcanza o excede sus expectativas (Li, 2011b). Su asentamiento en el modelo relacional permite evaluar la propuesta de valor relacional del fabricante en el momento actual. Sin embargo, la literatura, desde nuestro conocimiento, no ha tratado la forma en la que el enriquecimiento conceptual del valor relacional afecta a la explicación de la satisfacción. Para ello, nuestro planteamiento será analizar dicha influencia considerando el valor relacional como un constructo unidimensional y lo comparará con los resultados que se obtendrían bajo un criterio de medición multidimensional.

Por otro lado, los estados conductuales, representados por la lealtad, constituyen los comportamientos que reflejan la motivación del cliente minorista por mantener el intercambio relacional con el fabricante. Se consideran imprescindibles en el alcance de la ventaja competitiva que permite obtener nuevos clientes (Reichheld, 2003), estabilizar o crecer en ventas (Mithas et al., 2005), así como retener a los clientes actuales (Reinartz y Kumar, 2002; Li, 2011b); de ahí la importancia de su estudio en la evaluación de la experiencia relacional del cliente minorista. Sin embargo, la investigación no ha permitido conocer de qué forma ejerce el valor cuando la lealtad de la empresa cliente ya está establecida, o qué papel tiene la satisfacción en el fundamento y mantenimiento del comportamiento leal.

## **0.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El objetivo global de esta tesis supone poder establecer un marco conceptual del valor relacional entre fabricantes y minoristas de productos duraderos. En concreto, se pretende establecer una herramienta que permita explicar mejor los estados afectivos y las intenciones conductuales del cliente minorista. Este objetivo global va a ser desarrollado a través de sendos

objetivos específicos, con una serie de sub-objetivos, los cuales se presentan a continuación:

**(1) Determinar los ejes de creación del valor relacional.**

Tradicionalmente, los estudios en torno al valor en marketing se han dedicado más a la vertiente de valor percibido por parte del consumidor. El valor propio de los negocios entre empresas compradoras y vendedoras es un área de conocimiento más reciente en proceso de desarrollo. Adicionalmente, los estudios en esta materia, a nivel de intercambios entre fabricantes y minoristas, no son tan avanzados como a otros niveles del canal. El objetivo específico persigue precisamente asentar las bases que permitan definir los componentes del valor relacional entre fabricantes y minoristas de productos duraderos y mostrar la naturaleza formativa y/o reflectiva de sus constituyentes. La consecución de este objetivo específico se divide, por tanto, en sendos objetivos, con sus respectivos sub-objetivos:

**(1.1) Delimitar conceptualmente el valor relacional**

- i. Presentar la evolución del concepto valor relacional en la literatura
- ii. Revisar el estudio del valor relacional en la literatura especializada en el intercambio fabricante-minorista
- iii. Justificar teóricamente la importancia de las TIC en la creación de valor
- iv. Analizar los efectos potenciales de los procesos de gestión en la creación de valor

**(1.2) Establecer un modelo de medición del valor relacional entre fabricantes y minoristas**

- i. Analizar el eje componente central en la creación de valor
- ii. Analizar el eje componente de acceso en la creación de valor
- iii. Analizar el eje componente TIC en la creación de valor

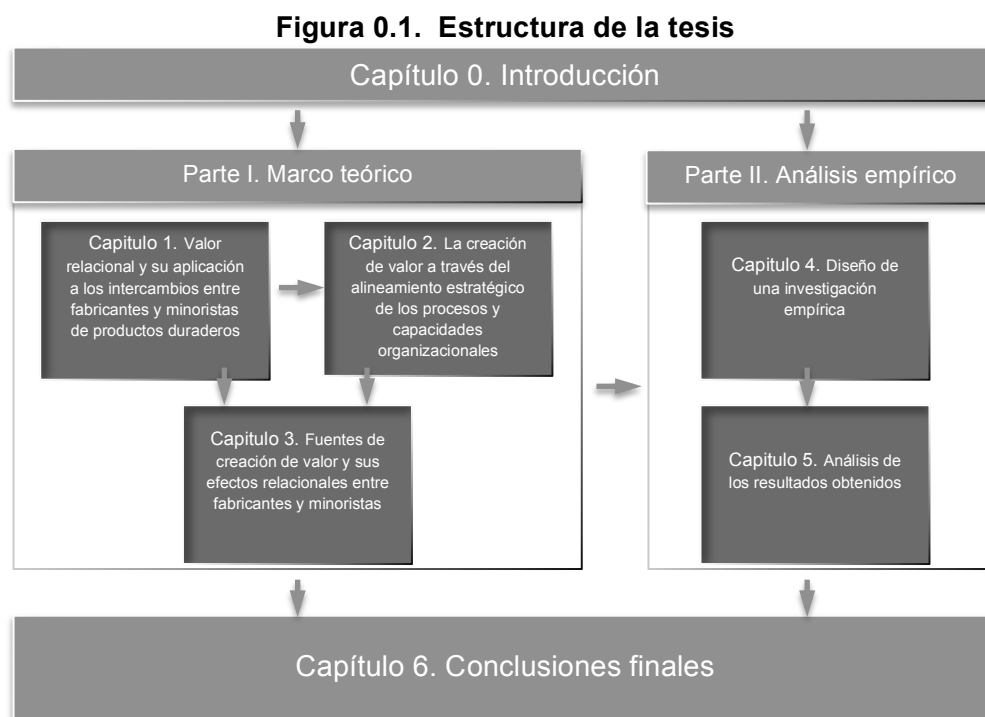
**(2) Estudiar los efectos del valor relacional en el cliente minorista.** La revisión de la literatura realizada asienta las bases que fundamentan el establecimiento de un modelo de medición del valor relacional. Sin embargo, esto solo tiene su razón de ser observando el poder que ejerce el valor en la satisfacción y lealtad del cliente. El objetivo específico consiste en determinar la influencia positiva del valor relacional en la

satisfacción y lealtad del cliente minorista. Para ello, presentamos los siguientes sub-objetivos que lo componen.

- i. Determinar la influencia del valor relacional en la satisfacción
- ii. Determinar la influencia del valor relacional en la lealtad
- iii. Determinar la influencia de la satisfacción en la lealtad

### 0.3. ESTRUCTURA DE LA TESIS

La forma de abordar la consecución de estos dos objetivos específicos se realizará estructurando el presente trabajo en dos bloques diferenciados (véase figura 0.1).



El primer bloque desarrolla el marco teórico de la investigación y se presenta en tres capítulos. El capítulo primero está enfocado en la definición del valor en las relaciones entre fabricantes y minoristas de productos duraderos. La revisión parte del análisis de la evolución de las relaciones en Marketing, desde los primeros trabajos en la década de los ochenta (p.e. Macneil, 1980; Dwyer et al., 1987; Varadarajan y Rajaratnam, 1986; Day, 1990; Anderson y Narus, 1990), continuando con el cambio paradigmático en la forma de entender el marketing que se produce en el desarrollo conceptual de los noventa y finalizando con la consideración de las relaciones inherentes en la

noción actual. Posteriormente, el estudio se extiende hacia la determinación de las bases del asentamiento del valor en la díada fabricante-detallista que conduce hacia el concepto del valor en marketing. A nivel general, el valor es entendido como un proceso cognitivo de balance de lo que se da y lo que se recibe. Se considera un constructo dinámico, donde los componentes pre-experiencia son distintos de los componentes post-experiencia. Su perspectiva más relacional surge ante una necesidad de entender cómo las relaciones de negocios crean valor a la empresa. Favorecido por la lógica dominante del servicio, un nuevo cuerpo teórico surge a principios del dos mil, enfocado en el valor creado a través de las actividades interrelacionadas entre empresas compradoras y vendedoras, y acuña este tipo concreto de valor como valor relacional. De esta revisión, se extrae la definición realizada por Ulaga y Eggert (2006a, 2010) en la que el valor relacional se considera la compensación entre beneficios y costes percibidos por el cliente en su relación con el proveedor. Este primer capítulo concluirá con una necesidad de tratar el constructo desde otros contextos, como es el caso de relaciones entre fabricante y minoristas del canal de distribución. La revisión a este nivel del canal de distribución nos muestra como la investigación se ha enfocado en gran medida por el aspecto más transaccional del intercambio. También se analizará las estrategias de creación de valor como el servicio del cumplimiento del pedido o las técnicas CM y ECR basadas en las TIC.

El capítulo segundo está asentado en la importancia de las TIC en marketing y en la búsqueda de una justificación teórica que lo vincule al valor relacional. Los fundamentos de las TIC parten de la teoría de los recursos y capacidades y de la teoría de los procesos de negocio. Dichos fundamentos teóricos permitirán analizar las capacidades de TIC, definidas como la habilidad para combinar recursos tecnológicos para un fin concreto, y los procesos de negocio, dedicados en aquellas actividades favorecidas por las capacidades dinámicas de las TIC. De dicho estudio, la revisión se concreta en los procesos de gestión, considerados como los procesos superiores influidos por las TIC, y en la gestión de calidad total, considerada como fuerza conductora de la innovación. Un proceso de gestión destacado en el ámbito de nuestra investigación es el de la gestión de operaciones de los proyectos de fabricación. De su estudio, se concluyen dos fuentes de creación de valor: servicio logístico y las TIC. Estas enmarcan el alineamiento estratégico, donde los objetivos y planes de las TIC tienen que ir en consonancia con los objetivos y planes del negocio. De la misma forma, la definición del alineamiento estratégico relacional permite finalmente extender el concepto de alineamiento para justificar el análisis de las TIC en el propio estudio del valor relacional.

El capítulo tercero cierra el primer bloque de la tesis. Parte de un seguimiento de la línea de investigación de Ulaga y Eggert, autores que han destacado por su gran contribución en la conceptualización del valor relacional.



La lógica dominante del servicio continúa influyendo sus trabajos generando un nuevo cuerpo teórico que profundiza en la naturaleza del servicio. En concreto, se analizará la oferta combinada de producto-servicio a través de los servicios que apoyan el producto y los servicios que asisten en las acciones del cliente. La importante conclusión que se extrae en este nivel de la investigación es que este tipo de servicios van unidos a un bien o a un sistema de fabricación, no forman parte del producto o máquina, son servicios independientes que se sirven de la tecnología. Precisamente, las tecnologías y su uso han conducido hacia una necesidad de innovación del servicio, confirmando una vez más la obligación de no separar el estudio de las TIC en el examen del valor relacional. De esta forma, el capítulo finaliza con la identificación de los ejes de creación del valor a través de los componentes centrales, componentes de acceso y componentes de las operacionales basadas en las TIC.

La segunda parte de la tesis, contenida en los capítulos cuarto y quinto, aborda el trabajo empírico realizado. El capítulo cuarto describe el diseño de la investigación empírica que dará respuesta a los objetivos fijados. Para ello, se plantea en primer lugar un modelo objeto de estudio. Este modelo de investigación supone la base para la formulación de las hipótesis y las cuestiones de investigación que intentaremos contrastar y responder más adelante. La siguiente sección se dedica al establecimiento de las escalas que permiten determinar la medida de cada una de las variables del estudio que conforman el cuestionario. La metodología a seguir es también descrita. En concreto, el tratamiento de las relaciones causales se realizará mediante la técnica de análisis de ecuaciones estructurales a través del PLS. Se propone también el análisis CTA como una técnica reciente que permite justificar el uso de medias formativas y/o reflectivas de nuestro modelo de medición del valor relacional. Por otro lado, el ámbito de la investigación se enfoca en las percepciones de las tiendas minoristas respecto a la propuesta de valor de su proveedor principal, el fabricante. La población se obtiene a través de la confección de un listado con las tiendas minoristas del sector del mueble de España que manifiestan interés por las nuevas tecnologías. La información se obtiene mediante un cuestionario estructurado autoadministrado mediante correo electrónico al responsable de compras de la empresa.

El capítulo quinto presenta los resultados del trabajo de campo y su procesamiento estadístico. Para ello, el contraste empírico del modelo causal definido en el capítulo anterior es realizado a través del análisis de ecuaciones estructurales.

Por último, la tesis cierra con las principales conclusiones obtenidas, a nivel tanto teórico como empírico, de las que se derivan las principales implicaciones para la gestión gerencial, así como las limitaciones y/o oportunidades que se extraen del trabajo.

La figura 0.1 muestra también las relaciones existentes entre los distintos capítulos. El capítulo primero establece el contexto sobre el que se entienden los otros dos capítulos. La presentación del valor relacional en el caso de las relaciones entre fabricantes y minoristas de productos duraderos plantea, por un lado, investigar más sobre el papel de las TIC y, por otro lado, profundizar en la definición de las dimensiones de valor relacional. La finalidad del segundo capítulo consiste en cubrir precisamente la introducción y la profundización del concepto de las TIC; este capítulo supone también la preparación para entender la importancia de la innovación en la creación de valor de las empresas que aborda el tercer capítulo. El capítulo tercero ofrece una visión reciente del estudio del valor relacional y propone, finalmente, las dimensiones críticas en la definición del constructo. Los tres primeros capítulos se incluyen en esta primera parte del marco teórico, justificando el desarrollo del estudio empírico de la segunda parte. El capítulo cuarto esboza el modelo propuesto y las escalas de medición sobre la base de la revisión de la literatura efectuada en los capítulos anteriores. El capítulo quinto resume los principales resultados de la investigación que permiten contrastar las hipótesis planteadas y dar respuesta a las cuestiones de investigación formuladas en el capítulo cuarto. Ambas partes del estudio conducen a las conclusiones finales del capítulo seis, de las que se derivan las recomendaciones a nivel gerencial, así como las oportunidades y limitaciones de futuras líneas de investigación. Esta secuencia propuesta tratará siempre de destacar la importancia de cada capítulo a través de una introducción al inicio y un resumen al final con las aportaciones más relevantes.

## CAPÍTULO 1

# VALOR RELACIONAL Y SU APLICACIÓN A LOS INTERCAMBIOS ENTRE FABRICANTES Y MINORISTAS DE PRODUCTOS DURADEROS

El valor está considerado por académicos y profesionales como “*el núcleo de la estrategia global de la empresa*” (Heskett et al., 1997, p.12). Sin embargo, el interés por su investigación ha llegado más tarde en comparación con otras variables clave como la calidad o la satisfacción (Gil y Gallarza, 2008).

En nuestro contexto de estudio, el valor relacional supone el principal fin de un intercambio y la base que define la estrategia de marketing de las empresas (Gil et al., 2009). Por esta razón, el presente capítulo comienza introduciendo el análisis de la naturaleza de las interacciones entre fabricantes y minoristas. El primer epígrafe revisará la evolución de los estudios relacionales en marketing, los puntos clave a destacar del intercambio en el canal de distribución y la importancia del rol minorista como figura de intermediación. A continuación, se prosigue con la revisión de la investigación en torno al concepto del valor, identificando en primer lugar sus vertientes de estudio y analizando posteriormente los aspectos más importantes del constructo: definiciones, naturaleza dinámica y dimensiones. Seguidamente, se enfocará el valor relacional desde la perspectiva del intercambio entre fabricante y minorista. Para ello, se expondrá el cuerpo teórico generado en torno al “*valor relacional*” y se revisarán las fuentes de creación de valor entre fabricantes y minoristas en intercambios de productos duraderos, a partir de las cuales se concluirá con una nueva línea de investigación.

### 1.1. ANÁLISIS DE LA RELACIÓN DE INTERCAMBIO ENTRE FABRICANTES Y MINORISTAS

Este epígrafe presenta, como paso previo al estudio del valor relacional, una revisión de la naturaleza de las interacciones entre fabricantes y minoristas en la literatura. Con ese fin, se comienza determinando la evolución del concepto de marketing a través de la importancia de las relaciones. Posteriormente, se procederá a establecer el marco conceptual del intercambio y las bases del asentamiento del valor en la díada fabricante-detallista.

### 1.1.1. EVOLUCIÓN DEL ESTUDIO DE LAS RELACIONES EN MARKETING

En la actualidad, las relaciones forman parte del concepto de marketing. Sin embargo, si se tiene en cuenta la definición que imperaba antes de la revisión de la AMA –*American Marketing Association*- en el 2004, esto no siempre fue así. La definición en vigor databa del año 1985 y consideraba el marketing como “...el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear transacciones que satisfagan tanto los objetivos individuales como los de las organizaciones”. De esta forma, el concepto fue de carácter transaccional durante muchos años y, pese a que las relaciones siempre se consideraron inherentes al propio intercambio, se puede comprender la gran importancia que supuso su inclusión en la investigación.

El concepto de marketing de relaciones emergió en 1980 como una alternativa al largo paradigma dominante basado en la promesa. Por un lado, existía una dificultad para definir contractualmente muchos tipos de intercambios como los que se producían en el sector servicios, considerados como *relaciones por naturaleza* (Berry, 1983; Dwyer et al., 1987; Grönroos, 1994; Gummesson, 1994; Sheth y Parvatiyar, 1995). Por otro lado, se ponía mayor énfasis en las transacciones discretas y se fallaba en el tratamiento que se hacía del resto. Esto obligaba a aplicar la ley de contratos; debido principalmente, a la gran cantidad de literatura contractual existente, así como por contar con concepciones similares. En este sentido, para Macneil (1980), tanto la ley de contratos como el marketing de relaciones se enfocaban en el proceso de intercambio de una relación, pertenecían al área de estudio de las ciencias sociales y requerían de marcos teóricos rigurosos y altamente pragmáticos. Desde entonces, las investigaciones que comenzaban a emerger, generaron un debate respecto al dominio conceptual del marketing; de hecho, esas investigaciones, de finales de la década de los ochenta y principios de los noventa, supusieron las bases para abandonar la visión tradicional del marketing de las 4p.

Uno de los trabajos más referenciados en el área de consumo es el de Dwyer et al. (1987), que destacó por ir más allá de la visión tradicional generalista del intercambio. Estos autores resaltaron el papel del comportamiento del comprador-vendedor desde una perspectiva relacional, estableciendo un modelo que desarrollaba las relaciones entre comprador y vendedor y que basaba su efectividad en las percepciones del consumidor. Su trabajo significó una alternativa a la competencia vía precios, ya que el marketing relacional constituía una nueva barrera de movilidad significativa y una ventaja competitiva potencial para el vendedor. Su investigación sugiere que todo aquello que supone una anticipación a los costes de intercambio del

comprador, incrementa el interés de éste en el mantenimiento de una relación de calidad con el vendedor.

Al mismo tiempo, desde una visión más organizacional, comenzaron a emerger trabajos que trataban de explicar las distintas formas asociativas que se daban en el mercado. En concreto, destaca la aportación de Varadarajan y Rajaratnam (1986), cuando al enumerar las distintas estrategias de crecimiento llevadas a cabo por las organizaciones, trataron las relaciones simbióticas entre empresas. Previamente, Adler (1966) había definido el marketing simbiótico como una alianza de recursos o de programas entre dos o más organizaciones independientes designados para incrementar el potencial de mercado de cada una. De esta manera, mientras que las adquisiciones implicaban la constitución de una entidad más grande, con la compañía adquirida dejando de existir como una corporación separada; las fusiones conllevaban la creación de una única nueva organización, con la pérdida de la identidad individual; Varadarajan y Rajaratnam (1986) sugieren que el marketing simbiótico permitía a las organizaciones seguir manteniendo su identidad distintiva sin tener que llegar a unirse por la vía tradicional. Por todo esto, el marketing simbiótico venía a identificar el proceso de intercambio que se realizaba entre dos organizaciones independientes a lo largo del tiempo, siendo de gran importancia en las estrategias de marketing a desarrollar.

Por otra parte, Day (1990) establecía que la habilidad de una empresa para crear y mantener las relaciones con sus clientes más valorados suponía una ventaja competitiva potencial duradera, especialmente cuando los atributos asociados al producto tenían una vida tan corta debido a la fuerte competencia. Day (1990) afirmaba que una empresa tiene que controlar tres premisas en el mantenimiento de esa ventaja: (1) la orientación a las relaciones tiene que dominar o estar por encima de los valores y normas de la organización; (2) la empresa debe mantener un profundo conocimiento de los clientes y ponerlo en práctica en toda la organización; y (3) los procesos clave deben ser internamente integrados y externamente alineados con los correspondientes procesos de las empresas clientes. Posteriormente, Day (2000) define los intercambios de valor añadido, donde el foco del vendedor pasa de obtener clientes a mantenerlos (Child et al., 1995); la empresa consigue este objetivo desarrollando un profundo entendimiento de las necesidades de sus clientes y cambiando los requerimientos, adaptándolos a esas necesidades.

Profundizando más en las relaciones del canal, Anderson y Narus (1990) presentaron un modelo que trata las asociaciones entre la empresa fabricante y la empresa distribuidora. En su propuesta se muestra a dos empresas participantes en el mismo intercambio, la distribuidora y la fabricante, que difieren en términos de las funciones de marketing que persiguen y de las que se espera una simetría en los constructos del comportamiento dentro de la relación; especialmente porque el modelo parte del reconocimiento mutuo de

que el éxito de cada empresa depende en parte del éxito de la otra. Esto se traduce en un esfuerzo a través de la coordinación de acciones conjuntas, que se encaminen a la satisfacción de los requerimientos del mercado del consumidor. Al mismo tiempo, su modelo permite identificar las diferencias que se dan entre fabricantes y distribuidores en términos de los indicadores que reflejan los constructos planteados. Anderson y Narus (1990) conceptualizan esos constructos a nivel de empresa como factores críticos en asociaciones de trabajo.

Posteriormente, basándose en una de las formas de asociación de trabajo definidas por Anderson y Narus (1990), Bucklin y Sengupta (1993) establecieron las alianzas co-marketing entre empresas como una oportunidad de obtener ventajas estratégicas y de ganar una mayor eficiencia; esto se debía a la reducción tanto del poder coercitivo como de los desequilibrios de la propia dirección. Estas alianzas son relaciones contractuales laterales formadas por empresas; cuyos respectivos productos se complementan en el mercado e intentan amplificar y/o construir la garantía del usuario de los beneficios derivados de esas complementariedades. Dichas alianzas requieren la coordinación entre los asociados en más de un aspecto del marketing, pudiendo extenderse a la investigación, desarrollo de producto o incluso la producción. Por este motivo, las alianzas co-marketing constituyen una forma de marketing simbiótico (Adler, 1966; Varadarajan y Rajaratnam, 1986).

Toda esta nueva corriente que surgió en la década de los noventa fue acuñada como marketing de relaciones y manifiesta la importancia de las relaciones que una empresa mantiene con sus clientes, distribuidores y proveedores. La relevancia de esta nueva corriente fue tal, que llegó a ser considerado por Webster (1992) como una *reorganización fundamental del cambio*, mientras que otros lo consideraron como un genuino *cambio paradigmático* (Kotler, 1990; Parvatiyar et al., 1992; Gummesson, 1994). Morgan y Hunt (1994, p. 22) definen el marketing de relaciones como “*todas las actividades de marketing dirigidas al establecimiento, desarrollo y mantenimiento de los intercambios relacionales*”.

Esta visión relacional del intercambio tampoco estuvo exenta de críticas, Day (2002) argumentó que una estrategia de inversión o de construcción de relaciones no es necesaria ni apropiada para todos los mercados, clientes o compañías; ya que algunos clientes no quieren más que un intercambio transaccional del producto o servicio y no valoran los esfuerzos por mantener unas relaciones más cercanas. Pese a esto, las aportaciones de estas investigaciones se han convertido en la base de muchos de los estudios que se analizan en este trabajo. De hecho, este conocimiento desencadena el cómo se entiende el marketing en estos momentos. En concreto, la definición actual, aprobada por la AMA en Julio de 2013, considera el marketing como *la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar*

e intercambiar ofertas que tengan valor para los clientes, socios y sociedad en general (AMA, 2013). De esta forma, las relaciones quedan inherentes a los intercambios y a sus procesos en la creación de valor.

### **1.1.2. MARCO RELACIONAL DEL INTERCAMBIO ENTRE FABRICANTES Y MINORISTAS**

Las investigaciones coinciden en que las empresas vienen compitiendo a través del desarrollo de relaciones a largo plazo con sus diferentes grupos de interés (Grönroos, 1990; Hunt, 1997). Subyace aquí el concepto de intercambio como elemento fundamental sobre el que se articulan las relaciones interorganizativas entre los miembros del canal, pudiendo diferenciar así entre *intercambios discretos*, caracterizados por la ausencia de elemento relacional alguno, e *intercambios relacionales*, en los que existen un conjunto de dimensiones relacionales que rodean la transacción (Dwyer et al., 1987).

Las formas relacionales entre dos empresas serán diversas. Atendiendo al grado de vínculo transaccional, las relaciones interorganizativas se clasifican de la siguiente manera (Webster, 1992):

-*Transacciones*. Cada intercambio es independiente del resto de transacciones, guiadas exclusivamente por los mecanismos de fijación de precios del mercado.

- *Transacciones a largo plazo*. Son las precursoras de la existencia de una relación. En este tipo de interacciones tienen lugar transacciones reiterativas, donde el papel fundamental de las actividades de comercialización es el de orientar la diferenciación del producto y la creación de preferencias y lealtades hacia el mismo.

-*Relaciones a largo plazo*. En este tipo de relaciones, los precios son el resultado de un proceso de negociación basado en la mutua dependencia y no determinados exclusivamente por las fuerzas del mercado. A este nivel, la calidad, la distribución y el soporte técnico adquieren especial relevancia.

- *Asociaciones entre compradores y vendedores*. Estas relaciones de mutuo apoyo se basan en la reciprocidad, simbolizadas en muchas ocasiones en compromisos a largo plazo de carácter asociativo.

-*Alianzas estratégicas*. En algunos casos, la colaboración entre vendedor y cliente toma la forma de una empresa completamente nueva (joint-venture), una verdadera alianza estratégica. Un requisito fundamental de estas uniones radica en la existencia de una intencionalidad hacia el logro de algún objetivo estratégico a largo plazo.

- *Redes organizacionales.* Son estructuras complejas, resultantes de múltiples alianzas estratégicas, frecuentemente combinadas con otras formas organizacionales en forma de divisiones subsidiarias. Se trata de coaliciones flexibles guiadas desde un centro.

-*Integración vertical.* Consiste en la incorporación de funciones correspondientes a eslabones anteriores (integración hacia arriba) o posteriores (integración hacia abajo) en la cadena de comercialización y suministro de la empresa.

Mientras algunas de las relaciones señaladas presentan propósitos altamente definidos, otras poseen un carácter más orientado a la permanencia. Del mismo modo, la orientación estratégica u operativa de estos intercambios determina un conjunto de interacciones sociales, económicas, técnicas y de servicio que exigen diferentes grados de comunicación, cooperación, confianza y compromiso (Stern et al., 1999). Esto implica que las empresas tengan, en ocasiones, que acomodar las necesidades de sus socios a través de actividades conjuntas donde se comparta información, rutinas, planes o costes. Tales tareas colaborativas y adaptativas permiten a los miembros del canal desarrollar eficiencias transaccionales que favorecen la obtención de mayores resultados de los que podrían conseguir de forma individual (Dyer y Singh, 1998). Por tanto, la relación necesita ser estudiada de forma conjunta, incluyendo las interdependencias, interacciones y reciprocidades generadas por las partes. Esta perspectiva de las relaciones se entiende dentro de un contexto diádico (Nyaga et al., 2013).

De esta manera, el proceso de intercambio entre fabricantes y detallistas será analizado considerando los procesos y actividades de la díada fabricante-minorista; enmarcado en ese horizonte temporal de largo plazo que favorece la relación. Ambas partes consiguen así beneficiarse del valor generado a través del desarrollo de intercambios relacionales, yendo más allá de los resultados derivados de un conjunto de transacciones discretas (Dwyer et al., 1987; Morgan y Hunt, 1994). Así, entre las ventajas asociadas al desarrollo de mecanismos relacionales cabe destacar: mayor grado de eficiencia; mayores y mejores niveles de interacción, motivación y satisfacción de los miembros del canal (Hausman, 2001); superiores tasas de crecimiento y rendimiento; mayor orientación al consumidor (Rindfleisch y Moorman, 2003), así como mayor grado de cooperación con vistas a mejorar la eficacia y la productividad del canal de comercialización (Frazier et al., 1988). Por otro lado, la figura del papel que desempeñan los trabajadores de las empresas se considera clave en todo proceso de intercambio, en la medida en que su esfuerzo y su interacción personal en las relaciones de intercambio con los clientes constituyen un elemento fundamental en el proceso de creación de valor (Sánchez y Segovia, 2007).



### **1.1.3. BASES DEL ASENTAMIENTO DE VALOR EN LA DÍADA FABRICANTE-DETALLISTA**

La investigación referente al canal de distribución ha examinado diferentes aspectos que deben ser tenidos en cuenta en la creación de valor a partir de las relaciones de negocio. En primer lugar y como se acaba de comentar, el contexto de largo plazo es un prerrequisito para el éxito (Morgan y Hunt, 1994; Ganesan, 1994; Doney y Cannon, 1997; Rexha, 2000; Haar et al., 2001; Ryu et al., 2007; Polo y Cambra, 2007; Glynn et al., 2012). En segundo lugar, la atmósfera relacional (Kozza y Dant, 2007, Hu et al., 2010) refleja el sentimiento de las partes implicadas en el intercambio y determina su predisposición hacia la cooperación o el conflicto (Bijlsma-Frankema y Koopman, 2004; Moore et al., 2004; Lam y Chin, 2005; Lui et al., 2006; Hu et al., 2010). En tercer lugar, la comunicación, a través del flujo de información a lo largo del canal de distribución, debe ser considerada como una estrategia en la obtención de mayores resultados (Sinickas, 2001, Brito y Mariotto, 2013) y como una actividad primaria en la reducción de la incertidumbre (Anderson y Narus, 1990; Mohr y Nevin, 1990; Mohr y Spekman, 1994; Mohr et al., 1996). Finalmente, la integración interfuncional busca la predisposición de toda la organización, más que la de un departamento específico, en la consecución de las estrategias organizacionales (Souder, 1987; Griffin y Hauser, 1996; Ganotakis et al., 2013). De esta forma, la literatura refleja a través de todos estos puntos una orientación hacia el valor de las relaciones entre los miembros del canal.

La investigación presenta dos importantes aspectos a considerar en las relaciones entre fabricantes y minoristas, a saber: poder de la relación y fuentes de ventaja competitiva (Ailawadi et al., 2010). Sobre el poder de la relación, algunos autores destacaron, en un principio, que el papel del distribuidor todavía no había superado al del fabricante (Farris y Ailawadi, 1992; Messinger y Narasimhan, 1995; Corstjens y Steele, 2008; Qian y Ge, 2010; Ailawadi et al., 2010; Draganska et al., 2010). Esto se debía en gran parte a la introducción del comercio electrónico, que ampliaba el poder de información del fabricante y debilitaba la llamada del distribuidor tradicional (Qian y Ge, 2010); convirtiéndole en un competidor potencial del minorista. Sin embargo, estos últimos han sido más hábiles y han ido ganando poder aumentando el grado de concentración del mercado (Dawar y Stornelli, 2013) y obteniendo información que les ha permitido desarrollar programas de lealtad al consumidor más efectivos (Dawar y Stornelli, 2013; Kim et al., 2015). Esto ha supuesto la reconsideración del incremento del poder minorista (Mitchell, 2004; Glynn et al., 2012; Ghadimi et al., 2013; Dawar y Stornelli, 2013; Kim et al., 2015). Adicionalmente, la literatura muestra el crecimiento de los costes de los fabricantes a la hora de establecer relaciones de negocio con un mayor número de minoristas (Accenture, 2001, 2003; Ramarao, 2001; Wilkie et al., 2002). Esto es debido a la homogenización de los productos y a una mayor competencia en

las distintas categorías de bienes de consumo (Mitchell, 2004). Esto ha llevado a las grandes marcas a perder su impacto, su identidad (Lincoln, 2006) y a desarrollar relaciones más cercanas con la mayoría de sus distribuidores en un intento de reducir dichos costes del canal e incrementar el valor, lo que se conoce como el *cambio fundamental en la estrategia de marketing* (Kumar, 1996). En este sentido, la investigación empírica, en torno al estudio del poder, oscila de los modelos de forma, los cuales cuantifican el beneficio agregado y otras tendencias relacionadas con fabricantes y minoristas, a modelos estructurales, que testean formas alternativas de interacción de precios entre fabricantes y minoristas o determinan cómo el beneficio total del canal se divide entre las dos partes (Ailawai et al., 2010).

El segundo punto de la investigación direcciona las fuentes de ventaja competitiva entre los socios del canal de distribución (Ailawai et al., 2010). En este sentido, se destaca la continuidad de los esfuerzos de la literatura por establecer una red nomológica entre los constructos relacionales más relevantes (Cronin et al., 2000; Brady et al., 2005). En dichos estudios se presentan los principales constructos de la evaluación del servicio: sacrificio, calidad del servicio, valor del servicio, satisfacción e intenciones conductuales. Por lo general, los modelos interorganizacionales frecuentemente incluyen constructos relacionales como por ejemplo: valor relacional, satisfacción, confianza o compromiso (Stank et al., 1999; Lusch et al., 2003; Ping, 2003; Venetis y Ghauri, 2004; Woo y Ennew, 2004; Brady et al., 2005; Payan y McFarland, 2005; Cho, 2006; Rodríguez del Bosque et al., 2006; Terawatanavong et al., 2007; Davis-Sramek et al., 2008; Bordonaba y Polo, 2008; Liu et al., 2008; Skarmeas et al., 2008; Adjei et al., 2009). Sin embargo, existe una necesidad de desarrollo conceptual que establezca un modelo integrado que evite el uso de variables que midan la misma dimensión (Cronin et al., 2000). Por otro lado, el análisis de las modelizaciones que se ha realizado también revela que la relación entre fabricantes y minoristas ha recibido un menor trato en comparación con el que se produce a otros niveles del canal. Esto nos sugiere que el desarrollo conceptual se encuentra todavía en una etapa inicial de estudio, por lo que más esfuerzos en este sentido deben ser realizados.

## **1.2. LA INVESTIGACIÓN SOBRE VALOR EN MARKETING**

Una vez establecida la necesidad del análisis del valor de la relación entre fabricantes y minoristas, el presente epígrafe analiza los principales puntos de convergencia derivados de la literatura especializada en marketing. Para ello, se establecerá una correcta acepción de valor al objeto de este estudio, se analizarán las distintas definiciones existentes, se destacará su naturaleza dinámica y se tratará el proceso cognitivo de beneficios y sacrificios.

Finalmente el último punto del epígrafe, co-creación de valor a través de las relaciones, acabará determinando la noción del “valor relacional”.

### 1.2.1. EL SIGNIFICADO DEL VALOR

El concepto valor ha sido usado ampliamente en distintas disciplinas como la economía, la contabilidad, las finanzas, la estrategia, la producción y el marketing (Wilson y Jantrania, 1997). Incluso dentro de la misma área de conocimiento, el marketing, la dificultad conceptual que puede entrañar, hace que nos encontremos con distintas acepciones -por ejemplo, cuando se habla del valor para el cliente, del valor para el consumidor, o del valor percibido- que aunque poseen importantes conexiones, deben ser entendidas como distintas (Gil et al., 2009).

Una primera aproximación del término en el área de marketing caracteriza a un proveedor creando valor y a un cliente beneficiándose por ello. En concreto, la literatura de marketing estratégico emplea “*valor para el cliente*” para referirse a la evaluación del comprador en el momento de compra. Por otro lado, la literatura relativa al comportamiento del consumidor emplea “*valor del consumidor*” o “*valor percibido*” para expresar la valoración personal de la adquisición o posesión de un bien. De esta manera, ambas áreas de conocimiento destacan el valor como un concepto que ayuda entender el comportamiento del comprador en el momento de elección de un producto o servicio y en el de compra (Zeithaml, 1988; Holbrook, 1994). En este sentido, la literatura evidencia un acuerdo bastante amplio sobre el hecho de que el valor es algo que el cliente/consumidor percibe más que algo que se determine objetivamente por el vendedor (Woodruff y Gardial, 1996; Zeithaml, 1998; Teas y Agarwal, 2000; Lapierre, 2000). Sin embargo, adicionalmente a esta vertiente estratégica del constructo, la investigación también identifica otras dos corrientes que tratan el valor de forma distinta. La primera, viene del área de negocios y de servicios (Hakansson, 1982; Wilson y Jantrania, 1995; Möller y Wilson, 1995; Ravald y Grönroos, 1996; Flint et al., 1997, Ulaga y Eggert, 2006a,b; Barry y Terry, 2008; Gil et al., 2009; Ritter y Walter, 2012; Geiger et al., 2012; Hakola, 2013) y se caracteriza por el trato en términos relacionales que hace del valor y de la creación de valor (Ulaga, 2003). Mientras que la otra vertiente, trata el valor en un sentido económico, más relacionado con el capital intelectual de una organización (Dyer y Singh, 1998; Nahapiet y Ghoshal, 1998). Con el fin de distinguir entre todas estas perspectivas presentadas, Pardo et al. (2006) y Liu (2006), siguiendo la aportación de Anderson y Thomson (1997), proponen que el concepto valor sea analizado a *tres niveles*, a saber: valor de intercambio, valor relacional y valor de propiedad.

1. **Valor de Intercambio.** Se basa en la noción de que el proveedor, a través de sus competencias, desarrolla una oferta consumida por el comprador. El comprador experimentará los beneficios de su adquisición a través del uso del producto/servicio en el desarrollo de sus actividades, las cuales constituirán los sacrificios necesarios para poder alcanzarlos. Esta compensación entre sacrificios y beneficios constituye el *valor desde la perspectiva del comprador*, permitiéndole comparar entre distintas ofertas competitivas (Anderson y Narus, 1999; Möller y Törrönen, 2003). El proveedor a modo de inversión tiene la posibilidad de extender competencias adicionales en la adquisición del producto o servicio ya que la utilización de este valor no resulta gratuita al comprador (Möller, 2006).
2. **Valor Relacional.** Es el resultado de la relación en sí misma. La unión en el desarrollo de nuevos productos a través de “*clientes pilotos*” representa ejemplos de valor relacional (Von Hippel, 1982). Aquí se necesita que tanto el comprador como el vendedor generen competencias relacionales a parte de sus competencias internas. Se presume la habilidad de crear confianza y compromiso entre las partes relacionales y de contar con personal con fuertes habilidades de interacción (Morgan y Hunt, 1994; Halinen, 1997; Lorenzoni y Lipparini, 1999; Dyer y Nobeoka, 2000) difíciles de copiar o imitar (Dyer y Singh, 1998).
3. **Valor de propiedad** (Pardo et al., 2006; Möller, 2006). Se define como el valor creado y consumido exclusivamente por el proveedor (Pardo et al., 2006). Se origina cuando, por ejemplo, un proveedor facilita la eficiencia de su producción pero no ofrece una parte de este valor a sus clientes, del cual se apropia y se beneficia en exclusiva. Esto se debe a la relativa complejidad de la producción de valor que puede influir en la captura del mismo.

### 1.2.2. DEFINICIÓN DEL VALOR

Una de las mayores controversias del estudio del valor se debe a las múltiples dimensiones existentes que dificultan un acercamiento riguroso al concepto. Desde nuestro conocimiento, alguno de estos problemas vendrían derivados de la limitación del valor al producto adquirido (p.e. Corfman, 1987; Zeithaml, 1988; Dodds et al., 1991), de la reducción de las dimensiones del constructo a calidad y precio (p.e. Dodds et al., 1991; Monroe, 1992; Chang y Wildt, 1994; Gale, 1994; Fornell et al., 1996), o de un enfoque que limita su estudio a la figura del consumidor (p.e. Zeithaml, 1988; Nilson, 1992; Holbrook, 1999; Kotler et al., 2000; Bigné et al., 2000). Así, muchas de las definiciones

corresponden a distintas acepciones existentes en la literatura –p.e. valor del intercambio, valor del dinero, valor en uso, etc.- y no a una única noción genérica. A continuación se presenta una revisión de las distintas propuestas conceptuales a partir de Gil y Gallarza (2008) recogidas en el cuadro 1.1.

**Cuadro 1.1. Concepto del valor: una revisión de la literatura**

Autor	Definición
Corfman (1987, p. 29)	“La utilidad derivada de un ítem y de la inversión que se necesita para adquirirlo”
Zeithaml (1988, p.14)	“Evaluación global del consumidor de la utilidad de un producto, basada en la percepción de lo que se recibe y de lo que se entrega”
Dodds et al. (1991, p. 316)	“El equilibrio cognitivo entre percepciones de calidad y sacrificio”. “Nivel de calidad de producto percibida de forma relativa al precio pagado”
Nilson (1992, p. 30)	“Expresión del consumidor de los beneficios del producto”
Monroe (1992, p. 51)	“Es un equilibrio entre la calidad o beneficios percibidos en un producto y el sacrificio percibido por el pago del precio”
Chang y Wildt (1994, p. 44)	“Combinación de la calidad percibida de un producto y del precio asociado, que el cliente sintetiza como el valor recibido”
Gale (1994, p.xiv)	“El valor de consumo es calidad percibida por el mercado corregida por el precio del producto”
Fornell et al. (1996, p. 99)	“Nivel de calidad de producto percibida de forma relativa al precio pagado”
Lovelock (1996, p. 363)	“El valor neto es la suma de todos los beneficios percibidos (valor bruto) menos la suma de todos los costes percibidos”
Woodruff (1997, p. 142)	“El valor para el cliente es una preferencia y evaluación percibida de los atributos del producto, de los atributos de los resultados y de las consecuencias derivadas del uso que facilita alcanzar los objetivos y propósitos del cliente cuando los utiliza”
Holbrook (1999, p. 5)	“Defino valor para el consumidor como una experiencia interactiva, relativa y preferencial”
Chías (1999, p. 29)	“El valor del producto que se oferta a los clientes potenciales es la propuesta diferencial entre el conjunto de utilidades que se aporta y los costes de adquisición”
Oliver (1999, p. 45)	“El valor es una función positiva de lo que se recibe y una función negativa de lo que se sacrifica”
Kotler et al. (2000, p. 11 y p. 38)	“El valor neto es la relación entre lo que el consumidor obtiene y lo que da... la diferencia entre el valor total que recibe el cliente y el coste total en el que incurre”
Bigné et al. (2000, p. 75)	“Valoración global que hace el consumidor de la utilidad de una relación de intercambio basada en las percepciones de lo que recibe y lo que da”
Martín et al. (2004, p. 54)	“Es el juicio del cliente sobre el servicio recibido, donde todos los beneficios y sacrificios percibidos respecto al mismo son procesos simultáneos en la mente del cliente, los cuales conducen a una evaluación global”
Holbrook (2005, p. 46)	“Es una experiencia interactiva y relativa”
Aastrup et al. (2007, p. 527)	“Es el juicio evaluativo en base a unos estándares, criterios, razones, normas, objetivos o ideas... es consiste en múltiples componentes, se basa en percepciones individuales, criterios y valores subyacentes, y es situacional a momentos y ocasiones”
Smith y Colgate (2007, p. 8)	“El valor es lo que el cliente obtiene -beneficios, calidad, valoración, utilidad- de la compra y uso de un producto versus lo que paga -precio, costes, sacrificios-, resultando una actitud hacia, o una unión emocional con, el producto”
Sheth y Uslaty (2007, p.	“El valor es lo que el cliente/usuario final determina/define de

305)	forma conjunta con el productor"
Chan et al. (2010, p. 50)	"Es el cálculo de los beneficios menos los costes de entablar un intercambio... inherente al uso de los productos/servicios"
Blocker et al. (2011, p. 217)	"El valor del cliente representa el balance de beneficios y sacrificios que se estiman del producto del proveedor y los recursos que el cliente piensa que van a satisfacer sus metas"
Hakola (2013, p. 650)	"El valor percibido por el cliente puede ser definido como la compensación entre beneficios positivos y sacrificios negativos percibidos por los clientes respecto a sus expectativas"
Sidorchuk (2015, p. 324)	"El valor (en marketing) es el modelo perfecto de obtener satisfacción del resultado (el proceso) del intercambio de bienes y servicios de consumidores individuales, grupos sociales, empresas o asociaciones..."

Fuente: Elaboración propia a partir de: Gil y Gallarza (2008).

### 1.2.3. NATURALEZA DINÁMICA DE VALOR: VALOR PRE- Y POST-

La literatura reconoce que las percepciones de valor cambian, como lo hacen los miembros que interaccionan en la relación -véase cuadro 1.2-. Las causas de estos cambios no resultan fáciles de determinar, al tratarse de procesos cognitivos propios de cada una de las partes (Flint et al., 2002). En ocasiones, estas modificaciones pueden deberse a causas externas al proceso de intercambio (Flint et al., 1997); en otras, sin embargo, pueden ser debidas a una experiencia incluida en el comercio que modifica las percepciones de valor (Gallarza et al., 2010). Esto hace que las dimensiones que lo generan vayan cambiando a lo largo del tiempo en base a las experiencias vividas.

En este sentido, en la literatura sobre valor del consumidor, existe una distinción bastante recurrente entre el "*valor recibido*" y el "*valor deseado*". Ambos conceptos tienen una clara implicación en la mejora de las relaciones con los clientes (Skarp y Gadde, 2007). El *valor recibido* es el valor que un cliente realmente experimenta como resultado de los esfuerzos del proveedor en la creación de valor. Comúnmente, el valor del cliente significa los juicios o valoraciones de las percepciones de un cliente respecto a un vendedor en una situación específica de compra o uso (Walsh, 1995; Woodruff, 1997; Bagozzi y Dholakia, 1999). El otro significado, *valor deseado*, se refiere a aquello que el cliente quiere que pase cuando interactúa con un proveedor o cuando utiliza un producto y servicio del mismo (Flint et al., 1997; Woodruff, 1997). El concepto de valor deseado es similar al de noción de expectativas del cliente en la literatura de satisfacción (Spreng et al., 1996). Cuando el cliente percibe un desajuste entre el valor deseado y el valor recibido, probablemente buscará una oferta alternativa en línea a su valor deseado.

**Cuadro 1.2. La dinámica del valor en la literatura**

Aportación	Autor
Los cambios del valor desado se relacionan con los aspectos cognitivos.	Zeithaml (1988), Sheth et al. (1991), Lai (1995), Lapierre (2000)
El cambio de valor se percibe a través de la marca, el almacén, o la interacción con el personal de ventas.	Zeithaml (1988), Holbrook (1994), Lai (1995)
El marketing no puede cambiar los valores deseados de los clientes.	Hamel y Prahalad (1994)
El valor puede acumularse a un objeto a través del uso. Las experiencias de uso se asocian a los cambios de valor.	Richins (1994)
El consumidor tiene un carácter persuasorio en las relaciones y en el cambio de valor (co-creación de valor).	Grönroos (1997), Prahalad y Ramaswamy (2004)
Los cambios del valor son el resultado de otras fuerzas ajenas a los proveedores.	Flint et al. (1997)
Los cambios internos de una organización pueden relacionarse con los cambios en el valor de la relación.	Gassenheimer et al. (1998)
La interacción de la empresa compradora con el proveedor es la que crea valor.	Jap (1999), Ehret (2004), Hewett et al. (2002), Ulaga (2003), Walter et al. (2001)
El valor puede establecerse en cualquier momento del proceso de compra.	Day y Crask (2000)
El valor percibido puede ocurrir en todas las fases del consumo.	Huber y Herrmann (2000)
Los compradores inducen a los proveedores en el reconocimiento y en la respuesta de los cambios del valor deseado.	Flint et al. (2002)
Se tiene que incluir en el estudio del valor relacional a todos los actores que intervienen en el canal.	Lindgreen y Wynstra (2005)
Existen diferencias en las valoraciones de los clientes según sea el grado de estandarización de los productos comercializados.	Gil et al. (2008)
Las dimensiones de valor son diferentes al antes y el después de un gran evento.	Gallarza et al. (2010)
El dinamismo de la relación se produce también por la asimetría de información entre los socios relacionales. El grado de atención cognitiva puede explicar las formas de conducta de los socios y consecuentemente la duración de las relaciones de marketing	Andersén y Kask (2012)
Diferentes patrones relacionales emergen entre los clientes minoristas y sus proveedores a lo largo del tiempo	Mark et al. (2013)
El dinamismo del valor se manifiesta cuando los individuos influyen en otros individuos y a su vez están influenciados por otros en un determinado ecosistema. El enfoque es representado a través de las interacciones con otros, compartiendo actividades a lo largo del tiempo.	McColl-Kenney et al. (2015)

Fuente: Elaboración propia a partir de: Gil y Gallarza (2008).

Por otro lado, la literatura relacional de intercambios entre empresas también reconoce la naturaleza dinámica del valor. La calidad se define como los juicios globales de la superioridad o excelencia de un producto (Zeithaml, 1988), de esta forma, el valor, entendido como la calidad percibida del servicio,

se conceptualiza como la diferencia entre las expectativas y el resultado presente (Ravald y Gronroos, 1996). Desde una visión distinta, Hogan (2001) denomina el valor esperado, como el valor actual de los beneficios presentes y futuros, incluyendo los costes a los que se incurre. Sin embargo, los componentes de valor en base a un episodio no tienen por qué coincidir con los aspectos valorables en el largo plazo (Ravald y Gronroos, 1996). De esta forma, la literatura tiende a diferenciar entre fuentes de valor del cliente y resultados de las actuaciones que se derivan de ofrecer un valor superior (Day y Wensley, 1983; Slater y Narver, 2000). Por tanto, las conclusiones de las actuaciones presentes influirán en la evaluación de los componentes de valor futuros; siendo los componentes de valor pre-experiencia distintos a los componentes post-experiencia (Gallarza et al., 2010).

#### **1.2.4. BENEFICIOS Y SACRIFICIOS EN LAS PERCEPCIONES DE VALOR**

La literatura recoge el proceso cognitivo de creación de valor bajo diferentes asunciones. Algunas investigaciones consideran el valor desde una óptica de red (Walter et al., 2003), otras lo ven como una percepción cognitiva unidireccional (Oliver, 1999b), mientras que otras lo entienden como una función de doble vía (Blois, 2002; Ulaga y Eggert, 2006a). Por otra parte, las investigaciones muestran el valor desde dos distintas, aunque complementarias, formas. La primera perspectiva se enfoca en el valor derivado del conjunto de bienes físicos y servicios ofertados por el vendedor y que son intercambiados a un determinado precio con el comprador. El segundo aspecto se sitúa más explícitamente en los costes y beneficios a largo plazo asociados en la relación de un cliente con un proveedor, siendo la vertiente más investigada en la literatura.

El alcance del entendimiento del valor como un proceso cognitivo de balance entre lo que se da y lo que se recibe no ha sido un proceso sencillo. Respecto a los componentes fuente de valor, una corriente de la literatura (p.e. Jackson 1985; Hamel y Prahalad, 1994; Hunt y Morgan, 1995) apuntaba a que el valor percibido estaba constituido mayoritariamente por beneficios. Sin embargo, la mayoría de los investigadores han estado de acuerdo en que el valor del cliente envuelve las experiencias de intercambio de beneficios versus sacrificios en las situaciones de utilización del bien o del servicio (Hauser y Urban, 1986; Zeithaml, 1988; Slater y Narver, 1992; Ravald y Gronroos, 1996; Berry y Yadav, 1996; Slater, 1997; Lapiere, 2000; Slater y Narver, 2000; Teas y Agarwal, 2000; Ulaga y Eggert, 2006a). Respecto a la medición del valor a través de dicho balance, encontramos investigaciones que sugieren el uso de técnicas de análisis de flujos de caja o “cash-flow” tradicionales (Jackson, 1985). Otras proponen definir el constructo como el ratio entre los beneficios percibidos y el sacrificio percibido (Monroe, 1991); este es el caso de Newman



(1988), quien adopta esta última forma cuando observa que el valor recibido por un cliente es generalmente definido como la calidad de un producto ofrecido dividido por el precio. Otras en cambio, sugieren procesos mentales de evaluación más sencillos, como Lapierre (2000), que apuntó a que el valor percibido por el cliente podría ser definido como la diferencia entre los beneficios y los sacrificios percibidos en términos de sus expectativas. Siguiendo la línea general, esta investigación considerará las percepciones del valor como el resultado de una compensación cognitiva entre los beneficios y sacrificios (Ledden et al., 2007).

El mayor consenso que manifiesta la literatura es considerar el aspecto de beneficios del valor como algo más que calidad y la parte de sacrificios como algo más que precios (Holbrook, 1994; Anderson y Narus, 1998; Day y Crask, 2000; Slater y Narver, 2000). Con lo que a continuación se pasa a realizar un análisis más detallado de los componentes generadores de sacrificios y de beneficios.

Los sacrificios percibidos incluyen todos los costes que el comprador tiene que hacer frente cuando realiza una compra: precio, costes de adquisición, transporte, instalación, mantenimiento o riesgo de fallo y mal resultado. De esta forma, los sacrificios del cliente son la totalidad de los costes monetarios y no monetarios de las inversiones realizadas al proveedor en una transacción o de mantener la relación con el mismo (Grönroos, 2004). Los costes no monetarios pueden ser definidos como el tiempo, el esfuerzo y la energía invertida por el cliente a la hora de obtener los productos o servicios de un proveedor. Por tanto, los costes percibidos de una relación podrían incluir: costes de pedidos, precio de compra, costes de establecimiento, costes de operación y de mantenimiento, costes de financiación, costes de disposición, etc.

Los beneficios percibidos son una combinación de los atributos físicos, las características del servicio, el soporte técnico disponible por el uso del producto y el precio u otros indicadores de percepción de la calidad. Por ejemplo, en una relación con un cliente, los beneficios podrían ser: asociación con un proveedor importante, mejora de resultados, reducción de los costes de operación, minoración del capital del trabajo, disminución del riesgo, etc. La literatura de comportamiento del consumidor señala tres tipos de beneficios derivados de la relación con el proveedor: beneficios de la confianza, beneficios sociales y beneficios del trato especial (Gwinner et al., 1998; Patterson y Smith, 2001; Henning-Thurau et al., 2002; Yen y Gwinner, 2003; Park y Kim, 2006). Los beneficios de la confianza recogerían los factores psicológicos derivados de la menor percepción de riesgo en la transacción. Los beneficios sociales recogen la amistad; el reconocimiento entre el cliente y el proveedor. Por último, los beneficios del trato especial incluyen los descuentos, el ahorro de

tiempo y otros servicios derivados del trato distintivo a un cliente por la trayectoria de la relación.

Por otro lado, algunos estudios proponen el riesgo o incertidumbre en la evaluación del producto o servicio como un elemento más a tener en cuenta en la creación de valor. En esta línea, cualquier aspecto que favorezca la reducción del riesgo puede considerarse componente de valor (Anderson y Narus, 1998; Huber y Herrmann, 2000; Day y Crask, 2000). Sin embargo, el uso de una tasa de riesgo puede acarrear ciertos problemas en su medición. Por ejemplo, una de las críticas que se hace al trabajo de Jackson (1985), en el marco de relaciones entre empresas, es el de apoyarse en una sola tasa de descuento; de esta forma, ante un fallo de medición, no hay forma de conocer el riesgo inherente al esfuerzo derivado del propio negocio (Slater et al., 1998).

Así, desde el punto de vista de la relación entre el fabricante de productos duraderos y su red de detallistas, resulta de gran interés conocer los beneficios y sacrificios de la relación y la valoración que los clientes hacen de estos, especialmente porque los atributos podrán variar significativamente. Por tanto, este trabajo seguirá la línea de Blois (2002), que entiende el valor percibido como una doble vía, en la que tanto el cliente como el proveedor realizan un análisis de beneficios y costes de comprar o vender el producto o servicio. De esta manera, no solo el cliente realiza una ecuación del valor en la relación sino también el proveedor, que puede conseguir ganar valor; de hecho el proveedor también logra elegir con qué clientes quiere realizar negocios.

#### **1.2.5. EL VALOR A TRAVÉS DE LA EVOLUCIÓN DEL INTERCAMBIO HACIA UNA NUEVA LÓGICA DOMINANTE**

El valor es un concepto que va unido a la teoría de intercambio en marketing. El intercambio voluntario del mercado se considera como un elemento clave en el concepto valor, debido a que éste solo tiene lugar cuando las partes implicadas esperan estar mejor después del mismo (Eggert y Ulaga, 2002).

El mercado global competitivo en el que nos encontramos ha motivado a las empresas a reducir sus costes e incrementar los beneficios derivados de sus relaciones de negocio (Barr, 1996; Vigoroso, 1998). La colaboración con otras empresas clientes y/o proveedores constituye una fuente de ventaja competitiva, su tratamiento implica un trabajo constante en cuestiones relativas a la selección de un socio y en su dirección a lo largo del tiempo (Anderson y Narus, 1984; Anderson y Narus, 1999). Para ello, es necesario entender el modo en que las relaciones inciden en el valor de forma precisa (Anderson, 1995).

La visión tradicional en marketing trataba el valor desde una perspectiva de producto (Dwyer y Tanner, 1999) y se enfocaba en los episodios discretos desde una perspectiva económica. El debate de las investigaciones, en esos momentos, trataba los tipos y la extensión de utilidad o valor añadido que eran creados por los procesos de marketing. Por otro lado, no se tenía en cuenta el aspecto relacional como parte de la propuesta de una empresa; el producto ofrecido se entendía como la oferta total de la empresa o el producto aumentado a través de los bienes y servicios que rodeaban al cliente en un determinado momento o episodio (Levitt, 1983; Grönroos, 1990; Kotler, 1994). Al mismo tiempo, la orientación al futuro reconocía que el comportamiento de la organización se conducía por los resultados venideros (Brealy y Myers, 1996), siendo la misma gerencia la que basaba su toma de decisiones según era el peso de los resultados esperados (MacCrimmon y Wehrung, 1986).

Hoy en día, los estudios del valor incluyen también perspectivas más relacionales (Anderson y Narus, 1990; Ravald y Gronroos, 1996; Ford y McDowell, 1999; O'Toole y Donaldson, 2000; Gadde y Snehota, 2000; Rexha, 2000; Ulaga y Chacour, 2001; Friman et al., 2002). El marketing ha evolucionado hacia el intercambio de bienes intangibles, habilidades, conocimientos especializados y procesos; lo que apunta hacia una nueva lógica dominante en la que se integran tanto los productos como los servicios en su desarrollo (Vargo y Lusch, 2016). Los servicios son definidos "*como la aplicación de competencias especializadas (conocimiento y habilidades) a través de hechos, procesos y resultados por el beneficio de otra entidad o de la misma entidad*" (Vargo y Lusch 2004, p. 2). Esta visión es especialmente interesante en el estudio del valor a nivel de marketing de servicios porque se evitan realizar las redefiniciones de los procesos de creación de valor anteriores.

Respecto a la evolución de la noción de valor, la literatura ha mostrado un progreso hacia un mejor entendimiento de cómo las relaciones de negocios crean valor a la empresa. Tales esfuerzos nos proveen de visiones en asuntos como el desarrollo relacional (Wilson, 1995), la reducción de costes (Cannon y Homburg, 1998) o la dirección relacional (Anderson y Narus, 1999). Desde otras disciplinas, como la organizativa, se considera la relación como el centro activo de un negocio donde el valor es el coste agregado de los intercambios que se suceden entre las empresas (Barney, 1991; Hunt y Morgan, 1995); desde la estratégica, el valor también se ve como el resultado de las relaciones de colaboración que promueven las habilidades competitivas de los socios (Wilson, 1995). Por contra, se ha observado menos esfuerzo en la medición del valor, que ha implicado la utilización de técnicas tales como las dinámicas de grupo, encuestas y ratios de importancia para poder establecerlo (Anderson et al. 1993) y quizás haya sido su carácter multidimensional el que haya ralentizado su propia medida. En uno de estos intentos de medición, Wilson y

Jantriana (1993) estudiaron cómo el valor podía ser tratado en el desarrollo de una relación y concluyeron que una valoración del valor relacional debería empezar con el valor económico, proceder con el valor estratégico y, finalmente, estimar el valor cualitativo del comportamiento. Desde entonces, las investigaciones han venido adoptando una visión más relacional del valor, denominada “*valor relacional*” (Payne y Holt, 1999; Pardo et al., 2006), en referencia al valor creado a través de la interrelación de actividades existentes entre el comprador y el vendedor (Möller, 2006).

Lo que queda claro en el estado inicial del análisis, es que el valor de una relación de negocios es un concepto multidimensional que alcanza más allá del balance entre precio y calidad que prevalece en la investigación del consumidor (Gassenheimer et al., 1998).

### **1.3. VALOR RELACIONAL: ESTUDIO Y DELIMITACIÓN AL INTERCAMBIO ENTRE FABRICANTES Y MINORISTAS**

En el presente epígrafe se va a realizar un análisis más detenido del valor relacional. Para ello, se comenzará con un análisis conceptual del constructo, recogiendo las principales aportaciones que ha realizado la literatura, para pasar seguidamente a las fuentes de valor relacional entre fabricantes y minoristas de productos duraderos que se han identificado en la literatura dedicada al canal de distribución.

#### **1.3.1. CONCEPTUALIZACIÓN DEL VALOR RELACIONAL A TRAVÉS DE UN ANÁLISIS CRONOLÓGICO**

Al final de la década de los noventa, el valor comenzó a ser considerado uno de los temas más prioritarios en la investigación en marketing. En un principio, muchos estudios se encaminaron mayormente al estudio del valor percibido por el consumidor de productos y servicios (Oliver, 1996), desatendiendo la atención del ámbito interorganizacional, cuyo trato fue mucho más limitado (Homburg y Rudolph, 1997). Esta carencia generó, a principios del siglo XXI, un aumento del cuerpo teórico dedicado al valor del cliente en intercambios interorganizacionales (Lindgreen y Wynstra, 2005; Möller y Törroenen, 2003; Ulaga y Eggert, 2006a). Este nuevo enfoque del valor da lugar a lo que se conoce como *valor relacional*, el cual pasamos a desarrollar a continuación.

Uno de los principales retos que ha planteado la investigación es la de encontrar una definición que tenga en cuenta no solo el producto o servicio que se comercializa, sino también todas aquellas actividades que tanto la empresa compradora como la empresa vendedora emplean para tal fin. Toda definición

que se proponga tiene que incluir cuatro características recogidas en Ulaga y Eggert (2005), a saber: (1) subjetividad del constructo, (2) balance entre beneficios y sacrificios, (3) posibilidad de beneficios y sacrificios multifacéticos y (4) percepciones relativas a la competencia. El cuadro 1.3 recoge las definiciones existentes en la literatura en torno al constructo.

**Cuadro 1.3. Definiciones del valor relacional**

Autor	Definición
Möller (2006, p. 915)	"El valor creado a través de las actividades interrelacionadas entre el comprador y el proveedor, en otras palabras, el valor concebido a través de la propia relación"
Eggert y Ulaga (2010, p. 1347)	"El valor captura la compensación entre beneficios y costes percibidos del cliente de una relación con un proveedor"
Rahikka et al. (2011, p. 359)	"Percepción subjetiva del balance entre beneficios y sacrificios relacionados con el intercambio y relativa a la competencia"
Blocker (2011, p. 534)	"...la compensación de beneficios y sacrificios percibidos por el cliente en las relaciones"
Ritter y Walter (2012, p. 137)	"Percepción del intercambio de beneficios y sacrificios de una relación de negocio con un proveedor"
Hakola (2013, p. 650)	"El valor creado por los clientes en los procesos de creación de valor, lo que significa actividades y operaciones, en las que los productos son usados"
Moliner-Velázquez et al. (2014, p. 216)	"El balance entre los múltiples beneficios y sacrificios para una organización en su relación con un proveedor, teniendo en consideración la disponibilidad de ofertas de proveedores alternativos en una situación de uso específico"
Yeh (2016, p. 139)	"El valor relacional hace referencia al valor neto percibido de los beneficios tangibles que pueden ser obtenidos a lo largo de la vida de la relación"

Fuente: Elaboración propia.

El origen del valor relacional hay que entenderlo en el contexto de las investigaciones del valor de principios de la década de los noventa, donde se comienza a reconocer la simplicidad del constructo. Acorde con Porter (1990, p.37), era necesario aportar "*valor superior al comprador en términos de calidad de producto, de características especiales, o de servicios post-venta*". La corriente que se genera sobre este aspecto se basa en la idea de que las propuestas existentes eran demasiado limitadas y que la inclusión de un mayor número de dimensiones incrementaría la utilidad de las mismas. A partir de ahí, los estudios comienzan a establecer distintas fuentes. Por ejemplo, Houston y Gassenheimer (1987) proponen tres dimensiones basadas en: el resultado, la experiencia y la acción. Por su parte, Heard (1993) considera: las

características del producto, las entregas del pedido y las experiencias transaccionales. Pero de todos los trabajos iniciales, es el de Anderson et al. (1993) el que supuso uno de los primeros esfuerzos en identificar y categorizar las dimensiones en beneficios sociales y de servicio. Anderson et al. (1993) entienden el valor como un conjunto de beneficios económicos, técnicos, de servicio y sociales recibidos por una empresa cliente en un intercambio por el precio pagado por un producto, teniendo en cuenta la oferta y los precios de proveedores alternativos. Sin embargo, Ulaga (2003) destaca tres fallos o defectos de este estadio inicial del estudio. El primero se refiere a la considerable variación de los constituyentes entre las distintas definiciones. El segundo se basa en una descripción demasiado global de la mayoría de sus dimensiones, lo que provoca un difuso entendimiento de sus facetas subyacentes. El último defecto pone de manifiesto la falta de guía en la combinación de dichas dimensiones, destinadas a formar una medida global.

Los esfuerzos posteriores de la literatura continuaron dirigiéndose al establecimiento de las dimensiones. Los constituyentes del valor citados por los distintos trabajos tienden a recoger tanto componentes de beneficios como componentes de sacrificio. Aun así, la revisión realizada permite identificar otras tres nuevas limitaciones a considerar. En primer lugar, los indicadores se hacen insuficientes a la hora de apuntar hacia una ventaja competitiva, al no tener en cuenta el valor económico (Slater y Narver, 2000). En segundo lugar, se consideran como variables a constructos independientes del valor relacional (Lapierre, 2000). En tercer lugar, las dimensiones propuestas se basan en la información obtenida de un sector específico (Wilson y Jantrania, 1995; Lapierre, 2000). Como se observará a continuación, estas carencias fueron rápidamente superadas en los primeros años del siglo XXI.

Por un lado, el valor relacional se había fundamentado principalmente a partir de la *teoría de intercambio*. Sin embargo, algunos autores también destacaron la teoría de *análisis de costes transaccionales* como un punto de partida para estudiar la creación de valor entre los socios del intercambio (Geiger et al., 2012; Biggemann y Buttle, 2012). El trabajo más significativo en este sentido es el de Cannon y Homburg (2001). Estos investigadores dirigen la atención hacia los costes incurridos en las relaciones de negocios, indicando que *“un método para crear valor es el de reducir los costes del intercambio comercial”* (Cannon y Homburg 2001, p.29). Identifican tres fuentes de costes relacionales, a saber: costes directos, costes de adquisición y costes operativos. Su propuesta, se basa en la idea de que el éxito de un proveedor reside en su capacidad de reducción de los costes de la empresa cliente en cada una de las tres categorías. Esto se supedita al deseo del propio cliente de expandir sus negocios con dicho proveedor. De esta forma, esta corriente de conocimiento supone una referencia en las conceptualizaciones posteriores.

Este el caso de Grönroos y Helle (2012), los cuales destacan la necesidad de analizar los costes causados en la interacción del cliente con el proveedor.

Por otro lado, poco a poco comenzó a establecerse una línea de investigación más firme, especialmente gracias al trabajo desarrollado por Ulaga y Eggert. Su línea de investigación se realiza desde el área de marketing industrial, donde el constructo valor había sido tratado con anterioridad en otras disciplinas, tales como ingenierías, dirección de producto o dirección estratégica; las cuales habían acabado reduciéndolo a la dimensión precio. Desde ese punto de partida, la misión de Ulaga y Eggert se enfoca en la identificación de las competencias del proveedor que se aplican en los procesos de los compradores y que no solo tienen una utilidad para las relaciones actuales sino que también pueden orientar la compra de clientes prospectivos o renovar la extensión de las relaciones de negocio (Li, 2011a). En concreto, Ulaga y Chacour (2001) comienzan a investigar el valor en el contexto de intercambios entre fabricantes y proveedores industriales. Desde el punto de vista del proveedor, realizan una auditoría del valor del cliente (AVC) con el fin de entender su percepción del valor. El modelo que proponen Ulaga y Chacour (2001) va dirigido a las empresas proveedoras del sector industrial, el cual permite encontrar las oportunidades de mejora en las relaciones con los clientes. Su estudio queda limitado a una pequeña muestra debido al carácter exploratorio de su análisis, por lo que su escala desarrollada no puede ser validada. Posteriormente, Ulaga (2003) basa su análisis en la exploración de las dimensiones desde el punto de vista de la práctica directiva y no tanto en derivaciones teóricas de otros estudios. Su investigación tiene como objetivo tratar las limitaciones de conceptualizaciones previas de la creación de valor desde la perspectiva del cliente en la relación con su proveedor. Para ello realizan entrevistas en profundidad a diez jefes de compra de empresas manufactureras. Los resultados de su trabajo identifican ocho generadores de valor en las relaciones con el proveedor -véase cuadro 1.4-. Las limitaciones de este estadio inicial radican, por un lado, en la muestra poco representativa de fabricantes, con lo que los resultados no pueden ser generalizados. Tampoco se tienen en cuenta las relaciones en otras industrias, como el sector servicios. Finalmente, el trabajo adopta una visión estática, en un momento puntual, del estudio del valor relacional.

**Cuadro 1.4. Generadores del valor de Ulaga (2003)**

<p>Calidad del producto:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Resultado del producto</li><li>▪ Fidelidad del producto</li><li>▪ Consistencia del producto</li></ul>	<p>Soporte del servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Servicios relacionados con el producto</li><li>▪ Información al cliente</li><li>▪ Subcontratación de actividades</li></ul>
<p>Entrega:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Entrega a tiempo</li><li>▪ Flexibilidad de entrega</li><li>▪ Exactitud de entrega</li></ul>	<p>Interacción personal:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Comunicación</li><li>▪ Resolución de problemas</li><li>▪ Metas comunes</li></ul>
<p>Tiempo al mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Diseño de tareas</li><li>▪ Desarrollo de prototipos</li><li>▪ Testeo y validación de productos</li></ul>	<p>El saber hacer del proveedor:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Conocimiento del proveedor del mercado</li><li>▪ Mejoras en los productos existentes</li><li>▪ Desarrollo de nuevos productos</li></ul>
<p>Costes de producto directos (precio):</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Precios por encima y por debajo de la competencia</li><li>▪ Disminuciones anuales de los precios</li><li>▪ Programas de reducción de costes</li></ul>	<p>Costes de proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Dirección de inventario</li><li>▪ Tratamiento de los pedidos</li><li>▪ Inspecciones recibidas</li><li>▪ Fabricación</li></ul>

Fuente: Ulaga (2003).

Posteriores trabajos de Ulaga y Eggert (2005, 2006a) superan las limitaciones anteriores y nos ofrecen una clara conceptualización que permite ser aplicada a otros sectores, basando la validación de sus investigaciones en muestras más representativas. Ulaga y Eggert (2006a), en concreto, consideran el valor relacional como un constructo que captura la compensación entre los beneficios y sacrificios que realiza el cliente. Adicionalmente, su trabajo ofrece una clara descripción y distinción de los componentes beneficio y sacrificio antecedentes del valor a nivel industrial. Ulaga y Eggert (2005) señalan las dimensiones clave, a saber:



1. **Beneficios del producto.** La oferta del proveedor constituye el núcleo del valor relacional (Homburg y Rudolph 2001, p.17). Investigaciones previas han denominado los beneficios del producto en términos tales como “*beneficios técnicos y económicos*” (Anderson et al., 1993), “*valor económico*” (Wilson y Jantrania, 1995), “*solución central*” (Grönroos, 1997) o “*calidad del producto*” (Lapierre, 2000).
2. **Beneficios del servicio.** Son la parte no tangible de la oferta que suele ir unida a la parte tangible del producto. En la literatura sobre valor relacional, Anderson et al. (1993) identifican los “*beneficios del servicio*” como una parte del conjunto de beneficios que una empresa recibe por el precio pagado por una oferta de mercado en el proceso de intercambio. Lapierre (2000) identifica los “*beneficios relacionados con el servicio*” como un conductor clave del valor percibido por el cliente en el contexto industrial.
3. **Beneficios del conocimiento.** Son aquellos beneficios que se obtienen a través de la utilización de los recursos de los proveedores a la hora de conseguir una mejor posición competitiva en el mercado. Consistente con la teoría de recursos y capacidades, los recursos permiten alcanzar ventajas competitivas y serían todo aquello que pudieran suponer una fortaleza o una debilidad para una empresa. En la literatura se observan ejemplos de tipos de recursos clave, como la utilización de la tecnología, las habilidades y otros (Dwyer, 1993; Kalwani y Narayandas, 1995).
4. **Beneficios del tiempo al mercado.** Son los beneficios derivados de la reducción de tiempos de la cadena de valor en los plazos de entrega o en los lanzamientos de nuevos productos. Los investigadores reconocen la habilidad del proveedor de reducir el tiempo al mercado a sus clientes como una fuente de ventaja competitiva en las relaciones entre compradores y vendedores (p.e. Wilson y Jantrania, 1994).
5. **Beneficios sociales.** Basados en los beneficios que generan los propios individuos que intervienen en las relaciones. Bastantes definiciones apuntan hacia el componente social del constructo (Dwyer et al., 1987; Anderson et al., 1993; Wilson y Jantrania, 1994; Gwinner et al., 1998) y mencionan los beneficios sociales como parte del intercambio relacional. Dwyer y Tanner (1999) apuntan que los compradores consideran las relaciones personales como un aspecto importante a la hora de comprar.
6. **Precio.** Constituye el sacrificio del comprador por la obtención de los múltiples beneficios recibidos por el proveedor. Muchas definiciones apuntan que el precio es el mayor sacrificio cuando se evalúa el valor relacional (Anderson et al., 1993; Grönroos, 1997; Lapierre, 2000; Cannon y Homburg, 2001).
7. **Costes de Proceso.** Suponen la segunda dimensión de los sacrificios. Representan distintas facetas como por ejemplo todos los costes de

procesos externos logísticos o los costes de procesos internos, como los de reparación o mantenimiento.

En un paso más, a partir de la categorización de costes relacionales realizada por Cannon y Homburg (2001), Ulaga y Eggert (2006a) crean un marco que contiene dos dimensiones fundamentales -beneficios y costes- y tres niveles en los que estos conductores operan -la oferta central, el proceso de búsqueda y el funcionamiento interno de la empresa cliente-. Su investigación no se sustenta en un estudio hipotético-deductivo, más bien se basa en la perspectiva de la práctica directiva. Para ello, se realizan entrevistas en profundidad a jefes de compra usando un enfoque de la teoría fundamentada (Glaser y Strauss, 1967). Los resultados de este estudio cualitativo sirven de base para una encuesta transversal que investiga las dimensiones clave de diferenciación y desarrollo del valor relacional. Su marco teórico demuestra un alto poder explicativo ( $R^2=0,73$ ) cuando estos beneficios y sacrificios son clasificados a través de los distintos conductores reflejados en la cuadro 1.5.

**Cuadro 1.5. Conductores del valor en las relaciones entre fabricantes y proveedores industriales**

Fuentes de creación de valor	Dimensiones del valor relacional	
	Beneficios	Costes
Oferta central	Calidad del producto Resultado de entrega	Costes directos
Proceso de búsqueda	Servicio de apoyo Interacción personal	Costes de adquisición
Operaciones del cliente	El saber hacer del proveedor El tiempo al mercado	Costes operativos

Fuente: Ulaga y Eggert (2006a).

Uno de los trabajos que se han basado en la línea de investigación aportada por Ulaga y Eggert (2006a) es el de Barry y Terry (2008) en la industria de servicios. Consistente con las definiciones propuestas por Grönroos (1998) y con el contexto de beneficios estudiados por Ulaga y Eggert (2006), este trabajo propone que los determinantes del valor tienen una dimensión *económica* -ahorro de costes-, *funcional* -entrega- y *técnica* -fiabilidad- -véase cuadro 1.6-. Por otro lado, Barry y Terry (2008) proponen que el proveedor de servicio considere los aspectos que forman parte de su oferta junto con los componentes de la relación en sí misma en la creación de valor. Estos tienen que estar en sintonía con las tensiones del comprador y con sus percepciones de costes relativos al ahorro, incluyendo aquellos incurridos por el cambio de proveedor.

Adicionalmente, existen otras líneas de investigación que sugieren que la experiencia puede ofrecer una plataforma de investigación (Gummerus, 2013). Una de las dificultades a las que se aferra el constructo tiene que ver precisamente con la dificultad de anticipar beneficios orientados al futuro y la subjetividad y dependencia de los procesos sociales y cognitivos de producción del valor (Aarikka-Stenroos y Jaakkola, 2012). Esto se debe a que el valor relacional pueda ser el resultado de las percepciones individuales más que una función de las calidades o atributos de una oferta o de una relación (Aarikka-Stenroos y Jaakkola, 2012; Biggemann y Buttle, 2012). Siguiendo dicha idea, podríamos suponer que cada parte de la relación desarrollaría su propio esquema respecto a las dimensiones clave del valor percibido. Por tanto, sería importante establecer herramientas a través de las cuales los actores construyen su realidad y expresen su idea de valor (Aarikka-Stenroos y Jaakkola, 2012; Rahikka et al., 2011). Esto abre la necesidad, retomando el trabajo de Terho et al. (2012), de que las nuevas propuestas incluyan la figura del personal de ventas en la creación y entrega del valor y la perspectiva del servicio, a través de la identificación de las actividades co-creadoras del valor.

**Cuadro 1.6. Dimensiones del valor en el contexto servicio industrial**

Fuentes de creación de valor	Dimensiones del valor relacional	
	Beneficios	Costes
Oferta central	Resultado del trabajo	Costes de intercambio y costes de aprovechamiento (precio comparado y ahorro de los ciclos de vida)
Proceso de búsqueda	Servicio de eficiencia, interacción personal	
Manejo del cliente	Fiabilidad del proveedor, conocimiento del negocio, flexibilidad	

Fuente: Barry y Terry (2008).

En este sentido, uno de los puntos fuertes del progreso del concepto se debe precisamente al cambio de lógica dominante del producto al servicio (Li, 2011a; Terho et al., 2012; Ritter y Walter, 2012; Grönroos y Helle, 2012; Vargo y Lusch, 2016). Dicha adopción del servicio ha hecho que el valor deje de formar parte de los resultados de las empresas manufactureras –*valor del intercambio*– y que emerja a través del consumo en los procesos generadores de valor del cliente –*valor en uso*– (Terho et al., 2012). Así, la determinación de aquellas áreas en las que los proveedores contribuyen en las operaciones de sus clientes supone una línea de investigación incipiente en la definición. Esta

nueva corriente ya no se enfoca tanto en los *resultados de valor*, vistos hasta ahora, y pone su atención en los *procesos de creación de valor* (Gummerus, 2013). Los procesos de creación se consideran todas aquellas actividades y recursos susceptibles de creación de valor en un intercambio, donde el fabricante actúa como facilitador de valor en los procesos del cliente (Grönroos, 2008; Grönroos y Helle, 2010). De forma similar, Geiger et al. (2012) destacan las inversiones que realiza un proveedor en el desarrollo de las operaciones de su cliente o en la diferenciación de su oferta de mercado. Cuanto más alta sea la creación de valor, el deseo de terminar y reemplazar la relación será menor y el coste de cambio de socio de negocio será mayor (Geiger et al., 2012).

Dentro de esta nueva línea de investigación, existe una corriente de la literatura que adopta un enfoque funcional (p.e. Walter et al., 2003; Geiger et al., 2012; López et al., 2012; Ritter y Walter, 2012). Este enfoque identifica dos categorías funcionales, a saber: función directa y función indirecta (Walter et al., 2003). La función directa recoge aquellas funciones relacionadas con la calidad, el volumen o la seguridad (Walter et al., 2003). La función indirecta incluye aquellas áreas relacionadas con el mercado, la innovación, el aprendizaje o con los negocios alternativos (López et al., 2012). Por lo general, estos estudios no reconocen de forma explícita el valor relacional como un constructo multidimensional. Conforme a Walter et al. (2003), los estudios operan a nivel de componentes funcionales directos e indirectos con otros constructos relacionales como la calidad relacional o las intenciones conductuales (p.e. López et al., 2012). De esta forma, estos constructos serían independientes al valor relacional. Este es el caso de Ritter y Walter (2012), quienes estudian la influencia de las funciones directas u operacionales y funciones indirectas o relacionadas con el cambio en el valor relacional. Sus resultados muestran la importancia de la innovación como función optimizadora de la relación. De esta forma, existe una clara conexión entre las funciones relacionales y el valor relacional que nos hace pensar que estas formen parte del propio concepto (Li, 2011a).

Uno de los aspectos críticos que se desprende del enfoque funcional es la influencia de las tecnologías de la información y comunicación –TIC– en la creación de valor (Grover y Rajiv, 2012). La visión relacional (Dyer, 2000; Dyer y Singh, 1998) propone que los recursos de una empresa puedan traspasar los límites de ésta y expandirse en sus relaciones con otras empresas. Esta visión subraya cuatro componentes, a saber: activos relacionales específicos, rutinas de conocimiento compartido, recursos y capacidades complementarias y gobierno efectivo. Cada uno de estos determinantes crean valor a través de las TIC (Grover y Rajiv, 2012). De esta forma, las inversiones conjuntas en las TIC por los socios de la relación pueden suponer beneficios y costes relacionales a tener en cuenta. Para ello, será necesario una estructuración de los modelos de negocio de los socios de intercambio para que el uso de las TIC sea

completo (Groznic y Maslaric, 2012). En concreto, este trabajo, propondrá una disposición a través de la gestión de la calidad total en el siguiente capítulo.

A modo de resumen, el cuadro 1.7 muestra la progresión de la investigación del concepto valor relacional que acabamos de exponer. De la revisión realizada se destacan tres limitaciones a tener en cuenta: (1) la escasa aplicación en otros ámbitos fuera del contexto proveedor-fabricante industrial, (2) la limitación del estudio al punto de vista de un empresa proveedora con una empresa cliente consumidora del producto o servicio y (3) la falta de estudios que incluyan los procesos de creación de valor en la redefinición del valor relacional más reciente. De esta forma, esta tesis busca aportar una visión distinta, en el contexto del canal de distribución, introduciendo la figura del distribuidor en su relación con el fabricante e incluyendo los procesos de creación de valor desde la perspectiva de beneficios y sacrificios relacionales.

### **1.3.2. TRATAMIENTO DEL VALOR RELACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA FABRICANTE-MINORISTA**

El estudio del valor relacional desde la perspectiva fabricante-minorista es especialmente interesante debido a la necesidad del fabricante de conseguir nuevas formas que le permitan seguir siendo competitivo, en una situación caracterizada por el aumento del poder del minorista. Este incremento del poder minorista se manifiesta a través de distintos factores, a saber: aumento del grado de concentración, diferenciación de la oferta, incremento de las barreras estructurales y estratégicas a la entrada de nuevos competidores, integración vertical hacia atrás y acrecentamiento de las exigencias en la negociación frente a los fabricantes (Méndez et al., 2000). Por tanto, la cuestión que se plantea al fabricante es buscar la forma de poder establecer fuertes relaciones con sus clientes y, de esta manera, asegurarse una posición del producto en el espacio de la tienda. En este sentido, Ailawadi et al. (2010) destacan en su análisis de la interacción entre fabricantes y minoristas dos líneas de investigación. La primera recoge aquellos estudios que buscan cuantificar el valor añadido o formas alternativas de fijación de precios. La segunda engloba aquellos trabajos que determinan las ventajas competitivas derivadas de la transmisión de descuentos al consumidor, de la publicidad, de los programas de lealtad y de la selección de producto. De esta forma, la responsabilidad del fabricante depende de su habilidad en implementar las estrategias operacionales que ayuden al cliente minorista a conseguir sus objetivos. Más concretamente, serán aquellas actividades relacionadas

**Cuadro 1.7. Evolución de la literatura en el estudio del valor relacional**

Autores	Dimensiones de los beneficios	Dimensiones de los sacrificios	Fuentes de valor	Aportaciones
Houston y Gassenheimer (1987)			Proponen tres dimensiones relacionadas con: el resultado, la experiencia y la acción	Fundamentos teóricos a partir de la teoría del intercambio.
Anderson et al. (1993); Anderson y Narus (1999)	Beneficios económicos, beneficios técnicos, beneficios de servicio y beneficios sociales	precio		Fundamentos teóricos basándose en relaciones entre empresas.
Heard (1993)			Características del producto, entrega del pedido y experiencias transaccionales.	Fundamentos teóricos basándose en relaciones entre empresas. Dimensiones del valor: lo correcto, lo que llega a tiempo, lo apropiado y lo económico.
Wilson y Jantrania (1994); Wilson (1995)	Beneficios económicos, beneficios estratégicos y beneficios de comportamiento			Fundamentos teóricos basándose en relaciones entre empresas. El valor es una función de la relación poder/dependencia.
Ravald y Grönroos (1996)	Beneficios episódicos, beneficios relacionales	Sacrificios episódicos, sacrificios relacionales		Fundamentos teóricos basándose en relaciones entre proveedores y empresas compradoras en mercado de consumo.
Grönroos (1997)	Solución global, servicios adicionales	Precio y costes relacionales		Fundamentos teóricos basándose en relaciones entre proveedores y empresa compradora en mercado de consumo. El planteamiento propuesto es idéntico para clientes distribuidores.
Sharland (1997)	Sistemas a medida, adaptaciones, ventajas competitivas, inversiones del proveedor	Precio, costes del intercambio, inversiones del comprador.	Costes de la relación, ventajas competitivas, influencia de proveedores alternativos	Desarrollo empírico basado en encuestas a jefes de compra de distintas industrias.

Autores	Dimensiones de los beneficios	Dimensiones de los sacrificios	Fuentes de valor	Aportaciones
Dyer y Singh (1998)	Activos relacionales específicos, conocimiento compartido de las rutinas, dotación de recursos complementarios y gobierno efectivo			Fundamentos teóricos basados en teoría estratégica en empresas.
Slater y Narver (2000)	Calidad del producto y habilidad de desarrollar nuevos productos	Costes de búsqueda, costes de operaciones, costes de disposición y precio		Basado en teoría organizacional. Desarrollo empírico a través de entrevistas en profundidad a directores de empresas electrónicas.
Lapierre (2000)	Beneficios relativos al producto, beneficios relativos al servicio, beneficios relativos a la relación	Precio, sacrificios relativos a la relación	Productos o servicios relacionados con la relación.	Desarrollo empírico basado en encuestas a jefes de compra de la industria tecnológica canadiense y del sector financiero.
Cannon y Homburg (2001)	Calidad.	Costes directos, costes de adquisición y costes operativos	Reducción de costes	Análisis de relaciones entre empresas centrándose en la dirección de los costes. Desarrollo empírico basado en encuestas a jefes de compra industriales en EEUU y Alemania.
Eggert y Ulaga (2002)	Calidad del producto, soporte del servicio, interacción personal, tiempo al mercado	Costes de producto directos y costes de proceso		Análisis de relaciones entre empresas a nivel industrial. Desarrollo empírico basado en encuestas a jefes de compra de Alemania.
Möller y Törrönen (2003)			Función de eficiencia, función de efectividad y función de red	Fundamentos teóricos basados en relaciones entre empresas.
Walter et al. (2003)	<b>Funciones directas:</b> calidad, volumen, seguridad; <b>funciones indirectas:</b> mercado, exploración, innovación, social y soporte	<b>Función directa:</b> reducción de costes	Funciones directas y funciones indirectas	El valor relacional no se recoge explícitamente. Desarrollo empírico basado en: encuestas de 230 jefes de compra en fábricas alemanas.

Autores	Dimensiones de los beneficios	Dimensiones de los sacrificios	Fuentes de valor	Aportaciones
Kumar y Grisaffe (2004)	Atributos extrínsecos a la industria, innovación y enfoque al cliente	Precio		Estudio muestral de clientes de dos empresas industriales distintas.
Ulaga y Eggert (2005)	Producto, servicio, conocimiento, tiempo al mercado y sociales	Precio y costes del proceso		Encuestas a jefes de compras de empresas manufactureras.
Ulaga y Eggert (2006a)	Calidad del producto, resultados de la entrega, soporte técnico, tiempo al mercado, fiabilidad, interacción personal, información directiva	Precio, costes de adquisición, costes de operaciones	Oferta central, proceso de búsqueda y operaciones del cliente	Diseño metodológico a nivel industrial, con jefes de compra de Estados Unidos.
Pardo et al. (2006)			La relación en sí misma	Su estudio destaca el papel multifacético del valor, destacando tres tipos de valor: valor del intercambio, valor de propiedad y valor relacional.
Heinonen (2007, 2006, 2004)			Dimensión técnica, dimensión funcional, dimensión temporal y dimensión espacial	Estudio del sector online bancario finlandés.
Barry y Terry (2008)	Resultado del trabajo, eficiencia del servicio, interacción personal, confianza al proveedor, entendimiento del negocio y flexibilidad	Costes de cambio, costes de las ventajas	Oferta central, proceso de búsqueda y operaciones del cliente	Estudio del servicio prestado a nivel industrial.
Ritter y Walter (2012)	Volumen, calidad, vigilancia; innovación, información, acceso, innovación	Pago, erosión de las propias capacidades, aversión a adoptar inputs, capacidad de integración limitada, acceso de la competencia a recursos similares	Funciones operacionales y funciones de cambio relacional	Estudio a empresas alemanas. Sus resultados destacan la importancia de la innovación como función optimizadora de la relación



Autores	Dimensiones de los beneficios	Dimensiones de los sacrificios	Fuentes de valor	Aportaciones
Geiger et al. (2012)	Función directa: beneficio, volumen, vigilancia. Función indirecta: aprendizaje, innovación, inteligencia de mercado, negocios alternativos	Costes de cambio	Funciones directas y funciones indirectas	Estudio multisectorial y multinacional a 521 empresas proveedoras y 373 empresas compradoras.
López et al. (2012)	Función directa: beneficio, volumen, vigilancia. Función indirecta: aprendizaje, innovación, inteligencia de mercado, negocios alternativos		Funciones directas y funciones indirectas	Estudio realizado a 181 empresas españolas. Valor relacional como antecedente de la satisfacción y la lealtad.
Biggemann y Buttler (2012)	Retención del cliente, referencias; eficiencia, negocio compartido, mercado compartido, pagar más; inteligencia de mercado, generación de ideas, innovación; planificación a largo plazo; red extendida		Valor personal, valor financiero, valor de conocimiento y valor estratégico	Casos de estudio procedentes de 15 empresas de diferentes sectores industriales.
Faroughian et al. (2012)	Beneficios asociados a la adquisición, a la transacción, al uso y al pago	Costes monetarios tecnológicos, costes de tiempo tecnológico, pérdida de interacción personal		Estudia el impacto de la percepción de riesgo en la percepción del valor en las relaciones interorganizaciones. Investigación realizada a 167 PYMEs inglesas.
Hakola (2013)	Funcionalidad técnica, flexibilidad de producción, eficiencia económica innovadora, potencialidad estratégica, flexibilidad de servicio	Costes monetarios, Obstáculos de producción, obstáculos logísticos, obstáculos relacionados con el proveedor, amenaza de confusión		Entrevistas grupales en 11 organizaciones. Ofrece una categorización de la creación de valor en el contexto de tecnologías de embalaje

Fuente: Elaboración propia a partir de: Ulaga (2003) y Barry y Terry (2008).

con la entrega de los productos, las más susceptibles de determinar la relación futura.

Conforme a Anderson (1995), el propósito de las relaciones es el de trabajar conjuntamente con el fin de aportar valor a las partes. Los compradores se benefician de la cooperación, mientras que los proveedores se distinguen de sus competidores a través de unas dimensiones intangibles que son difíciles de imitar. De esta forma, la evidencia creciente muestra que los fabricantes ganan mucho más cuando se esfuerzan en retener a sus clientes que cuando buscan otros nuevos (Anderson y Weitz, 1989; Reichheld y Sasser, 1990). Para ello, la investigación enfatiza cada vez más que la creación de valor requiere compartir información crítica y una comunicación efectiva de doble vía (Ballantyne y Varey, 2006; Prahalad y Ramaswamy, 2000).

La literatura destaca que los procesos del cliente minorista afectan la propuesta de valor relacional del fabricante (Tuli et al., 2007). Flint et al. (1997) afirman que las empresas proveedoras deberían estar preparadas para modificar su propuesta según los cambios que se produzcan en la estrategia del cliente. Dicha estrategia está influida por la problemática que se plantea en la relación entre la tienda minorista y el consumidor. Todo ello conduce al fabricante a la adaptación de su oferta de bienes-servicios en función de las necesidades de sus clientes, o lo que es lo mismo, el fabricante no crea valor por sí mismo, sino que emerge del valor en uso de los procesos generadores de valor por el propio cliente (Grönroos, 2008; Vargo y Lusch, 2004). Desde esta consideración, los beneficios relacionales no solo tendrían un efecto inmediato en el intercambio, sino que podrían también influir en las funciones relacionales futuras. Esto confirma la naturaleza dinámica que tiene que tener una propuesta basada en el valor relacional y en la idea de ahondar más en aquellas proposiciones que puedan materializarse en beneficios relacionales futuros. También queda establecida la habilidad del proveedor a la hora de entablar un dialogo activo e interaccionar con su cliente para incrementar el potencial del valor en uso (Grönroos, 2008; Payne et al., 2008). Esto explica una de las críticas que establece Möller (2006) a la línea de investigación de Ulaga y Eggert por estudiar el valor desde una perspectiva mayoritariamente del comprador. De esta forma, el esbozo de la propuesta debe realizarse de forma conjunta, como resultado de la negociación entre los actores (Ballantyne y Varey, 2006). Por su parte, Ritter y Walter (2012) también consideran que la "*función relacional*" del fabricante es asistir al proceso de creación de valor del minorista, proveyendo recursos que cumplan funciones específicas.

De la revisión de la literatura dedicada a la relación entre fabricantes y minoristas -véase cuadro 1.8-, se extraen, en primer lugar, los trabajos posicionados en el aspecto más transaccional de la relación. Estos conducen hacia un marco donde los fabricantes compiten entre sí para ofrecer los mejores precios a sus clientes. Trabajos como el de Ingene y Parry (1995)

reflejan la política de precios independientes del fabricante con su red de clientes minoristas. Otros trabajos -p.e. Corstjens y Steele, 2008- tratan el precio como una variable controlada por el vendedor en su relación con el comprador. Por otro lado, trabajos como el de Moreau et al. (2001) ponen de manifiesto la importancia de tener en cuenta las percepciones de los consumidores, también conocido como conocimiento de persuasión (Friestad y Wright, 1994), en las estrategias de precios aplicadas por las tiendas minoristas y los fabricantes. El conocimiento de estas percepciones difiere entre los actores debido a los distintos niveles de interacción directa con el consumidor. Como consecuencia, diferentes conjuntos de creencias sustentan la relación.

La evolución de esta corriente de la investigación se hace patente con la introducción de nuevas variables a tener en cuenta en las políticas de precios y/o descuentos. Xie et al. (2010) utilizan como variable de intención de compra, el compromiso por pedido anticipado -EOC- en una cadena de aprovisionamiento a dos niveles, consistente en un único fabricante y una serie de múltiples minoristas con demandas independientes auto-regresivas. Cuando se alcanza el EOC, el cliente detallista se compromete a comprar al fabricante una cantidad determinada de productos antes de necesitar el pedido. Zhao et al. (2002) concluyen que el EOC produce importantes ahorros de costes al fabricante pero incrementa los costes de las tiendas minoristas. Los beneficios, por su parte, pueden venir derivados a través de incentivos que permiten conseguir el compromiso anticipado del comprador. Por ejemplo, en algunas industrias, los proveedores conceden descuentos en precios o mejores condiciones de pago a los compradores. Las limitaciones del EOC radican en la falta de mecanismos que coordinen a los socios, el uso de otros incentivos y por la propia distribución de la demanda.

Por otro lado, la literatura revisada también refleja el impacto de cambio de poder hacia la figura del minorista. El reto del fabricante reside en desarrollar mecanismos que les acerquen a sus clientes a través del aumento de los niveles de efectividad de las operaciones (Stank et al., 1999a). La investigación, pese a tener una cobertura limitada, estudia dicho aspecto a través de dos estrategias basadas en el servicio y en las fuentes de la relación (Staughton y Johnston, 2005). Estas son, a saber: (1) el servicio destinado al cumplimiento del pedido y (2) las capacidades enfocadas al consumidor (Zhao et al., 2001).

El *servicio destinado al cumplimiento del pedido* es un valor añadido al éxito del producto (Fuller et al., 1993). Day (1994) señala que pese a que las actividades relacionadas con el cumplimiento de los pedidos muchas veces quedan oscurecidas por otras rutinas o procesos internos, estas, realmente

**Cuadro 1.8. Fuentes de valor relacional en el canal de distribución: una revisión de la literatura**

Campo de investigación	Factores de valor relacional	Autores
<i>Basada en precios</i>	Precio	Ingene y Parry (1995)
	Precio	Corstjens M. y Steele R. (2008)
	Conocimiento de persuasión	Moreau et al. (2001)
	Aspectos relacionales, como el compromiso (EOC), unidos al precio, incentivos.	Xie et al. (2010); Zhao et al. (2002)
	Estrategias de promoción	Allender y Richards (2012)
<i>Basada en ECR</i>	Inversión en activos relacionales, desarrollo de rutinas, uso de mecanismos efectivos de gobierno, explotación de capacidades complementarias	Corsten y Kumar (2005)
<i>Basada en CM</i>	Precio	Zenor (1994)
	Los procesos	I.G.D. (1999)
	La gestión de la marca y el conflicto en ventas	Gruen and Shah (2000)
	Planificación de surtido, precio, asignación del espacio, actividad promocional de la tienda	Lindblom y Olkkonen (2006)
	Capacidad de inventario, tiempo de entrega	La Londe y Zinder (1976)
<i>Basada en el servicio destinado al cumplimiento del pedido</i>	Servicio logístico	Stank et al. (1999a, 2003), Daugherty et al. (1998), Mentzer et al. (2001)
	Calidad de servicio	Parasuraman (1985), Parasuraman et al. (1988)
	Dimensión interna o de operaciones: ciclo de tiempo, la entrega a tiempo y disponibilidad de inventario	Collier (1991)
	Dimensión orientada al Mercado: el personal de contacto	Harvey (1998)
	Componentes operacionales y componentes relacionales	Davis-Sramek et al. (2008)
	Recursos logísticos y recursos relacionados con la marca	Tokman et al. (2012)
<i>Basada en funciones relacionales</i>	Comunicación	Rodríguez del Bosque et al. (2006)
	Equidad de Marca	Davis y Mentzer (2008)
	Innovación, mejoras de procesos, aumento de la comunicación	Slater (2010)
	Gestión de relaciones con los clientes (CRM)	Lambert (2010)
	Funciones operacionales y funciones de cambio relacional	Ritter y Walter (2012)
	La imagen de marca del fabricante	Glynn et al. (2012)
	La innovación como fuente de creación de valor a través de recursos influyentes	Ostendorf et al. (2014)

Fuente: Elaboración propia.

utilizadas de manera estratégica, son una herramienta potencial en la creación de ventajas competitivas. Se fundamentan principalmente sobre las bases de calidad del servicio, pese a que tradicionalmente la literatura había tratado las actividades desarrolladas por el fabricante a través de dos categorías generales: la capacidad de inventario y el ciclo de vida del pedido (La Londe y Zinzer, 1976). Estas medidas cuantitativas no lograban explicar completamente los niveles de cumplimiento del servicio del proveedor; especialmente cuando un elemento crítico que distingue el buen servicio de una empresa es el de poder determinar los aspectos más valorados por el cliente (Sharman, 1984; Jones y Sasser, 1995; Reichheld, 1996a). Este cambio de perspectiva de la investigación obligó a considerar aquellos servicios que los clientes realmente valoraban (Stank et al., 2003). Para tal fin, la escala SERVQUAL (Parasuraman 1985; Parasuraman et al., 1988) ha permitido el desarrollo de nuevas escalas de medición. Este es el caso de la propuesta de Mentzer et al. (2001), investigadores que desarrollaron una escala de servicio de calidad logística (LSQ) con dimensiones específicas. Por otro lado, la disciplina logística también ofrece determinadas herramientas de marketing para evaluar el servicio logístico usando las percepciones del cliente (Daugherty et al., 1998; Stank et al., 1999a; Stank et al., 2003). El estudio que realizan Davis-Sramek et al. (2008) demuestra como las percepciones de los clientes minoristas, sobre las operaciones encaminadas al cumplimiento del pedido, tienen el potencial de cambiar la posición de los fabricantes, los cuales pasan de ser “*vendedores anónimos*” a socios que aportan valor. De esta forma, estos servicios alinean la habilidad de una empresa para sentir los cambios externos del mercado y los requerimientos de los clientes con los procesos internos y las actividades necesarias para asegurar un valor superior al cliente (Day, 1994). Esto convierte el servicio destinado al cumplimiento del pedido en una estrategia del fabricante en la creación de valor (Maltz y Maltz, 1998).

Las *capacidades de las operaciones enfocadas al consumidor*, por su parte, permiten a los fabricantes construir elementos distintivos duraderos con sus clientes detallistas. La gestión por categorías -CM-, junto con la iniciativa de respuesta eficiente al consumidor -ECR-, constituyen las prácticas más significativas dentro de esta vertiente de la literatura. La principal característica de ambos enfoques es que basan sus resultados en el incremento del valor al consumidor final (Gruen y Shah, 2000; Dupre y Gruen, 2004). En el caso de la CM, Dewsnap y Hart (2004) consideran que ésta constituye una plataforma para alcanzar una ventaja competitiva sostenible al permitir lanzar al mercado los productos adecuados, de forma correcta y adaptados a las exigencias propias del consumidor. La categoría es definida como un conjunto de productos diferenciados y manejables, los cuales son percibidos por el consumidor como productos relacionados o reemplazables en la cobertura de sus necesidades. Las categorías se dirigen como si fueran pequeñas unidades de negocio. La CM, por su parte, describe el proceso por el que los fabricantes

y los minoristas interactúan en la creación y establecimiento de estrategias operacionales (Araujo y Mouzas, 1998; Dupre y Gruen, 2004). El enfoque ECR, por otro lado, comprende una docena de prácticas que se organizan en tres grandes áreas dentro de la colaboración entre fabricante y detallista, a saber: (1) la *dirección de la demanda*, prácticas que estimulan la demanda del consumidor a través de la promoción conjunta y de las actividades de marketing; (2) la *dirección de la oferta*, prácticas colaborativas que optimizan la oferta a través de la logística conjunta y de las actividades del proveedor; y la *información tecnológica colaborativa*, procesos que mejoran las herramientas que favorecen las actividades relacionales conjuntas.

La revisión realizada permite alcanzar una serie de conclusiones que determinan el objeto de nuestra tesis. En primer lugar, se destaca la importancia de las técnicas destinadas al cumplimiento del pedido, donde el valor relacional podría producirse a partir de las operaciones destinadas en la oferta de un servicio diferenciador. Esto se desarrolla a través del estudio de los parámetros de mayor peso que definen la entrega del producto/servicio. Adicionalmente, las prácticas ECR subrayan la importancia de las TIC en los procesos operacionales entre fabricantes y minoristas. Esto obliga a realizar un análisis más detenido que permita determinar la conexión existente entre las TIC y el valor relacional. Finalmente, se destacan las capacidades y los procesos organizacionales como fuentes potenciales de creación de valor. Por tanto, se hace necesario efectuar un estudio pormenorizado sobre todos estos aspectos.

#### **1.4. RESUMEN Y CONCLUSIONES**

Este primer capítulo ha presentado las relaciones entre las organizaciones y la creación de valor como el eje central del marketing. Desde esta consideración, el intercambio se convierte en el elemento fundamental que explica la forma en la que las empresas acomodan sus ofertas, rutinas, costes o planes a las necesidades de sus clientes; y nos permite definir la diada fabricante-detallista del canal de distribución. Así, la creación de valor entre fabricantes y minoristas se asienta cuando las empresas consideran las relaciones en el horizonte temporal del largo plazo, tienen una predisposición a orientarse hacia la cooperación, favorecen la comunicación e implican a toda su organización. Sin embargo, el dominio conceptual del valor relacional no ha sido lo suficientemente explorado en comparación con los análisis realizados entre fabricantes y proveedores industriales. Esto ha motivado la presente investigación.

Uno de los aspectos más importantes del estudio del valor en marketing pasa primero por una correcta definición a nuestro objeto de estudio. El análisis realizado ha destacado el estudio del *valor percibido* o *valor del consumidor*

para entender el comportamiento del comprador/consumidor en el momento de elección y compra de un producto o servicio. También ha resaltado otra corriente que lo trata en un sentido más económico, relacionado con la propiedad. Por otro lado, también existe una línea de investigación que caracteriza su estudio en términos de las relaciones entre los socios del canal de distribución, que es la que adoptamos en nuestra investigación. Todas estas acepciones aunque han dificultado una correcta conceptualización genérica del constructo, convergen en dos cuestiones clave, a saber:

**Naturaleza dinámica del valor.** Las percepciones de valor cambian a lo largo del tiempo, siendo los resultados de las experiencias presentes las que influyen en las evaluaciones futuras; en otras palabras, los componentes del valor pre-experiencia son distintos de los componentes post-experiencia.

**Beneficios y sacrificios de las percepciones de valor.** Actualmente, la literatura converge en la idea de entender el valor como un proceso cognitivo de balance entre lo que se da y lo que se recibe.

La perspectiva más relacional del valor viene motivada por el progreso de la literatura hacia un mejor entendimiento de cómo las relaciones de negocios crean valor a la empresa. Favorecido por la lógica dominante del servicio, se ha generado un cuerpo teórico enfocado en las actividades interrelacionadas que existen entre empresas compradoras y vendedoras, definido como valor relacional, del cual extraemos las siguientes conclusiones:

- Se define como la compensación entre beneficios y costes percibidos del cliente en su relación con el proveedor.
- Su estudio se ha visto ralentizado a causa de tres limitaciones en la definición de sus componentes: falta de acuerdo, definición demasiado global y falta de guía en su combinación.
- Se fundamenta principalmente a partir de la teoría de intercambio y del análisis de costes transaccionales.
- Destaca la línea de investigación de **Ulaga y Eggert**, de la cual se extraen las *dimensiones clave*, a saber: beneficios del producto, beneficios del servicio, beneficios de conocimiento, beneficios del tiempo al mercado, beneficios sociales, precio y costes del proceso. Por otro lado, identifican las siguientes *fuentes* de valor, a saber: oferta central, proceso de búsqueda y operaciones del cliente.
- Otra línea de investigación más reciente sugiere que la experiencia supone una plataforma para el estudio. Esta teoría implica que el valor relacional pueda ser el resultado de las percepciones individuales más que una función de las calidades o atributos de una relación. Destaca también la necesidad de incluir el rol del personal de ventas y la perspectiva del servicio en el análisis. De esta forma,

el valor relacional emerge del *valor en uso* o del consumo de los procesos generadores de valor del cliente.

- Se deriva una nueva corriente funcional. Dicho enfoque identifica dos categorías funcionales, a saber: función directa y función indirecta. La función directa está vinculada con la calidad, volumen o seguridad. La función indirecta incluye áreas relacionadas con el mercado, innovación, aprendizaje o negocios alternativos. En concreto, destacamos la importancia que suponen las TIC en la creación de valor relacional.

Del análisis anterior, se deriva la necesidad de estudiar el valor relacional desde otros contextos, como puede ser la relación entre fabricantes y minoristas del canal de distribución. De la revisión de los estudios a este nivel del canal se derivan las siguientes conclusiones:

1. El fabricante tiene la responsabilidad de contar con las capacidades suficientes que le permitan implementar estrategias operacionales que ayuden al minorista a conseguir sus objetivos.
2. Parte de la literatura se enfoca principalmente al marco más transaccional del intercambio entre fabricantes y minoristas basado en el precio.
3. Otra corriente de la literatura, estudia la relación a nivel de dos estrategias, a saber: (1) *servicio de operaciones y fuentes de relación* y (2) *desarrollo de las capacidades implicadas en las operaciones enfocadas al consumidor*. Estas estrategias suponen fuentes de valor relacional a tener en cuenta en nuestra propuesta de estudio.
4. El **servicio del cumplimiento del pedido** es un ejemplo de estrategia basada en el servicio de operaciones y fuentes de relación. Su estudio se encamina en la identificación de los parámetros que distinguen un buen servicio. Su medición se basa en la escala SERVQUAL o escalas posteriores como la LSQ.
5. La gestión por categorías **-CM-** junto con la iniciativa de respuesta eficiente al consumidor **-ECR-** constituyen ejemplos de operaciones enfocadas al consumidor. La técnica CM se basa en la habilidad de lanzar al mercado productos adecuados a las condiciones cambiantes del mercado. El enfoque ECR comprende una serie de prácticas en la relación fabricantes-minoristas agrupadas en tres grandes áreas, a saber: dirección de la demanda, dirección de la oferta y la información tecnológica colaborativa.



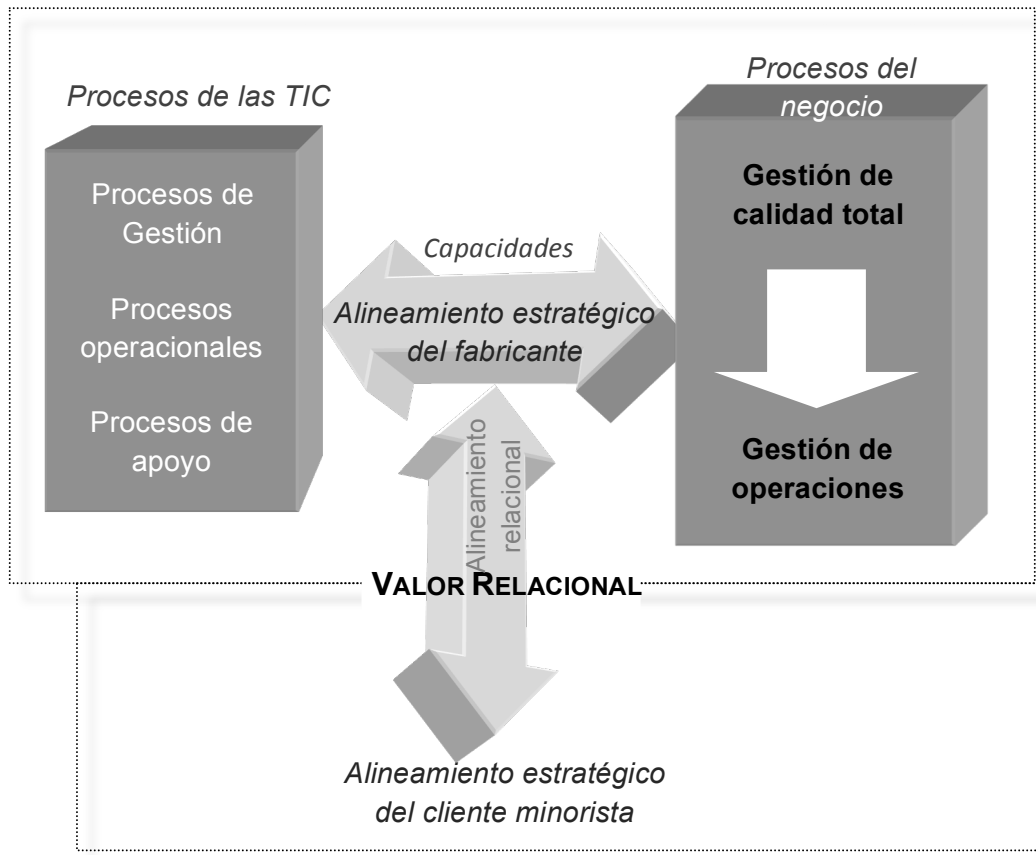
## CAPÍTULO 2

### LA CREACIÓN DE VALOR A TRAVÉS DEL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LOS PROCESOS Y CAPACIDADES ORGANIZACIONALES

Hasta este momento, la presente tesis ha destacado la importancia de las relaciones como fuente de oportunidades en la creación de ventajas competitivas. En concreto, el valor relacional es el resultado del proceso de interacción entre el fabricante y su red de clientes minoristas. También se ha establecido el servicio asociado al cumplimiento del pedido como posible principio de valor. En este punto, el lector puede hacerse la siguiente pregunta ¿cuáles serían las actividades y recursos implicados en la creación de valor? El siguiente capítulo se encaminará precisamente a dar respuesta a esta cuestión.

La literatura sugiere como fuerzas conductoras y restrictivas del proceso de colaboración: las fuerzas organizacionales, las fuerzas estratégicas y estructurales, las fuerzas relacionadas con la comunicación, las fuerzas a nivel individuo, las fuerzas relacionadas con la tecnología y las fuerzas externas (Etgar, 2008; Ojanen y Hallikasm, 2009; Greer y Lei, 2012). El planteamiento de este capítulo (véase figura 2.1) sigue la proposición anterior a través del análisis de cuatro constructos clave que directa o indirectamente abordan dichas fuerzas. En concreto, se tratará de establecer las conexiones entre: tecnologías de información y comunicación, gestión de calidad total, gestión de operaciones y alineamiento estratégico; de tal forma que el valor relacional será propuesto como el resultado de un alineamiento estratégico entre dos negocios. Con ese fin, en primer lugar, se introducirá el concepto de tecnologías de información y comunicación –TIC-. Se continuará, desde la visión de las TIC, con la revisión de las capacidades y procesos organizacionales y la relación entre ambos constructos. Seguidamente se pasará a tratar el proceso de gestión de calidad total y el análisis de sus factores críticos, para terminar con el estudio de la gestión del proceso de operaciones y sugerir la creación de valor relacional a través del servicio logístico. La propuesta de valor del negocio junto con el valor de las TIC darán paso al último punto, dedicado a analizar el alineamiento estratégico entre los objetivos del negocio con los objetivos de los gestores de las TIC. Se concluirá finalmente con un planteamiento de alineamiento estratégico entre negocios en la creación de valor relacional.

**Figura 2.1. Estructura de los principales conceptos a revisar en torno a las TIC**



## 2.1. TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La omnipresencia de las tecnologías de información y comunicación en todos los ámbitos de las sociedades desarrolladas, a nivel general, y de las empresas, en particular, nos lleva a plantear la posible existencia de un nexo con las fuentes de creación de valor relacional. La literatura considera las tecnologías de información y comunicación como una importante fuente de ventajas competitivas para las compañías (Gil et al., 2009). Su uso generalizado ha implicado un profundo cambio en numerosas áreas, como por ejemplo la logística (Gil et al., 2007b). De este modo, el presente epígrafe se desarrollará en primer lugar presentando las tecnologías de la información y comunicación; los principales campos de investigación de la literatura de sistemas de información serán revisados a través del estudio de los factores que influyen en su adopción. A continuación se profundizará en sendos apartados los dos constructos claves en la creación de valor tecnológico: las capacidades de TIC y los procesos organizacionales. Finalmente veremos cómo afecta todo eso al estudio del valor relacional.

### 2.1.1. LA CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS TIC

Por Tecnología de información y comunicación (TIC) se entiende cualquier tecnología que permite la comunicación, la captación electrónica y el procesamiento y transmisión de información (Apulu y Latham, 2011). Sin embargo, también existe literatura que limita su papel al trabajo que se hace con ordenadores (p.e. Adeosun et al., 2009). A pesar de esto, por lo general, la investigación en este campo tiende a considerarlas como la multitud de medios autónomos que incluyen telefonía fija y móvil, radio, televisión, vídeo, teletex, sistemas de información de voz y fax, así como las redes que facilitan el uso de internet (Wangwe, 2007). De esta manera, las TIC pueden incluir ordenadores, dispositivos, software, sistemas de almacenamiento y seguridad de información, redes de protección, etc. (Ashrafi y Murtaza, 2008). También tienen la consideración de sistemas que incorporan las tecnologías e infraestructuras requeridas para almacenar, manipular, entregar y transmitir información (Apulu y Latham, 2011). De forma similar, otro término que aparece en la literatura de marketing hace referencia a la tecnología de información o TI. Tong et al. (2008) definen TI como “*todas las formas de hardware informático, software, sistemas, personal y recursos para objetivos de funciones de comunicación* (Ryssel et al., 2004), *resolución de problemas y creación de valor* (Melville et al., 2004; Stump y Sriram, 1997)” (p. 182). De esta manera, mientras que las TI están enfocadas a los recursos utilizados para el tratamiento de la información, las TIC engloban tanto a los recursos como a los medios, siendo esta última noción la que seguiremos en esta tesis.

La noción de las TIC permite ser estudiada desde dos vertientes distintas: a nivel macro y a nivel organizacional. A nivel macro, existen una serie de factores que influyen en su adopción (p.e. Guerrieri et al., 2011). El primero de ellos recoge todo tipo de restricciones, regulaciones y obligaciones que en cierta manera limitan el establecimiento de una decisión; a modo de ejemplo, Gust y Marquez (2004) demuestran que la regulación en el mercado de trabajo ralentiza el proceso de aceptación de las TIC. En segundo lugar, factores demográficos, como la estructura de edad y tamaño de la población son también tenidos en cuenta, aunque no exista una clara evidencia empírica que sustente la idea de que las TIC se difunden más rápidamente entre los grupos de gente más joven o que las poblaciones urbanas adopten las TIC más fácilmente como resultado de las economías en red; por ejemplo, mientras que Chinn y Fairlie (2007), estudiando los efectos de la edad, plantean la relación entre composición de edad y adopción de las TIC, Bayo-Moriones y Lera-López (2007) no encuentran relación alguna. Finalmente, el aumento del nivel de conocimiento, las externalidades de red y la presión competitiva podrían jugar un papel en la adopción de las TIC por parte de las empresas. Por todo ello, Hollenstein (2004) establece que es importante que las empresas sean

capaces de entender los posibles futuros beneficios y costes de la inversión en las TIC.

Su adopción a nivel de empresa surge en un contexto de alta tecnología como fomento de la innovación (Chesbrough y Crowther, 2006). La preocupación de las organizaciones se enfoca principalmente en la mejora del resultado económico (Corsten y Kumar, 2005), en las economías de escala (Peters, 1997), en la coordinación eficiente (Perry et al., 2002; Leek et al., 2003), en la reducción de los costes de transacción y en la obtención de mayores resultados financieros (Perry et al., 2002; Stump y Sriram, 1997). En este sentido, Hakala (2010) sugiere que el éxito a largo plazo de la empresa va unido a la innovación, a las soluciones tecnológicas y a los productos, servicios o procesos de producción (Gatignon y Xuereb, 1997; Grinstein, 2008; Hamel y Prahalad, 1991). Hakala (2010) se fundamenta en la visión basada en el conocimiento, que propone que el conocimiento es el único recurso y que el resultado de la empresa depende de cómo de bien los miembros de la organización pueden proveer de conocimiento a sus bases, integrar diferentes áreas y aplicarlo en nuevos procesos, productos y servicios (Grant, 1996; Kogut y Zander, 1992; Nonaka, 1994; Spender, 1996).

Así mismo, las fuentes externas son cruciales para que los negocios continúen innovando (Tallman y Phene, 2007). La habilidad de una empresa para capitalizar el conocimiento externo se relaciona con su conocimiento interno y con la inversión en I+D previa, crucial en sus capacidades innovadoras (Cohen y Levinthal, 1990). En este sentido, el modelo de innovación abierta propuesto por Chesbrough (2003, 2006a, 2006b) presupone entradas y salidas intencionadas de conocimiento con el fin de acelerar la innovación interna y de expandirlo al mercado en el uso de innovación externa. Este modelo de innovación surge como una alternativa a otros modelos lineales que examinan características estáticas (Rogers, 1995; Van de Ven et al., 1999) o innovaciones específicas como en administración, tecnología, producto o procesos (Barrett y Walsham, 1995). En concreto, la principal característica que sustenta una innovación abierta es la co-creación, o el co-desarrollo de asociaciones entre compradores y vendedores, que entraña la creación y entrega de nuevos productos, tecnologías o servicios (Chesbrough y Shwartz, 2007). Para ello, no hay que olvidarse de que el eje central de una innovación abierta reside en las TIC, las cuales pueden suponer una forma de aumentar la eficiencia y efectividad en las organizaciones (Fleming y Waguespack, 2007; Chesbrough, 2003, 2006, 2006b; Dogson et al., 2006; Vanhaverbeke, 2006).

De esta forma, la importancia de las TIC en los procesos innovadores de las empresas requiere prestar especial atención a determinados aspectos que consideramos de interés: las funciones de las TIC, el papel de las TIC en los intercambios y la orientación y aceptación tecnológica en las empresas. Estos temas son tratados de forma independiente a continuación.

### **2.1.1.1. LAS FUNCIONES DE LAS TIC**

El uso de las TIC por parte de las compañías no solamente les permiten ser más eficientes y efectivas sino que también les ayuda a ser más competitivas (Fulantelli y Allegra, 2003). Estas funciones asociadas a las TIC se hacen especialmente cruciales cuando el intercambio del conocimiento interorganizativo crece desde el momento en que el dominio de información del cliente es ampliado (Vargo y Lusch, 2004). En concreto, son dos las funciones más destacadas en la literatura, a saber: (1) la efectividad y eficiencia y (2) el favorecimiento de la competitividad.

La primera función implica que las tareas que desempeñan las organizaciones deben orientarse a fines efectivos y eficientes en las transacciones e intercambios (Leek et al., 2003; Ryssel et al., 2004; Tanis y Postmes, 2003). La literatura sugiere que las empresas utilizan las TIC a la hora de implementar la eficiencia y la efectividad en procesos clave, tales como comunicación o servicio al cliente (Brynjolfsson y Hitt, 2000; Melville et al., 2004; Ray et al., 2005). Adeosun et al. (2009) determinan que el uso de las TIC facilita la dirección estratégica, la comunicación, la colaboración, el acceso a la información, la toma de decisiones, la gestión de datos y el conocimiento en organizaciones. También favorecen la difusión de información organizacional, que puede ser un input crucial para la toma de decisiones efectivas y de control a todos los niveles (Ongori y Migiro, 2010). De esta forma, las TIC ayudan a la planificación organizacional mejorando la comunicación y flexibilidad de la misma, evidenciando la importancia del papel que desempeña el capital humano en su utilización. Precisamente en Guerrieri et al. (2011) se destaca la conexión esencial entre las TIC y el capital humano a través del argumento de que los trabajadores preparados están más capacitados para aprender a utilizar nuevas tecnologías y son más flexibles respecto a las tareas de trabajo. Sobre este aspecto, los análisis a nivel micro encuentran una relación positiva entre el nivel general de educación del empleado y el uso de las TIC (Bayo-Moriones y Lera-Lopez, 2007; Haller y Traistaru-Siedschlag, 2007). Por otro lado, Hengst y Sol (2001) establecen que las TIC permiten reducir costes e incrementar capacidades asistiendo a la coordinación interorganizacional. Ramsey et al. (2003) también señalan que las organizaciones generalmente buscan conseguir con las TIC la reducción de costes de transacción, de búsqueda y diseminación de información, de control de inventario y de control de calidad. De esta forma, el empleo de las TIC, intercambiando y asimilando información (Spanos et al., 2002), interviene tanto en los bajos niveles de coordinación como en el incremento de la apertura al exterior de las organizaciones (Apulu y Latham, 2011).

En cuanto a la segunda función, las TIC favorecen la competitividad de las organizaciones (Fullanteli y Allegra, 2003). Las TIC proveen a las empresas de una herramienta poderosa y táctica, de tal forma que si es utilizada

correctamente, puede reportarles grandes ventajas a la hora de promocionar y fortalecer su competitividad (Buhalis, 2004). Sobre este aspecto, el principal uso de las TIC es el de permitir a las empresas seguir la pista de las localizaciones, situaciones e incluso los cambios en las preferencias de los clientes (Nakajima, 2002). El establecimiento de una ventaja competitiva se puede alcanzar desde los avances en las TIC a través de distintos medios a saber: innovación, marketing, eficiencia, calidad y respuesta del cliente (Pavic et al., 2007). A modo de ejemplo, Lal (2004) indica que los servicios web incrementan la competitividad de las empresas al cambiar su relación con el cliente e intervenir en la creación de lazos relacionales entre ambos. Por otro lado, las TIC también ayudan a incrementar la competitividad de los negocios y facilita la actuación de la empresa a través del ahorro de costes indirectos, tales como costes laborales, y costes indirectos, como, por ejemplo, estableciendo barreras de entrada (Apulu y Latham, 2011). En este sentido, las TIC permiten eliminar la restricción de distancia y tiempo de acceso a nuevos mercados y servicios de información especializada, como consultas a distancia, práctica continua, nuevos modos de asesoría, etc. La eliminación de estas limitaciones en los flujos de información mejora la coordinación de las actividades entre las organizaciones (Spanos et al., 2002). En otras palabras, las TIC pueden traer cambios a las empresas, haciéndolas más competitivas, innovadoras y generando crecimiento (Obijiofor et al., 2005).

#### **2.1.1.2. EL PAPEL DE LAS TIC EN LOS INTERCAMBIOS**

Con esta y otras ventajas de la aplicación de las TIC por parte de las organizaciones, no es de extrañar que su uso sea bastante intenso (Björkdahl, 2011). Un indicador de su constante presencia es la extensa involucración de las TIC en casi todos los aspectos de los intercambios empresariales (Hong y Wang, 2011; Tong et al., 2008). Las TIC han cambiado las interacciones tradicionales y como resultado han transformado las relaciones interorganizativas. Esto lleva a que algunos autores, como Tong et al. (2008), acuñen con el término “omnipresente TIC” al resultado y a la frecuencia en que las TIC son implementadas y activamente utilizadas en las interacciones de negocios. En esta línea, Hong y Wang (2011) categorizan las características de la omnipresente TIC en tres tipos de aproximaciones: marketing de contexto, marketing de referencia y marketing colaborativo (Nakajima, 2002). El marketing de contexto representa el direccionamiento de la tecnología, de tal forma que las empresas anticipan mejor los resultados en base a productos y servicios enfocados y contextualizados a cada cliente. El marketing de referencia permite customizar las ofertas al cliente, escuchando y tramitando las sugerencias de productos y servicios. El marketing colaborativo captura las ideas y opiniones de los consumidores para reflejarlas en los productos y servicios y reconoce la importancia de los esfuerzos de las empresas para

proveer a los clientes con herramientas de comunicación más atractivas y fiables. Estas tres características de la omnipresente TIC están relacionadas con la interactividad, la cual es considerada un elemento crucial en las relaciones de las empresas con sus clientes (Iacobucci, 1994; Hong y Wang, 2011). De esta forma, las TIC permiten a los negocios localizar e identificar a sus clientes y customizar la oferta a través de la información creada por el sistema.

### **2.1.1.3. LA ORIENTACIÓN Y ACEPTACIÓN TECNOLÓGICA EN LAS EMPRESAS**

Destacada la importancia de las TIC en la empresa y en sus relaciones interorganizativas, cabe pensar que una forma de diferenciación del producto y de obtención de ventajas competitivas es el desarrollo y adopción de nuevas tecnologías (Gatignon y Xuereb, 1997). La inversión en nuevas tecnologías, más que el desarrollo de productos en base a las necesidades presentes de los clientes, es considerada como un seguro de viabilidad en momentos de turbulencias en sus mercados (Christensen y Bower, 1996). La tendencia de una organización a introducir o usar nuevas tecnologías es definida a su vez como orientación tecnológica (Gatignon y Xuereb, 1997; Hult et al., 2004a; Hakala, 2010). No existe una clara relación positiva en cuanto a que la orientación tecnológica mejore negocios o el resultado de nuevos productos, ya que mientras que algunos estudios evidencian relaciones positivas (p.e. Day, 1999; Gatignon y Xuereb, 1997), existen también otros que muestran efectos contrarios (p.e. Gao et al., 2007). Por ello, la literatura constata que no solamente sea necesaria la orientación tecnológica en una organización, también la aceptación de la misma por los usuarios es considerada un elemento imprescindible para el éxito de adopción de las TIC.

La propensión a introducir las TIC por parte de las empresas ha sido tratada en la literatura a través de distintos conceptos, como por ejemplo: actitud del empleo de tecnologías de autoservicio (p.e. Bobbitt y Dabholkar, 2001; Curran y Meuter, 2005; Curran et al., 2003), ansiedad del uso tecnológico (p.e. Meuter et al., 2003, 2005), o el efecto moderador de la capacidad personal y el deseo. De todos los conductores, Müller-Seitz et al. (2009) destacan la utilidad y la facilidad de uso percibido como los más importantes en la aceptación de una nueva tecnología. Adicionalmente, con el fin de predecir, interpretar e incrementar la aceptación del usuario, existen modelos que ayudan a explicar las intenciones de estos en términos de sus actitudes, normas subjetivas, utilidad percibida, facilidad de empleo observada y otras variables relacionadas. Fundamentado a partir de los estudios de psicología social, Davis et al. (1989) introdujeron uno de los modelos intencionales más utilizados por los investigadores de sistemas de información, el modelo de aceptación tecnológica o TAM. El TAM fue inicialmente diseñado para el uso

tecnológico en los lugares de trabajo (Davis, 1985, 1989; Davis et al., 1989). Está basado en el supuesto de que el empleo real de un sistema depende de la intención de uso de la tecnología y esa intención depende de la *utilidad percibida* y de la *facilidad de uso* de ese sistema. La utilidad percibida se refiere al grado en el que una persona piensa que un sistema en particular mejorará sus funciones. La facilidad de uso indica el grado en el que un sistema ahorra esfuerzos al trabajador en la realización de sus tareas. El TAM redefine la teoría de la acción razonada (Ajzen y Fishbein, 1980; Fishbein y Ajzen, 1975), concerniente a los determinantes de las intenciones conductuales conscientes y establece sucesivamente los factores que establecen la aceptación de nuevas tecnologías. Este modelo se ha aplicado en numerosos ámbitos, como por ejemplo las tecnologías de auto servicio (Bitner et al., 2002; Liljander et al., 2006; Meuter et al., 2003), las tecnologías de identificación automática como la RFID (Müller-Seitz et al., 2009), las tecnologías interactivas como la de comercio electrónico (Schultze y Carte, 2007); y se ha redefinido en los respectivos contextos. Por otro lado, el carácter parsimonioso del TAM para algunos autores supone una ventaja (Plouffe et al., 2001; Venkatesh y Davis, 2000), y para otros, en cambio, esta parsimonia representa su mayor contrariedad. El TAM también ha sido criticado por sus limitadas aplicaciones en el lugar de trabajo, ya que el modelo no refleja plenamente la variedad de los distintos contextos. Adicionalmente, el modelo ha presentado resultados empíricos mezclados e inconcluyentes, llegándose a cuestionar su validez (Meuter et al., 2005); por ejemplo, distintos estudios muestran que una actitud positiva hacia una nueva tecnología no es un significativo vaticinador invariable de las intenciones de los usuarios de esa tecnología (p.e. Jackson et al., 1997; Taylor y Todd, 1995). Independientemente de los resultados ambiguos de los estudios sobre TAM, lo que queda claro es la importancia de la aceptación tecnológica por parte de las empresas en el planteamiento de una innovación a partir de las TIC.

En el caso de las empresas fabricantes, éstas integran las TIC en sus procesos aplicando: sensores, ordenadores, software y sistemas de tiempo real. La aceptación de las TIC por parte del fabricante mejora el resultado y el coste de los productos, favoreciendo nuevos cometidos. Este aumento de funciones conlleva un incremento de la complejidad de los productos debido a que en muchas ocasiones un mismo bien puede alojar varias tecnologías (Granstrand y Sjölander, 1990; Patel y Pavit, 1995; Granstrand et al., 1997). Esto se debe a que las nuevas tecnologías emergentes suponen un incentivo para realizar cambios en la tecnología en la que se basan los productos (Pavitt, 2001). Estas nuevas tecnologías generalmente no sustituyen a las anteriores, se combinan con las existentes para mejorar los productos/servicios o producir otros nuevos (Torrise y Granstrand, 2004). Así, la literatura señala las siguientes fuerzas que conducen a la diversificación tecnológica: (1) la oportunidad de introducir nuevas tecnologías en productos para mejorar resultados y nuevas



funcionalidades; (2) el esfuerzo para mantener la relevancia de viejas tecnologías; y (3) la coordinación en innovación y en variaciones de productos centrales, así como cambios en la cadena de aprovisionamiento (Granstrand et al., 1997). Sin embargo, la mayor parte de la investigación en diversificación tecnológica está enfocada en el incremento de la envergadura de las competencias tecnológicas de la empresa de la que proviene los complejos procesos y productos, y que se materializa en las patentes (Pavitt et al., 1989; Granstrand et al., 1997; Patel y Pavitt, 1997; Gambardella y Torrisi, 1998); esto minimiza el proceso de incorporación de nuevas tecnologías y, en consecuencia, de nuevas oportunidades (Björkdahl, 2011). En este sentido, Björkdahl (2011) destaca dos puntos especialmente importantes e interrelacionados en el contexto del proceso de diversificación tecnológica y que han sido de alguna forma descuidados. En primer lugar, la literatura raras veces vincula la diversificación tecnológica a las razones para integrar nuevas tecnologías en productos, pese a reconocer que la aparición de ésta da lugar a conveniencias en la mejora del resultado y de nuevas funcionalidades (Granstrand y Sjölander, 1992; Oskarsson, 1993). Segundo, la literatura no une extensivamente diversificación tecnológica con los efectos de la práctica empresarial y con las oportunidades que surgen, excepto cuando se subraya que el incremento de la complejidad del proceso y de la tecnología del producto afecta a las empresas, y que la diversificación tecnológica es el resultado de incrementar los costes de I+D.

A modo de conclusión sobre los aspectos clave de la aceptación y uso de las TIC, el estudio de las investigaciones más recientes, reflejadas en el cuadro 2.1, confirma la idea de que la aceptación tecnológica conlleva en muchos casos una innovación abierta entre las organizaciones, la cual ayuda a desarrollar la eficiencia y efectividad de los procesos organizacionales y también mejora la competitividad a través de la customización de la oferta. La coordinación de la planificación y la ejecución entre los miembros del canal provee de un mayor acceso a la información, facilita el control efectivo, eliminando o reduciendo las actividades que no aportan un valor añadido, y eventualmente mejora el rendimiento en el canal de distribución (Iyer, 2011). El intenso uso de las TIC por parte de las organizaciones puede dar como resultado procesos organizacionales más complejos en el desarrollo de productos y servicios conforme van incorporando nuevas tecnologías.

Otro aspecto relevante de la literatura en torno a las TIC, y que no se ha comentado hasta ahora, es el extenso tratamiento que tienen las capacidades de TIC en las investigaciones recientes (Patrakosol y Lee, 2009). Aunque los investigadores no coinciden generalmente en su definición, Patrakosol y Lee (2009) las consideran como “*componentes coherentes relacionados de las TIC que se integran para cumplir los objetivos empresariales*” (p. 1236). Por otro lado, algunos autores llegan a señalar las capacidades de TIC como fuente de

**Cuadro 2.1. Temas de investigación del estudio de las TIC a nivel organizacional**

Autor	Objetivo	Resultado
<i>Aceptación de las TIC</i>		
Kleijnen et al. (2007)	Se enfoca en el valor percibido utilitario de un nuevo servicio de entrega, el canal móvil	Conveniencia de tiempo, control del usuario, riesgo percibido y esfuerzo cognitivo tienen un fuerte impacto en las percepciones de valor del canal móvil
Schultze y Carte (2007)	Teorizan el elemento tecnológico de interactividad en un contexto social de información asimétrica estudiando el uso del comercio electrónico entre asociaciones de ventas de coches en EEUU	Las actitudes y creencias de los usuarios sobre sus socios de intercambio mejoran la habilidad de predecir el uso de las TIC
Björkdahl (2011)	Busca explicar las causas y efectos del fenómeno de integración de las TIC por parte del fabricante	Las empresas buscan ajustar las actividades que crean valor al cliente y las actividades que les producen beneficios a ellos mismos
Hakala (2010)	Revisión de la literatura que resume el conocimiento sobre las relaciones entre las distintas orientaciones empresariales	La orientación al mercado va unida a la orientación al cliente, a la competencia y al marketing. La orientación tecnológica incluye: producto, producción e innovación. Ambas orientaciones están conectadas positivamente al resultado de la empresa
Apulu y Latham (2011)	Intentan identificar los conductores para la adopción de las TIC en una muestra de 25 pequeñas y medianas empresas de Nigeria	La adopción de las TIC asiste al proceso de almacenar información, comunicar a los clientes y socios de negocios y asistir a su propio desarrollo
Guerrieri et al. (2011)	Establecimiento de los determinantes de las TIC	La decisión de invertir en las TIC está fuertemente afectada por el entorno general del negocio donde la inversión forma parte
Durmusoglu y Barczak (2011)	Buscan determinar cómo las herramientas de las TIC afectan a la efectividad de nuevos productos	Efecto positivo de las herramientas de las TIC en las diferentes fases del desarrollo de nuevos productos. Se hace necesaria una aproximación de descomposición que examine el rol de las TIC dentro de cada fase de desarrollo de nuevos productos.
<i>Innovación</i>		
Slater (2010)	Determinación de una nueva estrategia de colaboración a través de la innovación	Mejora del flujo de caja, menor nivel de inventario, nuevas capacidades organizacionales, fortalezas relacionales y ventajas competitivas

Durmusoglu y Barczak (2011)	Examinan cómo afecta las TIC a la efectividad de las distintas fases de desarrollo de nuevos productos	Las TIC tienen un efecto positivo en las distintas fases de desarrollo de nuevos productos
Westergren (2011)	Examina los factores contextuales que influyen en el fracaso de una innovación	El concepto de apertura es una condición necesaria pero no suficiente para un proyecto de innovación abierta. Se necesita de una percepción mutua de creación de valor, de relaciones de confianza y un conocimiento del contexto social. Los procesos de creación de valor deben ser explícitos en las propuestas de valor
Ostendorf et al. (2014)	Investigan cómo innovan las empresas en sus redes de negocio	Fabricantes y minoristas liberan conjuntamente los recursos que desarrollan y lanzan marcas minoristas innovadoras
Aziati et al. (2014)	Buscan identificar la relación entre las capacidades de innovación del negocio y las capacidades de innovación tecnológicas	Tanto las capacidades de innovación del negocio como las capacidades tecnológicas tienen efectos moderadores en el rendimiento organizacional

#### *Relaciones Interorganizacionales*

Tong et al. (2008)	Investigación empírica de la asociación entre las TIC y la reciprocidad relacional.	Las TIC fomentan una relación interorganizacional de igualdad. Sugiere que no es únicamente la extensión en la que se utiliza las TIC sino también en cómo éstas son utilizadas (p.e. customización)
Patrakosol y Lee (2009)	Profundiza en la investigación cross-cultural a través de las capacidades de TIC interorganizacionales	Las capacidades técnicas de TIC están positivamente asociadas con la actuación interorganizacional entre países
Iyer (2011)	Intentan avanzar en el entendimiento de las relaciones de colaboración basadas en las TIC	Se sugiere que mientras la capacidad analítica de las TIC se asocia positivamente con la colaboración, la dimensión de turbulencia tecnológica de la incertidumbre permite la relación de colaboración

#### *Capacidades y Procesos*

Radhakrishnan et al. (2008)	Examinan la relación entre las TIC y el valor de negocio desde la perspectiva de procesos	Destaca la unión diferencial entre el valor de negocio creado por las TIC a lo largo de los procesos organizacionales
-----------------------------	---	---

Jean et al. (2008)	Analizan el rol de las TIC en el contexto de relaciones entre negocios a nivel internacional y su contribución en el resultado de la cadena de valor	Sugiere que las capacidades de TIC contribuyen directamente a mejorar los procesos organizacionales
Zandi y Tavana (2011)	Pretenden alcanzar una aproximación que maximice las opciones reales del valor minimizando los riesgos asociados con cada estrategia alternativa	Propone un marco que puede ser usado para evaluar inversiones de las TIC con opción real. Un valor económico, valor de la opción real e inversiones de las TIC para mejorar el proceso de dirección
Hong y Wang (2011)	Estudia la posible disminución hegemónica del proceso de confirmación de las expectativas a partir de la influencia de las TIC en el proceso cognitivo	
Andersén y Kask (2012)	Estudian la capacidad absorptiva de las empresas asociadas como una característica clave de las relaciones en marketing	La capacidad absorptiva es explicada por el grado de atención cognitiva que se da en una relación. La asimetría de capacidad absorptiva entre los socios influye en el dinamismo de la conducta y dependencia del socio, lo cual puede hacer variar el riesgo de terminar la relación
Peng et al. (2016)	Intenta determinar como las TIC afectan el rendimiento de la empresa	Las capacidades de gestión tanto de los procesos de negocio internos y externos actúan de mediadores del impacto de las TIC en el rendimiento de la empresa
<i>Valor</i>		
Feldman y Horan (2011)	Estudian la influencia del valor en la información compartida en el entorno de las TIC del sector salud	Proposiciones mezcladas del valor a la hora de entender y predecir potencialmente el éxito de un nuevo Sistema de Información de Salud (HIE)
Hakola (2014)	Examinan la creación de valor y las percepciones de valor de los fabricantes y minoristas en un contexto tecnológico innovador	Sugieren una categoría de valor en el contexto interorganizacional clasificando los conductores del valor de tecnologías de embalaje

Fuente: Elaboración propia.

eficiencia e innovación; éstas además de mejorar potencialmente los resultados del desarrollo de nuevos productos (Nambisan, 2003), también pueden favorecer la innovación (Melville et al., 2004; Wheeler, 2002; O'Mahony et al., 2003; Durmusoglu y Barczak, 2011). Precisamente, uno de los aspectos más significativos en esta área de investigación es la de intentar definir y clasificar varias fuentes de capacidades relacionadas con las TIC y examinar sus

impactos en la creación de valor a través de los procesos organizacionales. Para ello, diferentes aproximaciones teóricas han sido aplicadas en la medición de las TIC en los intercambios que se producen en la cadena de suministro y en la investigación referente a la creación de valor. Sobre este último aspecto, la teoría de costes de transacción y, más recientemente, la teoría de los recursos y capacidades, examinan la relación de las TIC y el valor de negocio (Kim et al., 2006; Rai et al., 2006; Wu et al., 2006). Sin embargo, estas llamadas a la investigación plantean una serie de ambigüedades y confusiones en su aplicación en la investigación del valor (Jean et al., 2008). Primero, la conceptualización de los recursos de las TIC está todavía inconclusa, llevando a los investigadores a definir y usar diferentes términos de recursos o de capacidades de TIC. En segundo lugar, varios procesos de negocio y capacidades que interactúan con capacidades de TIC en el proceso de creación de valor han sido tratados. En tercer lugar, no está del todo claro cómo diferentes recursos de las TIC interactúan con otras capacidades y procesos de negocio para crear ventajas competitivas. De esta manera, las capacidades de TIC y los procesos organizacionales pueden suponer aspectos críticos en la creación de valor de empresa, y por extensión del valor relacional, siendo las interacciones que se establecen entre estos tres constructos las que trataremos con mayor detalle a continuación.

### **2.1.2. CAPACIDADES ORGANIZACIONALES BASADAS EN LAS TIC: FUNDAMENTO TEÓRICO.**

El objetivo del siguiente punto es analizar las capacidades de las TIC de una organización. Para ello, como paso previo, debemos remitirnos a la teoría de referencia: la teoría de los recursos y capacidades, que nos introducirá el concepto de capacidad organizacional y servirá como fundamento teórico de otros constructos que trataremos más adelante. Posteriormente, se profundizará en el análisis de las capacidades de las TIC.

#### **2.1.2.1. TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES**

La teoría de los recursos y capacidades o RBV –resource-based view– aclara que la heterogeneidad e inmovilidad de los recursos de la empresa pueden ser la base para un resultado competitivo superior (Fink, 2011) y facilitan la creación de valor vía el desarrollo de una ventaja competitiva (Ireland et al., 2003). La RBV explica que los negocios competidores poseen activos basados en conjuntos heterogéneos de recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984; Wernerfelt, 1995). Las capacidades son definidas como competencias que se construyen para combinar recursos (Grant, 1991). De esta forma, la organización presenta unos activos tales como recursos

humanos -habilidades y conocimientos individuales-, recursos financieros – dinero-, recursos físicos –equipos-, recursos sociales -contactos de red-, y recursos organizacionales -estructuras, procesos y relaciones- (Brush et al., 2001). Los activos pueden ser tangibles -concretos y físicos- o intangibles -tácitos, como los basados en el conocimiento- (Teece et al., 1997). Solo un subconjunto de los activos de una empresa, clasificados como activos estratégicos, constituye una fuente de ventaja competitiva para la misma (Amit y Schoemaker, 1993). Estos activos estratégicos, a su vez, conllevan conocimiento explícito y tácito (Eisenhardt y Santos, 2000; Kaplan et al., 2001; Kogut, 2000; Nonaka, 1994) que es almacenado en habilidades, conocimiento, recursos y formas de trabajo internas y únicas de la empresa (Rumelt et al., 1994; Foss, 1997). Por extensión, la investigación en sistemas de información también explica que los recursos y capacidades de una empresa tienen la habilidad de incluir las TIC con el fin de constituir un activo estratégico en la creación de una ventaja competitiva (Mata et al., 1995; Bharadwaj, 2000; Caldeira y Ward, 2003; Peppard y Ward, 2004; Wade y Hulland, 2004; Bhatt y Grover, 2005; Oh y Pinsonneault, 2007).

Los marcos VRIN y VRIO de la ventaja competitiva han emergido desde esta teoría como una forma útil de caracterizar los activos estratégicos (Barney, 2002; Barney, 1991). En estos marcos, los activos estratégicos son aquellos activos que son valiosos, raros y no sustituibles (VRIN) o valiosos, raros, inimitables e implicando el apoyo organizacional (VRIO) (Barney, 1991; Barney, 2001; Priem y Butler, 2001; Wernerfelt, 1984). Sin embargo, como acabamos de comentar, solo unos pocos de esos activos estratégicos contribuyen a la ventaja competitiva de una empresa (Amit y Schoemaker, 1993; Kraaijenbrink et al., 2010). De esta forma, el procesamiento de tales recursos y capacidades no garantiza el desarrollo de ventajas competitivas o la creación de valor (Barney y Arian, 2001; Priem y Butler, 2001). Para ello, es necesario que las empresas acumulen, combinen y exploten esos activos (Grant, 1991; Sirmon y Hitt, 2003).

La investigación también ha avanzado en el entendimiento de cómo las organizaciones desarrollan y mantienen la ventaja competitiva, así como una combinación de recursos y procesos basados en conocimiento pueden ser dirigidos y ajustados (Kim et al., 2012). Sin embargo, algunos autores caracterizan esta teoría como estática (Teece et al., 1997; Wade y Hulland, 2004; Baker et al., 2011) y cuestionan su aplicabilidad práctica a la investigación organizacional, identificando cuestiones conceptuales y destacando que la dependencia y naturaleza evolutiva de la RBV es ajustada a entornos relativamente estables y puede requerir de solidez organizacional interna así como de estabilidad externa del entorno para ser aplicada en la práctica (Lengnick-Hall y Wolff, 1999; Priem y Butler, 2001). De esta forma, las capacidades dinámicas se construyen como un enfoque que describe a la

organización como un conjunto de rutinas operacionales y administrativas que se desarrollan en la retroalimentación del resultado (Zollo y Winter, 2002) y que facilitan a las compañías a responder efectivamente a los cambios en los entornos dinámicos en los que compiten (Eisenhardt y Martin, 2000; Teece, 2007; Teece et al., 1997).

Teece et al. (1997) consideraron las capacidades dinámicas como “*la habilidad de la empresa de integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para responder rápidamente a los entornos cambiantes*” (p. 516). Eisenhardt y Martin (2000), por su parte, las definen como un conjunto de procesos específicos e identificables tales como el desarrollo de productos, la toma de decisiones estratégicas y las alianzas. De esta forma, no son algo vago ni tautológico (Singh et al., 2013). Así, Fan et al. (2004) resumen los aspectos de las capacidades dinámicas, definiéndolas como competencias que permiten a las empresas reconfigurar rápidamente su estructura y rutina organizacional en respuesta a nuevas oportunidades. El término dinámico indica que las organizaciones deben continuamente monitorizar y renovar sus competencias funcionales en respuesta al contexto competitivo; y el término capacidades destaca la importancia de la gestión en desarrollar y mantener aquellas competencias funcionales (Baker et al, 2011). De esta manera, este enfoque explica que los procesos tecnológicos internos, organizacionales y gerenciales permiten a los negocios producir rentas económicas en entornos cambiantes (Teece et al., 1997); también enfatiza la importancia de las capacidades gerenciales en detrimento de los recursos de la organización. Mientras que los recursos pueden ser adquiridos de forma relativamente rápida, las capacidades deben ser construidas deliberadamente a lo largo del tiempo. Las capacidades dinámicas son vistas como valiosas, raras, difíciles de imitar y difíciles de sustituir porque las empresas carecen de capacidad estructural para desarrollar rápidamente nuevas competencias (Dierickx y Cool, 1989).

Sin embargo, existe otra corriente en la literatura que señala todo lo contrario, es decir las capacidades dinámicas son a menudo fáciles de copiar y adquirir (Eisenhardt y Martin, 2000). A diferencia de los marcos VRIN y VRIO, que proponen que las competencias basadas en recursos deben ser difíciles de copiar o imitar para proveer de una ventaja competitiva duradera, las capacidades dinámicas muestran, a menudo, fuertes aspectos comunes a lo largo de la industria y de las organizaciones y pueden ser más fácilmente transferidas o adquiridas (Eisenhardt y Martin, 2000). Esto hace que las capacidades dinámicas no pueden añadir valor por sí mismas, sino que reconfiguran la base de recursos existentes (Eisenhardt y Martin, 2000). Por tanto, las capacidades dinámicas junto con los recursos subyacentes VRIN o VRIO son las que proveen la ventaja competitiva a largo plazo en los entornos dinámicos (Teece et al., 1997). Por ello, Teece et al. (1997) proveen un modelo

con los mecanismos que intervienen en la relación entre recursos, capacidades dinámicas, aprendizaje y rendimiento, al que denomina “*procesos, posiciones y caminos*”. A través de este marco, las capacidades dinámicas constituyen rutinas organizacionales o procesos que son dependientes de los recursos de la organización -base de recursos subyacente- en la generación de la ventaja competitiva sostenida. Este punto de vista sirve para introducir las TIC en los recursos de la empresa y ver cómo influyen en los procesos organizacionales posteriormente.

### **2.1.2.2. CAPACIDADES DE TIC**

El enfoque de las capacidades dinámicas subraya la idea del aprendizaje colectivo continuo a través de los procesos organizacionales (Kandemir et al., 2006). Desde este contexto, se explica el desarrollo de la ventaja competitiva a través de lo que se conoce como *colaboración en la cadena de suministro* (Iyer, 2011). Este concepto se refiere a las últimas relaciones que se dan entre los vendedores para crear valor al cliente final. Se caracteriza por la visibilidad de las operaciones, el intercambio de información, la planificación conjunta y la previsión cruzada con los socios vendedores. La colaboración en la cadena de suministro se define como un proceso, donde una empresa sistemáticamente integra estrategias, sincroniza actividades, regularmente comparte información, y otros recursos, y activamente trabaja hacia el logro de los objetivos colectivos con los socios vendedores (Kandemir et al., 2006, Schrage, 1990). Este concepto se aproxima a la noción de valor relacional planteado en el capítulo anterior.

Conforme a esta perspectiva, los recursos y capacidades de una empresa pueden incluir las TIC (Barney, 1991). De ahí que se argumente que las capacidades tecnológicas están entre los conductores más importantes del resultado del desarrollo de nuevos productos (Verona, 1999) y que la habilidad de los directivos para concebir, implementar y explotar las TIC que favorezcan y permitan las actividades de la empresa, puede proveer de una potencial ventaja competitiva (Mata et al., 1995; Sambamurthy y Zmud, 2000; Sambamurthy et al., 2003). De esta forma, las capacidades de TIC facilitan las operaciones que contribuyen en la obtención de beneficios (Rodrigues et al., 2004; Wang y Wei, 2007), promueven la colaboración y son sistemas inteligentes dedicados a soportar mejor la planificación y la toma de decisiones (Iyer, 2011); de ahí la importancia de su análisis.

Muchos investigadores han prestado especial atención a la acepción de capacidades de TIC, incluyendo su potencial para transformar los recursos de las TIC en valor de negocio (Kim et al., 2011). De este modo, tanto el acceso por parte de las empresas a la información compartida, como la optimización de la cadena de suministro (Rai et al., 2006), confieren a las capacidades de



TIC el potencial para originar actividades de valor añadido y el soporte de colaboraciones interorganizativas basadas en la alianza estratégica (Lee y Lim, 2005). Por capacidades de TIC se entienden el conjunto de herramientas tecnológicas relacionadas, utilizadas por las empresas con un determinado objetivo (Patrakosol y Lee, 2009). Según el argumento inicial, el interés por este constructo en el área de relaciones empresariales proviene de la necesidad de ofrecer mecanismos que mejoren sus actuaciones (Iyer, 2011). En este sentido, la literatura sugiere que las capacidades TIC operan en dos componentes básicos: técnicos y personales (Melville et al., 2004; Byrd y Turner, 2000).

Uno de los principales problemas de su estudio radica en la especificación de sus dimensiones; si bien se observa que muchas de las proposiciones de la literatura difieren en su terminología, generalmente estas son similares en aquello que reflejan (Kim et al., 2011). Una forma de agruparlas es a través de las tipologías y taxonomías. Las tipologías son ampliamente usadas en estudios organizacionales con el fin de ordenar y analizar información. De forma similar, la taxonomía implica el agrupamiento de objetos como resultado de similitudes empíricamente observadas. Sin embargo, las tipologías son distintas de las taxonomías en cuanto que una tipología se fundamenta en premisas conceptuales previas al testeo empírico mientras que la taxonomía se deriva de grupos de similitudes empíricas sin considerar el respaldo conceptual (Bailey, 1994).

Muchos estudios de sistemas de información, a partir de la RBV, han utilizado tipologías/taxonomías de recursos organizacionales. Uno de esos estudios es el de Kim et al. (2011), los cuales, en un intento por establecer una tipología de capacidades de TIC, observan que muchos de los esquemas taxonómicos analizados son similares en aquellos aspectos que reflejan, los cuales pueden ser: físicos -p.e. equipamiento-, humanos -p.e. habilidades o conocimiento del individuo- y organizacionales -p.e. estructura, reglas, relaciones y cultura-. Los mismos autores destacan que la mayoría de los esquemas taxonómicos estudiados presentan recursos/capacidades que están consistentemente trazados en funciones de las TIC -p.e. recursos de las TIC técnicos y recursos de las TIC humanos-. Sin embargo, estos también señalan que los esfuerzos para traducir recursos y capacidades organizacionales, en aquello que guarda relación con la función de las TIC, han sido generalmente omitidos de forma sistemática (Melville et al., 2004). De esta forma, la ausencia de una convergencia conceptual en las capacidades de TIC hace difícil encaminar el progreso acumulativo del dominio de la investigación. A pesar de esta dificultad, Kim et al. (2011) propone tres tipologías clave en su estudio (véase cuadro 2.2), estas son a saber: (1) gestión de las TIC, (2) experiencia personal de las TIC y (3) flexibilidad de infraestructura de las TIC.

**Cuadro 2.2. Tipologías de capacidades de TIC**

Estudios relacionados	Tipologías		
	Infraestructura de las TIC	Experiencia de las TIC del personal	Gestión de las TIC
Mata et al. (1995)	- Tecnología patentada	- Habilidades de TIC técnicas - Habilidades de TIC gerenciales	- Acceso al capital - Costes de cambio del cliente
Ross et al. (1996)	- Activos técnicos	- Activos humanos	- Activos relacionales
Powell y Dent-Micallef (1997)	- Recursos tecnológicos	- Recursos humanos en las TIC	- Recursos del negocio
Bharadwaj et al. (1998)	- Vínculos de las TIC externos - Infraestructura de las TIC	- Pensamiento estratégico de las TIC del negocio	- Integración del proceso de negocio de las TIC - Gestión de las TIC - Alianzas de negocio o de las TIC
Bharadwaj (2000)	- Recursos tangibles	- Recursos de las TIC humanos	- Recursos permitidos por la intangible TIC
Tippins y Sohi (2003)	- Objetos de las TIC	- Conocimiento de las TIC	- Operaciones de las TIC
Melville et al. (2004)	- Recursos técnicos de las TIC	- Recursos humanos de las TIC	- Recursos organizacionales complementarios
Ravichandran y Lerwongsatien (2005)	- Flexibilidad de infraestructura de las TIC	- Capital humano de sistemas de información	- Calidad de la asociación de sistemas de información
Bhatt y Grover (2005)	- Calidad de infraestructura de las TIC	- Experiencia de negocio de las TIC	- Infraestructura relacional
Pavlou y El Sawy (2006)	- Adquisición de recursos de las TIC	- Fomento de recursos de las TIC	- Empleo de recursos de las TIC
Aral y Weill (2007)	- Activos de TIC	- Competencias de recursos humanos y de dirección	- Cultura de uso de las TIC - Transacciones digitales - Internet
Jean et al. (2008)	- Recursos organizacionales complementarios	- Recursos de las TIC humanos	- Integración electrónica
Lin et al. (2010)	- Implantación o creación de las TIC	- Innovación de servicio - Innovación de marketing	- Innovación administrativa - Innovación de proceso - Innovación de producto
Aziati et al. (2014)	- Capacidad de localización de recursos - Capacidad de fabricación - Capacidad de innovación tecnológica	- Capacidad de aprendizaje	- Innovación administrativa - Prácticas de gestión - Estructura organizacional
Wei et al. (2015)	- Infraestructura de las TIC	- Capacidad absorbente	- Capacidad de gestión

Hwang y Min (2015)	- Cultura organizacional - Comunicación	- Reingeniería de los procesos de negocios	- Apoyo de la alta dirección
--------------------	--	--	------------------------------

Fuente: Adaptación de: Kim et al. (2011).

Una de las principales observaciones sobre los tipos de capacidades de las TIC, es que estos son altamente divergentes entre empresas y, al mismo tiempo, notablemente diferentes de otras formas de gestión organizacionales más tradicionales. A pesar de ello, la mayoría de las capacidades de TIC representan asuntos relevantes en su gestión en términos de planificación, inversión en tomas de decisiones, integración, coordinación y control (Boynton y Zmud, 1987; Jean et al., 2008). Precisamente, una de las oportunidades que hace frente la función de las TIC es la adaptación que se efectúa de la estructura de gobierno (McKeen y Smith, 2008). Esto conduce a que Kim et al. (2011) destaquen la **capacidad de gestión de las TIC** - planificación, decisión de inversión, coordinación y control- como un indicador primario de las capacidades organizacionales de una empresa. De esta forma, la capacidad de gestión de las TIC es la habilidad del personal de las TIC en dirigir los recursos a la hora de transformarlos en valor de negocio en una organización (Peppard, 2007) y se refleja generalmente por el nivel en el que tales procesos son estructurados en prácticas formales e informales (Aral y Weill, 2007; Kim et al., 2011). Desde una perspectiva de costes de transacción económicos, otra forma de gobierno que reivindican otros autores (p.e. Jean et al., 2008) es la integración electrónica, la cual reduce costes de transacción y provee control y flexibilidad (Kim y Mahoney, 2006; Wang et al., 2006; Zaheer y Venkatraman, 1994). Por integración electrónica se entiende el grado por el que las actividades relevantes de la cadena de suministro se realizan a través de los sistemas de información interorganizacional (Wang et al., 2006).

Otra tipología destacada en las capacidades de TIC, denominada **infraestructura de TIC**, se refiere a la composición de todos los activos de las TIC -p.e. software, hardware y datos-, de los sistemas y sus componentes, de las facilidades de red y de comunicación, y de las aplicaciones (Byrd y Turner, 2000; Duncan, 1995). De esta forma, las TIC pueden influir en la cultura flexible (Powell y Dent-Micallef, 1997). La flexibilidad de la infraestructura de las TIC permite que el personal que emplea las TIC desarrolle, difunda y soporte varios componentes de sistema rápidamente para reaccionar a los cambios de las condiciones de negocio y de las estrategias corporativas como fusiones, adquisiciones, alianzas estratégicas, alianzas globales o presiones económicas (Keen, 1991; Weill et al., 2002). Ésta también otorga el desarrollo de un sistema común que une las funciones de negocio y permite su compromiso sinérgico (Bharadwaj, 2000; Rockart et al., 1996). Una empresa con una flexible infraestructura de TIC puede, por tanto, tomar ventaja de los recursos de las TIC existentes para ejercer estrategias de negocio y apoyar los cambios

estructurales necesarios (Boar, 1996). Tal capacidad de las TIC supone un activo de valor en una organización a la hora de mantener ventajas competitivas en el mercado (Rockart et al., 1996).

Lo que también se destaca de este estudio de las capacidades de TIC, es que la tecnología no es capaz de operar en un vacío. Las TIC avanzadas necesitan ser dirigidas e influidas por suficientes y competentes habilidades técnicas y de conocimiento. Los **recursos humanos de TIC**, incluyendo las habilidades técnicas y directivas, han sido considerados una importante capacidad de TIC en estudios anteriores (Bharadwaj, 2000). En estudios previos, Kim et al. (2006) encontraron que la acumulación de habilidades y conocimiento de las TIC internas de la empresa constituyen una innovación administrativa que permite la coordinación interorganizacional y directamente el intercambio de información. De esta forma, la experiencia del personal de las TIC se define como las habilidades profesionales, el conocimiento y la gestión de las tecnologías, funciones de negocio, y áreas relacionales necesarias para que el personal de las TIC emprenda las tareas asignadas de forma efectiva (Lee et al., 1995). El conocimiento de la tecnología es el entendimiento de los elementos de las TIC de una organización, incluyendo los sistemas operativos, los lenguajes de programación, los sistemas de gestión de base de datos y de redes; y es necesario para la gestión de los recursos de las TIC, incluyendo: planificación, utilización y operación. A nivel intraorganizacional, el conocimiento de la función de negocio es la comprensión de las unidades internas, así como de los entornos. A nivel interorganizacional, el conocimiento de las áreas relacionales es la habilidad del personal de las TIC en comunicar y colaborar con otras funciones de negocio.

En conclusión, la función de las TIC engloba tareas que son altamente distintas de otras funciones de negocios y como consecuencia, el personal de las TIC desarrolla, retiene y reproduce sus propias capacidades. A modo de ejemplo, Kim et al. (2011) indican que las TIC poseen sus propias reglas -p.e. priorización de proyectos, medidas de actuaciones funcionales-, estructuras -p.e. distribución a unidades de negocio-, políticas -p.e. arquitecturas empresariales, iniciativas de balance estratégico y táctico- y relaciones de negocio -p.e. encuentro de jefes tecnológicos- entre otras. Todos estos cometidos son necesarios para diseñar, utilizar y dirigir la infraestructura de las TIC y el servicio de apoyo al cliente (Bharadwaj, 2000; Mckeen y Smith, 2008). Al mismo tiempo, Iyer (2011) apunta que la capacidad de las TIC facilita una serie de actividades en la cadena de suministro en tres distintos niveles a saber: (1) en el ámbito operativo, asiste por ejemplo al establecimiento diario de los niveles de inventario minorista u optimizando los programas de entrega (Bowersox et al., 2002); (2) en el ámbito de dirección intermedia, permite las decisiones de localización del producto para las facilidades de producción y el desarrollo de las capacidades de transporte eficientes (Swaminathan y Tayur,

2003); y (3) a nivel estratégico, provee de una información clara y resumida para contribuir a la cadena de suministro, o añadiendo/localizando infraestructuras de fabricación/almacén. De esta forma, el estudio de las capacidades de TIC destaca una estrecha relación con los procesos organizacionales, siendo esta conexión la que pasaremos analizar a continuación.

### **2.1.3. PROCESOS DE NEGOCIO: CONCEPTO Y RELACIÓN CON LAS CAPACIDADES DINÁMICAS Y EL VALOR EN ENTORNOS BASADOS EN LAS TIC**

A pesar de que la literatura provea de numerosas definiciones de “procesos de negocio”, todas éstas reflejan, más o menos, la misma ontología. Por proceso de negocio se entiende una serie de continuas o intermitentes actividades funcionales cruzadas que están naturalmente conectadas con el flujo de trabajo para un propósito específico (Davenport y Short, 1990; Hammer y Champy, 1993; Davenport, 1993; Ould, 1995; Zairi, 1997; Slack et al., 2006; Harmon, 2010). Lo que parece hacer tan distinta la teoría de proceso de negocio es que no solo se enfoca en actividades, en lo que está hecho o cómo está hecho, sino que también enfatiza en cómo estas actividades están interconectadas y cómo el flujo de trabajo de estas actividades produce resultados eficientes y efectivos.

La noción de procesos de negocio fue popularizada por Hammer (1990) y a pesar de que dicho concepto comenzara aparecer a principios de 1980, fue más tarde cuando empezó a ganar aceptación en un amplio rango de comunidades de profesionales y académicos. Desde entonces, la conceptualización basada en procesos se ha extendido especialmente en la literatura de gestión estratégica, con el estudio de su formulación, implementación y realización (Pettigrew, 1992; Van de Ven, 1992). Por otro lado, otros aspectos relativos a los procesos de negocio, como el rol y valor del pensamiento procesal en la mejora y cambio de gestión del negocio, también han sido ampliamente debatidos y reconocidos (Harmon, 2010; Davenport, 2005; Jeston y Nelis, 2008). De forma similar, teorías económicas tales como la teoría de costes de transacción (Coase, 1937) y la teoría de la producción (Morrison y Berndt, 1991) ofrecen una guía de cómo las TIC interactúan en los procesos organizacionales en la creación de valor del negocio. Desde una perspectiva de sistemas de información, un profundo entendimiento de los procesos de negocio es considerado un prerrequisito crítico para la especificación, diseño e implementación de sistemas de información efectivos (Dumas et al., 2005; Davenport et al., 2004; Jeston y Nelis, 2008). En esta línea, Bititci et al. (2010 y 2011) proveen de una revisión de los diferentes principios de enfoques basados en procesos de negocio a través de una amplia investigación en el campo de la gestión. Por otro lado, Harmon (2010) facilita

una visión comprensiva del resultado y evolución de la gestión de los procesos de negocio desde distintas perspectivas.

Otra forma de alcanzar el entendimiento de los procesos del negocio es a través de su tipología. La literatura ofrece una variedad de clasificaciones de los procesos conforme a su propósito y su función (véase cuadro 2.3), como pueden ser: procesos de gestión, procesos de operación y procesos de apoyo (Childe et al., 1994; Bititici et al., 2011). Aunque los investigadores parecen diferir en su clasificación, Bititici et al. (2011) argumentan que por lo general existe un cierto consenso en lo referente a que los procesos de gestión pueden estar por encima de otras categorías de procesos del negocio, al igual que ocurre con las capacidades de gestión de las TIC, y están implicados en el futuro resultado de la organización (Armistead et al., 1997). Los *procesos de gestión* se refieren a los procesos llevados a distintos niveles de dirección en una organización asociados con la administración, localización y utilización de recursos, comunicación, coordinación y control. Estos procesos pueden ayudar a mejorar la toma de decisiones relacionadas con la localización y utilización de recursos, planificación estratégica en fusiones y adquisiciones, planificación de nuevos productos, planificación de entrada en nuevos mercados, planificación de I+D, control presupuestario, etc. (Mooney et al., 1996; Gorry y Morton, 1971). De esta manera, los procesos de gestión, aunque no están directamente relacionados con las actividades centrales de la cadena de valor, pueden dar apoyo funcional a una organización (Radhakrishnan et al., 2008).

**Cuadro 2.3. Clasificación de los procesos de negocio**

	Procesos de operación	Procesos de gestión	Procesos de apoyo	Procesos organizacionales
Childe et al. (1994) y CIMOSA (1989)	Obtención del pedido Desarrollo del producto Cumplimiento del pedido Soporte del producto	Establecimiento de la dirección Formulación de estrategias Negociación directa	Soporte de tecnología Soporte de RRHH Soporte financiero etc.	
Davenport (1993)	Procesos de desarrollo de productos y servicios: Investigación Ingeniería Diseño Fabricación Logísticas Procesos enfocados al cliente Marketing Gestión de pedido y ventas Procesos de servicio	Formulación estratégica Planificación y presupuesto Medición de resultado y reportes Localización de recursos Gestión de los recursos Humanos Construcción de infraestructuras		

		Comunicación al accionista		
Armistead et al. (1997)	Procesos operacionales	Construcción de competencias Renovación	Procesos de apoyo	Establecimiento de dirección
Garvin (1998)		Establecimiento de dirección Negociación y venta Vigilancia y control		Procesos de trabajo Operacional Administrativo Procesos de comportamiento Toma de decisión Comunicación Aprendizaje Procesos de cambio Creación Crecimiento Transformación Disminución
Radhakrishnan et al. (2008)	Operativos y productivos Mejora de producto y servicio Ventas y marketing Relaciones con el proveedor Relaciones con el cliente	Administración y coordinación Toma de decisiones en utilización de recursos Creatividad e innovación		
Rosemann y vom Brocke (2015)	Métodos: Diseño y modelización, implementación y ejecución, control y vigilancia, mejora e innovación, gestión de proyectos	Gobierno: toma de decisiones, roles y responsabilidades, mediciones, relacionados con los estándares, cumplimiento	Cultura: responsabilidad al cambio del proceso, valores y creencias, actitudes y comportamientos, liderazgo y atención al proceso, gestión de las redes sociales; Gente: habilidades y experiencia, gestión del conocimiento; educación, colaboración, gestión de líderes	Alineamiento estratégico: mejora de planificación, estrategia y unión de capacidad de proceso, medidas de proceso, clientes y accionistas
Rahimi et al. (2016)	Procesos de implementación y ejecución	Procesos de control y medición, estrategia y unión de capacidad de proceso	Procesos de mejora de la planificación	Proceso de diseño

Fuente: Adaptación de: Bititci et al. (2011).

El proceso de gestión más aceptado, por investigadores y profesionales, parece ser el proceso estratégico, el proceso por el que la estrategia es formulada, implementada, revisada y actualizada (Wheelen y Hunger, 1986; Andrews, 1987; Ansoff y McDonell, 1990; Digman, 1990; Thomson y Strickland, 1990; Hughes, 1996; Pearce y Robinson, 1996; Ackermann y Eden, 2011; Mills

et al., 1998; Focus, 1999; Acur y Bititci, 2004; Munive-Hernandez et al., 2004). Sin embargo, la literatura también contiene arquetipos de procesos de gestión como el cambio (Lewin, 1951; Sirkin et al., 2005; Burnes, 2004), la gestión del resultado (Kaplan y Norton, 1992, 1993; Goodman y Lawless, 1994; Bititci y Carrie, 1998; Neely et al., 2000; Neely y Adams, 2001; Campbell et al., 2002), el entorno de la dirección (Pearce y Robinson, 1991; Harari, 1994, 1995; Collins y Porras, 1995, 1996; Nanus, 1996) y la lectura de dicho entorno (Aaker, 1983; Aguilar, 1967; Costa, 1995; Van Wyk, 1997; Choo, 1998; Liu, 1998; Beal, 2000; Ngamkroekjoti y Johri, 2000; Abels, 2002; Albright, 2004; Day y Shoemaker, 2006). Aunque otra corriente de la literatura puede ser interpretada en una forma que sugiere que las actividades de gestión tales como la gestión de proyecto (Parnaby, 1994) y la gestión de información (Busch et al., 2007) pueden ser consideradas como procesos de gestión, Bititci et al. (2011) consideran que más bien son manifestaciones en temas relacionados con el cambio, la comunicación y la gestión del conocimiento; como sostienen autores como Armistead et al. (1997) y Garvin (1998)<sup>1</sup>. Bititci et al. (2011) también sugieren que los límites entre varios procesos de gestión no están definidos. Esto hace que en muchos casos los investigadores no traten de entender cómo interactúa un proceso de gestión con otros y de ahí que se produzcan distintos solapamientos de conceptos.

Otro tipo de procesos de negocio, como procesos operacionales, procesos organizacionales o procesos de apoyo, entregan resultados en tiempo y lugar concretos. A modo de ejemplo, los procesos operacionales vienen a ser la ejecución de las tareas relacionadas a actividades primarias de la cadena de suministro de una organización. Estos incluyen los procesos de relación con el proveedor -logística entrante-, procesos productivos y operativos, procesos de desarrollo de producto y servicio, procesos de ventas y marketing, y procesos de relación de cliente -logística saliente- (Porter, 1985; Tallon et al., 2000). En este caso, los procesos operacionales están supeditados al proceso de gestión; el cual sustenta el resultado a largo plazo dirigiendo, cambiando y gestionando el proceso operacional. De esta forma, nuestro interés se enfocará a continuación en el análisis de cómo las TIC influyen en los procesos de negocio que participan en la propuesta de valor de la empresa. Para ello, revisaremos en sendos apartados la influencia y la forma en que las TIC impactan en los procesos del negocio.

---

<sup>1</sup> Este aspecto se profundiza más en el punto 2.2.3. Gestión de las operaciones en proyectos de fabricación.



### 2.1.3.1. LA INFLUENCIA DE LAS TIC EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO

Otra área de estudio entorno a los procesos de negocio que suscita un gran interés reside en el impacto de las TIC en los resultados organizacionales a nivel de los procesos de negocio. En concreto, el empleo efectivo de las TIC permite interactuar con los procesos de negocio en la creación de valor a través de la construcción de capacidades únicas difíciles de copiar (Mata et al., 1995). En esa línea, el enfoque de orientación al proceso (Jean et al., 2008; Pavlou y Sawy, 2006; Ray et al., 2005) presenta las TIC como una forma de mejorar procesos específicos de negocio, capacidades o estructuras. A modo de ejemplo, el estudio de Radhakrishnan et al. (2008) intenta establecer las capacidades organizacionales a nivel de procesos intermedios, donde las TIC podrían tener un impacto diferencial con un efecto latente. A través de tales exámenes, se puede entender mejor cómo las inversiones en las TIC se transforman en valor de negocio. Por lo que las TIC pueden mejorar el resultado del negocio a través de procesos de gestión, capacidades o estructuras mejoradas (Radhakrishnan et al., 2008).

A nivel de *procesos de gestión*, las TIC pueden automatizar, informar y transformar dichos procesos (Mooney et al., 1996; Zuboff, 1988). Las TIC *automatizan* los procesos de gestión mediante el uso de ordenadores y sus herramientas productivas, los cuales supuestamente tienen un efecto distinto en la productividad de la oficina y en la eficiencia de la administración. Las TIC *informan* a los procesos de gestión a través del uso de sistemas de información ejecutiva -executive information systems: EIS-, sistemas de apoyo de decisiones -decision support systems: DSS-, gestión de documentos electrónicos, sistemas de encuentros electrónicos, etc. Estos sistemas ayudan al personal a tomar mejores decisiones relacionadas con la distribución y utilización de recursos, así como en otros asuntos estratégicos, lo que conduce a distintas mejoras a nivel de calidad en la toma de decisiones, en la utilización de los activos y en la eficiencia administrativa (Mooney et al., 1996). Las TIC también *transforman* algunas organizaciones a través de la diseminación de la información y del conocimiento. La información en red y las facilidades de comunicación favorecen nuevas estructuras organizacionales como las unidades de trabajo basadas en equipos, oficinas en *la nube* y organizaciones virtuales. En este sentido, Internet y otros sistemas satélite crean mejores comunicaciones globales con el fin de facilitar a las empresas dispersar sus operaciones a las localizaciones óptimas.

Respecto a los *procesos operacionales*, las TIC impactan de la misma forma que en los procesos de gestión. Por un lado, la *automatización* favorece la habilidad de producir mayor o mejor calidad de output a partir de un input. Estas técnicas automatizadas favorecen la capacidad del proceso, la eficiencia laboral, las economías de escala, las puestas en producción, la calidad del producto/servicio, la reducción de defectos y desperdicios, etc.; y todas son el

resultado de la disminución de los costes operativos y de la reducción de los niveles de inventario (Hitt y Brynjolfsson, 1996; Mitra y Chaya, 1996; Barua et al., 1995; Mukhopadhyay et al., 1995). Por otro lado, las TIC pueden *informar* almacenando, recuperando, manipulando y diseminando datos. Por ejemplo, las TIC son usadas para informar sobre los procesos de desarrollo de producto para crear mejores economías de resultado; también son utilizadas en información de ventas y en procesos de marketing, aportando mejores formas de predecir y dirigir la demanda, así como identificando mercados potenciales; y también informan sobre los procesos de relaciones con el cliente, lo que favorece su mantenimiento (Goodhue et al., 2002). Finalmente, las TIC *transforman* los procesos operacionales cambiando el patrón de cómo la empresa interactúa dentro de la cadena de suministro. Las TIC favorecen la transmisión de información relacionada con los programas de producción, demanda y predicción; reduciendo la asimetría de información, costes operativos y niveles de inventario en la red de suministro (Mukhopadhaya et al., 1995; Subramani, 2004).

A nivel general, el uso de las TIC en los procesos de negocio favorece que las empresas puedan crear valor por el servicio prestado, permitiéndoles mantener una relación continua y más cercana con sus clientes. Aunque estos nuevos servicios pueden estar basados en gran medida en el uso de las TIC, es la mezcla de tecnología y conocimiento lo que se espera que atraiga a los clientes (Berggren y Bergkvist, 2006; Jonsson et al., 2008). En esta línea, la CRM -customer relationship management- es un proceso operacional a través del cual el marketing continuamente genera, dirige y disemina información del cliente por toda la organización con el fin de crear y entregarle mayor valor. En concreto, la CRM se articula bien cuando el nivel del cliente es enfatizado (Reinartz et al., 2004). Esta perspectiva se distingue de otras al destacar la generación de información del cliente en tiempo real y coordinar un amplio rango de contactos de clientes. Reinartz et al. (2004, p. 294) definen la CRM como *“un proceso sistemático para dirigir la iniciación de relación del cliente, mantenimiento y terminación a través de todos los puntos del cliente para maximizar el valor de la cartera”*, y enfatizan que el CRM debería conllevar la generación de información del cliente correspondiente a sus necesidades y contextos. En este proceso operacional, las TIC ayudan a transmitir la información proveniente de los clientes a las organizaciones. Las empresas proveedoras ofrecen productos y servicios customizados gracias a la información facilitada por las empresas clientes. Los clientes, por su parte, forman actitudes positivas hacia los proveedores y sus ofertas por adelantado. De esta forma, la información que los clientes comparten puede ser interpretada como una inversión idiosincrática afirmada por gran parte de la literatura de relaciones interorganizacionales en marketing (p.e. Anderson y Weitz, 1992; Gundlach et al., 1995; Morgan y Hunt, 1994; Stump y Heide, 1996) que puede repercutir en la creación de valor. Por un lado, el cliente no

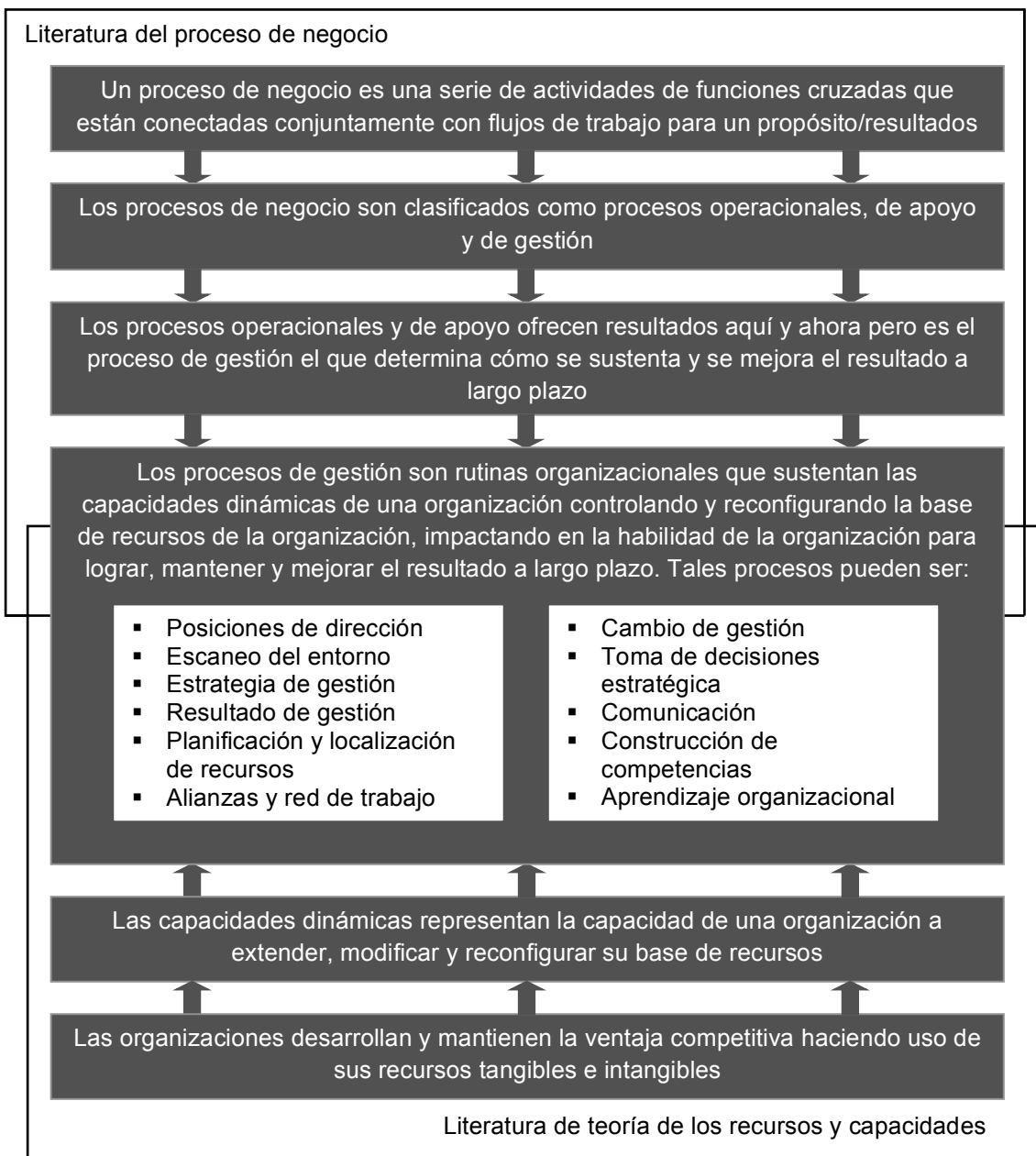
invierte en nada relacionado con el valor económico, disminuyendo el sacrificio. La empresa proveedora crea servicios que incrementan el conocimiento de los propios procesos de los clientes, incrementando el beneficio. Por tanto, la información del CRM a través de las TIC puede influir en la creación de valor (Hong y Wang, 2011). De esta manera, si las TIC tienen la capacidad de influir en los procesos organizacionales en la creación de valor, la siguiente cuestión que se plantea tiene que ver en la forma que tienen las TIC de influir en los procesos.

### **2.1.3.2. LA CONEXIÓN ENTRE LOS RECURSOS BASADOS EN LAS TIC Y EN LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES**

La literatura tiende a converger en la importancia de las capacidades a nivel general y en las capacidades de TIC a nivel específico. A través del dinamismo de las capacidades, las organizaciones mantienen la ventaja competitiva modificando su base de recursos. La relación entre procesos y capacidades se justifica por la aplicación de la RBV en la investigación de la creación de valor (Melville et al., 2004; Wade y Hulland, 2004). La RBV está influida por cómo las organizaciones desarrollan las ventajas competitivas y hacen uso de sus resultados en el mantenimiento de los beneficios (Wernerfelt, 1984; Prahalad y Hamel, 1990; Barney, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Barney et al., 2001). Aquí se sugiere que las organizaciones desarrollan recursos tangibles e intangibles a lo largo del tiempo, algunos de los cuales son distintivos -p.e. *competencias distintivas*- y otros pueden ser más difícilmente replicables -p.e. *competencias centrales*- (Wernerfelt, 1984; Dierickx y Cool, 1989; Prahalad y Hamel, 1990; Amit y Schoemaker, 1993). En la literatura de la RBV, el aprendizaje organizacional, a través de la red de trabajo y de la gestión efectiva del conocimiento, es visto como una competencia crítica que permite a las compañías desarrollar respuestas innovadoras en contextos emergentes impredecibles en el mantenimiento de las ventajas competitivas y de los resultados (Argyris y Schon, 1978; Nonaka, 1991; Pettigrew y Whipp, 1993; Nonaka y Takeuchi, 1995; Grant, 1996; Conner y Prahalad, 1996; Quinn et al., 1996; Nahapiet y Goshal, 1998; Davenport y Prusack, 1998; Keogh, 1999; Osterloh y Frey, 2000; McAdam, 2000; Easterby-Smith y Prieto, 2008). Adicionalmente, esta área de conocimiento sostiene que las TIC por sí mismas no pueden unirse al resultado del negocio, sino que aumentan o interactúan con ciertas capacidades organizacionales de alto orden o procesos de negocio. Uno de los aspectos clave del estudio del rol mediador de las TIC consiste en el reconocimiento, a nivel de empresa, de las capacidades dinámicas orientadas al proceso -*process-oriented dynamic capabilities: PDCs*- como elementos clave para mejorar el resultado. En este sentido, una vertiente de la literatura reconoce que las capacidades dinámicas, per se, no son una fuente de ventaja competitiva directa, sino las rutinas organizacionales y estratégicas -

o procesos- por las que los gerentes alteran sus bases de recursos (Eisenhardt y Martin, 2000; Winter, 2003; Teece, 2009; Doving y Gooderham, 2008; Furrer et al., 2008). Para entender la relación entre los tres cuerpos separados de la literatura: procesos de negocio, RBV y capacidades dinámicas; Bititci et al. (2011) los ilustran (véase figura 2.2) basándose en la congruencia de que los procesos de gestión son recursos críticos que permiten mantener los resultados a largo plazo.

**Figura 2.2. Relación entre proceso de negocio y teoría de los recursos y capacidades**



Fuente: Bititci et al. (2011).

## **2.2. PROCESOS DE GESTIÓN EN EL ALCANCE DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS**

Como se ha comentado anteriormente, el marco de las capacidades dinámicas enfatiza las capacidades y procesos de gestión como prioritarios a la hora de dirigir los recursos de la empresa y transformarlos en valor de negocio. Por otro lado, también se ha dicho que no todas las capacidades de la organización son susceptibles de generar ventajas competitivas. En este punto, trataremos estos dos aspectos a través del estudio de las competencias organizacionales y, por extensión, el rol de la gestión de calidad total en la empresa a través del enfoque holístico y la gestión de operaciones como factor crítico.

### **2.2.1. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES**

La teoría RBV propone que el mantenimiento eventual de cualquier ventaja competitiva depende de los mecanismos que existen para prevenir su desplazamiento (Lewis, 2001). En este sentido, la literatura utiliza el concepto de competencias organizacionales para referirse a aquellas capacidades valiosas que favorecen la creación de beneficios fundamentales al cliente (Hafeez et al., 2007; Lewis, 2001).

Por competencias organizacionales se entiende *“aquellas combinaciones de recursos y procesos organizacionales que conjuntamente sustentan la ventaja competitiva... porque los recursos subyacentes son raros, difíciles de copiar, difíciles de sustituir y difíciles de mover”* (Barney, 1991, p. 190). El grado por el que una competencia organizacional se hace distintiva entre la competencia hace referencia a su rareza. En cuanto una capacidad es difícil de ser imitada, entonces es probable mantener su superioridad. Adicionalmente, Dierickx y Cool (1989) destacaron que la existencia de sustitutos podría convertir una capacidad en redundante u obsoleta al no ser capaz de mantener la creación de un valor diferencial en el tiempo. Otra característica primordial de las competencias organizacionales es la de considerarlas como una red de capacidades (Klein et al., 1998) que se manifiesta en las actividades y procesos funcionales (Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Stalk et al., 1992). Por todo ello, una capacidad deberá ser única en el mercado y colectiva en naturaleza para ser considerada una competencia (Grant, 1991; Hamel, 1994; Barney, 1991).

El constructo competencia fue desarrollado en psicología para describir la habilidad individual en responder las demandas del entorno (Nordhaug y Grondhaug, 1994). De forma similar, si la competencia organizacional consiste en proveer de fundamentos sólidos que conduzcan a la ventaja competitiva, ésta debe reflejar los recursos y procesos de la empresa, así como el impacto que tiene la configuración organizacional en atender las demandas del entorno

competitivo y por extensión en la creación de valor relacional (Lewis, 2001). Hafeez et al. (2007) argumentan que con el fin de explotar completamente las oportunidades de negocio y resistir las amenazas del entorno, es esencial que las empresas entiendan sus competencias organizacionales (Prahalad y Hamel, 1990; Tampoe, 1994). El análisis de estos autores ilustra qué activos intelectuales; como el conocimiento del marketing, habilidades de diseño, habilidades de fabricación y relación del cliente; se han percibido como relativamente más importantes respecto a los activos tangibles en el establecimiento de las competencias centrales. Los activos intelectuales participan en múltiples usos simultáneos, duraderos y difíciles de imitar (Lado y Wilson, 1994). Una parte esencial de estos activos es el capital intelectual, vinculado al aspecto intangible del recurso humano como pueden ser la habilidad del empleado, el conocimiento y las competencias individuales. La protección de los activos basados en conocimiento se instrumenta a través de las mejoras (Hurmelinna-Laukkanen et al., 2008; Teece, 2000). Así, la innovación se considera un elemento estratégico clave en la búsqueda de nuevas oportunidades y de nuevas competencias (Lloréns et al., 2005). Este importante aspecto ha motivado a los investigadores a identificar, como fuerza conductora de la innovación (Becheikh et al., 2006), la *gestión de calidad* (Hoang et al., 2006; Perdomo-Ortiz et al., 2006). Las prácticas de gestión de calidad de las competencias organizacionales contribuyen de forma directa e indirecta al resultado operacional y financiero, permitiendo que una empresa alcance una ventaja competitiva (Lagrosen y Lagrosen, 2005; Kaynak, 2003). Adicionalmente, los investigadores enfatizan que es necesario que las empresas definan y desarrollen las prácticas de gestión de calidad (Kim et al., 2012). Aspecto que se estudiará a continuación.

### 2.2.2. GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL A PARTIR DEL ENFOQUE HOLÍSTICO

La gestión de calidad surge del enfoque holístico<sup>2</sup> como una filosofía de gestión que fomenta todas las funciones de una organización a través de la

---

<sup>2</sup> La investigación en torno a las capacidades ha ido evolucionando desde un enfoque reduccionista en la que se plantean modelos en los que se busca analizar y testar cada uno de los efectos de forma independiente, a un enfoque holístico; el cual responde a una necesidad de modelizar relaciones más complejas entre perfiles, basadas en la consistencia interna entre los elementos que conforman la capacidad (King, 2003, Fink, 2011). El holismo es un término acuñado a designar la tendencia en naturaleza a producir totalidades -p.e. cuerpos o organismos- desde el agrupamiento ordenado o estructuras unidas (Fink, 2011). Este término ha sido asociado con la idea de que el todo es mayor a la suma de sus partes, sugiriendo que una aproximación reduccionista solo captura parcialmente las interacciones entre las partes de un todo, y por lo tanto, las partes no pueden ser plenamente entendidas de forma aislada. El principal supuesto del enfoque holístico es que la relación entre capacidades no puede desglosarse en simples relaciones analizadas y testadas independientemente.

mejora continua y del cambio organizacional (Kaynak y Hartley, 2005). Por prácticas de gestión de calidad se entienden las actividades críticas que se esperan llevar a cabo, directamente o indirectamente, para mejorar las competencias y las ventajas competitivas (Flynn, et al., 1995; Kumar et al., 2008). Su aspecto clave consiste precisamente en la coordinación (Powell, 1995; Black y Porter, 1996; Flynn et al., 1995; Lam, 1997; Kaynak, 2003). Para ello, estas prácticas capturan características de distintos modelos organizacionales y las extienden ofreciendo principios, metodologías y técnicas (Spencer, 1994).

La investigación y estudio de los principios de gestión de calidad de una organización se realiza a través del uso de constructos de gestión de calidad total (Prajogo y McDermott, 2005). En este sentido, Kim et al. (2012) destacan el esfuerzo de la literatura por determinar esos constructos y su relación con el valor generado. Saraph et al. (1989) proveen de un primer intento en la exploración de dicha medida (Perdomo-Ortiz et al., 2006). A partir de su estudio a 162 directores generales y directores de calidad, propusieron y testaron ocho factores críticos: rol de gestión de liderazgo, rol de la calidad del departamento, capacitación, relaciones del empleado, calidad de información y cobertura, gestión de calidad del proveedor, diseño de producto/servicio y gestión del proceso. De forma similar, Flynn et al. (1994) sugieren siete dimensiones: apoyo a la alta dirección, sistemas de calidad de información, gestión de proceso, diseño de producto, gestión de la fuerza de trabajo, implicación del proveedor e implicación del cliente. Pese al poco acuerdo existente sobre las listas que componen las prácticas de gestión de calidad, Kim et al. (2012) apuntan que los esfuerzos de la investigación permiten considerar la organización como un sistema de procesos interconectados, que constituyen la investigación orientada al vínculo. Sus resultados arrojan dos visiones comunes en la literatura (Kim et al., 2012). La primera hace referencia a la implementación exitosa de la gestión de calidad, que puede ser atribuida a la combinación de una serie de prácticas (Ravichandran, 2007; Nair, 2006; Schendel, 1994; Douglas y Judge, 2001). La segunda apunta a que dichas prácticas podrían conducir al resultado mejorado en áreas como calidad, operaciones, innovación y resultados de los negocios (Flynn et al., 1995; Ravichandran y Rai, 2000; Hoang et al., 2006; Kaynak, 2003).

Con el fin de determinar los factores críticos, se propone la tipología presentada en el cuadro 2.4 a partir de la propuesta más reciente de Jayaram et al. (2012). Las dimensiones que en mayor o menor medida recogen los distintos estudios analizados son, a saber: (1) benchmarking, (2) calidad de información, (3) formación, (4) gestión del diseño, (5) gestión del proceso, (6) coordinación interorganizacional y (7) coordinación intraorganizacional.

**Cuadro 2.4. Tipología de factores críticos de Gestión de Calidad Total**

Estudios/ Fuente de información	Liderazgo	Calidad de información	Formación	Gestión del diseño	Gestión del proceso	Coordinación interorganizacional	Coordinación intraorganizacional	Planificación estratégica
<b>Saraph et al. (1989)</b> 162 empresas manufactureras y de servicios	Gestión de liderazgo	Calidad de información y cobertura		Diseño de producto/servicio	Gestión del proceso	Gestión de calidad del proveedor	Relaciones del empleado	
<b>Flynn et al. (1995)</b> 42 empresas manufactureras de Estados Unidos		Sistemas de calidad de información		Diseño de producto	Gestión del flujo del proceso	Implicación del proveedor Relación de cliente	Gestión de la fuerza del trabajo Actitud de trabajo Apoyo de la alta dirección	
<b>Anderson et al. (1994)</b> 41 plantas de Estados Unidos	Liderazgo visionario			Mejora continua	Gestión del proceso	Cooperación externa	Cooperación interna Cumplimiento hacia el trabajador	
<b>Powell (1995)</b> 55 empresas de Estados Unidos	Compromiso de liderazgo Benchmarking		Formación de calidad	Mentalidad de defectos cero Fabricación flexible	Mejora del proceso		Otorgación de poder al trabajador	
<b>Ahire y Ravichandran (2001)</b> 407 plantas de proveedores de la industria automovilística de Estados Unidos y Canadá	Gestión de liderazgo	Cooperación Interna Cooperación Externa	Aprendizaje relacionado con la calidad		Mejora de la calidad central	Enfoque al cliente Gestión del proveedor	Gestión del empleado	



Estudios/ Fuente de información	Liderazgo	Calidad de información	Formación	Gestión del diseño	Gestión del proceso	Coordinación interorganizacional	Coordinación intraorganizacional	Planificación estratégica
<b>Kaynak (2003)</b> 214 empresas manufactureras y de servicios de Estados Unidos	Gestión de liderazgo	Calidad de información	Formación	Diseño de producto/servicio	Gestión del proceso	Gestión de calidad del proveedor	Relaciones del empleado	
<b>Conca et al. (2004)</b> 106 empresas industriales con ISO 9000 de Alicante (España)	Liderazgo	Comunicación	Formación especializada	Mejora continua	Gestión del proceso	Gestión de los proveedores		
<b>Sila y Ebrahimpour (2005)</b> 220 empresas manufactureras de Estados Unidos	Liderazgo Planificación estratégica	Información y análisis			Gestión del proceso	Enfoque al cliente Gestión del proveedor	Gestión de recursos humanos	
<b>Zu et al. (2008)</b> 220 plantas manufactureras de Estados Unidos		Calidad de información		Diseño de producto/servicio	Gestión del proceso	Relación cliente y proveedor	Apoyo de la alta gestión Gestión de la fuerza de trabajo	
<b>Talib et al. (2011)</b>	Compromiso de alta dirección		Formación y educación	Mejora continua e innovación		Enfoque al cliente, gestión del proveedor	Implicación del empleado	
<b>Loke et al. (2012)</b> 202 Jefes de empresas fabricantes y de servicio de Malasia	Liderazgo	Análisis de información			Gestión del proceso	Enfoque al cliente	Enfoque de recursos humanos	Planificación estratégica

Estudios/ Fuente de información	Liderazgo	Calidad de información	Formación	Gestión del diseño	Gestión del proceso	Coordinación interorganizacional	Coordinación intraorganizacional	Planificación estratégica
<b>Can Kutlu y Kadaifci (2014)</b>	Compromiso de alta dirección	Información y análisis	Formación		Gestión del proceso	Enfoque al cliente y gestión del proveedor	Implicación del empleado, gestión de recursos humanos	Planificación estratégica
<b>Mohammad (2014)</b>	Liderazgo y gestión	Cultura de calidad, gestión de información	Educación y formación		Gestión de recursos	Gestión del cliente, gestión del proveedor	Gestión del empleado	Planificación estratégica de calidad

Fuente: Elaboración propia.

- 1. Benchmarking.** El benchmarking sería el primer factor crítico de la gestión de calidad total que ha recibido un trato desigual en la literatura y que tiene como telón de fondo el seguimiento del liderazgo. Por un lado, atendiendo a la visión de Jayaram et al. (2012), el benchmarking consiste en analizar los mejores productos y procesos de la competencia líder de una misma industria o de otras con procesos similares (Spendolini, 1992). El conocimiento que se obtiene de esos puntos de referencia sirve para mejorar los propios productos y procesos (Brown et al. 1994; Camp, 1989). Una correcta forma de introducir ese conocimiento en la organización es a través de la gestión del liderazgo (Sila y Ebrahimpour, 2005; Zu et al., 2008; Kaynak, 2003; Flynn et al., 1995; Anderson et al., 1995; Ravichandran y Rai, 2000; Ahire y Ravichandran, 2001). La gestión del liderazgo se refiere al grado por el que la alta dirección establece los objetivos y estrategias de calidad, localiza recursos, participa en los esfuerzos de mejora de calidad, y evalúa la calidad de la actuación (Saraph et al., 1989). Gracias al benchmarking y, por extensión, a la gestión del liderazgo, la alta dirección se compromete a crear una infraestructura de prácticas de gestión de calidad sofisticadas que mejoran a su vez otras prácticas de gestión (Ahire y Ravichandran, 2001; Ravichandran y Rai, 2000; Sila y Ebrahimpour, 2005). En concreto, la gestión del liderazgo está positivamente relacionada con prácticas que tienen que ver con la coordinación del cliente, la gestión de calidad del proveedor, las relaciones con los empleados y el diseño de producto (Flynn et al., 1995; Kaynak, 2003).
- 2. Calidad de información.** La gestión de calidad de información resalta la idea de compartir comunicación e información; lo que para la teoría de coordinación supone un ejemplo de dependencia común. A nivel interorganizacional, el intercambio de información con proveedores y clientes está asociado con relaciones exitosas (Lau et al., 2004; McIvor y Humphreys, 2004); la información favorece que las empresas reduzcan la demanda incierta, establezcan los esquemas de producción y planes de venta. A nivel interno, se busca responder a la necesidad de monitorizar la gestión de calidad de productos y procesos (Kaplan y Norton, 1992). La calidad de información ayuda también a los trabajadores a modificar y mejorar los procesos (Kaynak, 2003). De esta forma, a nivel interno ofrece oportunidades en la identificación de procesos centrales que ayudan a reducir tiempo y coste. Al mismo tiempo, también

existen estudios que prueban la posibilidad de establecer una relación estratégica con los proveedores, diseñar nuevos productos, mejorar procesos y todo aquello que influye en el resultado organizacional (Kaynak, 2003).

3. **Formación.** La investigación en torno al rol del empleado sostiene una visión común acerca de la importancia de la formación en el desarrollo de la participación del trabajador en los esfuerzos de las prácticas de gestión de calidad total (Flynn et al., 1995; Ravichandran y Rai, 2000; Kaynak, 2003). La formación provee a los empleados de información estadística, conocimientos basados en el aprendizaje de las habilidades del trabajo y aprendizaje orientado a la calidad (Saraph et al., 1989). La calidad de la formación ha sido valorada en la literatura como una práctica clave de recursos humanos que facilita también el uso efectivo de tecnologías de fabricación avanzadas (Snell y Dean, 1992). Un trabajador bien formado tiende a trabajar efectivamente y eficientemente para mejorar el resultado. De hecho, las investigaciones confirman que la formación es un factor básico de éxito en la implementación de la gestión de calidad. Sin la formación adecuada, los empleados no pueden implementar técnicas de gestión de calidad en sus trabajos y, por tanto, estos pueden carecer del compromiso al cambio (Kim et al., 2012).
4. **Gestión del diseño.** La gestión del diseño es definida como el diseño de productos y procesos a través de las técnicas avanzadas de gestión (Ahire y Dreyfus, 2000; Jayaram et al., 2010).
5. **Gestión del proceso.** La gestión de los procesos supone el control y la mejora de la calidad de los procesos de fabricación (Ahire y Dreyfus, 2000). Tanto la gestión del proceso como la gestión del diseño tienen una relación significativa con el resultado (Ahire y Dreyfus, 2000; Das et al., 2000).
6. **Coordinación interorganizacional.** Respecto a lo que tiene que ver con la *coordinación interorganizacional*, defensores de la teoría de coordinación argumentan que las actividades interdependientes de diferentes actores a lo largo de la cadena de valor requieren la coordinación de recursos con el fin de conseguir objetivos comunes (Crowston, 1997; March y Simon, 1958; Thompson, 1967). Esa interdependencia necesita la integración de entidades externas y de procesos

organizacionales para asegurar el éxito de la gestión de calidad (Thompson, 1967). De esta forma, se enfatiza tanto el rol interno como externo de clientes y proveedores, y la involucración de los empleados en la búsqueda de la mejora continua (Oakland et al., 2002; Kanji, 2002; Karia y Asaari, 2006; Chang, 2006). Esto permite a las empresas aumentar, por un lado, su diferenciación, satisfaciendo las necesidades de clientes y fortaleciendo la imagen de marca, y, por otro lado, reduciendo costes a través de la prevención de errores y del tiempo perdido en la mejora de los procesos corporativos (Conca et al., 2004). A continuación, pasamos a analizar más detenidamente la coordinación interorganizacional con clientes y proveedores, así como la coordinación de los procesos intraorganizacionales.

En primer lugar, en la fase de coordinación con el cliente, Jayaram et al. (2012) destacan la *orientación al cliente* como parte de las iniciativas de planificación de procesos y productos. Estos definen el “*enfoque al cliente*” como “*la propensión de las empresas a reconocer la importancia de las necesidades de los clientes y esfuerzos del canal que alineen las iniciativas de calidad de gestión con aquellas necesidades*” (p. 534). Una empresa puede entender y responder a los cambios de la demanda analizando la calidad de información y construyendo una sólida cooperación con los clientes (Draaijer, 1992). Estudios empíricos existentes han probado que una relación cercana con los clientes contribuye positivamente en la calidad de información (Mohrman et al., 1995; Forza y Flippini, 1998; Zu et al., 2008). Dicho enfoque al cliente puede ser alcanzado de distintas formas según recoge la literatura. Por ejemplo, algunos sugieren establecer sus expectativas en unas bases en curso; otros han propuesto que las operaciones sean alineadas para exponerse a los cambios externos (Hodges, 1993; Takeuchi y Quelch, 1983)<sup>3</sup>. Stalk et al. (1992) encontraron que las empresas superan a sus rivales cuando responden rápidamente a las necesidades de los clientes, investigan nuevas tecnologías, crean productos que satisfagan o excedan las expectativas del cliente, y anticipan y responden a dichas necesidades a tiempo. Kordupleski et al. (1993) concluyeron que una ausencia de enfoque al cliente puede conducir a una calidad inferior del resultado; a pesar del uso de

---

<sup>3</sup> Esta investigación seguirá esta segunda corriente, desarrollada en el punto 2.3. Alineamiento estratégico.

técnicas de procesos de gestión y de apoyo a la alta gestión. De esta forma, la coordinación que se fomenta ayuda a mejorar la cadena de valor a los miembros de la cadena de suministro (Simatupang et al., 2002; Fugate et al., 2006; Das y Sengupta, 2010).

En segundo lugar, la fase de coordinación del proveedor también es crítica. Su papel en la gestión de calidad de una empresa ha sido ampliamente discutido en la literatura (Bhote, 1989; Leenders y Fearon, 1997; Monczka et al., 1997). En concreto, se hace referencia al grado por el que una organización depende de unos pocos proveedores, es interdependiente, enfatiza más la calidad que en el precio y apoya a los proveedores en el desarrollo de productos (Saraph et al., 1989). De esta forma, el rol de los proveedores es esencial en la obtención de materiales de calidad y en el uso que se haga del conocimiento y de la experiencia (Lemke et al., 2003). Su capacidad para reaccionar a las necesidades de la empresa compradora puede también determinar la habilidad de esta última en responder a las demandas de sus clientes. En otras palabras, el desarrollo de una sólida asociación con los proveedores permite a la empresa compradora intercambiar ideas innovadoras en nuevos productos y mejorar el desarrollo de procesos incrementalmente (Kim et al., 2012). Estos argumentos sugieren una fuerte unión entre la calidad de gestión del proveedor y del enfoque al cliente (Ahire et al., 1996; Black y Porter, 1996; Evans, 1997). Esta asociación mutua ayuda a las empresas compradoras no solo a reducir tiempo y coste en el desarrollo de la producción, sino también a enfocarse en su desarrollo estratégico tecnológico.

7. **Coordinación intraorganizacional.** Las uniones interorganizacionales de un fabricante con sus clientes y proveedores están íntegramente asociadas con la ejecución efectiva de los procesos intraorganizacionales de la empresa (Jayaram et al., 2012; Kim et al., 2012). La involucración del empleado en los esfuerzos de calidad juega un rol clave en el tratamiento de la información de calidad, diseño de productos, gestión de procesos y, por extensión, en el éxito organizacional (Flynn et al., 1995; Kaynak, 2003; Ravinchandran y Rai, 2000). Para ello, éste debe entender como su trabajo se ajusta a los objetivos y estrategias organizaciones para mejorar el resultado. Las organizaciones deben, por tanto, involucrar al trabajador en los esfuerzos de calidad a través de la motivación y de la autorización. Los empleados autorizados

demuestran un fuerte sentido de propiedad (Mehra et al, 2001). Estos entienden las formas en que los productos/servicios están diseñados y mejorados, y pueden descubrir otras formas en que los productos/servicios podrían incrementar la satisfacción del cliente (Summers, 2009). Por tanto, el rol de la alta dirección en las decisiones de inversión en capital humano es incuestionablemente importante (Coetzer et al., 2012). La alta dirección puede motivar a los empleados a involucrarse en los procesos de diseño del producto, desarrollar el trabajo en equipo y favorecer la productividad.

Por tanto, este epígrafe nos ha introducido la gestión de calidad total como un constructo que define la dirección y la planificación conjunta de todas las actividades críticas que se esperan llevar a cabo para mejorar las competencias y ventajas competitivas. De esta forma, los siete factores analizados constituyen una herramienta a la gerencia de las empresas para evaluar tanto sus fortalezas como debilidades. Por tanto, una mayor conciencia de las debilidades debería permitirles definir sus áreas de mejora. En este sentido, una de las implicaciones del estudio de Kim et al. (2012) es la interdependencia entre los factores críticos y la importancia de un enfoque sistemático en su utilización. Esta perspectiva holística del constructo implica a la gerencia una inversión en el desarrollo de varios factores de gestión de calidad total que favorezcan la sinergia desde la perspectiva individual de cada uno de ellos. Sin embargo, esto se condiciona al tamaño de las organizaciones (Pun y Jaggermath-Furlonge, 2012). Un incremento en tamaño significa un aumento de recursos, inversión y experiencia, lo que afecta a la planificación del comportamiento de las empresas. Así, la implementación de estas prácticas se ve afectada por la planificación y esta última por el tamaño (Temtime, 2003). Gulbro et al. (2000) argumentan que las pequeñas empresas están más rezagadas respecto a las grandes en lo referente a la mejora continua de las actividades relacionadas con la calidad. Tannock et al. (2002) también insisten que las grandes organizaciones difieren de las pymes en estructura, procedimientos, comportamiento, procesos, gente y contacto. Esta idea va en contra de los resultados de Ahire et al. (1996) en los que el tamaño de una organización no afectaba en su habilidad para implementar efectivamente la gestión de calidad total.

Otro aspecto a destacar, sería la relación de los factores de gestión de calidad total con el resultado de la empresa. Aunque muchos estudios han mostrado la existencia de una relación, Conca et al. (2004) apuntan que todavía continúa sin probarse estrictamente que la gestión de calidad total cause una mejora del resultado. En la misma línea, desde nuestro conocimiento, tampoco se ha tratado la conexión de dichos factores en el valor

relacional. De esta manera, siguiendo el objetivo principal de enfocarnos en las relaciones fabricante y cliente minorista, existe una necesidad de ahondar en la gestión de actividades que intervienen en la entrega de bienes y servicios al cliente minorista. El estudio de la gestión de operaciones nos permitirá entender cómo la dirección de los factores críticos de la gestión de calidad total constituye una fuente de creación de valor relacional. Para ello, a continuación, nos detenemos en las operaciones de proyectos de fabricación en el alcance de ventajas competitivas.

### **2.2.3. GESTIÓN DE LAS OPERACIONES EN PROYECTOS DE FABRICACIÓN**

La gestión de las operaciones de una empresa tiene como misión la dirección de las actividades organizacionales que producen y entregan bienes y/o servicios a los clientes (Radnor y Barnes, 2007). Su filosofía considera múltiples criterios relevantes en la creación de valor como pueden ser: calidad, flexibilidad, líneas de tiempo, entrega de servicio e innovación (Subramanian y Ramathan, 2012). En concreto, recoge la toma de decisiones a nivel de estrategia de operaciones, gestión de proyectos y gestión de cadenas de suministro (Subramanian y Ramathan, 2012; Hitt et al., 2016). La estrategia de operaciones se relaciona con los aspectos estratégicos de la adaptación de las operaciones del negocio con los requerimientos del mercado (Chase y Aquilano, 1985; Hitt et al., 2016). La gestión del proyecto cubre las actividades relacionadas con la estimación, planificación y control de proyectos (Subramanian y Ramathan, 2012; Hitt et al., 2016). Finalmente, la gestión de la cadena de suministro implica todas las actividades relacionadas con la logística y la cadena de valor (Subramanian y Ramathan, 2012; Hitt et al., 2016).

Los elementos críticos de la gestión de operaciones sugeridos en la literatura son dos, a saber: *comunicación y gestión del conocimiento* (Fugate et al., 2009). En cuanto al primero, la gestión de operaciones requiere de un dialogo abierto respecto a la información requerida por las partes para llegar a un entendimiento común y también como fundamento en una acción integrada y unificada de toma de decisiones. Pese a que la literatura menciona la utilización de comunicaciones efectivas en el alcance de una interpretación compartida de la difusión de la información, este concepto no ha sido sujeto a una investigación empírica comprensiva (Huber, 1991; Sinkula, 1994; Slater y Narver, 1995; Hult et al., 2004b, 2005). En relación al segundo elemento crítico, uno de los aspectos que más destaca la literatura respecto a la gestión de operaciones es la gestión del conocimiento (Wijnhoven, 2003). Las empresas tienen que contar con la habilidad de investigar, asimilar y transformar el conocimiento para ser capaces de identificar y responder a las nuevas oportunidades (Cohen y Levinthal, 1990; Zahra y George, 2002). Su gestión es un proceso que crea, distribuye, usa, explota y mantiene el conocimiento



(Davenport y Prusak, 1998; Stewart, 1997; Wiig, 1995). También es equiparado con las competencias centrales (Hamel y Prahalad, 1990), las habilidades (Stewart, 1997), las capacidades (Bergman et al., 2004), los valores y normas (Leonard-Barton, 1992a) y con la información (Schwartz et al., 2000) que envuelven a la organización. El conocimiento se representa en activos tangibles e intangibles (DeFillippi y Arthur, 1998; Fernie et al., 2003). Los *activos tangibles* son concretos y basados en el conocimiento codificado o explícito, mientras que los *activos intangibles* se fundamentan en el conocimiento tácito (Jugdev et al., 2007). Adicionalmente, Langlois (1997) eleva la habilidad de una organización para interpretar y percibir oportunidades a un proceso cognitivo. Desde este punto de vista, una empresa requiere de la habilidad de percibir formas de crear y mejorar capacidades (Langlois, 1997). La habilidad de percepción de una empresa se ve afectada a su vez por las herramientas y sistemas que apoyan sus decisiones (Bergman et al., 2004). Así, el tratamiento del conocimiento en procesos operacionales, procedimientos gerenciales y herramientas estratégicas que conforman la gestión de operaciones de una empresa, no debe ser un aspecto trivial. En este sentido, existen estudios que proponen un marco teórico que permite el desarrollo del conocimiento de las actividades centrales a través de la gestión de proyectos (p.e. Hedlund, 1994; Bergman et al., 2004; Söderlund, 2008; Killen et al., 2012).

La gestión de proyectos, incluyendo las herramientas técnicas y prácticas basadas en el conocimiento, se está convirtiendo en una disciplina aceptada y aplicada en la creación de productos y servicios a lo largo de los distintos sectores industriales (Jugdev et al., 2007). Este tipo de gestión engloba las prácticas aplicadas en un proyecto para la entrega de un resultado, producto o servicio (PMI, 2004). El concepto supone un nuevo campo de estudio que, a falta de un desarrollo teórico propio (Jugdev et al., 2007), se dibuja desde el campo de la gestión (Packendorff, 1995; Koskela y Howell, 2002). Una corriente de la literatura lo desarrolla teóricamente a partir de la teoría de los recursos y capacidades y en concreto a través de las lentes del marco VRIO (p.e. Barrat y Oke, 2007; DeFillippi y Arthur, 1998; Ethiraj et al., 2005; Jugdev y Mathur, 2006; Mathur et al., 2007; Paiva et al., 2008; Peng et al., 2007). Los resultados de estos estudios enfatizan los méritos de los activos o recursos intangibles. Precisamente, Verona y Ravasi (2003) aplican la teoría de las capacidades dinámicas a la investigación de la gestión de proyectos, donde se destaca la importancia de los recursos basados en el conocimiento en un contexto de innovación basada en el proyecto. El trabajo de Isik et al. (2009) aporta una relación de capacidades y recursos, tangibles e intangibles, de una empresa, a saber: recursos financieros, competencias técnicas, características de liderazgo, experiencia e imagen en la industria, capacidades de investigación y desarrollo, y tendencias de innovación. Por su parte, Yang (2012) destaca que muchos de los factores citados en la literatura, que influyen en el éxito de un proyecto, incluyen: buena comunicación, un gerente de

proyecto competente, localización efectiva de recursos, liderazgo, tecnología, gestión de riesgo, control efectivo, presupuesto adecuado, adaptación organizacional, buen rendimiento en relaciones interorganizacionales, aceptación de posibles fallos, formación, experiencia pasada en metodología de gestión de proyectos, influencias del entorno y características del proyecto (Andersen et al., 2002; Caldeira y Ward, 2002; Cooke-Davies, 2002; Poon y Wagner, 2001; Thite, 2000; Turner, 2004; Westerveld, 2003; Yeo, 2002). Estudios más recientes también identifican las capacidades de TIC en la gestión de proyectos más importantes; este es el caso de Hadaya et al. (2012), quienes a través del método Delphi concluyen con dos capacidades importantes: capacidad de gestión del accionista y capacidad del alineamiento estratégico de las TIC. Killen et al. (2012), por otro lado, identifican la capacidad de absorción como un tipo de capacidad que permite a las organizaciones innovar, para así, ser más dinámicas (Todorova y Durisin, 2007). Los tres principales componentes de la capacidad de absorción son: considerar el valor de nuevo conocimiento externo, asimilarlo y aplicarlo a fines comerciales (Cohen y Levinthal, 1989). Por su parte, Söderlund (2008) destaca la importancia de entender cómo las competencias y capacidades son desarrolladas en un proyecto para identificar las capacidades críticas de una organización. De esta forma, se reconoce que el proyecto es un proceso de creación de conocimiento y aprendizaje (Söderlund, 2008). Esta idea está basada en los trabajos de Davies y Brady (2000) y Brady y Davies (2004) y en su contribución al entendimiento de la construcción de la capacidad en el contexto de proyectos. La visión del proyecto para estos autores consiste en un mecanismo para la experimentación que se aprovecha del aprendizaje de experiencias pasadas, o economías de repetición, que permite a su vez el establecimiento de las capacidades del proyecto.

El establecimiento de las capacidades del proyecto en un entorno incierto y cada vez más exigente hace que hoy en día sean menos viables los proyectos de producción masiva, donde los procedimientos de la cadena de producción fabrican una cantidad elevada de unidades de un cierto producto. Otra filosofía empresarial destaca la importancia de proveer productos únicos, de tal forma que los métodos de fabricación repetitivos no tienen cabida. Aquí, se requiere de un método de fabricación separado conocido como fabricación de proyecto o fabricación ETO (engineer-to-order) (Yang, 2012). La fabricación de proyecto es una operación diseñada para proveer de productos únicos pero similares; se aprovecha de los requerimientos comunes y eficientes de fabricación y permite la customización en combinaciones únicas. Pedidos únicos que son llevados como un proyecto. Aquí, la tecnología de fabricación avanzada es reconocida como un elemento importante en el establecimiento de un sistema de fabricación competitivo que pueda entregar la variedad de producto que el cliente demanda (Zhang et al., 2006).

### **2.2.3.1. LA CREACIÓN DE VALOR RELACIONAL DESDE LA CALIDAD LOGÍSTICA EN PROYECTOS DE FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DURADEROS**

Uno de los aspectos más importantes en la gestión de proyectos es el referente a la logística (Bouzaabia et al., 2013). La naturaleza del proceso de distribución está cambiando hacia un modelo de negocio que se basa en la información y en las relaciones entre proveedores y clientes (Grozniak y Maslaric, 2012). En este sentido, Caron y Fiore (1995) urgen en la necesidad de un enfoque innovador para integrar fabricación y logística en la gestión de proyectos. De esta forma, la producción en sí misma es solo una parte del proyecto de fabricación y la determinación de las capacidades no debería quedar supeditada a esta fase del proyecto. Como argumenta Yang (2012), un proyecto cuenta con un conjunto de islas que necesitan ser integradas para una mejor planificación y control (Blevins, 1999). Frente a la incertidumbre de la demanda, esa integración de los distintos elementos que conforman el proyecto requiere de una cadena de suministro ágil (Christopher, 2000; Lee, 2004; Ala-Risku, 2010). La agilidad a su vez se caracteriza, entre otras cosas, por un buen proceso de entrega (Fisher, 1997; Gunasekaran et al., 2001). Con todo esto, la literatura de gestión de operaciones considera el seguimiento de las cargas de los productos como una importante herramienta potencial en la mejora de la gestión de inventario y del rendimiento de las operaciones (Davenport y Short, 1990; Rho y Yu, 1998; Hyer y Brown, 1999; Dennis y Meredith, 2000; Guide, 2000; Guide et al., 2003; Yao y Carlson, 2003; Fleisch y Tellkamp, 2005; Holmström et al., 2010).

El seguimiento de las cargas es una de las muchas actividades que se integran en la logística de la cadena de suministro. El aprovisionamiento del proveedor afecta al tiempo, coste y rendimiento de desarrollo de un proyecto del fabricante (Primo y Amundson, 2002) y esto repercute a su vez en los compromisos de servicio a sus clientes. De esta forma, la exploración de la integración de las operaciones logísticas es especialmente interesante desde el momento en que el personal debe enfocarse tanto en los flujos entrantes como en los flujos salientes (Heikkila, 2002; Chen y Paulraj, 2004; Kulkarni et al., 2004). Así, la logística limita el rol de expansión entre los procesos de dentro a fuera y procesos de fuera a dentro (Day, 1994). Se hace imprescindible, por tanto, entender cómo las operaciones logísticas consiguen una interpretación compartida del conocimiento del entorno del negocio y cómo afecta a la toma de decisiones en la creación de valor (Frohlich y Westbrook, 2002; De Treville et al., 2004). En esta línea, la literatura sugiere la necesidad de recoger los lazos diádicos que se establecen entre las empresas del canal de distribución en el establecimiento del valor (Sarkar et al., 2009). Por ello, la determinación de la calidad del servicio logístico prestado a los clientes supone una de las fuentes de conocimiento del entorno indispensable en el establecimiento del valor relacional entre fabricantes y minoristas.

A lo largo de la revisión de la literatura se ha resaltado el hecho de que el valor relacional tiene que entenderse como un proceso de interacción entre fabricante y minorista, desde la realización de un pedido hasta la recepción del mismo por parte del cliente. En el caso de estudio de productos duraderos, variables como la distancia física que separa al fabricante de su cliente, el emplazamiento y número de almacenes del fabricante, los costes de transporte y los niveles de inventario (Turkensteen y Klose, 2012) deben ser tenidas en cuenta en un proyecto de fabricación. Al mismo tiempo, las expectativas del cliente incluyen ahora tanto las actividades asociadas tradicionalmente con el almacenaje y distribución, como las actividades de apoyo técnico, proceso de pedidos electrónicos y servicios financieros customizados, entre otras (Grozniak y Maslaric, 2012).

La calidad del servicio prestado permite obtener conocimiento de la valoración de gran parte de las actividades que conforman la interrelación del fabricante con su red minorista y por extensión del valor relacional. Uno de los trabajos que mejor capta las fuentes de valor relacional, en el contexto de proyectos de fabricación de productos duraderos, es el trabajo de Mentzer et al. (2001). Su trabajo se caracteriza por el desarrollo de un modelo que mide la calidad del servicio logístico y recoge todas las dimensiones clave que se dan en la relación entre fabricantes y minoristas, desde que estos últimos emplazan su pedido al fabricante hasta que lo reciben. Por tanto, el modelo de Mentzer et al. (2001) ofrece todas las fases de interacción susceptibles de generar valor relacional entre el fabricante con sus clientes minoristas desde el punto de vista logístico.

En su estudio cualitativo, Mentzer et al. (2001) desarrollan una escala procedente de una de las réplicas de la escala SERVQUAL de Parasuraman et al. (1985). En concreto, Bienstock et al. (1997) comenzaron aplicando la escala SERVQUAL en el contexto de servicios logísticos entre empresas donde el proveedor y el cliente están físicamente separados. En este caso, el servicio logístico está compuesto por dimensiones técnicas o de rendimiento y no tanto por dimensiones funcionales o de proceso, esto implicó que posteriores investigaciones redefinieran de nuevo el test. Bienstock et al. (1997) conceptualizan el servicio de distribución física (PDSQ) como un constructo de segundo orden compuesto por tres dimensiones de primer orden: la línea de tiempo, la disponibilidad y la condición.

Mentzer et al. (2001) consideraron el PDSQ como un componente de un concepto más amplio que definieron como la calidad del servicio logístico (LSQ). Tanto la línea de tiempo, como la disponibilidad y la condición del pedido, constituyen aspectos críticos en las percepciones del cliente de la calidad del servicio. Sin embargo, existen también otros aspectos, como la calidad del personal, implicados en la toma y entrega de los pedidos, así como los procedimientos o la capacidad de atender los problemas postventa. Para

ello, basándose en la literatura precedente, los autores condujeron un estudio cualitativo para desarrollar constructos e ítems relacionados con la calidad del servicio logístico, de los que obtuvieron nueve conceptos que se recogen a continuación:

1. **Calidad del personal de contacto.** Constituye la orientación al cliente por parte del personal de contacto del fabricante. Los clientes minoristas tienen en cuenta si el personal que ofrece el servicio tiene conocimientos, siente empatía con su situación y le ayuda a resolver sus problemas (Mentzer et al., 2001). De hecho, en la mayoría de los servicios prestados, las percepciones de calidad se forman durante la entrega del servicio (Parasuraman et al., 1985). De ahí que la calidad del personal de contacto sea un aspecto importante.
2. **La cantidad del pedido liberada.** Está relacionado con el concepto de disponibilidad del producto. Se entiende que el cliente estará más satisfecho cuando disponga de la cantidad deseada, especialmente en aquellos casos en los que el producto está almacenado.
3. **La calidad de información.** Se refiere a las percepciones de los clientes de la información provista por el fabricante respecto a los productos que pueden adquirir. En el momento en que la información es adecuada y disponible, el cliente es capaz de usarla para tomar decisiones (Mentzer et al., 2001).
4. **Los procedimientos del pedido.** Son la eficiencia y efectividad de los procedimientos seguidos por el fabricante en la toma del pedido.
5. **Exactitud del pedido.** Se corresponde con lo que el cliente demanda. Esto incluye el tener disponibles los artículos que se encargan, tanto en número como el no encontrar unos artículos por otros.
6. **La condición del pedido.** Ausencia de daño de la mercancía cuando llega al cliente.
7. **La calidad del pedido.** Cómo de bien el producto funciona. Esto incluye hasta qué punto las especificaciones del producto corresponden con las necesidades de los clientes.
8. **El manejo de las discrepancias del pedido.** La forma que tiene el fabricante de hacer frente a las discrepancias en los pedidos cuando estos llegan al cliente.
9. **La puntualidad.** Cuando los pedidos llegan al cliente según se prometió. Esto incluye el tiempo que transcurre desde que se toma el pedido hasta que se entrega.

Como se comentó anteriormente, estas nueve dimensiones captan los aspectos previos apoyados por la PDSQ; como la disponibilidad, la línea de tiempo y la condición; pero recogiendo también otros factores del servicio logístico tenidos en cuenta en la literatura. Por otro lado, una consideración importante del trabajo de Mentzer et al. (2001) es el de destacar estas nueve dimensiones como parte de un proceso o secuencia de acciones que se desarrollan desde que el fabricante toma el pedido hasta que el cliente minorista lo recibe. De ahí la importancia de una correcta consecución de estas tareas en los proyectos de fabricación como fuentes de ventaja competitiva en la creación de valor relacional.

Sin embargo, en un contexto de alta incertidumbre donde la innovación del servicio se basa en coordinación y comunicación, las TIC juegan un papel importante en las operaciones diarias de una empresa y se considera imperativa en su habilidad para crear y mantener la ventaja competitiva (Ross et al., 1996). La utilización de las TIC mejoran el procesamiento de la información y las actividades de coordinación en un entorno considerado de alta incertidumbre (Fiedler et al., 1996). Si bien es cierto que las TIC por sí mismas no generan valor (Clemons y Row, 1991; Xing et al., 2010), pueden potenciarlo a través de la presencia de otro recurso (Powell y Dent-Micallef, 1997). Yen et al. (2012) sugieren que las TIC, en combinación con otros recursos que facilitan el mecanismo de la innovación del servicio, permiten alcanzar una ventaja competitiva sostenida mejorando los procesos de información y coordinación. Por otro lado, Richey et al. (2012) establecen tres recursos en las operaciones entre fabricantes y minoristas que se basan en TIC, a saber: (1) innovación tecnológica, (2) complementariedad tecnológica y (3) flexibilidad. En primer lugar, la *innovación tecnológica* constituye el uso efectivo de los recursos tecnológicos (Richey et al., 2007), siendo una tendencia de la empresa a ser tecnológicamente pionera dentro de su sector (Parasuraman, 2000; Richey et al., 2007). En este complejo contexto, la capacidad de adaptación tecnológica se considera crítica, ya que los productos y sistemas pueden exceder las capacidades del personal de las organizaciones (Scherer y Ross, 1990; Craighead et al., 2009; Wallenburg, 2009). De forma similar, las capacidades integradoras han sido identificadas como un efecto en el rendimiento del desarrollo de nuevas tecnologías (Weigelt, 2009). La ausencia de estas capacidades hace que aquellos servicios innovadores que ofrecen un valor potencial alto en el intercambio no puedan materializarse en beneficios relacionales y en ocasiones puedan llegar asociarse con una disminución del valor (Ritter y Walter, 2012). Por tanto, tanto fabricantes como clientes minoristas tienen que contar con la habilidad de usar la tecnología de forma innovadora. Tal habilidad refleja el grado en el que un fabricante es capaz de usar creativamente la tecnología disponible en la asociación con su cliente minorista, de tal forma que cuanto mayor sea ésta mayor será el nivel de colaboración (Richey et al., 2012).

En segundo lugar, la *complementariedad tecnológica* es el grado de compatibilidad de la tecnología de una empresa con la de su socio de intercambio (Seggie et al., 2006; Wu et al., 2006). Esta complementariedad de recursos se considera clave en la gestión efectiva de las relaciones de la empresa (Amit y Schomaker, 1993). Una baja complementariedad de recursos de uno de los socios puede tener consecuencias negativas en el otro, al reducir los niveles de eficiencia e incrementar los costes de hacer negocios (Fugate et al., 2006; Sanders, 2007). Puede hacer también difícil a los socios trabajar conjuntamente debido a la fricción causada entre los procesos y la tecnología. Este conflicto que se genera impacta negativamente en el valor de la relación (Palmatier et al., 2006). Por contra, una complementariedad superior permite a las empresas maximizar la eficiencia operacional (Tosi y Slocum, 1984) reduciendo costes (Kim, 2007) y fomentando la colaboración entre los socios (Richey et al., 2012).

Finalmente, la *flexibilidad* sería el tercer recurso operacional que contribuye a una mejor coordinación y estabilidad de la relación entre fabricantes y minoristas y puede conducir a una implementación de las estrategias de negocio más efectivas (Gundlach y Achrol, 1993; Bello y Gilliland, 1997). Se define como el deseo de uno de los socios del intercambio de adaptar, cambiar o ajustar la relación sin necesidad de recurrir a contratos o renegociaciones (Young et al., 2003). Su impacto en la relación puede explicarse a través del principio de reciprocidad (Gouldner, 1960; Larson, 1992; Lao et al., 2010). La norma generalizada de reciprocidad evoca la obligación de corresponder al comportamiento positivo de un socio de intercambio. De esta forma, cuando un fabricante muestre flexibilidad o inflexibilidad a las condiciones cambiantes, el cliente minorista con probabilidad responda de forma similar en relaciones sucesivas (Richey et al., 2012).

Por otro lado, la literatura no solo identifica los recursos basados en las TIC que intervienen en las operaciones entre fabricantes y minoristas, también recoge numerosas aplicaciones basadas en las TIC que permiten soportar las acciones logísticas que se llevan a cabo (Pokharel, 2005; Evangelista y Sweeny, 2006). Marchet et al. (2012) basándose en literatura previa (Marchet et al., 2009) las clasifica en: gestión del transporte, ejecución de la cadena de suministro, automatización de la fuerza de campo y gestión de la flota y flete. Las aplicaciones de la *gestión del transporte* son herramientas de apoyo de decisión en planificación de transporte, optimización y ejecución (Mason et al., 2003); con funcionalidades típicas incluyendo: el cuidado de la carga por el transportista, la ruta, el seguimiento, el pago del flete y su auditoría (Gilmore y Tompkins, 2000). Las aplicaciones de la *ejecución de la cadena de suministro* son diseñadas para supervisar y automatizar el intercambio de información y la gestión de varias actividades en tiempo real durante la ejecución de un esquema de distribución en el momento presente (Giaglis et al., 2004). Por su

parte, las aplicaciones de la *automatización de la fuerza de campo* son herramientas favorecidas por tecnología móvil que integran la fuerza de trabajo remota y los procesos de negocio corporativos (Rodina et al., 2003). Finalmente, las *aplicaciones de gestión de flota y flete* constituyen las herramientas de información de los gestores logísticos a través de las funciones de gestión de vehículos en tiempo real durante la ejecución de los planes de distribución (Zeimpekis y Giaglis, 2006).

De esta forma, a lo largo de este punto hemos analizado los distintos beneficios derivados de la calidad del servicio prestado en la relación entre fabricante y minoristas de productos duraderos; así como el importante rol de las TIC de la organización en la consecución de tales beneficios. La propuesta de valor relacional se enmarcará precisamente desde el alineamiento estratégico de las propuestas de valor de negocio y del valor a partir de las TIC, que pasamos a analizar con más detalle a continuación.

### **2.3. ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO**

Este último punto propone el valor relacional como resultado de un alineamiento estratégico entre negocios. El alineamiento estratégico supone la conciliación de la propuesta de valor del negocio con el valor a partir de las TIC. Para ello, el siguiente epígrafe analizará, en primer lugar, el concepto a través del alineamiento estratégico del valor del negocio con las TIC y en segundo lugar, el alineamiento estratégico relacional a través de distintas propuestas de la literatura.

#### **2.3.1. ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL VALOR DEL NEGOCIO CON LAS TIC**

La literatura de sistemas de información manifiesta la necesidad de las organizaciones por esforzarse en alinear los recursos organizacionales al contexto competitivo en el que estas se encuentran (Andrews, 1971; Chandler, 1962; Venkatraman y Camillus, 1984). Por alineamiento entendemos “*el grado por el que las necesidades, demandas, objetivos y/o estructura de un componente son consistentes con las necesidades, demandas, objetivos y/o estructura de otro componente*” (Nadler y Tushman, 1980, p. 40). Uno de los tipos de alineamiento desarrollados en la literatura es la que examina la unión entre la estrategia de las TIC y la estrategia de negocio de una organización (Sabherwal et al., 2001); dicha unión recibe el nombre de “*alineamiento estratégico*”.

El alineamiento estratégico es un concepto difícil de entender y de definir (Chan et al., 1997; Reich y Benbasat, 2000; Preston y Karahanna, 2009). Sin embargo, constituye el principal foco de atención de la literatura basada en



sistemas de información (Agarwal y Sambamurthy, 2009; Chan y Reich, 2007; Oh y Pinsonneault, 2007) y de varias corrientes de investigación de la literatura de gestión (Miles y Snow, 1978; Powell, 1992; Venkatraman, 1989; Venkatraman y Prescott, 1990). Una de las definiciones existentes la describe como “...el grado en que la misión de información, objetivos y planes de la tecnología apoyan y son apoyados por la misión de los objetivos y planes del negocio” (Reich y Benbasat, 2000, p. 82). La necesidad de estudio de este constructo se reafirma por la existencia de trabajos empíricos que muestran sus efectos positivos en la actuación organizacional (Chan et al., 2006; Chan y Reich, 2007). Sin embargo, como se ha comentado en un principio, la investigación estratégica no está exenta de críticas (Baker et al., 2011). Uno de los argumentos en contra, apunta a que el desarrollo de la estrategia de las TIC, en respuesta a la estrategia del negocio, resulta demasiado mecánica, perteneciendo a etapas de mayor estabilidad en los negocios. Por otro lado, Sauer y Burn (1997) avisan que el alineamiento puede provocar el aumento de patologías, como: la *desalineamiento*, que ocurre cuando una empresa intenta alinear las TIC con las estrategias del negocio que no son internamente consistentes; el *estancamiento de las TIC*, que ocurre como parte del ciclo de innovación; y la *globalización de las TIC*, que representa las dificultades culturales del alineamiento. Otra línea de crítica tiene que ver con la teoría de la dependencia aplicada al alineamiento estratégico en la organización. Esta teoría establece que las decisiones actuales están restringidas por decisiones hechas en el pasado (Leonard-Barton, 1992b), por lo que las organizaciones encuentran difícil evadirse de sus patrones generales, como pueden ser su habilidad de reconocer cambios del entorno o su flexibilidad estratégica. De esta manera, una organización con un alto grado de alineamiento continuaría su trayectoria establecida aun cuando las condiciones del mercado iniciales ya no fueran las mismas. Finalmente, la investigación en alineamiento estratégico ha sido también criticada por carecer de fundamentos teóricos (Chan y Reich, 2007). Todo esto conduce a reflexionar sobre la idoneidad de su estudio (Chan y Reich, 2007), sin embargo, a pesar de la discusión en la academia sobre la utilidad del concepto, el alineamiento estratégico constituye el principal punto de interés de los ejecutivos de las TIC (Luftman y Benzvi, 2010).

Los investigadores han sido desafiados a alcanzar una aproximación conceptual (Bergeron et al., 2001). Una de las bases más comunes es la teoría de contingencia<sup>4</sup>. Para Acur et al. (2012), la estrategia puede ser vista como el proceso de alinear estrategias funcionales con la estrategia corporativa; así como la estrategia corporativa a las demandas, oportunidades y riesgos

---

<sup>4</sup> El precepto asumido por la teoría de contingencia reside en el hecho de que no existe una mejor forma de organizar, la cual depende de la naturaleza del entorno. Por tanto, las organizaciones necesitan casar las demandas de sus entornos con sus capacidades internas para intentar alcanzar los mejores resultados.

creados por el entorno de la empresa (Andrews, 1971; Hayes y Wheelwright, 1984; Miles y Snow, 1978; Mintzberg, 1979). Esta aproximación contingente de la estrategia es consistente con la perspectiva de sistemas abiertos (Katz y Kahn, 1966; Thompson, 1967), la cual visiona a las organizaciones como sistemas sociales compuestos por interacciones entre los miembros de la organización con la propia empresa y con su entorno. La tipología de Miles y Snow (1978) identifica cuatro tipos de estrategias en organizaciones que difieren con las capacidades del alineamiento, estas son: reactor, defensor, analizador y buscador.

Sin embargo, la teoría de contingencia no es suficiente para explicar los mecanismos y procesos por los que las empresas desarrollan y sustentan el alineamiento (Chan y Reich, 2007). Baker et al. (2011) argumentan que la teoría de los recursos y capacidades ayuda también a fundamentar el constructo. Sobre esta cuestión, la RBV explica que el dominio del conocimiento compartido entre los gestores del negocio con los gestores de las TIC ayuda a producir alineamiento estratégico, mejora la calidad de la planificación del proyecto, reduce los problemas en los proyectos basados en las TIC y contribuye en el resultado organizacional (Kearns y Sabherwal, 2006). La RBV también ha sido utilizada para explicar como la estrategia de una empresa influye en sus interacciones productivas con otras empresas (Madhok, 2002). Existen investigaciones que explican que las fuentes de información permiten generar ventajas competitivas a través de las capacidades organizacionales (Johnston y Carrico, 1988). Adicionalmente, se ha demostrado que la habilidad de alcanzar el alineamiento estratégico se genera sobre un conjunto específico de competencias de gestión de las TIC (Gupta et al., 1997). Por tanto, el alcance de una ventaja competitiva sostenible a través de los recursos de las TIC es el objetivo tecnológico de la organización y se alcanza a través del desarrollo de una capacidad destinada a su gestión estratégica (Peppard y Ward, 2004). En base a la investigación precedente, Baker et al. (2011) sugieren que el alineamiento estratégico, especialmente aquel que es mantenido en el tiempo, puede entenderse como una capacidad dinámica organizacional sobre la que se construye la ventaja competitiva. Es precisamente el carácter dinámico del alineamiento estratégico lo que ha hecho que muchos estudios lo consideren más un proceso que un estado (Chan y Reich, 2007). Sin embargo, Baker et al. (2011), desde una visión más dinámica, establecen el proceso como la perspectiva que explica que el desarrollo de las estrategias basadas tanto en las TIC como en el negocio deben ser integradas, de tal forma que estas dos puedan impactar recíprocamente entre sí (Agarwal y Sambamurthy, 2002). Esto permite a los investigadores establecer la madurez de los procesos de alineamiento de la estrategia de las TIC y la estrategia del negocio (Luftman, 2000; Luftman y Kempaiah, 2007).

Por otro lado, continua sin aclararse del todo las dimensiones constituyentes del alineamiento estratégico (Preston y Karahanna, 2009). Su estudio se enmarca en aquellas capacidades de TIC que intervienen en el proceso de alineamiento. Henderson y Venkatraman (1993) sugieren el alineamiento entre las capacidades humanas de las TIC -habilidades de las TIC- con las capacidades de infraestructura de las TIC -combinación de arquitectura de las TIC y procesos de las TIC-. Chan y Reich (2007) en su revisión de la literatura identifican varias dimensiones claramente aparentes: estratégicas/intelectuales, estructurales, sociales y culturales. Chan y Reich (2007) reconocen que tanto el alineamiento estratégico/intelectual como el estructural influyen en el resultado, mientras que el alineamiento es contingente en muchos de los aspectos sociales y culturales de una organización (Reich y Benbasat, 1996; Chan, 2001). Por otro lado, Preston y Karahanna (2009) reducen a dos dimensiones el alineamiento estratégico a saber: dimensión intelectual y dimensión social.

De los estudios analizados, la dimensión más dominante del alineamiento estratégico es la *dimensión intelectual* (Preston y Karahanna, 2009). Se define como “*el estado en el que un conjunto de alta calidad de planes interrelacionados de las TIC y del negocio existen*” (Reich y Benbasat, 2000, p. 82). Esta dimensión se enfoca en el alineamiento del negocio con el sistema de información en varias dimensiones tales como: estrategia (p.e. Chan et al., 1997; Henderson y Venkatraman, 1993; Luftman y Brier, 1999; Sabherwal y Kirs, 1994; Sabherwal y Chan, 2001; Tallon et al., 2000), planes (p.e. Hirschheim y Sabherwal, 2001; Lederer y Mendelow, 1989; Reich y Benbasat, 1996) e infraestructura y procesos (Henderson y Venkatraman, 1993; Fink, 2011). En este sentido, sabemos que las capacidades de la infraestructura de las TIC influyen en el resultado competitivo (Keen, 1991; Davenport y Linder, 1994; Broadbent et al., 1999; Bharadwaj, 2000; Byrd y Turner, 2001; Fink, 2011) y pueden dramáticamente facilitar o inhibir los movimientos estratégicos (Duncan, 1995). Empíricamente, Tavakolian (1989) destaca que la infraestructura de las TIC está fuertemente relacionada con la estrategia competitiva; empresas con una estrategia conservadora tienden a una infraestructura de las TIC centralizada y viceversa. Sin embargo, Bergeron et al. (2001) añaden que el incremento de la complejidad de la infraestructura no tiene un impacto directo en el resultado en sí mismo, ya que tiene que ir en conjunción con una mayor gestión de las TIC.

Por otro lado, Reich y Benbasat (2000) opinan que el estudio del alineamiento intelectual tiene que ir unido al estudio de la dimensión social. La *dimensión social* del alineamiento se define como “*el estado en el que el negocio y los ejecutivos de las TIC de una unidad organizacional entienden y están comprometidos al negocio y a la misión, objetivos y planes de las TIC*” (Reich y Benbasat, 2000, p.82). Esta dimensión se enfoca en el conocimiento

compartido y en el entendimiento común entre el sistema de información saliente con los planes, objetivos y formas de los actores del negocio (p.e. Nelson y Coopridge, 1996; Reich y Benbasat, 1996, 2000).

Tanto la dimensión intelectual como la dimensión social requieren de una fuerte unión entre el gerente del negocio con el jefe de informática (Feeny et al., 1992). El personal TIC y la plantilla de la organización deben colaborar conjuntamente en todos los niveles; éste es el prerrequisito de un alto alineamiento (Chan y Reich, 2007). En este sentido, existe evidencia científica que destaca que las estrategias desarrolladas a nivel gerencial son a menudo modificadas o incluso saboteadas a niveles inferiores de la organización (Davies, 1993; Alien y Wilson, 2003; Nordstrom y Soderstrom, 2003). Chan y Huff (1992) también apuntan a que la estrategia se desarrolla a nivel ejecutivo, pero se implementa a niveles más bajos de la organización, con lo que se requiere de un alto nivel de atención a la dinámica del alineamiento a niveles inferiores de la organización. Por otro lado, Luftman y Brier (1999) concluyeron que los ejecutivos deberían trabajar en minimizar aquellas actividades que inhiben el alineamiento y maximizar aquellas que lo refuerzan; mejorando las relaciones entre el negocio y las áreas funcionales de las TIC; yendo hacia la cooperación mutua, participando en el desarrollo de la estrategia; y manteniendo el apoyo ejecutivo, priorizando proyectos de forma más efectiva. Para ello, una estructura de relaciones informales resulta de gran importancia en la consecución de tales objetivos (Chan, 2001). Otros estudios proponen, en cambio, una estructura más formal en el control del alineamiento como Sledgianowski y Luftman (2005); los cuales sugieren vigilar el alineamiento estratégico a través del mecanismo de acuerdos a nivel de servicio y recomiendan evaluaciones periódicas formales para ver los cambios en los resultados.

Otra cuestión a tratar tiene que ver con los modelos de alineamiento empleados en la literatura. Mientras que las medidas son aisladas y descriptivas, Chan y Reich (2007) ven los modelos como más holísticos y prescriptivos. Estas dos corrientes de pensamiento se plasman en los distintos trabajos de investigación más recientes (p.e. Campbell et al., 2005; Chan y Reich, 2007; Fink, 2011) y se reflejan en los dos modelos planteados por Campbell et al. (2005), a saber: (1) modelo de mediación y (2) modelo Gestalt.

El *modelo de mediación* está guiado por un enfoque del proceso y del papel mediador de las capacidades de infraestructura de las TIC en el resultado competitivo. Este modelo de mediación se corresponde a lo que Fink (2011) denomina enfoque reduccionista, definido como “*un enfoque a través del cual los investigadores analizan separadamente sus partes constituyentes*” (Meyer et al., 1993, p. 1177). La premisa básica de un enfoque reduccionista es que las relaciones entre capacidades pueden ser modelizadas como un

conjunto de relaciones simples en las que cada capacidad tienen un efecto independiente, aditivo en otra capacidad.

El *modelo Gestalt* se basa en la idea de Miller (1996) de que la ventaja competitiva no puede sustentarse en recursos y habilidades específicos, sino en los mecanismos que aseguran la complementariedad entre las capacidades de TIC. De esta forma, los mecanismos integradores son la base angular de este modelo. La complementariedad de los recursos para alcanzar la ventaja competitiva es reconocida por la RBV, aunque no esté del todo desarrollada (Wade y Hulland, 2004). La complementariedad en el empleo o aplicación de los recursos de una empresa significa que el valor estratégico de una capacidad de TIC se incrementa con el empleo de otras capacidades de TIC (Fink, 2011), de tal forma que se establece una relación de dependencia bilateral entre capacidades complementarias (Teece, 1986). Desde esa visión de complementariedad, Aral y Weill (2007) describen las capacidades de TIC como sistemas mutuamente reforzantes de competencias (habilidades) y prácticas (rutinas). Por todo ello, el modelo *gestalt* adopta un enfoque holístico y busca identificar perfiles congruentes de capacidades de TIC.

Como se ha podido ver, el interés por el concepto del alineamiento estratégico ha comenzado a respaldarse con un sólido cuerpo teórico. El alineamiento estratégico puede considerarse como la capacidad de fijar la estrategia de las TIC de la empresa a la estrategia del negocio. Cuando dichas estrategias reportan ventajas competitivas, nos encontramos con capacidades organizacionales y capacidades de TIC. Ahora bien, su alcance requiere de la combinación o complementariedad de distintas capacidades -intelectuales y sociales - según el enfoque holístico. De esta forma, el alineamiento estratégico puede considerarse como un proceso de actividades interrelacionadas y no como un simple recurso estratégico.

### **2.3.2. ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO RELACIONAL**

Tradicionalmente, los estudios relativos al impacto agregado de las TIC, a nivel económico/industrial/empresarial, medían directamente la relación entre el gasto de las TIC y la actuación de la empresa sin examinar posibles mecanismos subyacentes que explicasen dicha unión (Radhakrishnan et al., 2008). En uno de dichos intentos, Barua et al. (1995) señalan que los procesos intermedios, a través de los cuales las TIC impactan, son totalmente ignorados. Sin embargo, a lo largo del presente epígrafe hemos podido ver la existencia de una línea de investigación que converge hacia la noción de valor (Radhakrishnan et al., 2008). En concreto, cuando las TIC son empleadas efectivamente, pueden interactuar con procesos organizacionales intermedios y entregar valor diferencial a través de la construcción de capacidades únicas y difíciles de copiar (Mata et al., 1995). Por otro lado, desde una corriente de

creación de valor a través de la empresa proveedora (Gummerus, 2013), una cuestión que se plantea, y que se intenta desarrollar a continuación, viene a la hora de entender la importancia de la implantación de las TIC en la creación de valor relacional y de cómo éste constructo puede suponer un sistema de evaluación de la inversión en tecnología.

Conforme a la lógica dominante del servicio, una empresa no puede crear y entregar valor por sí misma, solo puede proponerlo. La creación se produce cuando dicha propuesta es aceptada (Vargo y Lusch, 2008). Se requiere para ello, incluir tanto al proveedor de servicio como al cliente, lo que ayuda a entender las formas específicas del entorno de red y nos informa sobre el éxito o fracaso de un proyecto. Al mismo tiempo, la creación de valor a través de las actividades interrelacionadas entre comprador y vendedor puede comportar que las TIC también formen parte del constructo. Por tanto, entender los beneficios y sacrificios del valor derivado de las TIC puede resultar de gran interés en nuestra investigación.

Si analizamos más detenidamente la afirmación anterior, hay que tener en cuenta que la implantación de las TIC representa el mayor gasto para muchas organizaciones debido al gran impacto que tiene en la productividad. Sin embargo, esto no siempre implica un mayor valor en los intercambios interorganizacionales. La extensa aplicación de las TIC ha supuesto una mayor presión a nivel de gestión de los costes y beneficios que afectan a la toma de decisiones (Zandi y Tavana, 2011). Aunque la literatura ofrece varios métodos de evaluación de la inversión de las TIC (Zandi y Tavana, 2011), el valor relacional puede constituir una buena base para justificar dicho uso. El motivo para tal sugerencia es la consideración de que las propuestas de valor por parte de la empresa fabricante suponen un constructo clave de la empresa innovadora (Westergren, 2010). Para ello, es necesario analizar el entorno de las TIC en la creación de valor, donde la colaboración y el dinamismo se consideran elementos clave (Westergren, 2010), de esta forma, estamos aplicando el alineamiento estratégico desde un punto de vista relacional.

El alineamiento estratégico relacional suele estar basado en entornos colaborativos (p.e. Feldman y Horan, 2011). Al igual que con el valor relacional, la co-creación es el principal concepto de la innovación abierta. El co-desarrollo de asociaciones, las cuales entrañan la creación de nuevos productos, tecnologías o servicios, pueden ser usadas como una forma efectiva de innovar en los modelos de negocio y mejorar la efectividad de la innovación (Chesbrough y Shwartz, 2007). En este contexto, las TIC han sido a menudo el corazón de los proyectos de innovación abierta, de la innovación del producto, como es el caso de los recursos de software abiertos (Fleming y Waguespack, 2007), o como posibilitadoras de innovación, donde estas, por ejemplo, se combinan con el conocimiento especialista para crear nuevos servicios o facilitar la distribución de la información (Chesbrough, 2003, 2006a, b; Dogson

et al., 2006; Vanhaverbeke, 2006). De esta manera, la tecnología es tanto conductora como facilitadora de la transformación de las empresas (Rouse y Baba, 2006), con lo que la búsqueda de creación de valor relacional por parte de estas obliga a considerar las posibilidades y limitaciones de tales intentos (Chesbrough y Rosenbloom, 2002). Al mismo tiempo, la innovación abierta también entraña crear redes de valor. Co-creando valor con los clientes, las empresas innovadoras pueden desarrollar procesos de innovación e introducir ideas de la red de trabajo y así beneficiarse del conocimiento externo mientras se desarrollan internamente (Vanhaverbeke et al., 2008). En este sentido, la innovación abierta y el desarrollo de servicios siguen una misma senda (Westergreen, 2010). Sin embargo, como apuntan Tong et al. (2008) parece que las TIC afectan la relación entre empresas en direcciones opuestas. Aunque ambas partes asumen algún riesgo (Sheppard y Tuchinsky, 1996), el vendedor soporta considerablemente mayores costes de cambio y riesgos de la adaptación de las TIC; como resultado éste está sujeto a una mayor vulnerabilidad relacional. De esta manera, la adaptación de las TIC probablemente dificulta una relación de conexión de igualdad, caracterizada por empresas que asumen objetivos y roles equivalentes e indiferenciados, aunque parece que fomenta esa y no otros tipos de relaciones alternativas. Esto conduce al planteamiento de Tong et al. (2008), quienes sugieren que no es únicamente el grado de uso de las TIC sino también el empleo que se hace de las mismas los elementos responsables de obtener ventajas competitivas que afecten a las relaciones interorganizacionales.

Desde una perspectiva relacional, las evoluciones en la colaboración también conllevan desarrollos tecnológicos. Cuando se aumenta la utilización de la información, se alimenta un entorno en el cual los colaboradores no están limitados por rutinas regulares y predecibles (Nelson y Winter, 1982), sino que son capaces de usar el tiempo como una ventaja para mejorar el uso que se hace de la tecnología a través de múltiples interacciones de acciones y reacciones. Cuando la tecnología se desarrolla, experimenta avances y retrocesos que se superan por cambios incrementales, conduciendo a un período eventual de estabilidad y sostenibilidad (Arthur, 2009). De esta forma, las proposiciones de valor no son estáticas, especialmente en el contexto de la utilización tecnológica. Investigaciones en sistemas de información subrayan la necesidad de reconocer que las proposiciones de valor en base a las TIC se desarrollan a lo largo del tiempo (Markus, 1983; Orlikowski y Baroudi, 1991; Robey, 1979). Arthur (2009) explica que el desarrollo de las tecnologías puede llevar a realineamientos económicos, empresariales, sociales y técnicos cuando las tecnologías se ajustan a su contexto y viceversa. Nelson y Winter (1982) describió esta evolución como cambios en los *“procesos dinámicos por los cuales los modelos de comportamiento y resultados de la organización son conjuntamente determinados a lo largo del tiempo”* (p. 18).

La necesidad de establecer relaciones colaborativas en el alineamiento estratégico relacional se fundamenta en el entendimiento de las TIC y del valor relacional como constructos dinámicos que evolucionan a lo largo del tiempo - véase cuadro 2.5-. En este sentido, Aldrich (2007) sugiere que las organizaciones colaborativas consideran otros conductores a parte de los económicos. Li (2010) atribuye como fuente de valor indirecta la contribución del cliente al desarrollo cooperativo de nuevos productos o procesos. Brynjolfsson y Saunders (2010) añaden que los beneficios intangibles en la transmisión de información pueden ser una fuente de valor. En esa línea, Björkdhal (2011) destaca una serie de beneficios en la relación, asociados a la integración de las TIC, como: el aumento de la competitividad, la reducción de los costes operacionales y la eliminación de los costes de cambios productivos. En general, desde nuestro conocimiento, los beneficios suponen la principal fuente de creación de valor a través de las TIC (Gil et al., 2010; Mitra y Chaya, 1996).

Desde el punto de vista de los procesos organizacionales, Radhakrishnan et al. (2008) plantean una serie de beneficios asociados a los procesos operacionales, estos son: eficiencia laboral, eficiencia de costes de producción, mejora del producto y servicio, eficiencia operativa, eficiencia asignativa, ayuda al control del nivel de inventario, eficiencia de pagos y eficiencia de cobros. Gil et al. (2010) también destacan tres beneficios del proceso logístico, a saber: (1) gestión de información eficiente, (2) facilidad de distribución de información y (3) mejora en la comunicación entre departamentos y/o empresas. Respecto a los procesos de gestión, Radhakrishnan et al. (2008) apuntan como beneficios: eficiencia de coordinación y administración, creatividad e innovación y mejor gestión de toma de decisiones en la utilización de recursos.

**Cuadro 2.5. Alineamiento estratégico relacional en el análisis de beneficios y sacrificios del intercambio**

Autor	Fuente	Beneficios	Sacrificios
Kleijnen et al. (2007)	Características de una innovación de Roger (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicuidad</li> <li>- Control del usuario</li> <li>- Compatibilidad del servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riesgo percibido</li> <li>- Esfuerzo cognitivo</li> </ul>
Tong et al. (2008)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor reciprocidad relacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vulnerabilidad relacional del intercambio</li> </ul>
Radhakrishnan et al. (2008)	Procesos organizacionales intermedios de Davenport (1993)	Procesos operacionales: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiencia laboral</li> <li>- Eficiencia de costes de producción</li> <li>- Mejora de producto/servicio</li> <li>- Eficiencia de pagos</li> <li>- Eficiencia de cobros</li> </ul> Procesos de gestión: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creatividad</li> </ul>	



		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovación</li> <li>- Administración y coordinación</li> <li>- Mejora en la toma de decisiones en la utilización de recursos</li> </ul>	
Jean et al. (2008)	Sistema de comunicación de la cadena de aprovisionamiento de Kim et al. (2006)	Procesos de negocio: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación de actividades</li> <li>- Facilidad de adquisición y asimilación de información</li> <li>- Eficiencia operacional</li> <li>- Especificidad del activo</li> </ul>	- Vigilancia entre socios de intercambio
Gil et al. (2010)	Zhao et al. (2001) Kwon y Suh (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de información eficiente</li> <li>- Facilidad de distribución de información</li> <li>- Conexión entre departamentos y compañías</li> </ul>	
Björkdhal (2011)	37 entrevistas en profundidad a fabricantes suecos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento del resultado</li> <li>- Nuevas funcionalidades del producto</li> </ul>	
Storbacka (2012)	El alineamiento estratégico interorganizacional de Napolitano (1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición cartera cliente: explica el rendimiento de la gestión</li> <li>- Planificación cuentas de negocio: mejora el aprendizaje organizacional o de red, compromete a la dirección y favorece la comunicación interna</li> <li>- Proposición de valor específica a cada cliente: mejora el ajuste con los procesos del cliente</li> <li>- Procesos de gestión de cuentas: generan conocimiento y diseminan información, identifican las necesidades del negocio de los clientes, generan nuevas oportunidades, fortalecen la relación y su duración; favorecen la reciprocidad en la relación</li> </ul>	- Proposición de valor específica a cada cliente: Imposibilidad de mejorar de forma simultánea todas las operaciones

Fuente: Elaboración propia.

Otra fuente de beneficios y costes a partir del alineamiento estratégico proviene de la teoría de Kleijnen et al. (2007), quienes señalan que las percepciones de los miembros del canal de las características de una innovación son las que determinan su tasa de adopción. Kleijnen et al. (2007) justifican su propuesta en base a tres atributos clave en innovaciones

formuladas por Rogers (1995), estos son, a saber: (1) ventaja relativa, (2) compatibilidad y (3) complejidad. En esta línea, dos beneficios que representan la *ventaja relativa* de servicios de las TIC son: conveniencia de tiempo y control de usuario. Respecto a la *compatibilidad*, Kleijnen et al. (2007) se enfocan en el ajuste entre las TIC y las necesidades de los miembros del canal. En cuanto al tercer atributo, *complejidad*, se refiere al grado por el cual un servicio es percibido y relativamente difícil de entender y usar (Rogers, 1995). El esfuerzo cognitivo en superar la complejidad de las TIC (Hourahine y Howard, 2004) puede suponer un factor de sacrificio. Al mismo tiempo, el riesgo percibido también puede considerarse como un coste por la naturaleza intangible de las TIC (Meuter et al., 2005).

Otra línea de investigación, conforme a la RBV, intenta definir y clasificar varias fuentes relacionadas con las TIC y examinar sus impactos en el resultado del negocio. Jean et al. (2008) ofrecen un marco basado en el sistema de comunicación de la cadena de suministro de Kim et al. (2006), el cual es definido como un sistema de información implicado en las interacciones de las empresas con sus socios del canal con el fin de llevar a cabo transacciones electrónicas, gestión de calidad, calibración de costes, predicción colaborativa y planificación. Jean et al. (2008) plantean cuatro procesos de negocio que median el efecto de las capacidades de las TIC en el resultado, estos son, a saber: (1) coordinación, (2) capacidades de absorción, (3) vigilancia e (4) inversiones transaccionales específicas. Respecto a la *coordinación*, ésta supone una fuente de creación de valor en la reducción de costes y en el desarrollo del producto del intercambio a través de las actividades de la díada (Jap, 1999). La *capacidad de absorción* conceptualmente es una capacidad dinámica perteneciente a la creación y utilización de conocimiento, de tal forma, que ésta aumenta a través de las capacidades superiores de las TIC, lo que facilita la adquisición y asimilación de información, el incremento de la eficiencia operacional y la mejora del nivel de conocimiento interorganizacional compartido (Malhotra et al., 2005). La *vigilancia* puede suponer un sacrificio en la relación, en el momento en que los sistemas avanzados de las TIC pueden facilitar la adquisición de datos y motivar a las empresas a incrementar sus esfuerzos de vigilancia entre los socios de intercambio (Jacobides y Croson, 2001; Yamin y Sinkovics, 2007). Las *inversiones de transacciones específicas* pueden crear efectos vinculantes debido a la naturaleza especialista (Dyer y Singh, 1998; Rokkan et al., 2003), de ahí que, la especificidad del activo puede ser vista como un aspecto estratégico en la relación de apoyo del intercambio y en la creación de valor relacional (Jap, 1999).

En conclusión, existe una línea de investigación en torno al valor tecnológico que propone beneficios y costes basados en las TIC que afectan a las relaciones entre proveedores y clientes a nivel general y fabricantes y

minoristas a nivel específico. Este vínculo que se establece entre la necesidad de desarrollo tecnológico de la empresa proveedora y el desarrollo del servicio prestado a las empresas clientes constituye lo que denominamos alineamiento estratégico relacional. La revisión de la literatura nos ha confirmado, por tanto, la confluencia entre los constructos valor tecnológico y valor relacional, lo que justifica la necesidad de ahondar no solo en el alineamiento estratégico interno del negocio, sino también en el alineamiento estratégico desde un punto de vista de relaciones entre negocios. De esta forma, la propuesta de valor relacional entre fabricantes y minoristas también incluiría la consideración del valor de las TIC.

## 2.4. RESUMEN Y CONCLUSIONES

El tratamiento del valor relacional en el contexto de relaciones entre fabricantes y minoristas del capítulo anterior destacó la necesidad de incluir las TIC, las capacidades y los procesos organizacionales como fuentes de creación de valor. Este capítulo ha abordado estos aspectos a través del estudio de cuatro constructos, a saber: TIC, gestión de calidad total, gestión de operaciones y alineamiento estratégico. En primer lugar, se ha analizado el estudio de las TIC y su importancia en marketing; las principales conclusiones que se pueden extraer de dicha revisión se resumen a continuación:

- La adopción de las TIC a nivel de empresa surge en un contexto de fomento de la innovación a través de la mejora del resultado económico, la coordinación eficiente, la reducción de los costes de transacción y el aumento de los resultados financieros.
- Una función de las TIC consiste en orientar a las organizaciones a fines efectivos y eficientes en transacciones e intercambios. Otra función de las TIC es la de favorecer la competitividad de las organizaciones.
- La **orientación tecnológica** supone la condición necesaria y la **aceptación tecnológica** la condición suficiente para poder mejorar y diferenciar el producto en la obtención de ventajas competitivas.
- La diversificación tecnológica puede suponer una línea de investigación potencial en la creación de valor.

La conexión existente entre las TIC y la creación de valor que se ha planteado en este capítulo se fundamenta a través de la **teoría de los recursos y capacidades (RBV)** y la **teoría de los procesos de negocio**. En primer lugar, la RBV justifica el estudio de las capacidades basadas en las TIC, las cuales constituyen el conjunto de recursos tecnológicos utilizados con un determinado objetivo. Los puntos clave que extraemos de dicha teoría son los siguientes:

- I. La heterogeneidad de los recursos y capacidades de la empresa pueden ser la base de obtención de resultados competitivos superiores.
- II. Las capacidades son definidas como competencias que se establecen para combinar recursos.
- III. Tanto los recursos como las capacidades de una empresa pueden incorporar las TIC. Por tanto, las TIC pueden suponer un activo estratégico en la creación de ventajas competitivas.
- IV. Las capacidades dinámicas se definen como el conjunto de procesos que permiten a las organizaciones responder de forma efectiva en los entornos en los que compiten.
- V. Las capacidades dinámicas dependen de los recursos organizacionales en la creación de ventajas competitivas.

El interés por el estudio de las **capacidades de TIC** radica en su potencial para originar actividades de valor añadido y ser el soporte de las colaboraciones interorganizacionales. La revisión de sus dimensiones arroja tres tipologías claves, a saber:

- Gestión de las TIC. Supone la habilidad del personal de las TIC en dirigir los recursos que se transforman posteriormente en valor de negocio. Se refleja generalmente por el nivel en el que los procesos son estructurados en prácticas formales e informales.
- Experiencia de las TIC del personal. Son las habilidades profesionales y su conocimiento de la tecnología lo que permite la coordinación interorganizacional y el intercambio de información.
- Infraestructura de las TIC. Determina la cultura flexible de una organización en sus estrategias de negocio. Se refiere a la composición de todos los activos de TIC, sistemas, redes y aplicaciones.

Las capacidades de TIC facilitan las actividades de los procesos de negocio. Por **proceso de negocio** se entiende las continuas actividades funcionales cruzadas conectadas con el flujo de trabajo para un propósito específico. Una forma de alcanzar su entendimiento es a través de la tipología; una de las cuales propone cuatro clasificaciones de los procesos, a saber: *procesos de negocio*, *procesos de gestión*, *procesos de apoyo* y *procesos organizaciones*. Partiendo de la premisa de que el empleo efectivo de las TIC permite interactuar con los procesos organizacionales en la creación de valor, nuestro interés se ha enfocado en ver cómo las TIC influyen en los procesos de gestión, definidos como los procesos superiores al resto de categorías recogidas en la literatura. De dicho análisis extraemos las siguientes conclusiones:

- Influencia de las TIC en los procesos de gestión. Las TIC mejoran los procesos de gestión a través de la **automatización** mediante el uso de

ordenadores y herramientas productivas, con la **información** a través de distintos sistemas de comunicación, apoyo y dirección, así como con la **transformación** de las organizaciones a través de la disseminación de la información y del conocimiento.

- La forma en que las TIC influyen en los procesos de gestión. A través de las capacidades dinámicas. Estas por si mismas no son una fuente de ventaja competitiva directa, sino son los propios procesos de negocio los susceptibles de alterar la base de recursos.

La revisión de la RBV y de los procesos organizacionales permite extraer dos importantes puntos a tener en cuenta. El primero es que el marco de las capacidades dinámicas prioriza la investigación de las capacidades y los procesos de gestión a la hora de dirigir los recursos de la empresa y transformarlos en valor de negocio. El segundo radica en que no todas las capacidades organizacionales son relevantes a la hora de generar ventajas competitivas. De esta forma, se hace necesario profundizar en estos aspectos a través del estudio de las **competencias organizacionales en la creación de valor**.

- I. Las competencias organizaciones son las combinaciones de capacidades y procesos organizaciones que conjuntamente sustentan la ventaja competitiva. La **innovación** es un elemento estratégico clave en la búsqueda de nuevas oportunidades y en la obtención de competencias organizacionales que crean un valor superior.

La literatura identifica como fuerza conductora de la innovación la **gestión de calidad**. La gestión de calidad total se define como la dirección y la planificación conjunta de todas las actividades críticas que se llevan a cabo en la mejora de las competencias y ventajas competitivas de las empresas. De la revisión de la literatura, se han extraído siete factores críticos que permiten alcanzar las siguientes conclusiones:

- I. Benchmarking. El conocimiento que se obtiene de observar los productos y procesos de las empresas líderes permite a la alta dirección mejorar los propios productos y procesos a través del liderazgo.
- II. Calidad de información. A nivel interorganizacional, la información favorece que las empresas reduzcan la demanda incierta, estabilicen los esquemas de producción y los planes de venta. A nivel intraorganizacional, la información permite identificar los procesos centrales.
- III. Formación. Un trabajador bien formado tiende a trabajar efectivamente y eficientemente en la mejora del resultado. La formación se considera un factor básico del éxito en la implementación de la gestión de calidad.

- IV. Gestión del diseño. Abarca el diseño del producto y de los procesos a través de técnicas avanzadas.
- V. Gestión del proceso. Supone el control y la mejora de la calidad de los procesos de fabricación.
- VI. Coordinación interorganizacional. Una relación cercana con los clientes contribuye positivamente en la calidad de información y en el resultado de la empresa; se alcanza a través del alineamiento de las operaciones a los cambios externos. Por otro lado, el desarrollo de una sólida asociación con los proveedores permite a la empresa compradora mejorar sus procesos internos e innovar en el desarrollo de sus productos.
- VII. Coordinación intraorganizacional. La involucración del empleado en la gestión de calidad resulta clave a la hora de tratar la información referente a la calidad, el diseño de los productos y la gestión de los procesos. Las organizaciones pueden involucrar al trabajador a través de la motivación y de la autorización.

La necesidad de reconducir la gestión de calidad total a los objetivos de la presente investigación, el valor relacional entre fabricantes y minoristas, justifica el análisis de la **gestión de operaciones** de los proyectos de fabricación. Ésta incluye la gestión de las actividades organizacionales que producen y entregan bienes y/o servicios requeridos por los clientes. Dos son los elementos críticos en su definición, a saber:

- I. Comunicación. Clave en el desarrollo de una acción integrada y unificada en la toma de decisiones.
- II. Conocimiento. Se representa a través de activos tangibles, basados en el conocimiento codificado o explícito, y los *activos intangibles*, basados en el conocimiento tácito. También se interpreta como la habilidad de la organización en la comprensión y percepción de las oportunidades del entorno en la creación de valor. El marco teórico que permite el desarrollo del conocimiento de las actividades centrales de la organización es la *gestión de proyectos*.

La **gestión de proyectos** engloba las prácticas que se aplican en un proyecto de entrega de un resultado, producto o servicio. Su justificación teórica se basa en la RBV. De su estudio, destacamos dos elementos considerados clave en la creación de valor, a saber:

- Servicio logístico. La gestión de proyectos no solo incluye las actividades relacionadas con la fabricación, también recoge el servicio logístico. En este sentido, los esfuerzos de la literatura se han encaminado en la identificación del proceso o secuencia de actividades que se desencadenan desde la toma del pedido por el fabricante hasta su posterior entrega al cliente minorista. La escala desarrollada por Mentzer

et al. (2001) permite identificar las fases de interacción entre los fabricantes y los clientes minoristas desde el punto de vista del servicio logístico; estas son: (1) *calidad del personal de contacto*, (2) *cantidad del pedido liberada*, (3) *calidad de la información*, (4) *procedimientos del pedido*, (5) *exactitud del pedido*, (6) *condición del pedido*, (7) *calidad del pedido*, (8) *manejo de las discrepancias del pedido* y (9) *puntualidad*.

- *TIC*. La literatura también identifica las capacidades de TIC como elementos críticos en la gestión de proyectos. Las TIC mejoran el procesamiento de la información y las actividades de coordinación en entornos considerados de alta incertidumbre. Sin embargo, las TIC por sí solas no generan valor, dependen de su combinación con otros recursos en el alcance de una ventaja competitiva sostenida. Tres son los recursos claves considerados en la literatura, a saber: (1) *innovación tecnológica*, (2) *complementariedad tecnológica* y (3) *flexibilidad*. Adicionalmente, la literatura también reconoce la importancia de las aplicaciones tecnológicas que dan soporte a las acciones logísticas; las cuales, se pueden clasificar en: *gestión del transporte*, *ejecución de la cadena de aprovisionamiento*, *automatización de la fuerza de campo* y *gestión de la flota y flete*.

Como ha quedado reflejado, existe una clara asociación entre las TIC y el servicio logístico. Dicha unión recibe el nombre de ***alineamiento estratégico*** y se define como el grado en que los objetivos y planes basados en las TIC son respaldados por los objetivos y planes del negocio. Los principales puntos de su estudio se resumen a continuación:

- *Se fundamenta* a partir de la teoría de la contingencia y principalmente a partir de la RBV; la cual explica que el dominio del conocimiento compartido entre el negocio y los gestores de las TIC ayudan a producir alineamiento estratégico.
- La literatura destaca el carácter dinámico del constructo, sobre el cual se construye la ventaja competitiva.
- Sus *dimensiones* tienden a sintetizarse en dos, a saber: dimensión intelectual y dimensión social. La *dimensión intelectual* recoge la estrategia, los planes, la infraestructura y los procesos de las TIC. La *dimensión social* se enfoca en el conocimiento compartido y en el entendimiento común entre las estrategias de las TIC y las estrategias del negocio.
- Dos son las principales *modelizaciones* propuestas en la literatura: modelo de mediación y modelo Gestalt. El *modelo de mediación* aplica un enfoque reduccionista en el que cada capacidad tiene un efecto independiente en otra capacidad. El *modelo Gestalt* se basa en las complementariedades bilaterales de las capacidades, de tal forma, que llega a producirse una

dependencia bilateral entre capacidades y complementariedades, adoptando un enfoque holístico en el análisis de las capacidades de TIC.

Una vez reconocida y justificada la unión entre el valor de las TIC con el valor del negocio, el interés se enfoca en la extensión del estudio al **alineamiento estratégico relacional**. Los puntos clave se resumen a continuación:

- La unión entre el valor basado en las TIC y el valor relacional se fundamenta en los entornos colaborativos e innovadores. La innovación abierta entraña crear redes de valor y de conocimiento con los clientes.
- Ambos constructos son dinámicos. Atendiendo la definición del valor relacional, el valor basado en las TIC también se considera un concepto dinámico, donde el tiempo permite mejorar la tecnología a través de las interacciones y reacciones del cliente.
- Al igual que el valor relacional, el valor de las TIC también está basado en beneficios y sacrificios. Los beneficios y costes de las TIC tienen que responder a los beneficios y costes relacionales del cliente minorista.
- El grado de uso de las TIC dependerá del impacto de su valor en las relaciones con los clientes en la obtención de ventajas competitivas.

De esta forma, la revisión realizada confirma la existencia de una confluencia entre el valor tecnológico y el valor relacional, con lo que la propuesta del fabricante debe recoger necesariamente el valor de las TIC.



## CAPÍTULO 3

### FUENTES DE CREACIÓN DE VALOR Y SUS EFECTOS RELACIONALES ENTRE FABRICANTES Y MINORISTAS

Una de las mayores dificultades que entraña el estudio del valor relacional, en comparación con el estudio del valor percibido, es la ausencia de un marco teórico consistente que nos ayude a determinar sus principales dimensiones (Terho et al., 2012). Desde este punto de vista, éstas tienen que aunar tanto las actividades creadoras del valor, como los resultados de las percepciones del valor en uso por parte del cliente minorista (Gummerus, 2013). Solo de esta manera, el fabricante será capaz de establecer aquellas áreas imprescindibles en la creación de la ventaja competitiva (Gummerus, 2013).

El capítulo 2 incluyó en el estudio del valor relacional las capacidades y los procesos organizacionales como fuentes de creación de valor. Al mismo tiempo, también se trató las TIC a través del alineamiento estratégico relacional. En base al análisis realizado, el objetivo de este capítulo es identificar las dimensiones del valor relacional. Para ello, como punto de partida, la lógica dominante del servicio establece la necesidad de direccionar el valor como resultado de un fenómeno (Gummerus, 2013 a partir de Vargo y Lusch, 2008); la lógica del valor concierne a cómo un actor determina su resultado (Gummerus, 2013). Así, una de las corrientes más empleadas en la literatura consiste en considerarlo como un juicio cognitivo de utilidad (Bolton y Drew, 1991; Grewal et al., 1998; Zeithaml, 1988) basado en beneficios y sacrificios hechos por un cliente. Por tanto, el presente capítulo propone el análisis en base a los beneficios y sacrificios derivados de la relación entre fabricantes y minoristas. Primero, profundiza en la lógica dominante del servicio (Vargo y Lusch, 2008) en la creación de valor relacional a través de la oferta combinada producto-servicio y de la innovación del servicio. Segundo, acota su estudio a la relación entre fabricantes y minoristas. Tercero, propone los distintos beneficios y sacrificios relacionales en base a tres ejes de creación de valor, a saber: (1) componente central, (2) componente de acceso y (3) componente de TIC. Cuarto, propone sus consecuencias en la relación a través de la satisfacción y lealtad del cliente.

### 3.1. LA OFERTA COMBINADA PRODUCTO-SERVICIO COMO ELEMENTO CLAVE DEL INTERCAMBIO

La perspectiva relacional de los intercambios del primer capítulo resalta la evolución del marketing hacia una lógica dominante del servicio. La literatura refleja un extenso conocimiento de los procesos, antecedentes y consecuencias de diseñar y entregar ofertas de servicios exitosas (Ulaga y Reinart, 2011). Sin embargo, la mayor parte de estos estudios hacen referencia a servicios en el entorno de marketing de consumo y no reflejan la necesidad actual del fabricante que busca crecer más allá de su producto a partir del desarrollo de servicios auxiliares y soluciones de valor añadido (Evanschitzky et al., 2011). Partiendo de esta idea, un cuerpo creciente de la literatura ha comenzado a incluir la oferta del servicio vinculado al producto en la definición del valor relacional.

Los servicios han sido distinguidos por los tipos de entrega, la naturaleza de la actividad, el tipo de relación del cliente, el tipo de usuario, el grado de estandarización y otras muchas características (Glückler y Hammer, 2011). Muchos de esos esquemas han sido sugeridos predominantemente en el contexto de marketing de consumo (p.e. Cunningham et al., 2004; Ng et al., 2007; Lovelock, 1983); permitiendo que su uso a nivel profesional favorezca el desarrollo de estrategias y planes de acción significativos. Dicha utilidad profesional ha motivado que la literatura recoja clasificaciones del servicio asociado a un producto en el contexto de las relaciones interorganizaciones. Por ejemplo, Zeithaml y Bitner (2003) diferencian los servicios asociados al producto a partir de cuatro características, a saber: (1) intangibilidad, (2) heterogeneidad, (3) inseparabilidad –*simultaneidad de producción y consumo*- y (4) caducidad –*inhabilidad de almacenar el output del servicio*-. Samli et al. (1992), por su parte, los clasifica conforme a las diferentes etapas de los procesos de compra. Boyt y Harvey (1997) identifican tres categorías - elemental, intermedia e intrincada- en base a seis características del servicio: tasa de reposición, importancia, nivel de riesgo, complejidad, entrega personal y propiedades de credibilidad. Por su parte, Frambach et al. (1997) distinguen la parte transaccional de la parte relacional del servicio. A nivel más general, la literatura tiende también a sugerir que los servicios industriales se caracterizan por el nivel de riesgo, el nivel de competencia y el potencial de crear ventajas competitivas (Olivia y Kallenberg, 2003). Sin embargo, a pesar de dichos avances, la clasificación de los servicios en la oferta del fabricante continua sin ser homogénea (Eggert et al., 2011).

Por esa razón, en línea con esa necesaria vinculación del servicio con el producto considerada por Geum et al. (2011), se ha generado un cuerpo teórico que profundiza en los efectos del servicio como oferta complementaria al producto en las competencias centrales de los fabricantes (p.e. Chan y Wan, 2012; Tuerk et al., 2012; Glueckler y Hammer, 2011; Eggert et al., 2011; Ulaga

y Reinartz et al., 2011; Steiner et al., 2016); los cuales, buscan crecer más allá de su producto de negocio desarrollando servicios auxiliares y soluciones de valor añadido (Evanschitzky et al., 2011) que favorezcan la venta del producto, estabilicen los flujos de caja y encuentren fuentes adicionales de ingresos (Eggert, 2011; Anderson, 2008; Wise y Baumgartner, 1999). Esto convierte a esta nueva corriente de la literatura en elemento clave en la creación de valor relacional.

El concepto de servicio asociado a un producto se define como aquel que adopta diferentes formas que abarcan la oferta central del fabricante, incluyendo todas las actividades que promueven el incremento del valor de los productos fabricados o que, combinados con estos, proveen de una solución total al cliente (Bitner et al., 2008). Ulaga y Reinartz (2011) denominan este dominio de estudio como *oferta híbrida*. Estos autores destacan en su propuesta dos dimensiones clave; la primera se refiere a si el servicio es dirigido a los bienes del proveedor o al proceso del cliente; la segunda consiste en si la propuesta de valor del proveedor del servicio se fundamenta en la promesa de un rendimiento y hecho –basado en un input- o en el alcance de un rendimiento –basado en un output-. Al combinar estas dos dimensiones, los autores derivan cuatro categorías –servicios basados en el ciclo de vida del producto, servicios dedicados a la eficiencia de activos, servicios del soporte del proceso y servicios de la delegación de los procesos- fundamentadas en los recursos y capacidades claves necesarios para emplear ofertas híbridas en el mercado de negocios. Adicionalmente, Eggert et al. (2011), a partir de Mathieu (2001a) realizan una propuesta más genérica y distinguen dos tipos de oferta industrial, a saber: (1) servicios que apoyan el producto y (2) servicios que apoyan las acciones del cliente. El primer tipo de servicio, *servicios que apoyan el producto*, respalda la instalación y uso de los productos centrales del proveedor y asegura su correcta función (Mathieu, 2001a); estos servicios básicos incluyen, por ejemplo, la entrega de componentes de repuesto, línea directa con el servicio técnico, reparación de equipo, inspecciones y mantenimiento; estos son normalmente de baja complejidad, comprados con cierta frecuencia y no son esenciales para las funciones primarias del cliente industrial (Boyt y Harvey, 1997); su objetivo estratégico es mantener y mejorar el valor de los productos centrales del proveedor e incrementar la satisfacción del cliente (Gebauer et al., 2010); también favorecen que la empresa pueda crear y mantener la diferenciación del producto (Bowen et al., 1989; Porter, 1980b). La segunda categoría del servicio, los *servicios que apoyan las acciones del cliente*, consisten en servicios que respaldan las acciones de los clientes en relación al producto del proveedor; estos servicios incluyen, por ejemplo, optimización del proceso, investigación y desarrollo, consultoría de negocio, y procesos operacionales del cliente; en comparación con los servicios que apoyan el producto, estos son más complejos, contienen más propiedades credenciales, son altamente customizados y a menudo necesitan

de una entrega personal (Boyt y Harvey, 1997); también son más arriesgados (Oliva y Kallenberg, 2003) y requieren de un alto grado de conocimiento por parte de los proveedores sobre cómo el producto afecta los procesos del cliente y cómo estos procesos pueden ser mejorados (Kowalkowski et al., 2009), por lo que pueden llegar a ofrecerse independientemente del producto principal (Mathieu, 2001); su objetivo es mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos, reducir los riesgos de las operaciones o llegar a ser responsable de los procesos del cliente al completo (Gebauer et al., 2010; Oliva y Kallenberg, 2003). De esta manera, los servicios que apoyan las acciones del cliente constituyen un medio efectivo de diferenciación (Mathieu, 2001a); siendo su determinación uno de los elementos principales en la creación de valor entre fabricantes y minoristas. En nuestro caso, por el tipo de producto comercializado, los servicios del canal de distribución minorista pueden diferir respecto a los servicios industriales a otros niveles del canal en su grado de innovación o especialización. Por lo general, los servicios que desarrolla el fabricante van dirigidos a la consecución de los objetivos establecidos por el cliente minorista –p.e. plazos de entrega urgente, devoluciones de productos o soporte en la venta- y, por tanto, van destinados a favorecer los procesos operacionales del cliente minorista principalmente. En este punto, podríamos suponer que un mayor desarrollo de los servicios en el canal de distribución sería una interesante opción de negocio a considerar, sin embargo, como veremos a continuación, esta alternativa no tiene por qué ser la más rentable.

Precisamente, una de las cuestiones que cobra más fuerza tiene que ver con la rentabilidad del servicio asociado al producto (Eggert et al., 2011). Aunque las razones económicas justifican su uso a nivel gerencial en la venta de un producto, existe una evidencia anecdótica que revela que solo el 21% de las empresas tienen éxito en sus estrategias de servicio (Baveja et al., 2004), de las cuales, muy pocas superan los ingresos obtenidos de los productos asociados en términos de aumentos de facturación márgenes de beneficios y rentabilidad (Eggert et al., 2011). De forma similar, Stanley y Wojcik (2005) encuentran que aproximadamente la mitad de estos proveedores obtienen modestos beneficios y que el 25% pierden realmente dinero. Por su parte, Fang et al. (2008) evidencian empíricamente a través de estudios longitudinales cuándo y cómo las empresas basadas en bienes rentabilizan los servicios subordinados de cara a los accionistas; estos autores destacan que sus efectos tienen mayores consecuencias económicas cuando el servicio representa aproximadamente el 20-30% del total de ventas de la empresa. En este sentido, Ulaga y Reinartz (2011) destacan la existencia de combinaciones de producto-servicio que se consideran óptimas en la obtención de ventajas competitivas y en la creación de beneficios. Una de esas es la de Tuli et al. (2007), quienes muestran cómo este tipo de ofertas son percibidas por los clientes como procesos relacionales que comprenden: (1) los requerimientos definidos, (2) la customización e integración de los productos y/o servicios, (3)

el empleo de productos y/o servicios y (4) el apoyo postventa. Estos autores también destacan que la falta de visión relacional del proveedor de los procesos del cliente se traduce en una pérdida de ventas, clientes insatisfechos y menores beneficios. Por lo que se hace necesario una mayor investigación a la hora de conocer los efectos de los incrementos del componente servicio y de entender cómo estos pueden asegurar el éxito de una relación de negocios a nivel general (Bolton et al., 2007; Neu y Brown, 2008; Ulaga y Reinart, 2011; Eggert et al., 2011) y entre fabricantes y minoristas a nivel particular.

De esta forma, a modo de conclusión, la combinación de producto-servicio a medida de las necesidades del negocio del cliente puede considerarse esencial en la creación de valor relacional. Acompañando al producto o a los procesos del cliente, la importancia del servicio radica en el poder de diferenciación de la oferta del fabricante (Karmarkar, 2004); éste nunca debe definirse en contraposición al producto (Vargo y Lusch, 2004) y tiene que dirigirse principalmente a favorecer aquellos procesos operacionales que consiguen cumplir con los objetivos del cliente minorista; así, el fabricante cambia el enfoque de su concepto de negocio, pasando de ser proveedor de productos a proveedor de soluciones (Grönroos, 2000; Li, 2011a). En este sentido, como caso especial de la oferta combinada producto-servicio, existe una tendencia a desarrollar servicios especializados como respuesta a los procesos de innovación; estos crean valor al cliente reduciendo los costes de compra, mejorando la actuación operativa y facilitando sistemas de crecimiento a través de nuevos productos (Li, 2011a). Como consecuencia, se ha comenzado a generar un nuevo cuerpo teórico en marketing, que gira en torno al servicio avanzado (Lay et al., 2009; Greer y Lei, 2012), y que pasamos a desarrollar en el siguiente subapartado.

### **3.1.1. INNOVACIÓN DEL SERVICIO A TRAVÉS DE LAS TIC**

El capítulo 2 presentó la innovación como el elemento estratégico imprescindible en la búsqueda de nuevas oportunidades y competencias organizacionales. Gestión de calidad, gestión de operaciones y gestión de proyectos no se entendían sin la base de la innovación. De esta forma, la innovación en entornos colaborativos se convertía en el pilar fundamental del alineamiento estratégico relacional. En ese contexto, la forma de entender el servicio puede inducir cambios en múltiples aspectos del intercambio entre fabricantes y minoristas –p.e. concepto del servicio, procesos de entrega y modelo de ingresos- (Yen et al., 2012). Sin embargo, la innovación del servicio carece de un cuerpo teórico consistente y ha sido uno de los temas menos entendidos en la gestión del servicio y en la literatura dedicada a la innovación (de Jong y Vermeulen, 2003; Drejer, 2004; Johnson et al., 2000). Como veremos a continuación, la llamada a la investigación se ha encaminado a

establecer los conductores que favorecen el cambio de estrategias hacia la oferta de nuevos servicios por parte del fabricante (Tuli et al., 2007; Lay et al., 2009; Ostrom et al., 2010; Li, 2011a; Yen et al., 2012).

Uno de los aspectos claves en la definición es el papel esencial que juega la tecnología en los estudios dedicados a la clasificación del servicio. Este es el caso de Dabholkar (1994), el cual nos ofrece un esquema que describe las distintas formas de tecnología en la provisión del servicio y efectúa una buena revisión de las distintas opciones de la entrega de un servicio basado en tecnología. Froehle y Roth (2004) identifican arquetipos conceptuales del cliente en relación a las aplicaciones tecnológicas. Bolton y Saxena-Iyer (2009), teniendo en cuenta la participación del cliente, proponen una clasificación basada en la interactividad entre proveedor y cliente con el nivel de tecnología necesario para favorecer el servicio; estos distinguen dos tipos, a saber: “*servicios altamente interactivos*” y “*servicios continuamente provistos*”. Por su parte, Schumann et al. (2012) ofrecen una revisión exhaustiva de los distintos tipos de tecnología usada en la entrega del servicio y sus características distintivas; estos autores clasifican un sustancial número de nuevos servicios emergentes como *autoservicios conductores de tecnología* y *servicios de consultoría mediada por tecnología*. En contraste con las clasificaciones anteriores, Shumman et al. (2012) definen también los *servicios remotos* como un tipo de servicio provisto en un proceso de producción mediado por las TIC; como aquel que permite al proveedor acceder activamente al objeto del servicio desde una gran distancia (Wünderlich, 2009); sin embargo, estos servicios no pueden ser realizados sin la existencia de un producto o sistema de fabricación (Geum et al., 2011) y tampoco pueden ser considerados una función del producto ni una función inherente de la máquina, sino más bien como servicios independientes que se sirven de esa tecnología.

Como podemos ver, la investigación referente al servicio se ha ido enriqueciendo en línea al progreso tecnológico, todo ello en un contexto cada vez más complejo. De dicho análisis, Glückler y Hammer (2011) extraen tres dimensiones críticas con distintas implicaciones económicas a considerar, estas son, a saber: (1) orientación al cliente, (2) intensidad del conocimiento e (3) intensidad de la tecnología.

1. *Orientación al cliente*. Este primer criterio supone la orientación a la demanda y el posicionamiento en la cadena de suministro (Illeris, 1996). Existen servicios que se entregan directamente al consumidor final y otros servicios que son utilizados por clientes intermedios, tales como empresas y otras organizaciones (Glückler y Hammer, 2011). Precisamente, la investigación en torno a los servicios de negocios ha proliferado en la última década debido al aumento de la demanda de servicios intermedios. Glückler y Hammer (2011) observan tres tendencias: primera, las empresas se encaminan poco a poco hacia sus

competencias centrales y empiezan a externalizar el apoyo interno y los servicios administrativos; segunda, existe un aumento de la necesidad de nuevos servicios en el mercado; y tercera, la competencia global acelera los ciclos de innovación y el desarrollo de la especialización en los mercados de productos; lo que conlleva un aumento de la división del trabajo en la gestión laboral (Wood, 2002b). Como consecuencia, la gestión corporativa ha originado nuevas demandas de servicios especializados y ha estimulado un desarrollo del crecimiento y diversificación de los servicios entre negocios. Glückler y Hammer (2011) apuntan a las TIC como un elemento que ha conducido al servicio externo; las TIC encabezan la innovación de nuevas ofertas de servicios de negocios, como por ejemplo, el seguimiento de entrega de los bienes a lo largo de la cadena de suministro o a través del conocimiento del inventario en tiempo real; por otro lado, el soporte informático de los procesos de negocio ha liberado la demanda externa de los servicios relacionados con la implementación y el mantenimiento de hardware, software, gestión de datos y soluciones tecnológicas de dichos procesos.

2. *Intensidad del conocimiento.* Esta segunda dimensión tiene que ver con los servicios de conocimiento intenso. En este caso, la investigación ha tratado la cualificación y experiencia necesaria para la provisión de servicios y el desarrollo de la intensidad del conocimiento en tiempo y espacio (p.e. Balaz, 2004; Bryson y Rusten, 2005; Hauknes y Antonelli, 1997; Rubalcaba, 2007). Generalmente, cuanto más elevado es el conocimiento implícito en un servicio, más difícil resulta estandarizarlo; los problemas llegan a ser más específicos y las soluciones son más complejas, lo que favorece la innovación del servicio con el fin de generar rentas de monopolios de conocimiento temporal.
3. *Intensidad de la tecnología.* En tercer lugar, la dimensión tecnológica es especialmente crítica para las economías de los servicios debido a que estos en sí mismos a menudo son incapaces de experimentar ganancias productivas (Baumol, 1996). Sin embargo, aquellos servicios que se enfocan en el desarrollo o aplicación de productos con un fuerte componente tecnológico, parecen ser fuentes de crecimiento productivo. Schumann et al. (2012) los definen como “*servicios provistos por un soporte tecnológico entre proveedor y cliente, lo cual permite un intercambio inmediato de información en grandes distancias*” (p. 133). Este intercambio inmediato de información es la diferencia clave para los servicios que tradicionalmente requerían de un contacto directo entre proveedor y cliente y/u objeto del servicio en la venta y mantenimiento de determinados productos. Esto refleja la importancia de las TIC como fuerza conductora del crecimiento económico de determinados sectores económicos (p.e. Rust, 2004).

Otro trabajo de investigación, que profundiza en la preparación de la innovación del servicio, es el de Yen et al. (2012). Estos autores argumentan que las empresas se inclinan a adoptar la innovación del servicio si los cambios son percibidos como necesarios y las organizaciones son capaces de ejecutarlos. Para ello, el cambio organizacional es considerado como el resultado determinado conjuntamente por las variables *motivación*, *oportunidad* y *capacidad de cambio* (Ritter y Gemunden, 2004); motivación y oportunidad son imperativas en la gestión de la innovación del servicio y su desarrollo conceptual se basa en el modelo de estímulo-respuesta cognitivo (Dutton y Jackson, 1987; Kiesler y Sproull, 1982); la capacidad de cambio, a su vez, viene determinada por el grado de conocimiento de la organización y de su nivel de ejecución de las acciones necesarias (Kiesler y Sproull, 1982; Chen, 1996). De esta forma, esta visión provee de un soporte teórico que deriva en la propuesta de dos constructos que definen la preparación de la innovación del servicio de una organización, a saber: (1) orientación estratégica hacia la innovación del servicio y (2) facilidad de mecanismo para la innovación del servicio (Yen et al., 2012)

1. *Orientación estratégica hacia la innovación del servicio –OEIS-*. La OEIS es el grado por el que una empresa enfoca su estrategia de negocio en la innovación del servicio. La orientación estratégica refleja las direcciones fundamentales ejecutadas por una empresa en la producción de comportamientos correctos para el rendimiento superior del negocio (Narver y Slater, 1990). Una empresa tenderá a desarrollar una orientación estratégica enfocada en innovación del servicio cuando sea consciente del hueco existente entre el resultado actual y el estado final deseado, y reconozca la innovación del servicio como la clave para eliminar dicho hueco (Armenakis et al., 1993); así, cuanto mayor sea la motivación para suprimir el hueco, mayor será el esfuerzo por implementar la orientación estratégica. Al mismo tiempo, la evidencia muestra que las empresas con innovaciones de servicio exitosas comparten un fuerte compromiso, presentan innovaciones bien estructuradas y son capaces de localizar los recursos claves necesarios (Brown y Eisenhardt, 1995; Ernst, 2002). Por otro lado, la innovación del servicio va acompañada de la tolerancia al riesgo en respuesta a la competitividad del mercado. De esta forma, Yen et al. (2012) proponen dos dimensiones que definen la OEIS de una empresa, a saber: inversión estratégica y tolerancia al riesgo; la *inversión estratégica* está relacionada con la inversión necesaria para que la estrategia basada en la innovación de servicio se alinee con la estrategia general del valor del cliente; la *tolerancia al riesgo* se refiere al grado en el que una empresa está dispuesta a asumir pérdidas presentes o potenciales de su inversión por tener que implementar una innovación del servicio.



2. *Facilidad de mecanismo para la innovación del servicio –FMIS-*. El segundo elemento que define la preparación en la innovación del servicio, la FMIS, representa la habilidad necesaria para implementar la estrategia de innovación de forma efectiva. Conforme a la RBV, los esfuerzos de cambio basados en conocimiento y motivación son dependientes de los recursos organizacionales. De esta forma, la innovación del servicio también es dependiente de los mecanismos estructurales, sistemáticos y procedimentales de la empresa (Hurley y Hult, 1998); por tanto, las empresas con fuerte predisposición a la innovación del servicio tienen que tener la habilidad para movilizar y combinar nuevos recursos a través de su propio alineamiento estratégico. De este modo, FMIS representa una competencia, basada en combinar efectivamente recursos, métodos y rutinas que puedan transformar de forma efectiva inputs –p.e. conocimiento y experiencias- en outputs –p.e. servicio innovador-. De ahí que, Yen et al. (2012) propongan cuatro recursos basados en el conocimiento como dimensiones clave de la FMIS: (1) campeones en innovación de servicio, (2) colaboración interorganizacional, (3) experiencia de innovación del servicio y (4) experiencia de las TIC. Los *campeones en innovación de servicio* son aquellos individuos de la organización que influyen en otra gente a través de su conocimiento y persuasión para generar nuevos servicios. La *colaboración interorganizacional* se define como “*el grado por el que una empresa colabora con sus socios en compartir información, responder a los cambios del mercado y planificar el desarrollo del negocio*” (Sanders, 2007, p.87). La *experiencia de innovación* del servicio implica el conocimiento adquirido previamente en el desarrollo de nuevos productos. Finalmente, la *experiencia de las TIC*, se define como “*el grado por el que una empresa usa la tecnología de información para asistir a la implementación de la innovación de servicio, facilitando y mejorando la coordinación...*” (Menor y Roth, 2007, p. 66).

Por tanto, hemos visto que la evolución del uso de las TIC en las relaciones de negocio va ligado a la innovación del servicio. Las nuevas posibilidades que se generan con el desarrollo tecnológico mejoran las relaciones entre fabricantes y minoristas; el uso generalizado de internet, por ejemplo, ha permitido servicios relacionados con tareas relacionadas con la automatización, conexión remota al servidor del fabricante, envío de pedidos o seguimiento logístico. Sin embargo, pese al cambio de orientación de la demanda hacia los servicios innovadores basados en las TIC, los avances de la literatura en este sentido se encuentran en una fase muy inicial. Salvo esta limitación, sí que podemos concluir que la innovación justifica la introducción de las operaciones basadas en las TIC como componente del valor relacional. La innovación no se entiende sin el uso de la tecnología y sin las colaboraciones interorganizativas del canal de distribución. Por tanto, la vinculación entre el

componente de las operaciones basadas en las TIC y el valor relacional no solo tiene una justificación estratégica como ya vimos en el capítulo 2, sino también de marketing.

### **3.2. DETERMINACIÓN DEL ENFOQUE DE ESTUDIO DEL VALOR RELACIONAL ENTRE FABRICANTES Y MINORISTAS**

Una de las mayores dificultades que entraña el estudio del valor relacional reside en su falta de consistencia, derivado en gran medida de una cierta ambigüedad del constructo (Gummerus, 2013). Profundizando en la revisión actualizada de los estudios, Gummerus (2013) destaca dos corrientes que forman parte simultánea del concepto: *procesos de creación de valor* y *resultados del valor*. La primera considera las partes, las actividades y los recursos implicados en la creación de valor, mientras que la segunda explica los resultados del valor en uso (Grönroos y Ravald, 2009). La existencia de estas dos corrientes de investigación pone de manifiesto a su vez dos limitaciones, a saber: (1) la ambigüedad tanto en la definición como en la especificación de las dimensiones y (2) la escasez de estudios acerca de la conexión entre la creación y las percepciones del valor (Gummerus, 2013); las cuales suponen el reto a superar en una correcta conceptualización.

La corriente de investigación dedicada a los procesos de creación de valor relacional responde al alineamiento estratégico visto en el capítulo 2. Básicamente, estos procesos están relacionados con la gestión de operaciones de los proyectos de fabricación en consonancia con el valor de las TIC del fabricante, en su búsqueda de satisfacer los intereses de sus clientes minoristas. En este sentido, dichos procesos operacionales no hay que confundirlos con las actividades estratégicas creadoras de valor que benefician exclusivamente a una de las partes. En concreto, Riche et al. (2012), a partir de la definición ofrecida por Carr y Smeltzer (1997), consideran los procesos operacionales como los procesos de planificación de una empresa o cadena de suministro en el desarrollo de prácticas colaborativas; las actividades operacionales, por su parte, contienen tareas específicas para la ejecución de las prácticas colaborativas (Camillus y Grant, 1980). Conforme a esta visión, según la lógica dominante del servicio (Vargo y Lusch, 2006, 2008), el valor relacional es co-creado por el fabricante y el cliente minorista. En este caso, el cliente minorista es visto como el mayor contribuidor y beneficiario (Gummerus, 2013). Esto significa que aunque es el fabricante el que realiza la propuesta de valor relacional, ésta debe ir en consonancia a los requerimientos del cliente minorista; este último, por su parte, no solo es un actor que interpreta las experiencias de los encuentros con el fabricante, sino un contribuyente activo en la creación de valor relacional. En esta línea, la investigación más reciente muestra una tendencia más allá del valor del intercambio hacia una noción del

valor producido por el propio cliente cuando hace uso de los bienes y servicios de su proveedor (Grönroos y Ravald, 2009). De esta forma, la visión dada del valor relacional a través de la colaboración estratégica requiere de una modificación básica de los procesos de negocio que cierre la participación de las empresas en una estructura operativa unida (Bowersox et al., 2003), en consonancia con un alto compromiso de la alta gestión (Min et al., 2005).

Un ejemplo de literatura enfocada en los procesos de creación de valor relacional es la línea de investigación de López et al. (2012, 2010a, b). Estos investigadores consideran, desde un enfoque funcional (Anderson et al., 1994; Walter, 2001; Lindgreen y Wynstra, 2005), que las relaciones de negocio están implicadas en la creación de valor. Se identifican dos funciones, a saber: (1) *función directa* y (2) *función indirecta*. La función directa o primaria conduce a los beneficios básicos derivados de la diada. La función indirecta o secundaria captura los efectos de la red funcional, como pueden ser: la innovación –*función de innovación*–, el establecimiento de relaciones –*función de mercado*– y la probabilidad de ganar información de negocio –*función de búsqueda*–. La investigación de López et al. (2012, 2010a, b) sugiere una propuesta de valor basada en la actividad principal del fabricante y adicionalmente deja abierta una vía indirecta que depende en gran medida del servicio prestado al cliente minorista. En este sentido, existe otra corriente de la investigación (Wilson y Jantrania, 1994; Ulaga y Eggert, 2006a; Kelly y Scott, 2011) que plantea el valor relacional desde una perspectiva de resultados del valor a partir de tres ejes, a saber: (1) competencias centrales, (2) costes y (3) vínculo social. El primer mecanismo, el desarrollo de competencias centrales, consiste en el posicionamiento en el mercado o en la consolidación de los objetivos estratégicos asociados a la ventaja competitiva. En segundo lugar, la atención se enfoca en la reducción de costes, como puede ser el ahorro en diseño, montaje, servicio de apoyo o reducción del tiempo al mercado. Finalmente, el establecimiento del vínculo social busca fomentar la confianza en la relación. Ambas líneas de investigación analizadas reconocen que, aunque el valor relacional pueda basarse en una propuesta del fabricante, se requiere de una implicación directa o indirecta del cliente; siendo ésta la mayor diferencia con la noción del valor de propiedad que crearía el fabricante en base a sus procesos internos. Así, en base a la investigación realizada, la propuesta de este capítulo planteará la creación de valor entre fabricantes y minoristas en base a tres ejes relacionales, a saber: competencias centrales, acceso a la oferta del fabricante y operaciones basadas en las TIC. Para ello, se tomará como referencia la línea de investigación más reciente que plantea el estudio a través del servicio como oferta complementaria al producto (p.e. Ulaga y Reinartz, 2011; Eggert et al., 2011). El servicio permite apoyar las acciones del cliente como una forma efectiva de diferenciación (Mathieu, 2001a). Al mismo tiempo, Yen et al. (2012) proponen ampliar dicha visión a través de la innovación; en este sentido, en el apartado anterior se estableció la importancia de la innovación del servicio a

través de las TIC. Ahora bien, ¿cómo determina el cliente minorista la propuesta de valor del fabricante a través del uso?

Si atendemos a la revisión de Gummerus (2013), existen tres formas de determinar el resultado del valor: valor como medio para un fin, valor como experiencia de los resultados y valor como beneficios/sacrificios. Según la primera, valor como medio a un fin, el valor puede ser apreciado a diferentes niveles de abstracción, con los atributos del producto en el nivel más bajo, atributos de las actuaciones en el medio y objetivos a nivel más alto (Woodruff, 1997); conforme a esta visión, el cliente/consumidor sostiene valores que guían sus evaluaciones y elecciones (Vinson et al., 1977), los cuales determinan los mensajes y actividades más factibles desde una perspectiva de marketing (Gummerus, 2013). La segunda, valor como resultados de la experiencia, se basa en la definición de Holbrook (1994, pp. 27) –recogida en Gummerus, 2013- donde el valor es una “*preferencia de experiencia interactiva y relativa*”; el relativismo al que se refiere Holbrook tiene que ver con tres aspectos del valor: *comparativo* –entre distintos objetos para una cierta persona-, *juicio personal* –lo que es valioso para una persona no necesita serlo para otra- y *situacional* –específica al contexto- (Gummerus, 2013); esta corriente, por tanto, está enfocada en la identificación de los valores hedónicos y utilitarios del producto. Aunque tanto ésta como la anterior forma de establecimiento del resultado de valor se enfocan en la perspectiva del cliente consumidor, podemos encontrar casos que las emplean a nivel de estudios del valor relacional, como por ejemplo, el trabajo de relaciones entre fabricantes y proveedores de servicios logísticos de Li (2011b). Li (2011b) propone tres fuentes de valor relacional fundamentadas en la perspectiva del consumidor individual de Gwinner et al. (1998), a saber: los *beneficios de confianza*, que se derivan de la percepción del cliente en aspectos como la reducción de la ansiedad o el confort en conocer lo que se espera en el encuentro del servicio, los *beneficios sociales*, que se refieren a la familiaridad con el proveedor, y los *beneficios de trato especial*, que tienen que ver con aquellos otros servicios adicionales que se proveen al cliente. Por último, la tercera forma analizada en el capítulo 1, valor como beneficios/sacrificios, es la perspectiva dominante y está basada en la evaluación cognitiva de beneficios versus sacrificios del cliente. Este enfoque supone que los clientes tienen gustos y preferencias similares de las características del producto, del libre acceso a la información requerida para tomar decisiones y de la búsqueda de la maximización de la utilidad (Hunt y Morgan, 1996). Tiene la ventaja de que puede ser aplicado tanto a productos (Dodds et al., 1991; Zeithaml, 1988) como a servicios (Brady et al. 2005; Patterson y Spreng, 1997) y los modelos están orientados a la consecución de las intenciones conductuales del cliente (Gummerus, 2013). Esta última forma será la vertiente que adoptaremos en la determinación del valor relacional, es decir, definiremos los beneficios y sacrificios asociados al eje central, al eje de acceso a la oferta del fabricante y al eje de las

operaciones basadas en las TIC. Posteriormente, el modelo conceptual se completará con el estudio de su efecto en la satisfacción y la lealtad del cliente minorista.

### **3.2.1. EJE CENTRAL DE CREACIÓN DE VALOR DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN**

Una de las conclusiones que se extrajeron de la revisión del capítulo 1 fue que la determinación del resultado del valor más usada es la que se efectúa a través del establecimiento de los beneficios y sacrificios relacionales. De hecho, si atendemos a las recomendaciones de Ulaga y Eggert (2005), los beneficios y sacrificios tienen que constituir la propia definición del constructo. En este sentido, aunque el establecimiento de las dimensiones suponga uno de los mayores retos de la investigación (Gummerus, 2013), la literatura tiende a converger en determinar aquellos componentes que constituyen el eje central de creación de valor.

Los componentes centrales responden a lo que la literatura asocia como actividad principal del fabricante (p.e. Ulaga y Eggert, 2006; Barry y Terry, 2008; Kelly y Scott, 2011; López et al., 2012, 2010a, b). Estos resultan cruciales en la elección de un proveedor y, como destaca el estudio de Ulaga y Eggert (2006a), el equilibrio que se establece entre ellos se considera imprescindible en toda propuesta de valor. Consecuentemente, se constituye el primer nivel de los resultados de la creación de valor, denominados como beneficios y sacrificios centrales y que pasamos a desarrollar a continuación.

#### **3.2.1.1. BENEFICIOS CENTRALES**

A continuación, pasamos a exponer cada uno de los beneficios que integrarían el componente central de creación de valor.

*Calidad del producto.* En primer lugar, destacamos el producto comercializado que determina la oferta del fabricante y el mercado al que se enfrenta. En concreto, la calidad del producto se considera como el principal beneficio por parte de algunos de los estudios más importantes anteriormente analizados (p.e. Slater y Narver, 2000; Lapierre, 2000; Cannon y Homburg, 2001; Eggert y Ulaga, 2000; Ulaga y Eggert, 2006a). Ésta se determina por el grado en que el bien se ajusta a las operaciones del cliente (Ritter y Walter, 2012) o por la fiabilidad y rendimiento del mismo a lo largo del tiempo (Ulaga y Eggert, 2006a; Nguyen y Nguyen, 2011). Su gran importancia en la relación entre fabricantes y minoristas se debe a su papel determinante en la calidad del producto vendido al consumidor (Song et al., 2012). Los distribuidores mantienen relaciones con aquellos fabricantes que les reportan productos consistentes y fiables en el tiempo (Nguyen y Nguyen, 2011) y supone una

fuente de beneficios relacionados con la eficiencia y la reducción de costes de inspección del minorista (Trulogachantar y Zailani, 2010; Song et al., 2012). Así, toda calidad superior del producto constituye, hasta cierto punto, un elemento diferenciador de la competencia (Ulaga y Eggert, 2006a); ya que es necesario que se complemente de otros beneficios en el desarrollo de la ventaja competitiva. En este sentido, siguiendo la lógica dominante del servicio, la calidad podría extenderse a la calidad del servicio prestado en la gestión de operaciones de los proyectos de fabricación (Ritter y Walter, 2012; Chan y Wang, 2012; Parasuraman et al., 2005; Shaupp y Bélanger, 2005).

*Entrega del pedido.* La calidad del servicio asociado a un producto es un concepto compuesto por dos dimensiones: el resultado del servicio y el proceso del servicio (p.e. Mohr y Bitner, 1995; Parasuraman et al., 1985). El resultado del servicio recoge todas las consecuencias asociadas con un encuentro (Mohr y Bitner, 1995). El proceso de servicio, por su parte, se refiere a la forma en la que las transacciones son cumplidas (Mohr y Bitner, 1995). A partir de la literatura de recuperación del servicio, Wang et al. (2012) agrupan estas dos dimensiones y establecen como “*resultado del cumplimiento*” el grado por el que un trabajador cree que ha encontrado las expectativas del cliente. En una línea similar, Ulaga y Eggert (2006a) proponen el resultado del servicio de entrega del pedido como un elemento central del valor relacional. Estos autores apuntan a que la creación de valor relacional se establece cuando el proveedor/fabricante cumple con los programas de entrega del género fijados por el cliente, se adapta a los cambios de fecha de entrega – flexibilidad de entrega- y sirve en perfecto estado el pedido. Iskanius y Page (2009) destacan, por su parte, la importancia de tener en cuenta la estructura del producto y la velocidad del proceso de fabricación para diseñar el proyecto operacional alrededor de ello; esto requiere una cadena de suministro bien coordinada integrando en un solo sistema funciones como el transporte, la producción y la planificación (Iskanius y Page, 2009). Por otro lado, Kujala et al. (2013) argumentan que la entrega de un proyecto de fabricación puede tener distintos alcances, pudiendo ser de carácter parcial o lista para ser usada. Las entregas listas para ser usadas son consideradas como un proceso operacional completo hacia el cliente, pudiendo incluir servicios adicionales de tipo financiero, consultivo, supervisor o didáctico (Cova et al., 2002). Kujala et al. (2013), a partir de Grönroos et al. (2000), establecen la entrega como el elemento central del proyecto, constituyendo los elementos tangibles e intangibles que reflejan el saber hacer tecnológico, los recursos y las capacidades centrales de la empresa. Por su parte, Ponsignon et al. (2011) asocian también el diseño del servicio de entrega al grado de personalización del servicio, afectando, por tanto, a las operaciones de toda la organización.

*Formación del personal.* La formación del personal supone los recursos y capacidades necesarios en la creación de valor relacional y en la obtención de ventajas competitivas (Ulaga y Reinart, 2011; Yen et al., 2012). La

descripción del alineamiento estratégico relacional presenta la dimensión intelectual de una empresa como pieza clave en las relaciones. Ésta se relaciona con la infraestructura de las TIC implicada en el resultado competitivo. Por tanto, toda empresa orientada a la innovación debe fomentar la formación del personal en la creación de valor. Se fundamenta a partir del conocimiento y la experiencia. Los beneficios asociados al conocimiento se hacen especialmente evidentes en los empleados de primera línea del fabricante, donde estos pueden llegar a ser una fuente valiosa de nuevas ideas de servicio y un recurso clave en la planificación e implementación de nuevos servicios (Schneider y Bowen, 1984); la consideración del conocimiento como pieza clave en la innovación de servicio (Yen et al., 2012) obliga a toda empresa innovadora a ser capaz de adquirir y utilizar dicho capital y fomentar el aprendizaje (Pitt y Clarke, 1999). Al mismo tiempo, la literatura estratégica y de marketing enfatiza como fuentes de formación la experiencia organizacional y la familiaridad de productos y mercados (Lee et al., 1995; Cheng, 2011). El capítulo 2 identificó la experiencia como una capacidad TIC de las organizaciones en la tipología adaptada de Kim et al. (2011), también se consideró como un factor crítico de la gestión de calidad total (Jayaram et al., 2012; Kim et al., 2012; Conca et al., 2004; Kaynak, 2003). Adicionalmente, la investigación también apunta que la experiencia puede afectar el desarrollo del producto; por ejemplo, Cohen y Levinthal (1990) señalan que un alto nivel de experiencia previa incrementa la capacidad de absorción de la empresa, lo que permite un uso más efectivo del conocimiento (Penning y Harianto, 1992). Así, tanto conocimiento como experiencia constituyen el grado de formación del personal. Un trabajador bien formado tendrá mayor capacidad para identificar, mantener y favorecer los procesos operacionales (Kim et al., 2012); también será capaz de entender nuevas herramientas y técnicas de producción (Kim et al., 2012). De esta forma, aunque el estudio de la formación del personal no ha llegado a tratarse directamente en la definición del valor relacional, la literatura sí que refleja su importancia en las relaciones. Por ejemplo, Yen et al. (2012) reflejan dicho potencial cuando describen lo que denominan “*campeones de innovación de servicio*”; que son aquellos individuos de la organización que posibilitan la creación de nuevas ideas y las hacen tangibles estableciendo coalición, conocimiento compartido y persuasión (Beath, 1991); estos tienen la capacidad de influir en otra gente y en procesos que contribuyen en la innovación (Markham, 1998); todo ello supeditado a que estos trabajadores dispongan de las herramientas y autoridad necesarias para poder materializar sus ideas en nuevas ofertas innovadoras (Martin y Horne, 1993). Por tanto, la gestión eficiente de los recursos que confiere la formación del personal permitiría una adaptación rápida de la oferta del fabricante a las necesidades de su cliente minorista y por extensión constituir una fuente de creación de valor.

### 3.2.1.2. COSTES CENTRALES

Como contrapartida a los beneficios centrales, pasamos a exponer cada uno de los costes que integrarían el componente central de creación de valor.

*Coste del producto.* La contrapartida relacional producida por los beneficios centrales vendría derivada principalmente por la función de pago, a través del precio de adquisición o coste del producto (Grönroos y Helle, 2012). Los clientes se enfocan en el precio de compra, el coste total de propiedad o el valor presente neto (Cannon y Homburg, 2001; Ulaga y Eggert, 2006b) dependiendo de su orientación de compra (Anderson y Narus, 2004). Definida también como un coste directo (Cannon y Homburg, 2001; Ulaga, 2003), la función de pago cubre el lado financiero de la relación (Ritter y Walter, 2012); ésta acompaña los diferentes métodos de pago que reflejan el movimiento del intercambio de productos hacia el intercambio de servicios; al mismo tiempo, en los casos donde el producto es pagado en base a su uso (Vargo y Lusch, 2004), el modelo de gestión liga los ingresos del fabricante al éxito económico del cliente. Por extensión, las implicaciones de los costes del servicio ofrecido al cliente también tienen que ser considerados en el coste del producto; por ejemplo, el cliente debe ser consciente de los costes logísticos asociados al producto, a través de los descuentos o mínimos de expedición que ofrece el fabricante, y prestar especial atención a la compensación entre transporte y costes de inventario (Bygballe et al., 2012). En este sentido, la literatura reconoce el hecho de que la elección de una estrategia de aprovisionamiento depende de la complejidad del producto (p.e. Christopher et al., 2006; Nassimbeni y Sartor, 2007). De esta forma, la coordinación y colaboración entre minoristas y fabricantes se considera muy importante en la reducción de costes de transporte extra, costes de inventario, costes de almacenaje, costes de capital y costes de obsolescencia (Trent y Monczka, 2003; Thruogachantar y Zailani, 2010; Bygballe et al., 2012). Por otro lado, la vigilancia de las operaciones del cliente implica una mayor flexibilidad del fabricante ante cambios del pedido o acortamientos de las fechas de entrega; esta función permite reducir los costes de distribución y los niveles de inventario del cliente.

*Coste de cambio.* Un problema de vigilancia de las operaciones que se puede establecer en las relaciones es la especificidad del activo. Definido como “*el grado por el que un activo puede reutilizarse en usos y por usuarios alternativos sin sacrificio del valor productivo*” (Williamson, 1991, p. 281), constituye junto con la incertidumbre del entorno las bases del coste de cambio de las relaciones (Geiger et al., 2012). El coste de cambio se define como la percepción del socio de intercambio del coste de oportunidad asociado a la renuncia de la relación y al inicio de una nueva (Liu, 2006; Geiger et al., 2012). De dicha definición, se deduce que en aquellas relaciones caracterizadas por un buen funcionamiento, los compradores y vendedores no solo muestran menores tendencias para buscar y cambiar a socios alternativos, sino que se



espera que intensifiquen sus relaciones e incluso toleren desventajas de la relación (Anderson y Weitz, 1992; Bendapui y Berry, 1997; Gounaris, 2005). Esto hace que su análisis sea tratado también desde el punto de vista de las intenciones conductuales a través de la intención de cambio (Geiger et al., 2012). Por otro lado, en un estudio más reciente, Matzler et al. (2015) identifican ocho facetas del coste de cambio agrupadas en tres constructos de alto orden, a saber: costes de cambio de procedimientos –tiempo y esfuerzo-, costes de cambio financieros –pérdida de recursos financieramente cuantificables- y coste de cambio relacionales –disconformidad psicológica y emocional-. Así, el coste de cambio supone la renuncia del socio de intercambio cuando los niveles del valor relacional son elevados (Benapudi y Berry, 1997; de Ruyter et al., 2001; Gilliland y Bello, 2002; Gounaris, 2005; Liu, 2006; Geiger et al., 2012). De esta forma, el coste de cambio reflejaría el aspecto dinámico del valor a través de las experiencias pasadas (Burnham et al., 2003). Bajo esta visión, es considerado como un coste directo incluido en la oferta central del fabricante (Barry y Terry, 2008).

Como hemos podido ver, los beneficios centrales irían relacionados principalmente con la calidad del producto y su diseño (Ahire y Dreyfus, 2000; Das et al., 2000; Ulaga y Eggert, 2006), así como con los factores relacionados con el resultado del cumplimiento del pedido, como es su entrega (Ulaga y Eggert, 2006; Kujala et al., 2013) y la formación del personal del fabricante (Yen et al., 2012); siendo, por extensión, los costes asociados al producto (Grönroos y Helle, 2012; Bygballe et al., 2012) y el coste de cambio (Ulaga, 2003; Barry y Terry, 2008) sus contrapartidas más destacables. Sin embargo, la habilidad de creación de valor a partir de las competencias centrales se basa principalmente en las necesidades presentes del cliente minorista (Sheer et al., 2010), es decir, no se adapta al entorno dinámico y no es capaz de sustentarse en el futuro (Flint et al., 2002). Adicionalmente, Sheer et al. (2010) señalan la importancia de atender al resto de operaciones con las que el fabricante cuenta para terminar de acomodar su propuesta de valor relacional. De esta forma, aunque la oferta central es un prerequisite a considerar como recurso esencial, el resto de operaciones que intervienen en el intercambio proveen al fabricante de una base más sólida para retener al cliente minorista a largo plazo.

### **3.2.2. EJE DE ACCESO A LA OFERTA COMERCIAL DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN**

Como acabamos de ver, la oferta combinada de bienes y servicios del fabricante no solo tiene una consideración central desde el punto de vista de los beneficios y costes relacionales. El énfasis actual a establecer relaciones de negocio duraderas entre empresas compradoras y vendedoras (Cannon y

Perreault, 1999) ha creado un entorno que alimenta el desarrollo de fuertes interacciones personales entre vendedores y clientes (Price y Arnould, 1999). La literatura implícitamente asocia como beneficios relacionales el acceso a los servicios derivados de la fuerza de ventas del fabricante (Haas et al., 2012). De esta manera, cuanto más valore el cliente minorista la relación con el fabricante, mayor podría ser la influencia de dichos beneficios en el valor relacional (Kelly y Scott, 2011). Los beneficios derivados del acceso complementarían, volviendo al trabajo de Kujala et al. (2013), el servicio de entrega central a través de servicios que facilitan y soportan las operaciones del cliente. Estos no liberarían las capacidades esenciales del proyecto de fabricación, pero serían imperativos a la hora de ofrecer soluciones completas al cliente. Adicionalmente, todo servicio relacionado con el soporte o apoyo, aunque no sea obligatorio desde el punto de vista de la entrega, puede incrementar considerablemente el valor relacional (Kujala et al., 2013). En esta línea, la literatura reconoce que el grado en el que dicho comportamiento influye positivamente en la relación entre fabricantes y minoristas depende de la expectativa del cliente respecto al rol del proveedor (Rahikka et al., 2011; Guo y Ng, 2012). De esta forma, con el fin de identificar los componentes relacionados con el acceso a estos servicios del fabricante, se hace necesario analizar la interacción y actuación de tres jugadores claves: el sistema de organización del servicio, el empleado de contacto y el cliente (Langeard et al., 1981). De dicho análisis, destacamos, a continuación, las siguientes dimensiones, basadas en beneficios y sacrificios, que también influyen en la creación de valor.

### 3.2.2.1. BENEFICIOS DE ACCESO

A continuación, pasamos a exponer cada uno de los beneficios que integrarían el componente de acceso de creación de valor.

*Customización.* La customización se asocia a los procesos de compra maduros (Trulogachantar y Zailani, 2010). Las características específicas del producto están relacionadas con la individualidad, la importancia, la complejidad y la fortaleza de la marca del producto (Homburg et al., 2011). Por *individualidad del producto* se entiende el grado de customización de los productos de un proveedor a la hora de reunir las necesidades específicas de los clientes (Syam y Kumar, 2006). La *importancia del producto* es el impacto general de los productos de un proveedor en el alcance de los objetivos del cliente (McQuiston, 1989). La *complejidad del producto* es definida como el grado de experiencia específica necesaria para ser capaz de evaluar los productos del proveedor (McQuiston, 1989). Finalmente, la *fortaleza de la marca* es el grado de superioridad respecto a su competencia (François y MacLachlan, 1995). Deteniéndonos en la individualidad de los productos, la

investigación indica que la demanda para productos customizados ha sido estimulada precisamente por la heterogeneidad de las necesidades del cliente (von Hippel, 2005). Las posibilidades para los cambios en el diseño del producto se han expandido con procesos de fabricación flexibles que capturan los beneficios de las economías de alcance sin incurrir en significativas disminuciones en las eficiencias (Pine, 1993). Adicionalmente, la literatura evidencia que los clientes están más predispuestos a la relación con el vendedor cuando las ofertas de los productos están claramente customizadas (Vandermerwe, 2000; Homburg et al., 2011). En concreto, la customización ayuda a mejorar el rendimiento de la empresa compradora (Thru-logachantar y Zailani, 2010), creando una dependencia mutua porque requiere de inversiones específicas por ambas partes (p.e. Ghosh y John, 1999); por un lado, los clientes invierten tiempo a la hora de transmitir al vendedor sus requerimientos (p.e. Franke et al., 2009), mientras que los proveedores hacen frente a inversiones tales como la formación de los vendedores o modificaciones de los procesos de producción existentes (p.e. Ganesan, 1994). Como contrapartida a la customización, la estandarización sigue una lógica transaccional con poca interdependencia entre compradores y vendedores (Lusch y Brown, 1996), por lo que una orientación relacional sería poco efectiva (Homburg et al., 2011). De esta forma, los esfuerzos relacionales entre fabricantes y minoristas tenderán a ser más efectivos cuanto más individualizados sean los productos comercializados.

*Soporte del servicio.* El soporte del servicio supone la capacidad del fabricante de proveer un servicio añadido a la oferta principal (Ulaga y Eggert, 2006a). Su importancia en la creación de valor relacional se refleja en tres comportamientos del fabricante, relacionados con su responsabilidad, capacidad y asociación (Ulaga y Eggert, 2006a). El primer comportamiento, la responsabilidad, está asociado a lo que Terho et al. (2012) denominan como *venta consultiva* y se refiere al proceso de proveer información profesional que ayude en la resolución de problemas y en la toma de acciones inteligentes en la consecución de los objetivos del cliente (Liu y Leach, 2001). El segundo comportamiento corresponde con su *capacidad de intercambiar información*; dicho rol está relacionado con los procedimientos de comunicación del fabricante, desarrollados a través de la función de información; los proveedores normalmente tienen un conocimiento específico de su propia industria así como de la industria de sus clientes, por lo que el desarrollo de la función de información puede suponer uno de los beneficios de acceso a su oferta más importantes; dicha función se implementa transmitiendo información relevante o relacionada con el mercado, así como a través de la oferta de soluciones (p.e. Yen et al., 2012; Coelho y Henseler, 2012; Kelly y Scott, 2011; Lay et al., 2009; Tuli et al., 2007; Court et al., 2006; Mentzer et al., 2001; Wise y Baumgartner, 1999; Crosby et al., 1990); como resultado, el cliente puede conseguir acceso de información rápida y reducir los costes de búsqueda de

mercado a la hora de realizar sus pedidos. Finalmente, el *comportamiento asociativo*, tiene que ver con la externalización de las operaciones del cliente a través del fabricante (Ulaga y Eggert, 2006a); dicho comportamiento establece el trabajo conjunto con el cliente en el desarrollo de soluciones que mejoren los resultados de ambas partes (Terho et al.; 2012); el cliente evita realizar la operación, con el consiguiente ahorro de costes, y el fabricante mejora su posición competitiva. Adicionalmente, Terho et al. (2012) identifican otro comportamiento del fabricante que también complementa la propuesta de Ulaga y Eggert (2006a) y se corresponde con la *venta adaptativa*, que explica la capacidad del fabricante de ajustar sus actuaciones en base a la información percibida (Spiro y Weitz, 1990; Weitz et al., 1986). De esta manera, el soporte del servicio supone una forma efectiva de mejorar la calidad del servicio en la creación de valor (Lao et al., 2011).

*Soporte social.* El soporte social corresponde al desarrollo de lazos que mejoren la resolución de problemas y la comunicación en un intercambio (Ulaga y Eggert, 2006a). Por otro lado, aunque tenga un menor tratamiento desde el punto de vista del valor relacional, el acceso a la oferta del fabricante también puede tener un componente social asociado a la reputación (Henning-Thurau et al., 2002), es decir, el cliente puede ganar prestigio y reconocimiento cuando accede a trabajar con un proveedor conocido por su innovación, responsabilidad social o éxito corporativo (Ritter y Walter, 2012). Este tipo de impactos en el valor han sido referidos en la literatura como “*soporte social*” (Walter et al., 2003) o “*beneficio social*” (Ulaga y Eggert, 2003; Hennig-Thurau et al., 2002). El soporte social se manifiesta, por ejemplo, en sectores de conocimiento intenso cuando solo el personal más preparado y experimentado tiene acceso al trato con proveedores de alto perfil; esto puede constituir un modo de promoción del personal del cliente minorista (Ritter y Walter, 2012). Otra perspectiva interesante, desde el punto de vista de Wang et al. (2012), que se puede asociar al soporte social corresponde a la aversión al riesgo del vendedor en respuesta a quejas o peticiones de los clientes; estos últimos obligan al empleado de primera línea a adaptar el servicio en función de esas necesidades (Bitner et al., 1990); algunas de esas peticiones forman parte de la rutina del servicio ofrecido -p.e. devolución de un producto estropeado-, mientras que otras se desviarían del resultado normal del servicio -p.e. devolución de un producto usado-; éstas últimas son etiquetadas por Wang et al. (2012) como “*peticiones borrosas*”. Siguiendo la visión de Wang et al. (2012), el resultado del cumplimiento del vendedor se mediría a través de dos factores claves de comportamiento: esfuerzo y amabilidad. El esfuerzo del trabajador representa la cantidad de energía puesta en un comportamiento o series de comportamientos en el desempeño de sus funciones (Mohr y Bitner, 1995), de este esfuerzo se atribuye la experiencia y la calidad del servicio al cliente (Wang et al., 2012). La amabilidad del trabajador se considera un componente clave en la experiencia global del cliente y viene a reflejar el rol

más social del vendedor (Wang et al., 2012). Por otro lado, la aversión al conflicto supone un intento del trabajador de protegerse a sí mismo del conflicto, desaprobación y atención negativa (Rahim, 1983); esta conducta del personal de primera línea se encamina al “*estilo de afiliación*” entre empleado y cliente del modelo de interacción social (Ben-Sira, 1980), refiriéndose a la capacidad del empleado en conseguir que el cliente se comprometa con él de forma amigable; en contraposición al estilo de afiliación, el “*estilo dominante*” indica, por ejemplo, la percepción del empleado de que el cliente intente controlar o dominar la interacción; de esta forma, la evaluación de la relación de un cliente, basada en un estilo más afiliado con el personal de primera línea, siempre será más favorable que la relación basada en un estilo dominante (Wang et al., 2012).

### 3.2.2.2. COSTES DE ACCESO

Como contrapartida a los beneficios de acceso, pasamos a exponer cada uno de los costes que integrarían el componente de acceso de creación de valor.

*Coste fallo del servicio.* La literatura reconoce la importancia del coste del servicio del producto o servicio comercializado (p.e. Grönroos y Helle; 2012); estos costes se incluyen normalmente dentro del precio del producto (Cannon y Homburg, 2001). Al mismo tiempo, también se estudian otros costes asociados al servicio que aunque son tratados en menor medida hay que tener en cuenta en el estudio del valor relacional; este es el caso de los costes asociados al fallo del servicio (Lii et al., 2012). El fallo del servicio es una situación donde el proveedor no es capaz de encontrar las expectativas del cliente en términos de producto de servicio o se embarca en servicios que los clientes evalúan como insatisfactorios (Harrison-Walker, 2012). De esta forma, el fallo del servicio se puede originar a través de causas relacionadas con el resultado obtenido o por razones inherentes al proceso (Bitner et al., 1990; Hoffman et al., 1995; Keaveney, 1995; Mohr y Bitner, 1995). El fallo orientado al *resultado* corresponde a lo que los clientes reciben del servicio. El fallo orientado al *proceso* se relaciona con la forma en la que el servicio se entrega (Grönroos, 1988; Parasuraman et al., 1985). Las causas del fallo del servicio también se pueden explicar a través de las atribuciones (Harrison-Walker, 2012), sin embargo, estos fallos solo tienen efectos en la satisfacción y en las intenciones conductuales del cliente cuando los esfuerzos del fabricante no son suficientes para solucionarlos (Lii et al., 2012); estos esfuerzos se miden a través de tres tipos de justicia: distributiva, procesal e interaccional (Lii et al., 2012).

*Coste de baja interacción.* En las relaciones entre fabricantes y minoristas, la interacción personal se refiere a aquella que se produce a nivel

individual entre el personal de contacto de minoristas y fabricantes (Nguyen y Nguyen, 2011). La teoría del comportamiento interpersonal indica que, en cualquier relación, la gente espera expresarse de forma libre y que sus opiniones sean tratadas con respeto y dignidad (Nguyen y Nguyen, 2011). De esta forma, mejorando la interacción personal se consigue que tanto el fabricante como el minorista puedan beneficiarse de una mayor comunicación, entendimiento de objetivos y de una interdependencia entre las partes que conduzca hacia la creación de valor (Nguyen y Nguyen, 2011). En ese sentido, los costes de baja interacción son el resultado de los desajustes de intereses y acciones que se producen entre el fabricante y el cliente minorista. Beatty et al. (1996) encontraron que los efectos de los beneficios funcionales y sociales que los clientes obtienen de las interacciones con los vendedores dependen fuertemente del valor que los clientes conceden a esos beneficios. De esta forma, el papel destacado de la fuerza de ventas tiene que entenderse desde una visión del cliente minorista, motivado por competir con el fabricante en el incremento de la utilidad y satisfacción personal del proceso del servicio (Bateson, 1985). Por otro lado, la literatura también afirma que la efectividad de los comportamientos orientados al cliente obedecen a las características de las situaciones de compra (Homburg et al., 2011). Desde este punto de vista, Homburg et al. (2011) destacan dos estilos de comunicación especialmente relevantes: orientación de interacción y orientación de tarea (Homburg et al., 2011). La *orientación de interacción* es la tendencia del cliente de sociabilizar con el vendedor en los procesos de compra. La *orientación de tarea* es la tendencia del cliente de enfocarse en tareas de compra y de guiarse al objetivo. Dependiendo de la situación, las expectativas respecto al papel de estos dos roles pueden diferir sustancialmente (Homburg et al., 2011). Por ejemplo, Homburg et al. (2011) identifican en su estudio que los clientes orientados a las tareas son altamente orientados al objetivo y están más predispuestos a la relación cuando el producto adquirido responde a sus necesidades; en este caso, el estilo de comunicación del fabricante no tendría que ir orientado a la interacción, sino a la tarea. De esta manera, el estilo de comunicación del cliente supone un patrón estable que indica la orientación a la interacción de un cliente con su proveedor (McFarland et al., 2006); cuanto mayor sea, el cliente estará más predispuesto a establecer fuertes relaciones personales (Williams y Spiro, 1985), por lo que un estilo de comunicación del proveedor orientado a la tarea supondría un coste de baja interacción; por el contrario, cuanto menor sea, más probable que estos perciban los intentos relacionales del vendedor con desconfianza o como una carga (p.e. Fournier et al., 1998), lo que puede llevar a reacciones adversas (Henning-Thurau et al., 2006) y constituir también un coste relacional. Por otro lado, Ritter y Walter (2012) también recogen la aversión del cliente minorista a las contribuciones externas, como pueden ser las aportaciones del personal de primera línea del fabricante; la literatura de gestión tecnológica se refiere a este fenómeno como “*síndrome no inventado aquí*” (Katz y Allen, 1982). De esta forma, las

expectativas divergentes también son una fuente importante de tensión en las interacciones entre vendedor y cliente (Price y Arnould, 1999); éstas pueden ser un lastre, especialmente si el cliente teme que su relación personal puede ser instrumentalizada por motivos económicos (Grayson, 2007). Por ello, el efecto de los comportamientos del vendedor en el estudio del valor relacional se supeditaría básicamente al deseo del cliente de establecer la relación (Beverland, 2001).

*Coste de baja calidad.* El coste de baja calidad representa la diferencia entre el coste real del producto o servicio y el coste que supondría no tener un fallo de producto o de servicio (Campanella, 1999; Cheah et al., 2011). Estos costes provienen principalmente de la ausencia de formación del personal, programación inadecuada en la producción, falta de implicación del empleado e ineficiente gestión del marketing (Cheah et al., 2011). Su identificación, seguimiento y eliminación se realiza a través de los distintos métodos propuestos por la literatura y que Cheah et al. (2011) clasifican en tres grupos de costes genéricos, a saber: (1) modelo de calidad, (2) modelo de proceso y (3) modelo basado en la actividad -ABC-. El modelo de calidad, también conocido como modelo PAF, clasifica los costes de calidad de productos y servicios en costes de prevención, evaluación y fracaso. El modelo de proceso, por otro lado, se concentra en los costes de calidad de los procesos y comprende los costes de conformidad y no conformidad (Schiffauerova y Thomson, 2006); los costes de conformidad, o costes voluntarios, consisten en los costes de prevención y de evaluación; los costes de no conformidad se refieren al coste involuntario o a los costes de fallos internos y externos. El tercer modelo de coste basado en la actividad consiste en la incorporación de procedimientos de dos etapas ABC en la técnica de coste de calidad; en primer lugar, los costes se unen a las actividades usando los recursos vehiculares y, en una segunda etapa, los costes de las actividades se asignan a los productos usando las actividades vehiculares (Cheah et al., 2011). De todos estos modelos genéricos, el modelo de coste de calidad o modelo PAF continúa siendo adoptado por profesionales y académicos (Sower y Quarles, 2003; Walsh y Antony, 2007; Yang, 2008), sin embargo, éste no evalúa adecuadamente todas las actividades de calidad, entrando en juego, lo que Cheah et al. (2011) denominan, costes ocultos. En este sentido, Kume (1985) apunta que el modelo de coste de calidad convencional principalmente trata con costes de calidad visibles, pero que pasa por alto otros costes de calidad ocultos estratégicamente importantes -p.e. calidad del diseño o pérdida de ventas-. En una línea similar, Yang (2008) también señala que los costes asociados al fracaso también son sobreestimados o nunca llegan a ser realmente descubiertos. De esta forma, la literatura intenta mejorar el modelo convencional incorporando categorías adicionales o reclasificando los elementos de costes; por ejemplo, Yang (2008) incorpora los costes extras, resultantes de errores operacionales localizados y anotados, y los costes

ocultos estimados, que son más difíciles de analizar y cuantificar; Sandoval-Chavez y Beruvides (1998) introducen el coste de oportunidad a través de tres componentes: subutilización de la capacidad instalada, inadecuado material empleado y pobre servicio de entrega; otros investigadores han intentado reclasificar la categoría de prevención-evaluación-fracaso (p.e. Dahlgaard et al., 1992; Dahlgaard y Dahlgaard, 2002; Harrington, 1999). Esta evolución del modelo de coste de calidad sugiere para Cheah et al. (2011) una mayor garantía del impacto de los costes de calidad ocultos en la eficiencia de la actuación de la empresa. Desde esta visión, los costes de calidad pueden considerarse como una herramienta en la gestión de calidad (Cheah et al., 2011) y, por extensión, su existencia puede suponer una barrera de acceso a la oferta del fabricante.

### **3.2.3. EJE DE LAS OPERACIONES BASADAS EN LAS TIC**

La innovación del servicio destaca la importancia de las TIC en marketing y la necesidad de las organizaciones en alinear dichos recursos en la gestión operacional de cualquier proyecto de fabricación. Por otro lado, la importancia de colaborar con los clientes en el desarrollo de productos y servicios innovadores ha sido reconocida durante mucho tiempo (Greer y Lei, 2012). Se cree generalmente que la forma más fácil de implementar el valor relacional es a través de la colaboración operacional (Richey et al., 2012). Como hemos visto con los beneficios y costes de acceso, esto se refleja especialmente en el intento de establecer un dialogo efectivo por parte del fabricante cuando es dependiente de sus clientes en la definición de sus necesidades, requerimientos y contexto de uso del producto/servicio.

A nivel de empresa, la colaboración interorganizacional a través de la implementación de las TIC es considerada operacional por naturaleza, al igual que la conectividad tecnológica o la información compartida (Bowersox et al., 2003). La literatura destaca las operaciones basadas en las TIC como fuentes de creación de valor relacional (López et al., 2011); a modo de ejemplo, las competencias asentadas en las TIC pueden facilitar el intercambio entre fabricante y cliente minorista al permitir que estos últimos articulen los productos adquiridos (Nordin y Kowalkowski, 2010; Tuli et al., 2007). Sin embargo, su papel tiene más relevancia cuanto mayor es la asimetría de información entre proveedor y cliente (Möller y Törrönen, 2003) y más complejo es el intercambio; el cual dependerá del número y grado de intrincamiento del proceso (Shostack, 1987), del nivel de incertidumbre, del aumento de la necesidad de búsqueda de información y de la escasa rutina en la toma de decisiones percibidas por el comprador (Alejandro et al., 2011; Brossard, 1998). De esta forma, la creación de valor se produce a través de un proceso caracterizado por la resolución de problemas, como aquel que se basa en alta



tecnología, desarrollo de productos innovadores (Lindgreen et al., 2009), soluciones a medida de productos y servicios (Nordin y Kowaldowski, 2010; Sawhney, 2006; Tuli et al., 2007) y asistencia profesional o de conocimiento intenso (Gummesson, 1978; Lowendahl, 2005). Con todo esto, pasamos a determinar los beneficios y costes que integrarían este tercer eje de creación de valor.

### **3.2.3.1. BENEFICIOS DE LAS TIC**

Los beneficios que las empresas obtienen a partir de las TIC han sido tratados en investigación empírica y simulación (Perego et al., 2011). Sin embargo, el estudio de los procesos por los cuales las TIC reducen los costes operacionales de los negocios se encuentra todavía en una fase inicial (Mitra y Chaya, 1996). En esta línea, la literatura más reciente ha destacado los beneficios a nivel táctico u operacional y estratégico (Marchet et al., 2012). Dichos beneficios también se reconocen desde una perspectiva más amplia, pero en este caso estos no están limitados a mejorar la planificación y gestión de las operaciones (Jakobs et al., 2001). Así, mientras que existe una clara distinción de los tipos de beneficios en función de la tangibilidad o intangibilidad (Bharadwaj, 2000; Jakobs et al., 2001; Chapman y Soosay, 2003; Mason et al., 2003; Pokharel, 2005), su cuantificación no ha recibido el mismo tratamiento (Perego et al., 2011). Para Perego et al. (2011), la mayoría de los trabajos revisados proveen observaciones cualitativas basadas a menudo en resultados empíricos (Auramo et al., 2005; Evangelista y Sweeney, 2006; Marchet et al., 2009) o en resultados simulados (Kia et al., 2000), mientras que muy pocos proveen de herramientas capaces de cuantificar al menos algunos de los beneficios destacados (Kengpol y Tuominen, 2006). En base a este nivel de conocimiento científico existente, identificamos a continuación una serie de beneficios relacionales de las operaciones basadas en TIC; estos beneficios son descritos en la revisión de Perego et al. (2011) y son aquellos derivados de la investigación empírica y de simulación del uso de aplicaciones tecnológicas en las áreas de gestión de transporte, ejecución de la cadena de suministro, automatización del trabajo y gestión de flota y flete. Estos son, a saber: gestión logística, automatización de la fuerza de campo, ejecución de la cadena de aprovisionamiento y gestión de flota y flete.

*Gestión logística.* El primero de ellos, el beneficio de la gestión logística se deriva del uso de las TIC en la optimización del transporte a través de las funciones de esquematización y de enrutamiento, del apoyo de la gestión de operaciones en terminal, del análisis generado por el sistema en tiempo real una vez finalizado el envío y de otros beneficios específicos del entorno como la reducción de la polución del aire o la disminución del consumo de

combustible gracias a la optimización y reducción de las distancias de viaje (Kia et al., 2000; Button et al., 2001; Mason et al., 2003).

La gestión logística es un proceso considerablemente complejo que envuelve a multitud de jugadores en el que cada uno presenta requerimientos y características específicas (Marchet et al., 2009). El marco en que se sitúa incluye a proveedores de servicios logísticos, mensajerías, empresas de paquetería, empresas de transporte voluminosos, transporte marítimo, despachos de aduanas, etc. (Marchet et al., 2009). Chalotra (2016) destacan cuatro procesos basados en gestión logística, a saber:

- (1) *Planificación y toma de decisiones.* Este sistema de gestión provee los esquemas de transporte más eficientes, los cuales pueden incluir: costes de transporte más reducidos, menores paradas intermedias con el fin de asegurar la calidad o plazos de entrega.
- (2) *Ejecución del transporte.* Bajo este sistema de gestión logística se ejecuta el plan de transporte teniendo en consideración la disponibilidad del transportista, garantía de cumplimiento de plazo de entrega o la localización de su almacén.
- (3) *Seguimiento del transporte.* Este sistema de gestión lleva a cabo el rastreo del transporte a través de las siguientes actividades más destacadas: seguimiento paso a paso, confirmación de recepción, firma del cliente, factura y alertas por problemas de transporte.
- (4) *Medición.* El sistema de gestión desarrolla un indicador de rendimiento que informa de cada una de las funciones de transporte, como puede ser la productividad en términos monetarios o en términos operacionales –p.e. unidades cargadas, peso, cubicaje...-

De esta forma, estos sistemas de gestión logística del transporte facilitan las conexiones entre los sistemas de gestión de pedidos y la unidad de almacén del distribuidor (Chalotra, 2016). En este contexto, las aplicaciones TIC permiten llevar a cabo todas estas actividades a un precio cada vez más reducido (Marchet et al., 2009). Estas permiten mejorar el diseño y la planificación de un sistema de redes de transporte más efectivos (Ewing et al., 2003; Chalotra, 2014). Con todo, las TIC permitirían al fabricante distribuir mejor los pedidos de los cliente en tiempo y forma, categorizando y posicionando los productos en el mercado (Chalotra, 2014).

*Automatización.* La automatización de la fuerza de campo se produce en el momento en que las TIC incrementan la eficiencia de las operaciones;

disminuye retrasos, tiempo muerto, esfuerzo manual y flujo de papel; mejora el uso de los recursos, la calidad del flujo de datos y servicios provistos, la garantía de localización, la flexibilidad, el progreso en interactividad, la eficiencia y la efectividad (Kia et al., 2000; Barnes et al., 2006).

Por fuerza de campo se entiende todo tipo de trabajadores e industrias que desarrollan su labor fuera de sus oficinas (Trentham y Scholl, 2008). El trabajo de campo y las tareas que se llevan a cabo pueden distinguirse en categorías dinámicas y estáticas, las cuales conllevan distintas necesidades de información. Pedidos, descripciones de producto, mapas o direcciones son un ejemplo de información estática. Seguimiento de inventario, tiempo de entrega o localización del personal representarían necesidades de información dinámicas. En conclusión, se trata de un tipo de trabajo altamente desestructurado que combinado con el desarrollo de operaciones complejas confiere conocimiento tácito a los trabajadores de campo (Trentham y Scholl, 2008).

Los sistemas de automatización, por su parte, suponen cualquier aplicación tecnológica que permite a las organizaciones automatizar sus actividades y responsabilidades administrativas para beneficiar a la fuerza de campo a través del acceso a la información (Mariadoss et al., 2004). El impacto de la automatización entre dos organizaciones ha sido tratado en la literatura. Por ejemplo, Barnes et al. (2006) abordan la automatización a través del uso de la tecnología móvil entre dos empresas del sector servicios. Sus resultados no logran concluir con los beneficios de flexibilidad, ubicuidad e interactividad de estas tecnologías. Los autores lo asocian a una mayor necesidad de aprendizaje y aceptación de dichas tecnologías por parte de los usuarios. En ese sentido, Cascio et al. (2010) analizan el impacto del compromiso de la gerencia en su adopción. Los resultados del estudio muestran que el compromiso de la dirección –alineación perfecta- era el detonante en la adopción de tecnologías basadas en la automatización, mientras que una desalineación podría tener efectos negativos en la adopción. Casalino et al. (2015), por su parte, estudian los beneficios vinculados a los sistemas de automatización de industrias flexibles. En concreto, destacan cuatro competencias relacionadas con la automatización, a saber: metodológicas, tecnológicas, de ensayos y complejidades tecnológicas. Más recientemente, Berisha Qehaja et al. (2016) comprueban si la efectividad de la fuerza de campo es mejorada a través de herramientas dedicadas a la automatización. Sus resultados muestran cómo aquellos distribuidores que aplican tecnologías avanzadas son más efectivos en comparación con aquellos que no las poseen. Al mismo tiempo, estos autores sugieren que este tipo de tecnologías no solo tienen un impacto en la efectividad del personal de ventas, sino también se vinculan con el aumento en los resultados y en la creación de valor.

*Ejecución de la cadena de aprovisionamiento.* La ejecución de la cadena de aprovisionamiento se logra cuando las TIC favorecen la coordinación interorganizacional y la gestión del cumplimiento del pedido a través de la planificación avanzada, la coordinación y el ajuste en tiempo real. Algunos de los beneficios claves son la información continua compartida, la mayor visibilidad de la cadena de suministro, la posibilidad de incrementar la productividad organizacional, la mejora de la flexibilidad, la producción de ahorros en la ordenación y comprobación de facturas y la disposición de un mayor tiempo para otras actividades críticas del negocio por parte del personal de operaciones (Rudberg et al., 2002; Patterson et al., 2003; Auramo et al., 2005; Perego et al., 2011).

La ejecución forma parte de la gestión de la cadena de suministro, en la cual se recogen un conjunto de prácticas dedicadas a coordinar y gestionar las actividades que se llevan a cabo desde el proveedor de materias primas hasta el último cliente (Heikkilä, 2002). De esta forma, la gestión de la cadena de suministro se desarrolla a través de la coordinación de las operaciones y el empleo de tácticas de negocio estratégicas en las relaciones entre empresas con el fin de mejorar los resultados en la creación de valor (Kotzab et al., 2011). Precisamente, uno de los asuntos que menos se ha tratado es el referente a la ejecución de la gestión de la cadena de aprovisionamiento (Stock et al., 2010; Kotzab et al., 2011). Kotzab et al. (2011) profundizan en esa carencia a través del estudio de los antecedentes requeridos para adoptar y ejecutar la gestión de la cadena de suministro. Sus resultados muestran como la gestión es un antecedente de la ejecución de la cadena de suministro, sin embargo no juega un papel significativo en cambiar el nivel de la ejecución, en contra de los resultados de trabajos anteriores (p.e. Das et al., 2006).

Con todo, la literatura muestra la importancia de la fase de ejecución para hacer frente al riesgo, como puede ser la gestión del inventario considerando la dinámica de la demanda (Shin et al., 2012). Los resultados del estudio de Shin et al. (2012) muestran que es posible reflejar directamente el riesgo de las operaciones de la cadena de suministro y ayudar a la gerencia a tomar decisiones relacionales en tiempo real.

*Gestión del transporte.* El beneficio del transporte está relacionado con la gestión de flota y flete. Este se consigue a través de la mejora de las funciones de seguimiento y apoyo de los procedimientos administrativos cuando las TIC perfeccionan las operaciones internas, reduce el papeleo y tiempos de espera, optimiza el uso de recursos disponibles, minimiza los costes entrantes y fuentes de error, detecta y reacciona rápidamente a los eventos inesperados y mejora los procedimientos de atención al cliente (Loebbecke y Powel, 1998; Kärkkäinen et al., 2004).

Las aplicaciones utilizadas para la gestión de la flota y flete informan a los responsables logísticos acerca del tiempo de entrega de un vehículo, tiempo de servicio, puntos de entrega visitados y otros parámetros -p.e. temperatura de la carga- (Zeimpekis y Ciaglis, 2006; Marchet et al., 2009; Marchet et al., 2012). Pueden usarse para informar tanto a posteriori como en tiempo real en la ejecución de los planes de distribución (Marchet et al., 2009). Para ello, se necesita disponer de información exacta respecto a los pedidos del cliente, localización del vehículo, tiempo de viaje y condiciones de tráfico (Marchet et al., 2009). Esto implica que los sistemas de gestión del transporte sean integrados en mapas electrónicos, sistemas de procedimientos de pedidos, sistemas de seguimiento de vehículos y sistemas de comunicación (Gendrau y Potvin, 2004; Marchet et al., 2009).

### **3.2.3.2. COSTES DE LAS TIC**

El logro de los beneficios basados en las TIC está supeditado a una serie de sacrificios que hay que tener en cuenta y que se enfatizan en el caso de pequeñas empresas (Jakobs et al., 2001). A partir del estudio de las barreras de adopción de las TIC logísticas de Perego et al. (2011), se identifican los siguientes costes, a saber: coste económico, coste de tiempo, coste de adaptación y coste de incompatibilidad.

*Coste económico.* El primero de ellos, es el coste de implementar las TIC en el intercambio entre fabricantes y minoristas (Buvik y Andersen, 2002; Joshi y Campbell, 2003; Wathne y Heide, 2004). La inversión en las TIC con el objetivo de coordinar las actividades del intercambio y de favorecer la colaboración (Thun, 2010) implica un coste transaccional por la inversión realizada (Heide, 2003; Wathne y Heide, 2004). Así, la tecnología puede representar los costes de vigilancia (Buhr, 2003; Heide y Wathne et al., 2006) y los costes de salvaguarda (Patnayakuni et al., 2006). La reducción de dicho coste va ligado a la habilidad de entender de una forma cercana el trabajo con los socios del canal (Rokkan et al., 2003; Wathne y Heide, 2004; Crosno y Dahlstrom, 2008). Asimismo, el coste económico incluye también el coste de coordinación de procesar y comunicar la información (Nurmilaakso, 2014). Este gasto es necesario en el establecimiento de los planes y en la implementación de las TIC (Nurmilaakso, 2014). Al mismo tiempo, también puede incluir los costes de retraso y de error.

De esta manera, el coste económico puede suponer una barrera de adopción de las TIC por parte de las empresas. En este sentido, Arendt (2008) refleja las diferencias existentes de la inversión en las TIC avanzadas entre las grandes y las medianas y pequeñas empresas. En concreto, su análisis refleja que la pequeña y mediana empresa no percibe que las TIC aporten valor al

negocio, así como la creencia existente de que los costes de la inversión en las TIC superen los beneficios que les puedan reportar.

*Coste de tiempo.* Supone el tiempo de implementación y obsolescencia de una nueva tecnología (Piplani et al., 2004; Pokharel, 2005). La literatura identifica el tiempo como el patrón necesario para establecer los niveles de refuerzo en los comportamientos interactivos y en el nivel de colaboración (Richey et al., 2012). Por otro lado, también se vincula el riesgo de obsolescencia a que un cliente no llegue a apreciar o comprender las contribuciones tecnológicas del fabricante. Esto se debe a que el acceso a la información y a los recursos innovadores del fabricante pueden hacer reducir la inversión interna del cliente minorista en esas áreas. De esta forma, cuando el fabricante tiene la responsabilidad de innovación e información, hay un peligro de erosión de las capacidades del cliente minorista (Ritter y Walter, 2012); menores capacidades internas limitan la capacidad de absorción del cliente (Cohen y Levinthal, 1990). Así, la evidencia muestra que los comportamientos sensibles al tiempo están positivamente relacionados con el control de coste de la empresa (Min et al., 2005, 2007).

En una línea similar, van der Heijden et al. (2010) subrayan la necesidad de dirigir de forma efectiva y activa la carrera de los profesionales de las TIC con el fin de prevenir la obsolescencia. En su estudio comprueban que muchas empresas son incapaces de evitar influir en la prevención de la obsolescencia. Por tanto, el uso de la tecnología debe ir ligado a profesionales generalistas y flexibles, que aunque no cuenten con la ayuda de su propia estructura organizacional, sean capaces de estimular y mantener la utilidad del aprendizaje (van der Heijden et al., 2010). Precisamente, éste es el principal reto al que se enfrentan las empresas de reducido tamaño, donde el riesgo de obsolescencia de la tecnología empleada es mayor (Woodley, 2015). En ese sentido, la literatura ha tratado la búsqueda de alternativas, como Ross y Blumenstein (2013) con el estudio de la tecnología en la nube para evitar la obsolescencia del hardware, o Xie et al. (2016) que introducen el concepto de intercambio opuesto de tecnología en el sector médico. Esto hace que todas las acciones que se propongan para reducir este tipo de costes tienen que asentarse en unos altos niveles de colaboración y coordinación entre las empresas de la cadena de suministro (Xie et al., 2016).

*Coste de adaptación.* Este coste se deriva de la acomodación de una nueva aplicación TIC a la tecnología existente en la empresa (Jakobs et al., 2001; Pokharel, 2005) y a la propia resistencia personal al cambio (Button et al., 2001); crucial en la creación de valor relacional (Powers y Reagan, 2007). De esta forma, el coste de adaptación está asociado a una falta de flexibilidad,

lo cual se asocia como barrera de adopción de las TIC (Arendt, 2008, Scupola, 2014).

La adaptación a los cambios de la tecnología no es un tema fácil de abordar (Kuusi, 2015). Se trata de un constructo dinámico que refleja la pérdida de experiencia del uso de una vieja tecnología cuando se empieza con el aprendizaje de una nueva (Kuusi, 2015). En este sentido, nuevas innovaciones organizacionales pueden no ser compatibles con aplicaciones tecnológicas anteriores o no llegar a ser productivas si su uso no es intenso (Scupola, 2014; Kuusi, 2015). De esta manera, una de los principales factores que afectan a la adaptación es la de los propios empleados de la organización, los cuales, en muchos casos, no se implican en la toma de decisiones relativas a la adopción de nuevas tecnologías (Chinedu Eze, 2014).

*Coste de incompatibilidad.* La incompatibilidad tecnológica es el coste de la imposibilidad de usar una determinada tecnología a lo largo de la cadena de suministro (Evangelista y Sweeney, 2006). Nurmilaakso (2014) sugiere dos atributos asociados con la incompatibilidad, a saber: la especificidad de la tecnología y la incertidumbre. Dichos atributos, a su vez, hacen de la incompatibilidad tecnológica un constructo que puede afectar negativamente a la relación (Palmatier et al., 2006). De esta manera, como condición necesaria de colaboración, es imprescindible contar con una complementariedad tecnológica (Amit y Schoemaker, 1993; Richey et al., 2012; Kuusi, 2015); es decir, el grado en el que la tecnología de una empresa es compatible con aquella que posee su socio (Seggie et al., 2006; Wu et al., 2006). Una alta complementariedad permite a las empresas maximizar la eficiencia operacional (Tosi y Slocum, 1984) y reducir los costes (Kim, 2007). La baja complementariedad tecnológica, por el contrario, tendría como consecuencia una reducción de la eficiencia e incremento del coste de hacer negocios (Fugate et al., 2006; Sanders, 2007). El tamaño de las empresas, por otro lado, afecta al nivel de inversión de las TIC, siendo la complementariedad tecnológica entre ellas una forma de innovar tecnológicamente. En concreto, Kuusi (2015) muestra en su trabajo como la complementariedad tecnológica entre organizaciones con un bajo nivel de inversión en las TIC podía dar acceso a la tecnología, ya madura, de empresas líderes.

El establecimiento de los beneficios y sacrificios operacionales basados en las TIC cierran la propuesta de creación de valor relacional entre fabricantes y minoristas. Dicha definición en el canal de distribución tiene como objetivo principal determinar las intenciones conductuales de los clientes minoristas (Ulaga y Eggert, 2006b; Gummerus, 2013), siendo el objeto de estudio en la última sección de este capítulo. De esta forma, se pasa a establecer las

relaciones nomológicas del valor relacional con la satisfacción y la lealtad del cliente minorista.

### **3.2.4. EL EFECTO DEL VALOR RELACIONAL EN LA SATISFACCIÓN Y LEALTAD DEL CLIENTE MINORISTA**

Actualmente, existe un número creciente de estudios que buscan analizar la experiencia relacional del cliente minorista con el fabricante a través de la satisfacción y la lealtad. Esto se traduce en una tendencia generalizada a enfocar los resultados de los modelos a los estados afectivos y a las intenciones conductuales de los clientes (p.e. Ping, 2003; Venetis y Ghauri, 2004; Brady et al., 2005; Cho, 2006; Davis-Sramek et al., 2008). Precisamente, uno de los principales retos de esta investigación reside en analizar dichos efectos (p.e. Scheer et al., 2010; López et al., 2012, 2011; Coelho y Henseler, 2012). De esta manera, este epígrafe plantea el resultado de la propuesta de valor del fabricante a través de la satisfacción y lealtad del cliente minorista.

#### **3.2.4.1. SATISFACCIÓN**

La satisfacción del cliente está ampliamente aceptada entre los investigadores como una forma efectiva de predecir ciertas variables de comportamiento tales como las intenciones de volver a comprar o la lealtad (Lijander y Strandvik, 1995; Ravald y Grönroos, 1996). Este concepto se ha estudiado en profundidad en la literatura de marketing y muchos autores han enfatizado la importancia que tiene en las relaciones que se dan lugar en el canal de distribución (Hunt y Nevin, 1974; Brown y Frazier, 1978; Dwyer et al., 1987; Brown et al., 1991; Selnes, 1998; Geyskens y Steenkamp, 2000). Así, la satisfacción, en el contexto del intercambio relacional, queda definida como un estado afectivo positivo resultante de la evaluación de todos los aspectos en la asociación entre dos empresas (Gaski y Nevin, 1985). En esta línea, existe un cierto consenso en considerarla una evaluación post-compra (Davis-Sramek et al., 2008; Fornell, 1992). Como tal, la satisfacción es un juicio global del cliente respecto al grado en el que el rendimiento de un producto o servicio alcanza o excede sus expectativas (Li, 2011b). Su investigación está principalmente influida por el paradigma de la disconformidad (Parasuraman et al., 1988). Este paradigma establece que los sentimientos satisfactorios son el resultado del proceso de comparación entre el resultado percibido y uno o más estándares, como las expectativas. Si el resultado del producto o servicio excede las expectativas, el cliente estará muy satisfecho -positivamente disconforme-, si permanece por debajo de las expectativas, el cliente estará insatisfecho -negativamente disconforme-.



Compartiendo el mismo modelo de disconformidad, también se encuentra en la literatura el concepto de *calidad del servicio*, propio del valor relacional, que puede confundir el concepto de satisfacción del cliente ya que comparten la misma escala de medida SERVQUAL (Cronin y Taylor, 1992). Investigaciones previas definieron la satisfacción como una actitud (Van Birgelen et al., 2002), la cual se formaba a través de la agregación de creencias y evaluaciones. Esas evaluaciones podían pertenecer a factores tanto tangibles –p.e. *entorno físico*- como intangibles –p.e. *comportamiento del personal de ventas*- (Dabholkar et al., 1996). De esa manera, las primeras definiciones trataron la satisfacción como la evaluación global del cumplimiento de una relación (Dwyer et al., 1987). Ante esta disyuntiva, Eggert y Ulaga (2002) pusieron de manifiesto la ambigüedad de su naturaleza, donde, por un lado, surge del proceso cognitivo de comparación del resultado percibido contra los estándares de comparación y, por otro lado, representa un estado afectivo mental. Consecuentemente, algunas escalas han englobado la dimensión cognitiva de la satisfacción, mientras que otras han capturado su naturaleza afectiva.

Ante la necesidad de establecer una naturaleza clara del constructo, Eggert y Ulaga (2002) acorde con la mayoría de las investigaciones (p.e. Anderson y Narus, 1984), optan por considerarlo como un estado afectivo mental resultante de la evaluación de los aspectos relevantes de la relación y donde los aspectos cognitivos constituyen su base de formación (Giese y Cote, 2000). En esta línea, Berkowitz (1993) posicionan la satisfacción en el nivel más alto del proceso afectivo, ya que supone el resultado más inmediato del proceso cognitivo de balances y sacrificios que supone el valor. De esta forma, con el fin de atender la relación causal cognitivo-afectivo (p.e. Bagozzi, 1992; Lazarus, 1991), consideramos la corriente establecida en Eggert y Ulaga (2002).

La importancia del estudio de la satisfacción radica en su posición antecedente a la lealtad del cliente (Fornell et al., 1996; Oliver, 1997, 1999; Zeithaml et al., 1996; Henning-Thurau et al., 2002; Ulaga y Eggert, 2006b; Li, 2011b; Martinelli y Balboni, 2012; Dagger y David, 2012; López et al., 2012; Blocker, 2012; Coelho y Henseler, 2012). Cualquier estudio de lealtad necesariamente implica considerar la satisfacción del cliente (Bitner et al., 1990; Rust y Zahorik, 1993; Taylor y Baker, 1994), ya que existe un cierto consenso en considerarla como su antecedente (Daugherty et al., 1998; Davis-Sramek et al., 2008; Li et al., 2008; Stank et al., 2003). Esto se debe a que las experiencias de servicio satisfactorio son generalmente un requisito para una intención conductual. Sin embargo, la caracterización de la satisfacción como un constructo dinámico obliga a la revisión de las percepciones del cliente a lo largo del tiempo (Bolton, 1998; Mittal et al., 1999). Esto responde a los esfuerzos de la literatura en examinar la propensión de la lealtad del cliente (Johnson et al., 2006; van Doorn, 2008). Así mismo, la investigación también

observa el efecto dinámico de la evaluación en un momento concreto como una función de la evaluación individual de un período previo (Johnson et al., 2006; Oliver, 1980). El estudio de Bloker (2012) refleja que las inversiones en la creación de valor mejoran la satisfacción en un momento puntual y pueden establecer las actitudes futuras de los clientes. Al mismo tiempo, los resultados de este estudio indican que las empresas con altos grados de lealtad conseguidos en un período deberían ser cautelosas en extrapolar esos resultados en períodos futuros. Por otro lado, Kumar et al. (2013), en una revisión de la relación entre satisfacción y lealtad, destacan el hecho de que la satisfacción del cliente, por sí misma, no es suficiente para explicar completamente la lealtad. En concreto, variables como el valor, coste de cambio y variables relacionales como la confianza, compromiso o duración de la relación entre otros, resultan claves según el contexto de estudio. Al mismo tiempo, los mismos autores también destacan la necesidad de profundizar en nuevas métricas del valor presente de beneficios y costes futuros.

En nuestro caso, el interés de establecer un modelo de medición del valor relacional aúna componentes relacionados con los aspectos físicos del producto, del servicio y otros elementos de la experiencia del cliente como la socialización. Sobre este aspecto, existe la idea de que una consideración multidimensional del constructo puede llegar a ser más apropiada en la explicación de la satisfacción del cliente (Lin et al., 2005), de ahí la importancia del establecimiento del modelo de medida.

Por tanto, la satisfacción como estado afectivo supone el principal efecto del proceso de creación de valor y puede resultar clave en el establecimiento de las intenciones conductuales del cliente minorista.

#### **3.2.4.2. LEALTAD**

La lealtad del cliente es definida como el conjunto de comportamientos que reflejan su motivación para mantener la relación y que se propicia por las actividades desarrolladas por el vendedor (López et al., 2012; Henning-Thurau et al., 2002). Su importancia en las relaciones entre compradores y vendedores ha sido creciente en la literatura (Davis-Sramek et al., 2009; Joe y Chiu, 2009). Sin embargo, la gran mayoría de los estudios la examinan desde el punto de vista de empresa y consumidor (Streukens y Ruyter, 2004; Yang y Peterson, 2004; Joe y Chiu, 2009) y no tanto en la relación interorganizacional (Palmatier et al., 2006; Lilien et al., 2010; Blocker, 2012). En este sentido, la evidencia mantiene el efecto positivo de la lealtad en el rendimiento del negocio (Morgan y Rego, 2006; Aksoy et al., 2008). De ahí, que pueda considerarse como un recurso imprescindible en el alcance de la ventaja competitiva, en la obtención de nuevos clientes (Reichheld, 2003), en la estabilización o crecimiento de las

ventas (Mithas et al., 2005) o en la retención de los clientes actuales (Reinartz y Kumar, 2002; Li, 2011b).

La lealtad, en la literatura del canal, se considera un constructo acumulativo (Oliver, 1997; Vesel y Zabkar, 2009; Li, 2011b; Martinelli y Balboni, 2012; Coelho y Henseler, 2012), basado en el nivel general de satisfacción del cliente. En algunos casos, se contempla como un constructo de dos niveles (Oliver, 1999; Sivadas y Baker-Prewitt, 2000) que recoge la lealtad conativa y la lealtad de acción. La lealtad conativa corresponde a la intención de volver a comprar el producto de un fabricante mientras que la lealtad de acción es la materialización de esa intención en el momento presente (Martinelli y Balboni, 2012). Por su parte, Chen y Hu (2009) distinguen, en su revisión de la literatura, dos formas que la lealtad adopta, a saber: la conducta y la actitud (Chaudhuri y Holbrook, 2001; Dick y Basu, 1994; Zeithaml, 2000). El primer componente considera la lealtad como un comportamiento (Ehrenberg et al., 1990; Kahn et al., 1986), asumiendo que la compra repetida puede capturar la lealtad de un cliente hacia el proveedor de interés. Sin embargo, el comportamiento por sí mismo no ayuda a discernir si la lealtad obedece a razones de conveniencia, incentivos monetarios o si realmente responde a una actitud leal (Dick y Basu, 1994; Pritchard y Howard, 1997). De esta forma, la actitud ayuda a identificar la propensión favorable del cliente hacia su proveedor (Rundle-Thiele y Bennett, 2001). Recientemente, Kumar et al. (2013) también identifican el componente actitudinal y conductual de la lealtad, pero añaden que la lealtad actitudinal puede ser medida como una intención y como una recomendación a través del boca a oreja. Así, Kumar et al. (2013) definen tres formas de lealtad en función de su medida, a saber: (1) lealtad actitudinal medida como intención, (2) lealtad actitudinal medida como boca a oreja y (3) lealtad conductual. La lealtad actitudinal medida como una intención es la probabilidad de recomendar, de volver a comprar o visitar y comprar de nuevo. La lealtad actitudinal medida como boca a oreja es la comunicación informal de persona a persona entre un comunicador que no se percibe como un comercial y un receptor respecto a una marca, producto, organización o servicio (Harrison-Walker, 2001) y se estima más por el impacto del cliente a otros clientes del mercado que por su comportamiento de compra (Aaker, 1991). Finalmente, la lealtad conductual es el comportamiento del cliente en momentos posteriores a una experiencia satisfactoria o insatisfactoria y está ligado al rendimiento económico de la empresa (Bemmaor, 1995; Chandon et al., 2005; Jamieson y Bass, 1989). Su evaluación se puede realizar a partir de diferentes medidas que reflejan la longitud o profundidad de la relación *–p.e. retención, duración o uso-* o su estado *–participación del gasto del cliente, share-of-wallet- o compras complementarias-* (Bolton et al., 2004); siendo esta última vertiente la que supone nuevas líneas de investigación en la detección del comportamiento. Por ejemplo, en el caso de participación del gasto del cliente, la investigación ha mostrado que los clientes de forma creciente

sustentan de manera simultánea la lealtad entre varias marcas (Bennett y Rundle-Thiele, 2005; Cooil et al., 2007; Rust et al., 2004; Uncles et al., 2003; Uncles et al., 1995). Así, el cliente divide su gasto entre diferentes marcas de una categoría, de tal modo, que algunos clientes puedan cambiar su patrón de gasto a favor de un fabricante.

Otro aspecto significativo del estudio de Kumar et al. (2013) es la relación entre la satisfacción y la lealtad. Por lo general, la mayoría de los estudios consideran la satisfacción como un antecedente de la lealtad actitudinal en una relación lineal. Sin embargo, esta relación lineal no siempre se produce en los trabajos revisados por estos autores. Este es caso de la lealtad medida como boca a oreja, donde Anderson (1998) mostró que los clientes extremadamente satisfechos e insatisfechos son más vociferantes que los clientes meramente satisfechos, los cuales normalmente no hablan de sus experiencias, buenas o malas, siendo más susceptibles a las acciones competitivas. De esta manera, la mayoría de estudios predicen una relación positiva entre ambos constructos pese a no ser del todo concluyentes respecto a la forma (Kumar et al., 2013); mientras que algunos trabajos informan de una asociación no lineal y asimétrica (Iltner y Larcker, 1998; Mittal y Kamura, 2001), otros (Bolton y Lemon, 1999; Gustafsson et al., 2005; Perkins-Munn et al., 2005) destacan una relación lineal. La revisión de Kumar et al. (2013) también apunta a que la relación entre satisfacción y lealtad pueda estar afectada por la presencia de moderadores (Baron y Kenny, 1986) que pueden fortalecer o debilitar la asociación. Esto explicaría que clientes que sostienen niveles de satisfacción similares puedan expresar diferentes niveles de lealtad. (Reichheld, 1996b).

Así, la existencia de factores contextuales resulta claves en la determinación de la lealtad del cliente (Lam et al., 2004; Spiteri y Dion, 2004; Callarisa et al., 2009; Scheer et al., 2010; Dagger y David, 2012). A modo de ejemplo, investigaciones previas han analizado factores como beneficios relacionales (Henning-Thurau et al., 2002), involucración del cliente (Seiders et al., 2005), costes de cambio (Bell et al., 2005) o experiencia (Walsh et al., 2008) en la determinación de los comportamientos leales. También existe un efecto positivo entre el boca a oreja de clientes satisfechos y la capacidad de atraer nuevos clientes a un menor coste y viceversa (Anderson et al., 2004; Fornell, 1992). Adicionalmente, Henning-Thurau et al. (2002) examinaron los beneficios relacionales en un modelo integrado que incluía calidad del servicio y lealtad. Su trabajo demuestra que los beneficios relacionales tienen un impacto directo en el comportamiento leal. En esa misma línea, Martinelli y Balboni (2012) argumentan que la lealtad de acción no solo depende de la intención de volver a comprar sino también de la calidad del servicio, en nuestro caso representado por el valor relacional. López et al. (2011, 2012) encuentran una relación positiva entre las actividades relacionadas con la innovación del fabricante y la lealtad. Por su parte, Coelho y Henseler (2012)

destacan el efecto positivo de la customización del proveedor del servicio en la lealtad del cliente. De este modo, la atención excesiva en la adquisición y retención del cliente requiere considerar el valor relacional (Reinartz et al., 2005). Kumar et al. (2013), por su parte, señalan la importancia de identificar aquellos clientes que confieren más importancia la propuesta de valor del fabricante. De esta manera, los clientes más beneficiosos para el fabricante deberían ser beneficiados primero con el fin de fortalecer la relación y alejarles de otras ofertas competitivas. Así, proyecciones futuras de valor relacional en el momento presente, permitirían destinar el nivel óptimo de inversión que debería ser dedicado a cada cliente. Sin embargo, Kumar et al. (2013) también destacan que con el fin de decidir cuándo invertir, el fabricante debería también observar el nivel de satisfacción en el momento presente y el tipo de relación que se establece entre ambos constructos.

En conclusión, la lealtad es un elemento clave de las relaciones entre fabricantes y minoristas, la cual se explica a través de la satisfacción y de otros constructos relacionales. Uno de los más importantes es el valor relacional, el cual resulta clave en la determinación de las intenciones de recompra del cliente en el futuro.

### 3.3. RESUMEN Y CONCLUSIONES

Tras incluir las capacidades, los procesos organizacionales y las TIC en el estudio del valor relacional, el presente capítulo se ha dedicado a identificar los ejes de creación del valor relacional definiendo sus componentes y sus efectos en la satisfacción y lealtad del cliente minorista. Partiendo de la *lógica dominante del servicio*, se ha comenzado profundizando en la **oferta combinada de producto-servicio** y en la **innovación del servicio** como elementos clave del intercambio. Los principales puntos de su estudio se resumen a continuación:

- Se distinguen dos tipos de servicios: servicios que apoyan el producto y servicios que apoyan las acciones del cliente. Los primeros, *servicios que apoyan el producto*, se relacionan con los procesos que mejoran, reparan y mantienen el producto. Los segundos, *servicios que apoyan las acciones del cliente*, respaldan las acciones del cliente en relación al producto del proveedor.
- La oferta de servicio asociado a un producto debe ir en consonancia a las necesidades del cliente. Tiene que tener en cuenta los requerimientos del cliente, la customización, la integración del producto/servicio, el uso del producto/servicio y el apoyo postventa.
- Existe una tendencia en el desarrollo de servicios especializados como respuesta a los procesos de innovación. Este tipo de servicios no pueden ser realizados sin la existencia de un producto o sistema de

fabricación; tampoco pueden ser considerados como una función de un producto o de una máquina; más bien, destacan como servicios independientes que se sirven de la tecnología.

- Existen tres conclusiones a considerar del estudio de la innovación del servicio, a saber: *orientación al cliente*, *intensidad del conocimiento* e *intensidad de la tecnología*. La **orientación al cliente** ha estimulado la demanda, el desarrollo del crecimiento y la diversificación de los servicios especializados; las TIC encabezan la innovación del servicio a través del seguimiento del pedido o del conocimiento del inventario en tiempo real, todo ello ha generado nuevos servicios que apoyan a las TIC. La **intensidad del conocimiento** ha incrementado la dificultad de estandarizar el servicio, los problemas son más específicos y las soluciones son más complejas; la innovación del servicio se orienta hacia la generación de rentas de monopolio de conocimiento temporal. Finalmente, la **intensidad de la tecnología** parece ser la clave para rentabilizar los servicios destinados a productos con un fuerte componente tecnológico; reflejando la importancia de las TIC como fuerza conductora del crecimiento económico de determinados sectores económicos.
- La preparación de la innovación del servicio viene determinada por la orientación estratégica hacia la innovación del servicio (OEIS) y la facilidad de mecanismo para la innovación del servicio (FMIS). La OEIS supone el grado por el que una empresa enfoca su estrategia de negocio a la innovación del servicio y presenta dos dimensiones, a saber: inversión estratégica y tolerancia al riesgo. La FMIS representa la habilidad necesaria en la implementación efectiva del enfoque estratégico hacia la innovación del servicio; dependiente también de los recursos organizacionales, la literatura identifica cuatro recursos claves en la FMIS, a saber: campeones en innovación de servicio, colaboración interorganizacional, experiencia de innovación de servicio y experiencia en las TIC.

De esta forma, la propuesta del valor relacional debe ir ligada al concepto innovación servicio, el cual no se entiende sin el uso de las TIC. El alineamiento estratégico relacional es la clave de la integración de las TIC en los *procesos de creación de valor*. Esto determina el estudio del valor relacional en base a los siguientes puntos:

- ✓ Se plantea la creación de valor relacional en base a tres ejes, a saber: competencias centrales, acceso a la oferta del fabricante y operaciones basadas en las TIC.
- ✓ La especificación de los resultados de valor se realizarán en base a los beneficios y sacrificios.

El detalle de los beneficios y sacrificios que integran cada uno de los ejes de creación del valor relacional entre fabricantes y minoristas de productos duraderos se resume a continuación:

- **Beneficios y sacrificios centrales:** Se incluyen aquellos beneficios y sacrificios asociados a la actividad principal, los cuales responden a las necesidades presentes del cliente minorista.
  - ✓ Beneficio calidad del producto. Se considera como el principal beneficio en muchos de los estudios revisados. Se determina por el grado en el que el bien se ajusta a las operaciones del cliente, por su rendimiento y por su facilidad de uso.
  - ✓ Beneficio entrega del pedido. La entrega se considera como el elemento central del proyecto de fabricación. El diseño del servicio de entrega puede ser personalizado y afecta a toda la organización.
  - ✓ Beneficio formación del personal. Se manifiesta a través del conocimiento y la experiencia del personal. El *conocimiento* del trabajador supone una fuente de ideas y un recurso clave en la planificación e implementación de nuevos servicios. La *experiencia* es un factor crítico en el uso de las TIC o en la gestión de calidad total. A mayor experiencia el uso del conocimiento será más efectivo.
  - ✓ Coste del producto. El precio de adquisición es un coste directo y cubre la parte financiera de la relación.
  - ✓ Coste de cambio. Se define como la percepción del socio de intercambio del coste de oportunidad asociado de renunciar a la relación e iniciar una nueva. Refleja el aspecto dinámico del valor al tener en cuenta las experiencias pasadas de valor relacional.
  
- **Beneficios y sacrificios del acceso a la oferta del fabricante.** Recogen los beneficios y sacrificios derivados de la fuerza de ventas del fabricante. Estos aunque no se mencionan como componentes centrales del valor relacional, resultan imperativos a la hora de ofrecer soluciones completas al cliente minorista.
  - ✓ Beneficio customización. Supone la individualidad del producto en respuesta a la heterogeneidad del cliente. La literatura evidencia que los esfuerzos relacionales son más efectivos cuanto más individualizados son los productos comercializados.
  - ✓ Beneficio soporte del servicio. Supone la capacidad del fabricante de proveer un servicio añadido a la oferta principal. Se refleja a través de cuatro roles del fabricante, a saber: responsabilidad, capacidad, asociación y adaptación. La *responsabilidad* hace referencia a la habilidad consultiva del vendedor en la resolución de problemas y en la toma de acciones inteligentes de su cliente.

La *capacidad* se relaciona con los procedimientos de transmisión de información del fabricante. La *asociación* se refiere al trabajo conjunto entre fabricantes y minoristas en el desarrollo de soluciones. La *adaptación* responde a la habilidad del fabricante de ajustar sus actuaciones en función de la información percibida.

- ✓ *Beneficio soporte social.* Corresponde al desarrollo de lazos que mejoran la comunicación y la resolución de problemas entre fabricantes y minoristas. Su medición se efectúa a través de dos factores clave, a saber: esfuerzo y amabilidad. El esfuerzo representa la cantidad de energía puesta en un comportamiento o series de comportamiento en el desarrollo de las funciones. La amabilidad del vendedor responde a la experiencia global del cliente.
  - ✓ *Coste fallo del servicio.* El fallo del servicio se origina por causas relacionadas con el resultado obtenido o por el propio proceso del servicio. Las causas pueden explicarse a través de las atribuciones, medidas a través de la justicia distributiva, justicia del proceso y justicia de la interacción.
  - ✓ *Coste baja interacción.* La efectividad de los comportamientos orientados al cliente obedecen a dos estilos de comunicación, a saber: orientación a la interacción y orientación a la tarea. El coste de baja interacción se produce cuando los estilos de comunicación entre fabricantes y clientes no se corresponden; por ejemplo, una orientación a la interacción correspondida con una orientación a la tarea.
  - ✓ *Coste baja calidad.* Representa la diferencia entre el coste real del producto o servicio y el coste reducido en el supuesto de que no hubiera posibilidad de un producto o servicio de calidad inferior. Para su identificación se utilizan distintos métodos clasificados en tres grupos, a saber: modelo de calidad, modelo del proceso y modelo basado en la actividad. El *modelo de calidad o PAF* es el modelo más utilizado en la literatura; clasifica los costes de calidad de productos y servicios en costes de prevención, evaluación y fracaso. Sin embargo, dicho modelo no recoge los denominados costes ocultos; siendo su inclusión uno de los retos de mejora del modelo de calidad. Para ello, una de las propuestas analizadas, incorporan los *costes extra* de errores operacionales localizados y anotados y los *costes ocultos estimados*.
- **Beneficios y sacrificios de operaciones basadas en las TIC.** Incorporan los beneficios y sacrificios derivados de la importancia de las TIC en los intercambios y que se reflejan a través de las operaciones de entrega de productos y servicios.



- *Beneficio gestión logística*. Se deriva del uso de las TIC en la optimización del transporte a través de las funciones de enrutamiento, la transmisión de información en tiempo real, la reducción del consumo de combustible, etc.
- *Beneficio automatización*. Se produce por el incremento de la eficiencia de las operaciones por el uso de las TIC. Se mide a través de la reducción de retrasos, esfuerzos, flujos de papel; mejorando el flujo de datos, la localización, la flexibilidad, etc.
- *Beneficio ejecución de la cadena de suministro*. Se crea cuando las TIC favorecen la coordinación interorganizacional y la gestión del cumplimiento del pedido. Se manifiesta a través del intercambio de comunicación, el ahorro de tiempo en ordenación y comprobación de facturas, el incremento de la productividad interorganizacional, el aumento de la flexibilidad, etc.
- *Beneficio gestión del transporte*. Se consigue a través del avance de los procedimientos administrativos de la gestión del transporte. Se observa a través de la mejora de las operaciones internas, la reducción del papeleo y los tiempos de espera, la optimización del uso de recursos disponibles, la efectividad de los procedimientos de atención al cliente, etc.
- *Coste económico*. Refleja la inversión en las TIC que se necesita para coordinar las actividades de intercambio y para favorecer la colaboración.
- *Coste de tiempo*. Representa el tiempo de implementación y obsolescencia de una nueva tecnología.
- *Coste de adaptación*. Se deriva de la acomodación de una aplicación de las TIC a la tecnología existente en la empresa y a la propia resistencia al cambio.
- *Coste de incompatibilidad*. Es el coste de la incompatibilidad de uso de una tecnología a lo largo de la cadena de suministro. Se convierte en la condición necesaria de la colaboración.

Con el fin de analizar la experiencia relacional del cliente minorista, es necesario enfocar los resultados del modelo de valor relacional en la satisfacción y la lealtad. A continuación, se presentan los puntos más importantes que resumen los dos constructos.

- La **satisfacción** se define como un estado afectivo positivo resultante de la evaluación de todos los aspectos en la asociación de dos empresas. Se caracteriza por ser un constructo dinámico.
- Las experiencias satisfactorias son generalmente un requisito para una intención conductual como la lealtad.

- Los comportamientos leales son el recurso imprescindible en el alcance de la ventaja competitiva, en la obtención de nuevos clientes, en la estabilización o el crecimiento de las ventas, etc.
- La **lealtad** se define como el conjunto de comportamientos que reflejan su motivación de mantener el intercambio relacional y que se propicia por las actividades desarrolladas por el vendedor.
- La lealtad es un constructo que recoge la conducta y la actitud. *La lealtad conductual* obedece a un comportamiento que se origina por la compra continuada hacia un proveedor. *La lealtad actitudinal* ayuda a identificar la propensión favorable del cliente hacia su proveedor.
- Por lo general, la mayoría de los estudios consideran la satisfacción como un antecedente de la lealtad. Dicha unión está afectada por la presencia de constructos, que pueden fortalecer o debilitar la asociación; es el caso del valor relacional.

## CAPITULO 4

### DISEÑO DE UNA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

A lo largo de este trabajo se ha presentado la creación de valor como una forma efectiva de diferenciación en las relaciones empresariales (Ulaga y Eggert, 2006a). Por un lado, ha sido definido en base a los procesos de creación de valor; donde se destacó su conexión con las TIC, la gestión de calidad total y la gestión de operaciones a través del alineamiento estratégico, constituyendo una de las principales aportaciones de la presente tesis doctoral. Por otro lado, la definición del constructo se completó con el objetivo de establecer los resultados de la oferta de valor, es decir, a través de los beneficios y sacrificios relacionales. Para ello, se integró la visión estratégica del capítulo 2 en la visión actual de las relaciones en marketing, en las que el servicio juega un papel clave (p.e. Ulaga y Reinartz, 2011; Eggert et al., 2011), y se introdujo la oferta híbrida de producto-servicio del fabricante, así como la innovación del servicio a través de las TIC. También ha sido analizada la experiencia relacional a partir del estudio de la satisfacción y la lealtad del cliente minorista. De esta forma, contamos con las bases para poder establecer el modelo conceptual objeto de estudio.

El presente capítulo se estructura de la siguiente forma. En primer lugar, a partir de los objetivos de la tesis planteados en la introducción se desarrolla el modelo conceptual y se formulan las hipótesis y las cuestiones de investigación. En segundo lugar, se proponen las escalas de medición de las variables del modelo. Finalmente, en tercer lugar, se expone la metodología a seguir en la investigación empírica.

#### **4.1. DESARROLLO DEL MODELO CONCEPTUAL Y FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS**

El objetivo global que plantea esta tesis reside en poder establecer un marco conceptual del valor relacional entre fabricantes y minoristas de productos duraderos. Se persigue disponer de una herramienta que se adapte a la evolución de la lógica dominante del servicio (Vargo y Lusch, 2016), donde el valor deja de formar parte de los resultados que obtiene el fabricante de los intercambios a favor del *valor en uso* de los procesos que lo generan. Posteriormente, se determinará cuáles son los efectos de dicha propuesta en la satisfacción y lealtad del cliente minorista. De esta forma, la consecución de los

objetivos específicos y sub-objetivos sintetizados en la introducción, conformarán las hipótesis a contrastar, las cuales se desarrollan a continuación.

Esta tesis caracteriza el valor como un constructo que captura el balance de los beneficios y sacrificios percibidos por el cliente en su relación con un proveedor (Ulaga y Eggert, 2006a), emergiendo de esta manera del consumo de los procesos generadores del valor del cliente –*valor en uso*– (Terho et al., 2012). En este sentido, el carácter multifacético, subjetivo y situacional que adquiere su estudio (Rahikka et al., 2011, Komulainen et al., 2008) ha afectado a la consistencia de su marco teórico (Terho et al. 2012). Estamos, por tanto, ante un constructo complejo, difícil de capturar, definir y modelizar (Lin et al., 2005; Komulainen et al., 2008).

Estudios recientes resaltan la importancia de los entornos colaborativos y su influencia en el valor relacional (Glücker y Hammer, 2011; Yen et al., 2012). Adicionalmente, Eggert y Ulaga (2010) destacan las ventajas que se obtienen al reducir la cartera de proveedores. El argumento de estos autores, desde una perspectiva de costes, secundaría la idea de que un número limitado de proveedores permitiría al cliente aumentar su concentración de pedidos y ganar poder de negociación. Esto podría favorecerles en la obtención de concesiones en precios y otros beneficios a través del aumento en los niveles de coordinación e intercambio de información. En esta idea, nuestro estudio del valor se contextualiza desde la díada fabricante-minorista, donde el servicio supone su principal elemento precursor (Wieland et al., 2012; Vargo y Lusch, 2016).

La lógica dominante del servicio ha generado un nuevo cuerpo teórico que establece como elemento fundamental la oferta combinada de producto y servicio (Geum et al., 2011; Ulaga y Reinartz, 2011; Eggert et al., 2011; Greer y Lei, 2012). Esto obliga a aunar la gestión de operaciones de los proyectos de fabricación (Yang, 2012; Hadaya, 2012; Hitt et al., 2016) con el servicio de cumplimiento de los pedidos (Stank et al., 1999a, 2003; Mentzer et al., 2001; Davis-Sramek et al., 2008; Tokman et al, 2012; Bouzaabia et al., 2013). Desde este punto de vista, la innovación del servicio a través de las TIC puede inducir cambios en múltiples aspectos del intercambio entre fabricantes y minoristas (Yen et al., 2012), donde las TIC son el elemento clave de la innovación como fuente de ventajas competitivas. Esto requiere de un alineamiento estratégico de los recursos de las TIC con la propuesta de creación de valor del fabricante (Baker et al., 2011).

Partiendo de estas bases, se ha establecido nuestra propuesta del valor relacional. En primer lugar, a través de la revisión de la literatura se han identificado una serie de beneficios y costes que se derivan de la relación entre fabricantes y minoristas. Estos se han ido clasificando en función de su

consideración central, de acceso a la oferta del fabricante y de las operaciones basadas en las TIC, los cuales se exponen a continuación:

- (1) Calidad del producto –Componente central;
- (2) Entrega de pedido –Componente central;
- (3) Formación del personal –Componente central;
- (4) Coste del producto –Componente central;
- (5) Coste de cambio –Componente central;
- (6) Customización –Componente de acceso;
- (7) Soporte del servicio –Componente de acceso;
- (8) Soporte social –Componente de acceso;
- (9) Coste fallo del servicio –Componente de acceso;
- (10) Coste baja interacción –Componente de acceso;
- (11) Coste de baja calidad –Componente de acceso;
- (12) Gestión logística –Componente TIC;
- (13) Automatización –Componente TIC;
- (14) Ejecución –Componente TIC;
- (15) Gestión del transporte –Componente TIC;
- (16) Coste económico –Componente TIC;
- (17) Coste de tiempo –Componente TIC;
- (18) Coste de adaptación –Componente TIC;
- (19) Coste de incompatibilidad –Componente TIC;

El establecimiento de tres ejes de creación del valor en base al componente central, componente de acceso y componente TIC sigue la tendencia de la investigación a categorizar en un nivel superior los beneficios y sacrificios del valor, p.e. funciones del valor (Walter et al., 2001), dimensiones del valor (Lapierre, 2000), aspectos del valor (Anderson y Narus, 2004) o fuentes de creación de valor (Ulaga y Eggert, 2006). De esta forma, se aplica una consideración multidimensional del valor a un nivel superior en base a estos tres ejes. La existencia de los beneficios y costes que los conforman determinan las cuestiones a investigar. Seguidamente, procedemos a comentar más detalladamente cada uno de ellos.

#### **4.1.1. CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN RELATIVAS AL EJE COMPONENTE CENTRAL**

De forma recurrente, la investigación tiende a identificar una serie de dimensiones que constituyen la oferta central del fabricante en la creación de valor. Estas dimensiones responden a lo que la literatura asocia como actividad principal del fabricante (p.e. Ulaga y Eggert, 2006; Barry y Terry, 2008; Kelly y

Scott, 2011; López et al., 2012; 2010a, b). Estas resultan claves a la hora de seleccionar un proveedor y se consideran imprescindibles en la propuesta del valor (Ulaga y Eggert, 2006).

El componente central se fundamenta a partir de tres factores críticos de la gestión de calidad total, a saber: gestión del diseño, gestión del proceso y formación. Estos factores están relacionados con la mejora del diseño, la fabricación del producto o con la gestión de la calidad, teniendo una relación significativa con el resultado (Ahire y Dreyfus, 2000; Das et al., 2000) y el valor relacional (Ulaga y Eggert, 2006a). El establecimiento de los beneficios y costes que lo integrarían se exponen a continuación.

#### **4.1.1.1. CUESTIONES RELATIVAS AL ESTABLECIMIENTO DE LOS BENEFICIOS CENTRALES**

La literatura cita como posibles beneficios centrales: la calidad del producto (Slater y Narver, 2000; Lapierre, 2000; Cannon y Homburg, 2001; Eggert y Ulaga, 2000; Ulaga y Eggert, 2006a), el servicio prestado, a través de la entrega del pedido (Mohr y Bitner, 1995; Ritter y Walter, 2002; Parasuraman et al., 2005; Shaupp y Bélanger, 2005; Ulaga y Eggert, 2006a; Chan y Wang, 2012; Groznik y Maslaric, 2012; Kujala, 2013), y el conocimiento o formación del empleado (Kim et al., 2012; Yen et al., 2012; Ulaga y Reinartz, 2011; Cheng, 2011; Vargo y Lusch, 2004; Conca et al., 2004; Kaynak, 2003; Pitt y Clarke, 1999; Lee et al., 1995; Schneider y Bowen, 1984; Cohen y Levinthal, 1990). Todos estos beneficios influirían de forma positiva en el valor relacional (p.e. Ulaga y Eggert, 2006a; Barry y Terry, 2008). Sin embargo, su existencia y consideración central en la relación supone una serie de cuestiones de investigación que se plantean a continuación:

- C1. ¿Forma parte la calidad del producto del componente central del valor relacional?*
- C2. ¿Forma parte la entrega de pedido del componente central del valor relacional?*
- C3. ¿Forma parte la formación del personal del componente central del valor relacional?*

#### **4.1.1.2. CUESTIONES RELATIVAS AL ESTABLECIMIENTO DE LOS COSTES CENTRALES**

Todo beneficio relacional está supeditado a un sacrificio relacional derivado de la construcción y mantenimiento de las relaciones (Kalwani y Narayandas, 1995; Lapierre, 2000; Cannon y Homburg, 2001; Biggemann y Buttle, 2012). En concreto, como elemento central de dichos costes, el coste del producto es el coste directo que más se destaca en la literatura (p.e. Grönroos, 1997; Anderson y Narus, 1999; Lapiere, 2000; Cannon y Homburg,

2001; Ulaga, 2003; Kumar y Grisaffe, 2004; Ulaga y Eggert, 2005; Ritter y Walter, 2012); dicho coste recoge también el mantenimiento de la calidad de la entrega del producto que se deriva de los costes logísticos y de inventario que deben ser considerados tanto por el fabricante como por el minorista (Bygballe, 2012; Trent y Moncka, 2003). Su reducción supone un beneficio para los clientes (Ravald y Grönroos, 1996), proveedores (Kalwani y Narayandas, 1995) o para ambos (Anderson, 1995; Spekman et al., 1998); también está relacionado con el beneficio que el producto reporta a la relación, de tal forma, que si la valoración neta es positiva, este coste no tendrá mucha repercusión en la relación, lo que incidirá positivamente en el valor relacional (Cannon y Homburg, 2001; Ulaga y Eggert, 2006a; Asstrup et al., 2007). Por otro lado, el análisis competitivo considera adicionalmente el coste de oportunidad de destinar recursos en un intercambio y no en otros. De este modo, el planteamiento de cambio de socio de intercambio puede suponer otro tipo de coste directo, como así se refleja en la literatura (Ulaga, 2001; Lee y Feick, 20001; Oliver, 1996). La literatura, en este sentido, establecería una relación positiva entre costes de cambio y valor relacional (Liu, 2006; Barry y Terry, 2008; Geiger et al., 2012). Sin embargo, su existencia y consideración central en la relación supone una serie de cuestiones de investigación que se plantean a continuación:

*C4. ¿Forma parte el coste del producto del componente central del valor relacional?*

*C5. ¿Forma parte el coste de cambio del componente central del valor relacional?*

#### **4.1.2. CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN RELATIVAS AL EJE COMPONENTE DE ACCESO**

Paralelamente a los beneficios y sacrificios considerados como centrales en los intercambios del canal de distribución, las interacciones más personales entre compradores y vendedores también suponen una fuente de creación de valor (Price y Arnould, 1999). La literatura tiende a asociarlas al acceso a la oferta de la fuerza de ventas del fabricante (Haas et al., 2012). El establecimiento de los beneficios y costes que lo integrarían se exponen a continuación.

##### **4.1.2.1. CUESTIONES RELATIVAS AL ESTABLECIMIENTO DE LOS BENEFICIOS DE ACCESO**

Los beneficios que se derivan del acceso a la oferta del fabricante reflejan la relación entre el personal de ventas del fabricante, el cliente minorista y el propio sistema de servicio en la creación de valor (Langeard, 1981; Price y Arnould, 1999; Anderson et al., 2007; Homburg et al., 2011; Kelly y Scott, 2011; Terho et al., 2012; Guo y Ng, 2012; Wang et al., 2012). Estos

incluirían: la customización del producto/servicio (von Hippel, 2005; Vandermerwe, 2000; Lapierre, 2000; Homburg et al., 2011; Ghosh y John, 1999), el soporte del servicio (Ulaga y Eggert, 2006a, Terho et al, 2012) y el soporte social (Ritter y Walter, 2012; Wang et al., 2012; Walter et al., 2003; Ulaga y Eggert, 2003). De esta forma, todo aquello que facilita el acceso a la oferta del proveedor sería una extensión del proceso de búsqueda definido por Ulaga y Eggert (2006a) y tendría una relación positiva con el valor relacional. Sin embargo, su existencia y consideración de acceso a la oferta del fabricante supone una serie de cuestiones de investigación que se plantean a continuación:

*C6. ¿Forma parte la customización del componente de acceso del valor relacional?*

*C7. ¿Forma parte el soporte del servicio del componente de acceso del valor relacional?*

*C8. ¿Forma parte el soporte social del componente de acceso del valor relacional?*

#### **4.1.2.2. CUESTIONES RELATIVAS AL ESTABLECIMIENTO DE LOS COSTES DE ACCESO**

Grönroos y Helle (2012) destacan la importancia del coste del servicio derivado del producto o servicio comercializado. Identificado también por la literatura, desde el punto de vista del cliente, como parte del coste de adquisición (Cannon y Homburg, 2001), los costes de servicio tienen que ver con los costes incurridos en la adquisición/venta de un producto. Sin embargo, los esfuerzos del fabricante en solucionar los fallos que provienen del servicio también son susceptibles de constituir un coste relacional cuando estos no son suficientes (Lii et al., 2012; Harrison-Walker, 2012). Adicionalmente, la literatura ha evidenciado que la reducción de los costes de adquisición resulta beneficiosa en la relación (p.e. Ulaga y Eggert, 2006a); no obstante, en ocasiones, una reducción de los costes asociados al producto puede derivar en una disminución de la calidad del servicio ofrecido (Cheah et al., 2011; Yang, 2008) y en una pérdida de ventas (p.e. Dale y Plunkett, 1999). Adicionalmente al coste asociado al servicio prestado y a la baja calidad, el acceso a las operaciones ofrecidas por el fabricante está supeditada a los niveles de interacción de la relación (Terho et al., 2012). Bajos niveles de interacción significan que los clientes perciban los intentos relacionales del vendedor con desconfianza y pueden conllevar reacciones adversas (Henning-Thurau et al., a; Homburg et al., 2011). El coste de una baja interacción implica bajos niveles de afiliación del cliente hacia el personal de primera línea del fabricante (Wang et al., 2012). De esta forma, la reducción del coste del servicio y el seguimiento y eliminación de los costes de baja calidad y de baja interacción podría ser positivo en la relación.



Al igual que con los componentes centrales, la revisión de la literatura no trata los componentes de acceso derivados de la fuerza de ventas a este nivel de abstracción. Tampoco sabemos si las dimensiones propuestas pueden también considerarse de acceso a la oferta del fabricante. Esto plantea las siguientes cuestiones de investigación:

*C9. ¿Forma parte el coste fallo del servicio del componente de acceso del valor relacional?*

*C10. ¿Forma parte el coste de baja interacción del componente de acceso del valor relacional?*

*C11. ¿Forma parte el coste de baja calidad del componente de acceso del valor relacional?*

#### **4.1.3. CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN RELATIVAS AL EJE COMPONENTE DE LAS TIC**

El alineamiento de los recursos organizacionales basados en las TIC con las operaciones que intervienen en los procesos colaborativos supone una reciente línea de investigación a desarrollar. Un dominio muy importante en las relaciones entre fabricantes y minoristas está relacionado con las operaciones que se llevan a cabo en el proceso de venta de un producto o servicio (Richey et al., 2012; Ulaga y Eggert, 2006a). En concreto, estudios recientes enfatizan la colaboración a nivel logístico como una oportunidad para mejorar el servicio a través de actividades clave, tales como almacenaje, transporte y distribución (Audy et al., 2012). Siguiendo con la propuesta de Mentzer et al. (2001), variables relacionadas con las condiciones de entrega, calidad y exactitud del pedido entregado son tenidas en cuenta por los clientes a la hora de valorar el servicio. Al mismo tiempo, como proveedor de soluciones, el fabricante necesita innovar en su oferta de servicios para ser competitivo (Yen et al., 2012). El establecimiento de los beneficios y costes que lo integrarían se exponen a continuación.

##### **4.1.3.1. CUESTIONES RELATIVAS AL ESTABLECIMIENTO DE LOS BENEFICIOS DE LAS TIC**

La literatura evidencia que la inversión en las TIC favorece las operaciones a través de una serie de beneficios, a saber: gestión logística, automatización, ejecución y gestión del transporte (Perego et al., 2011). Dichas operaciones basadas en las TIC tendrían un impacto positivo en el valor de la relación (López et al., 2012; Marchet et al., 2012; Perego et al., 2011; Nordin y Kowalkowski, 2010; Tuli et al., 2007). Esto plantea las siguientes cuestiones de investigación:

*C12. ¿Forma parte la gestión logística del componente TIC del valor relacional?*

C13. *¿Forma parte la automatización del componente TIC del valor relacional?*

C14. *¿Forma parte la ejecución del componente TIC del valor relacional?*

C15. *¿Forma parte la gestión del transporte del componente TIC del valor relacional?*

#### **4.1.3.2. CUESTIONES RELATIVAS AL ESTABLECIMIENTO DE LOS COSTES DE LAS TIC**

Una tercera área de costes recogida en el trabajo de Cannon y Homburg (2001) tiene que ver con los costes operacionales del fabricante y del minorista. La literatura evidencia que una reducción de este tipo de costes influiría positivamente en el valor relacional (Ulaga y Eggert, 2006a). Al mismo tiempo, los costes tecnológicos afectan los costes logísticos, especialmente en el caso de pequeñas y medianas empresas y deben ser tenidos en cuenta. Este es el caso del coste económico, coste de tiempo, coste de adaptación y coste de incompatibilidad sugeridos en Perego et al. (2011). Una reducción de estos costes supondrían un deseo del cliente minorista por aumentar la inversión en las TIC, por mejorar la eficiencia de las operaciones y por reducir los costes operacionales. Esto plantea las siguientes cuestiones de investigación:

C16. *¿Forma parte el coste económico del componente TIC del valor relacional?*

C17. *¿Forma parte el coste de tiempo del componente TIC del valor relacional?*

C18. *¿Forma parte el coste de adaptación del componente TIC del valor relacional?*

C19. *¿Forma parte el coste de incompatibilidad del componente TIC del valor relacional?*

#### **4.1.4. HIPÓTESIS RELATIVAS A LA NATURALEZA DEL VALOR RELACIONAL**

Con todo lo anterior, la literatura más relevante (p.e. Ulaga y Eggert, 2006a; Barry y Terry, 2008; López et al., 2012; Ritter y Walter, 2012) tiende a considerar los componentes de creación de valor como antecedentes del mismo. Esto obliga a considerar el valor relacional como un constructo unidimensional, el cual se establece a través del balance positivo de beneficios y costes relacionales (p.e. Ulaga y Egger, 2006; Barry y Terry, 2008). Se plantea de esta manera, las siguientes hipótesis respecto a la significatividad y la influencia de cada uno de los ejes de creación del valor:

*H1. El componente central tiene un efecto positivo y significativo sobre el valor relacional*

*H2. El componente de acceso tiene un efecto positivo y significativo sobre el valor relacional*

*H3. El componente TIC tiene un efecto positivo y significativo sobre el valor relacional*

Sin embargo, una corriente de la literatura apunta a la multidimensionalidad del valor (p.e. Lin et al., 2005; O'Cass y Ngo, 2011; Biggermann y Buttle, 2012) y destaca la necesidad de emplear un correcto procedimiento de desarrollo de su medición (Diamantopoulos, 2010). De este modo, se establece un modelo alternativo en el que el valor relacional es un constructo de alto orden determinado por una serie de beneficios y costes en un nivel inferior y por tres componentes de creación de valor en un nivel superior. Para ello, proponemos una estructura factorial de tercer orden del valor a través de tres componentes de segundo orden, compuestos, a su vez, por una serie de beneficios y costes relacionales. Todo esto plantea la siguiente hipótesis respecto a la dimensionalidad del constructo:

*H4. El valor relacional es un concepto con estructura multidimensional compuesto por tres constructos de segundo orden: componente central, componente de acceso y componente operacional basado en las TIC*

#### **4.1.5. HIPÓTESIS RELATIVAS A LOS EFECTOS DEL VALOR RELACIONAL EN EL CLIENTE MINORISTA**

La necesidad de entender los efectos del valor en los estados afectivos, actitudinales y conductuales del cliente minorista es clave a la hora de analizar la experiencia relacional. La revisión de la literatura –véase cuadro 4.1- muestra como la satisfacción y las intenciones conductuales constituyen los principales resultados de los modelos relacionales.

Los estudios empíricos en gestión relacional, en la literatura del canal, proveen de un gran soporte en la conexión causal entre el valor y la satisfacción del cliente (Daugherty et al., 1998; Davis-Sramek et al., 2008; Innis y la Londe, 1994; Wallenburg, 2009). En concreto, la literatura existente considera el valor como un constructo cognitivo que actúa como un antecedente de constructos afectivos como es el caso de la satisfacción (Ulaga y Eggert, 2006b; Gil et al., 2007a; López et al., 2011; Martinelli y Balboni, 2012; López et al., 2012; Blocker, 2012; Coelho y Henseler, 2012). Al mismo tiempo, la literatura define la satisfacción como un estado positivo resultante de todos los aspectos de la asociación entre dos empresas (Gaski y Nevin, 1985), sugiriendo que las inversiones realizadas en la creación de valor tienen que tener un efecto positivo en la satisfacción del cliente minorista (Ulaga y Eggert, 2006b). De esta manera, se establece la siguiente hipótesis:

*H5. El valor relacional tiene un efecto positivo en la satisfacción del cliente minorista con el fabricante.*

**Cuadro 4.1. La investigación del vínculo relacional entre fabricantes y minoristas**

Fuente	Constructos relevantes	Variables dependientes	¿Testado empíricamente?
Stank et al. (1999b)	VR, SAT, IC	IC	Sí
Lusch et al. (2003)	VR, T, C	C	Sí
Ping (2003)	VR, SAT	SAT	Sí
Venetis y Ghauri (2004)	T, VR, C, IC	IC	Sí
Woo y Ennew (2004)	CR, SAT, IC	IC	Sí
Brady et al. (2005)	CS, SAT, VR, IC	IC	Sí
Payan y McFarland (2005)	T, IC, SAT	SAT	Sí
Cho (2006)	CS, T, IC	IC	Sí
Rodríguez del Bosque et al. (2006)	T, SAT, C	SAT	Sí
Terawatanavong et al. (2007)	T, C, SAT	SAT	Sí
Davis-Sramek et al. (2008)	VR, SAT, C	IC	Sí
Bordonaba y Polo (2008)	C, SAT	SAT	Sí
Liu et al. (2008)	SAT, C, IC	IC	Sí
Skarmeas et al. (2008)	SAT, T, C, VR	CR	Sí
Adjei et al. (2009)	CR, VR	VR	Sí
Mapkhot Goaill et al. (2014)	SAT, C, FM	C	Sí
Ferro et al. (2016)	SAT, C, T	SAT	Sí

Descripciones -IC: intenciones conductuales; SAT: satisfacción; VR: valor relacional; T: confianza; C: compromiso; CR: calidad relacional; CS: calidad del servicio; FM: Fortaleza de marca-

Fuente: Elaboración propia.

La lealtad es el determinante clave del éxito de una relación empresarial (Morgan y Rego, 2006; Aksoy et al., 2008). Su explicación a través de la satisfacción no resulta suficiente al depender también de las actividades desarrolladas por el vendedor y de otros factores contextuales (Henning-Thurau et al., 2002; Lam et al., 2004; Spiteri y Dion, 2004; Callarisa et al., 2009; Scheer et al., 2010; Dagger y David, 2012; López et al., 2012). En la misma línea, la literatura refleja una relación positiva entre el valor relacional y la lealtad (p.e. Henning-Thurau et al., 2002; Lam et al., 2004; Spiteri y Dion, 2004; Seiders et al., 2005; Bell et al., 2005; Walsh et al., 2008; Ulaga y Egger, 2006b; Callarisa et al., 2009; Scheer et al., 2010; López et al., 2011; Dagger y David, 2012; Martinelli y Balboni, 2012; López et al., 2012). Esto conduce a la siguiente hipótesis:

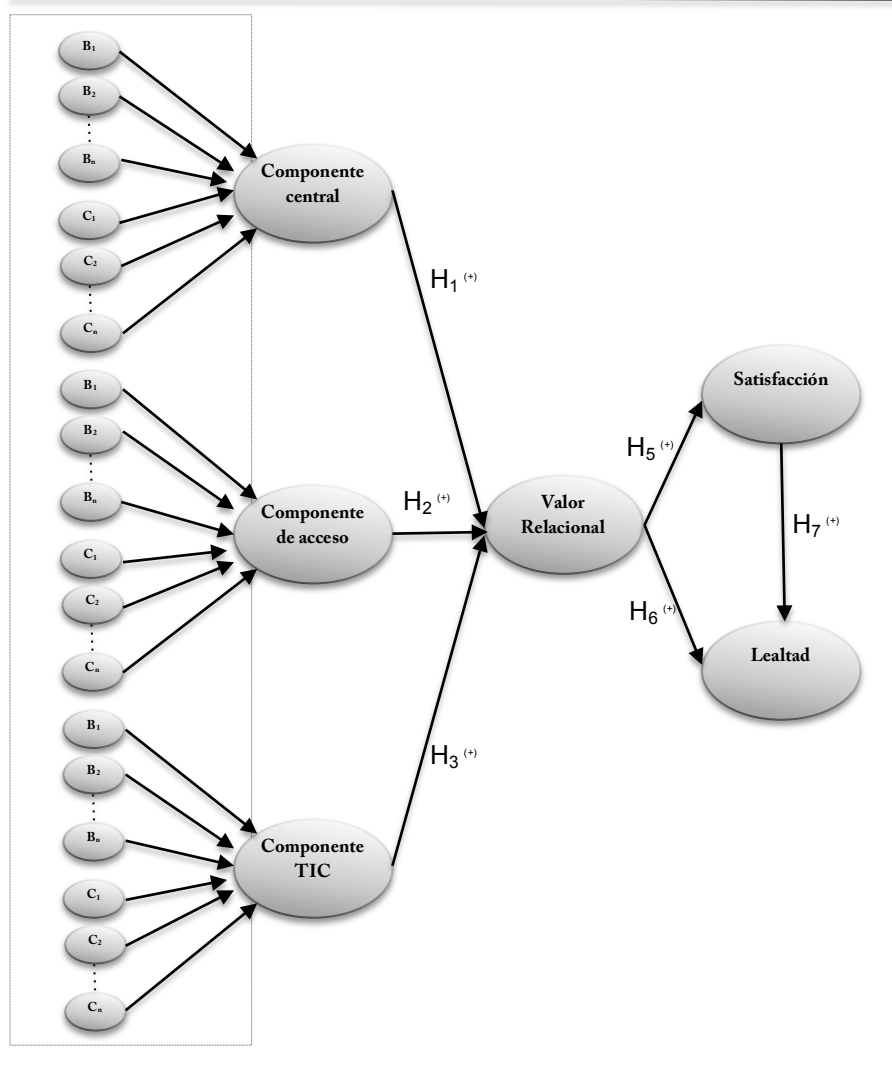
*H6. El valor relacional tiene un efecto positivo en la lealtad del cliente minorista con el fabricante*

La literatura reconoce que las inversiones de valor que mejoran la satisfacción en un momento puntual pueden fijar la lealtad futura del cliente (Bolton, 1998; Mittal et al., 1999; Bloker, 2012). Así, la satisfacción ha sido identificada como significativamente relacionada con la lealtad de los clientes, la cual es a menudo materializada en las intenciones de recompra (Oliver, 1997; Henning-Thurau et al., 2002; Ulaga y Eggert, 2006b; Vesel y Zabkar, 2009; Li, 2011b; Martinelli y Balboni, 2012; Dagger y David, 2012; López et al., 2012; Blocker, 2012; Coelho y Henseler, 2012). Esto es debido a que precisamente las experiencias satisfactorias son las que determinan las intenciones leales futuras (Daugherty et al., 1998; Stank et al., 2003; Davis-Sramek et al., 2008; Li et al., 2008). De este modo, cuanto mayor sea el nivel de satisfacción del cliente minorista, mayor será su nivel de lealtad. Esta relación se examina a través de la siguiente hipótesis:

*H7. La satisfacción influye positivamente en la lealtad del cliente minorista hacia el fabricante*

La figura 4.1 representa de forma gráfica las relaciones que configuran nuestro estudio. Las relaciones entre el valor relacional y los tres componentes de creación de valor basados en beneficios y costes son determinados por el modelo de investigación. Los tres constructos basados en los componentes de creación de valor actúan como antecedentes del valor relacional. Sin embargo, la estrecha relación entre el valor relacional y los estados afectivos y conductuales hace que la definición de un modelo alternativo multidimensional de tercer orden pudiera resultar más apropiada, que una versión unidimensional, en la explicación de la satisfacción y lealtad del cliente (Lin et al., 2005). De esta manera, se aplicaría una consideración multidimensional del valor a un nivel superior en base a tres ejes: componente central, componente de acceso y componente TIC.

Figura 4.1. Modelo teórico de investigación



## 4.2. MEDICIÓN DE LAS VARIABLES DEL MODELO DESARROLLADO

Una vez establecido el modelo objeto de investigación, así como las distintas relaciones que se establecen tanto a nivel de medida como a nivel de estructura nomológica, el siguiente epígrafe analiza las escalas de medición de las variables estudiadas para escoger aquellas que mejor se adapten a nuestro estudio. Los criterios de selección se basarán principalmente en el grado de definición del constructo y en su validación previa en trabajos similares. La propuesta de escalas que se plantearán incluirán las correcciones del pretest que se realiza y explica en el punto 4.3.6.2 de este capítulo. De esta manera, el presente epígrafe se desarrolla del siguiente modo. En primer lugar, se presentarán y se propondrán las escalas de los beneficios y costes relacionales a nivel de componentes centrales, componentes de acceso y componentes operacionales de TIC. En segundo lugar, se pasará a estudiar las escalas correspondientes al valor relacional, satisfacción y lealtad.

### 4.2.1. ESCALAS DE MEDICIÓN DEL COMPONENTE CENTRAL

Comenzamos con el establecimiento de las escalas que pueden determinar los beneficios y costes centrales. Estos responden a las necesidades más inmediatas del cliente minorista (Sheer et al., 2010) a través de la calidad del producto, entrega del pedido, formación del fabricante, costes del producto y costes del cambio de proveedor.

#### 4.2.1.1 BENEFICIOS CENTRALES

El cuadro 4.2 recoge las escalas propuestas por varios autores para la medición de las tres variables que, según nuestro criterio, conformarían los beneficios centrales del componente central. Dicho planteamiento da paso posteriormente a un resumen de las investigaciones que lo fundamentan.

**Cuadro 4.2. Escalas recogidas en la literatura para el establecimiento de los beneficios centrales**

Autor	Escala
<i>Calidad del producto</i>	
Lapierre (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La duración de los productos que adquiere</li> <li>▪ La fiabilidad de los productos que compra a lo largo de los años</li> <li>▪ El resultado de los productos que compra</li> <li>▪ La mejora consistente en la calidad del producto a lo largo de los años</li> </ul>
Cannon y Homburg (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los productos de este proveedor son de mayor calidad</li> <li>▪ Este proveedor a menudo falla en seguir nuestros requisitos de calidad</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A menudo nos quejamos de los productos de este proveedor</li> <li>▪ Este proveedor excede nuestras expectativas de calidad</li> </ul>
Ritter y Walter (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Funcionalidad de los productos entregados</li> <li>▪ Realización de sus productos requeridos</li> </ul>
Ulaga y Eggert (2006a)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comparado con el segundo proveedor, nuestro principal proveedor nos ofrece una mayor calidad del producto</li> <li>▪ Comparado con el segundo proveedor, nuestro principal proveedor reúne mejor nuestros estándares de calidad</li> <li>▪ Comparado con el segundo proveedor, los productos de nuestro principal proveedor son más fiables</li> <li>▪ Comparado con el segundo proveedor, rechazamos menos productos de nuestro proveedor principal</li> <li>▪ Comparado con el segundo proveedor, el proveedor principal nos ofrece una calidad de producto más consistente en el tiempo</li> <li>▪ Comparado con el segundo proveedor, tenemos menos variaciones en la calidad del producto con nuestro proveedor principal</li> </ul>
<i>Entrega de pedido</i>	
Ulaga y Eggert (2006a)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comparado al segundo proveedor, el proveedor principal rinde mejor en cumplir los plazos de entrega</li> <li>▪ Comparado al segundo proveedor, tenemos menos errores de entrega con el proveedor principal</li> <li>▪ Comparado al segundo proveedor, las entregas del proveedor principal son más certeras (no existen errores ni fallos)</li> </ul>
<i>Formación del personal</i>	
Conca et al., (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los jefes y supervisores declaran que todos los empleados están formados para ayudarles a entender cómo y porqué la organización actúa</li> <li>▪ Muchos de los trabajadores en esta organización poseen suficientes conocimientos de los aspectos básicos de nuestro sector</li> <li>▪ Muchos empleados en esta organización entienden los procesos básicos usados para crear nuestros productos/servicios</li> <li>▪ La alta gestión ha desarrollado un entorno que favorece la formación en el trabajo</li> <li>▪ Los jefes y supervisores participan en formación especializada</li> </ul>
Kim et al. (2012); adaptado de Saraph et al. (1989) y Kaynak (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nuestra organización provee a los empleados una formación específica a las habilidades del trabajo</li> <li>▪ Nuestra organización provee a los empleados con una formación relacionada con la calidad</li> <li>▪ Nuestra organización provee a los jefes y supervisores con una formación relacionada con la calidad</li> </ul>
Lee et al. (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Habilidad para aprender de las funciones del negocio</li> <li>▪ Habilidad para interpretar los problemas del negocio y desarrollar las apropiadas soluciones técnicas</li> <li>▪ La habilidad de entender el entorno del negocio</li> <li>▪ Conocimiento de las funciones del negocio</li> </ul>
Cheng (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tú y tu socio compartís el mismo conocimiento tecnológico obtenido en periódicos, revistas, publicaciones, televisión y otras fuentes</li> <li>▪ Tú y tu socio compartís entre vosotros el saber dónde y el saber quien</li> <li>▪ Tú y tu socio compartís el saber hacer de vuestra experiencia de trabajo</li> </ul>

Uno de los primeros trabajos empíricos que identificamos en el estudio del valor relacional es el trabajo de Lapierre (2000). Su estudio se efectúa en dos fases. La primera se realiza en 1996 a 209 ejecutivos del sector de la



distribución. La segunda fase se realiza en 1998 a 129 ejecutivos del sector financiero. Sus resultados muestran la importancia de las soluciones basadas en las TIC a partir de tres recursos -producto, servicio, relación- en la creación de valor.

Cannon y Homburg (2001) desarrollan una escala a partir de entrevistas con profesionales de departamentos de compra de empresas del sector químico, mecánico y eléctrico. Su estudio fue realizado a 478 empresas de Estados Unidos y Alemania y su valor radica en la importancia de examinar los costes relacionales. Adicionalmente, también resaltan la calidad del producto y las adaptaciones relacionales en la reducción de los costes a largo plazo.

Ulaga y Eggert (2006a), como trabajo de referencia, hacen su propuesta a partir de un estudio basado en entrevistas en profundidad a jefes de compra de diversas empresas manufactureras localizadas en Estados Unidos. Su estudio fue realizado a 288 jefes de compra de empresas industriales. Sus resultados permiten establecer los conductores de creación de valor.

Más recientemente, Ritter y Walter (2012) presentan una lista de 16 ítems que cubren 8 funciones del valor, de las que se extrae la función de calidad. Parte de las escalas empleadas en su estudio fueron adaptaciones de escalas existentes y otras desarrolladas a su contexto de estudio. Su estudio se dirigió a los jefes de compra de bienes industriales en su relación con un proveedor habitual. Con una respuesta final de 112 cuestionarios, sus resultados muestran que las funciones indirectas vinculadas con el cambio tienen menos peso en el valor relacional respecto a las funciones directas relacionadas con las operaciones; sin embargo, aspectos como la capacidad de innovación del cliente pueden actuar como moderadores del éxito de una relación.

Estos estudios analizados destacan en sus respectivas propuestas la importancia de la calidad del producto y proponen diferentes escalas de medición. Adicionalmente, Ulaga y Eggert (2006a) también incluyen la entrega del pedido en su trabajo. Respecto a la formación, destacamos los siguientes estudios.

En primer lugar, el trabajo de Conca et al. (2004) se encamina a identificar la formación del personal como uno de los factores críticos en la implementación de la gestión de calidad total. Su trabajo empírico se basa en 106 empresas con certificación de calidad de Alicante. Sus resultados van dirigidos a evaluar los estándares de calidad.

En segundo lugar, el estudio de Kim et al. (2012) se basa en 223 cuestionarios a empresas manufactureras y empresas del sector servicios de Canadá. La mayoría de las escalas empleadas son adaptaciones del trabajo de Saraph et al. (1989) y Kaynak (2003), este último también se fundamenta en la

propuesta de Saraph et al. (1989). Sus resultados muestran la formación del empleado como un factor de calidad total que indirectamente relaciona la gestión de liderazgo con la innovación.

En tercer lugar, Lee et al. (1995) orientan su investigación a la determinación de los requerimientos de habilidades y conocimientos críticos. La muestra de su estudio se basa en un total de 98 cuestionarios obtenidos de consultores y gerentes. En concreto, estos autores definen el conocimiento funcional del negocio con el fin de responder a la necesidad de una gerencia con altos conocimientos susceptibles de incorporar la innovación de las TIC en la empresa y de redefinir los procesos de negocio.

Finalmente, Cheng (2011) presenta un modelo que identifica los factores que influyen en el conocimiento compartido en las relaciones interorganizacionales. La información se recoge a partir de 436 fábricas ecológicas de Taiwan. Su estudio ayuda a entender cómo incrementar los beneficios relacionales de la cadena de suministro reduciendo el riesgo relacional con el fin de mejorar el conocimiento medioambiental.

Todas estas aportaciones nos permiten seleccionar las escalas de medición recogidas en el cuadro 4.3. En nuestro caso, las escalas que mejor representan la medición de la calidad del producto, por haberse utilizado en un estudio similar a este, son las propuestas de Ulaga y Eggert (2006a). Por el mismo motivo, las escalas que determinan la entrega de pedido son la adaptación de Ulaga y Eggert (2006a). En el caso de la formación, se ha adaptado la escala de Conca et al. (2004); estos autores dedican su investigación a la gestión de calidad total, elemento crítico en la mejora de las competencias de las empresas en la creación de valor; su propuesta se adapta mejor a las percepciones del cliente minorista de los niveles de formación de los empleados de su fabricante.

**Cuadro 4.3. Proposición de escalas que establecen los beneficios del componente central**

Escala	Autor
<i>Calidad del producto</i>	
QP1. Comparado con otro proveedor, nuestro principal proveedor nos ofrece una mayor calidad de producto	
QP2. Comparado con otro proveedor, nuestro principal proveedor cumple mejor nuestros requisitos de calidad	
QP3. Comparado con otro proveedor, los productos de nuestro principal proveedor son más fiables	
QP4. Comparado con otro proveedor, tenemos menos variaciones en la calidad del producto con nuestro principal proveedor a lo largo del tiempo	Adaptado de Ulaga y Eggert (2006a)
<i>Entrega de pedido</i>	
EP1. Comparado con otro proveedor, nuestro principal proveedor cumple mejor con los plazos de entrega	Adaptado de Ulaga y Eggert

EP2.	Comparado con otro proveedor, las entregas del principal proveedor son más certeras (están exentas de errores y fallos)	(2006a)
<i>Formación del personal</i>		
FP1.	Muchos de los trabajadores de mi principal proveedor poseen suficientes conocimientos de nuestro sector	
FP2.	Los trabajadores de mi principal proveedor cuentan con la formación adecuada para entender las actuaciones que lleva a cabo su empresa	
FP3.	Los vendedores de mi principal proveedor conocen los procesos básicos en la creación de los productos/servicios ofrecidos	Adaptado de Conca et al. (2004)

#### 4.2.1.2. COSTES CENTRALES

Los costes centrales se han presentado en nuestro trabajo como aquellos costes que recogen los costes del producto (Grönroos y Helle, 2012; Uaga, 2003; Cannon y Homburg, 2001) y costes de cambio (Geiger et al., 2012; Barry y Terry, 2008; Liu, 2006; Gounaris, 2005; Ulaga, 2003; Gilliland y Bello, 2002; de Ruyter et al., 2001; Benapudi y Berry, 1997). De esta manera, el cuadro 4.4 describe las escalas que valoramos para nuestra propuesta final.

El estudio de Ritter y Walter (2012) se realiza a profesionales del departamento de compra de empresas alemanas. Con una muestra final de 112 cuestionarios, sus resultados muestran que la función de pago es una de las que más pesa en el valor relacional.

**Cuadro 4.4. Escalas recogidas en la literatura para el establecimiento de los costes centrales**

Autor	Escala
<i>Costes del producto</i>	
Lapierre (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La mayoría de los precios de los productos y servicios que compra</li> <li>▪ La mayoría de los precios pagados en relación a la rentabilidad de su mayor proveedor tecnológico</li> <li>▪ El impacto de la competencia de los precios que paga</li> <li>▪ La justificación de nuestro mayor proveedor tecnológico de los precios cargados</li> <li>▪ La legitimidad de los precios que paga</li> </ul>
Cannon y Homburg (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Cómo son sus costes de inventario comparados con los de otra empresa proveedora?</li> <li>▪ ¿Cómo son sus costes de pedido comparados con los de otra empresa proveedora?</li> <li>▪ ¿Cómo son sus costes de entrega comparados con los de otra empresa proveedora?</li> <li>▪ ¿Cómo son sus costes de vigilancia del rendimiento de su proveedor comparados con los de otra empresa proveedora?</li> <li>▪ ¿Cómo son sus costes de coordinación y comunicación entre su empresa y este proveedor comparados con los de otra empresa proveedora?</li> <li>▪ ¿Cómo son sus costes administrativos comparados con los de otra</li> </ul>

empresa proveedora?	
Ritter y Walter (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adquisición barata de los productos entregados</li> <li>▪ Precios de compra bajos</li> </ul>
Bygballe et al. (2012), Trent y Moncka (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Distancias de transporte más grandes</li> <li>▪ Mayor tiempo de entrega</li> <li>▪ Mayor incertidumbre en el aprovisionamiento</li> <li>▪ Mayores costes de inventario</li> </ul>
<i>Costes de cambio</i>	
Barry y Terry (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sería una pérdida de tiempo construir una relación con un proveedor alternativo en estos momentos</li> <li>▪ Cambiar a otro proveedor implica un mayor riesgo</li> <li>▪ Cambiar de proveedor sería tan perturbador para nuestro negocio que por eso continuamos trabajando con el actual</li> </ul>
Lee y Feick (2001), Geiger et al. (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dificultad percibida para cambiar</li> <li>▪ La suma de desventajas asociadas con un cambio potencial a otro cliente /proveedor es probablemente muy alta</li> <li>▪ Mi empresa perdería mucho cambiando a otro cliente/proveedor</li> <li>▪ Generalmente, supongo que los costes (tiempo, esfuerzo y dinero) a cambiar a otro proveedor serían muy elevados</li> <li>▪ Totalmente, las barreras para mi empresa de terminar la relación actual y establecer una relación alternativa serían muy altas</li> </ul>

El estudio de Bygballe et al. (2012) se fundamenta a su vez en el trabajo de Trent y Moncka (2003) y está realizado a un total de 162 encuestados de 10 grandes empresas de Estados Unidos. Sus resultados contribuyen a la definición de la perspectiva total de los costes de la cadena de suministro a nivel internacional.

Barry y Terry (2008) realizan un estudio a 202 jefes de compra del sector servicios de reparaciones de aeronaves. Toma de referencia el trabajo de medición de Ulaga y Eggert (2006a) y lo aplica al sector servicios, adaptándolo en gran parte a la escala SERVQUAL y a otras escalas de la literatura. Sus resultados muestran la influencia mediadora del valor relacional en los resultados conductuales.

Respecto a Lee y Feick (2001), su trabajo examina el efecto moderador de los costes de cambio en la satisfacción y lealtad del cliente. Su estudio empírico se enfoca en el sector de telefonía móvil del mercado francés con una muestra final de 256 cuestionarios. Sus resultados muestran el efecto indirecto de los costes de cambio entre la satisfacción y la lealtad del cliente.

Finalmente, Geiger et al. (2012), realizan su estudio a partir de jefes de compra de cuatro países: Alemania, Corea, Nueva Zelanda y Argentina. El total de compradores encuestados asciende a 373 y el total de proveedores encuestados a 521. Sus resultados muestran, respecto a la tolerancia relacional, que los compradores ponderan más los costes de cambio que el valor relacional.

El cuadro 4.5 muestra las escalas definitivas en la medición de los costes del componente central propuestos. Para los costes del producto, adaptamos la escala de Ritter y Walter (2012). Estos autores analizan el impacto de las funciones relacionales en el valor y presentan una escala con un menor número de ítems, lo que la convierte en la escala más apta a nuestro estudio. En el caso de los costes de cambio, nuestra propuesta se basa en la escala de Barry y Terry (2008); estos autores ya han tratado el coste de cambio como un sacrificio relacional en los intercambios en la industria de servicios.

**Cuadro 4.5. Proposición de escalas que establecen los costes del componente central**

Escala		Autor
<i>Coste del producto</i>		
CP1.	Mis ventas se deben en gran parte por comprar a muy buen precio	Ritter y Walter (2012)
CP2.	Los precios de los productos que compro a mi proveedor son bajos	
<i>Coste de cambio</i>		
CC1.	Cambiar de proveedor en estos momentos sería una pérdida de tiempo	Adaptado de Barry y Terry (2008)
CC2.	Un cambio a otro proveedor implica asumir un mayor riesgo	
CC3.	Cambiar de proveedor sería tan perturbador para nuestro negocio que por eso continuamos trabajando con el actual	

#### 4.2.2. ESCALAS DE MEDICIÓN DEL COMPONENTE DE ACCESO

Continuamos con el análisis de las escalas relacionadas con los beneficios y costes de acceso a la oferta comercial del fabricante. Estos incluirían los aspectos operacionales relacionados con las tareas y las interacciones sociales que se producen en el intercambio entre fabricante y el cliente minorista. De esta forma, el fabricante complementaría su oferta central a través de la customización, el soporte del servicio, soporte social, coste del fallo del servicio, coste de baja interacción y coste de baja calidad.

##### 4.2.2.1. BENEFICIOS DE ACCESO

Los beneficios de acceso responden a la necesidad del fabricante de ofrecer soluciones y servicios auxiliares de valor añadido que complementen la oferta del producto comercializado (Evanschitzky et al., 2011). De esta manera, poniendo el énfasis en el servicio que ofrece el personal de ventas en su interacción con el cliente, hemos realizado una propuesta de beneficios derivados de esa relación, que recogen: customización (Homburg et al., 2011; von Hippel, 2005; Vandermerwe, 2000), soporte del servicio (Terho et al., 2012; Yen et al., 2012; Coelho y Henseler, 2012; Keyy y Scott, 2011; Ulaga y Eggert,

2006a, Mentzer, 2001) y soporte social (Ritter y Walter, 2012; Wang et al., 2012; Ulaga y Eggert, 2003; Henning-Thurau et al., 2002). A continuación presentamos la escalas utilizadas por los autores para las tres variables planteadas -véase cuadro 4.6-.

**Cuadro 4.6. Escalas recogidas en la literatura para el establecimiento de los beneficios de acceso**

Autor	Escala
<i>Customización</i>	
Lapierre (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La customización de los productos a nuestra empresa</li> <li>▪ La habilidad para reunir las especificaciones singulares de los productos no ofrecidos por nuestros proveedores tecnológicos</li> <li>▪ La habilidad del proveedor para ofrecer distintos productos (no similares) a la mayoría de sus clientes</li> <li>▪ La habilidad de proveer productos customizados a nuestra empresa</li> </ul>
Homburg et al. (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nuestros productos y servicios son individualmente desarrollados a nuestros clientes</li> <li>▪ Nuestros productos y servicios son altamente adaptables a las necesidades de nuestros clientes</li> <li>▪ Las características más importantes de nuestros productos y servicios son altamente ajustadas a nuestros clientes</li> <li>▪ Nuestros productos y servicios son altamente individualizados</li> </ul>
<i>Soporte del servicio</i>	
Ulaga y Eggert (2006a)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comparado al segundo proveedor, el proveedor principal nos provee con mejores servicios</li> <li>▪ Comparado al segundo proveedor, el principal proveedor está más disponible cuando necesitamos más información</li> <li>▪ Comparado al segundo proveedor, el principal proveedor nos provee con información más adecuada</li> <li>▪ Comparado al segundo proveedor, el principal proveedor responde rápidamente cuando necesitamos información</li> </ul>
Yen et al. (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nuestra empresa comparte en tiempo real la información de las operaciones con los socios de negocio</li> <li>▪ Nuestra empresa tiene un compromiso de colaboración con los socios de negocio</li> <li>▪ Nuestra empresa tiene plataformas de información sobre las cuales compartimos información en relación a las operaciones con nuestros socios de negocio</li> <li>▪ Nuestra empresa colabora con los socios de negocio y responde rápidamente a los cambios de mercado</li> </ul>
Mentzer et al. (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los procedimientos requeridos son efectivos</li> <li>▪ Los procedimientos requeridos son fáciles de usar</li> </ul>
<i>Soporte social</i>	
Ulaga y Eggert (2006a)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comparado al segundo proveedor, es más fácil trabajar con el proveedor principal</li> <li>▪ Comparado al segundo proveedor, tenemos una mejor relación de trabajo con el principal proveedor</li> <li>▪ Comparado al segundo proveedor, hay una mejor interacción entre la gente del principal proveedor y la nuestra</li> <li>▪ Comparado al segundo proveedor, interactuamos mejor con el principal proveedor</li> </ul>

---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comparado al segundo proveedor, podemos direccionar los problemas más fácilmente al proveedor principal</li> <li>▪ Comparado al segundo proveedor, podemos discutir más libremente con el proveedor principal</li> <li>▪ Comparado al segundo proveedor, el proveedor principal nos aporta una mayor sensación de ser tratados como un cliente importante</li> </ul>
Wang et al. (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intento evitar intercambios desagradables con otros</li> <li>▪ Generalmente evito discutir con otros</li> <li>▪ Intento estar fuera de las discusiones con otros</li> </ul>

---

Desde el punto de vista de los estilos de interacción de los vendedores, Homburg et al. (2011) realiza un estudio intersectorial entre directores de ventas (56), representantes de ventas (195) y sus clientes (538). Sus resultados muestran la influencia positiva de la interacción existente entre la orientación relacional del vendedor y la orientación a la interacción del cliente y viceversa. Adicionalmente, estos resultados destacan también la importancia del contexto situacional en la efectividad del vendedor. En concreto, elevados niveles de orientación al cliente funcional son especialmente beneficiosos con clientes orientados a las tareas de productos altamente importantes y marcas débiles. Además, una orientación relacional incrementa la lealtad del cliente con compradores orientados a la interacción, fuertes marcas y productos individualizados.

Por otro lado, el estudio de Yen et al. (2012) se basa en la información recogida a partir de 312 empresas taiwanesas sobre la disposición de éstas a la innovación (SIR) y muestra que SIR está positivamente correlacionada con el resultado de SI -innovación de servicio-.

Mentzer et al. (2001) presentan una escala que mide la calidad del servicio logístico. Ésta se basa en la escala de SERVQUAL de Parasuraman et al. (1988). La investigación cualitativa de Mentzer et al. (2001) desarrolla los constructos e ítems relacionados con el servicio logístico.

El estudio de Wang et al. (2012) se basa en las devoluciones de los clientes de la industria minorista de Estados Unidos. Con una muestra de 411 cuestionarios, sus resultados sugieren que las empresas deben seleccionar empleados con los rasgos de personalidad deseables y destinar a los más involucrados a las situaciones de devolución más complejas.

De esta forma, el cuadro 4.7 plantea las escalas de los beneficios del componente de acceso que se proponen en este estudio. Respecto a los beneficios de customización, nuestra propuesta se basa en el trabajo de Homburg et al. (2011); en su estudio la individualización es un elemento clave en la orientación a la interacción, su escala incluye la individualización tanto del producto como del servicio, siendo la que mejor se adapta a nuestra investigación. En cuanto a los beneficios de soporte de servicio, escogemos la

propuesta de Ulaga y Eggert (2006a); estos autores desarrollan una escala basada en la percepción del cliente, lo que la convierte en la escala más óptima en nuestro caso. Finalmente, respecto a los beneficios del soporte social, recogemos la propuesta de Wang et al. (2012); su trabajo se ciñe mejor al contexto minorista y a la aversión al conflicto del vendedor.

**Cuadro 4.7. Proposición de escalas que establecen los beneficios del componente de acceso**

Escala	Autor
<i>Customización</i>	
C1. Los productos y servicios de mi principal proveedor son desarrollados exclusivamente a nuestra empresa	Adaptado de Homburg et al. (2011)
C2. Los productos y servicios de mi principal proveedor son altamente adaptables a nuestras necesidades	
C3. Las características más importantes de los productos y servicios de mi principal proveedor son altamente ajustadas a nuestras necesidades	
<i>Soporte del servicio</i>	
SS1. Comparado con otro proveedor, mi principal proveedor nos ofrece mejores servicios	Ulaga y Eggert (2006a)
SS2. Comparado con otro proveedor, mi principal proveedor está más disponible cuando necesitamos información	
SS3. Comparado con otro proveedor, mi principal proveedor nos provee de información más apropiada	
<i>Soporte social</i>	
SSoc1. Ante un problema, el personal de ventas de mi principal proveedor intenta evitar ser desagradable con nosotros	Adaptado de Wang et al. (2012)
SSoc2. Ante un problema, el personal de ventas de mi principal proveedor generalmente evita discutir con nosotros	

#### 4.2.2.2. COSTES DE ACCESO

Los costes de acceso derivados del servicio ofrecido por el fabricante que se proponen, incluyen: costes de fallo del servicio (Lii et al., 2012, Harrison-Walker, 2012), coste de baja interacción (Ritter y Walter, 2012; Homburg et al., 2011; McFarland et al., 2006; Henning-Thurau et al., 2006; Beatty et al., 1996; Williams y Spiro, 1985) y coste de baja calidad (Cheah et al., 2011; Yang, 2008; Walsh y Antoni, 2007; Sower y Quarles, 2003). Desde nuestro conocimiento, estas dimensiones no han sido tratadas con anterioridad en estudios del valor relacional. A pesar de esto, los trabajos que han permitido identificarlas desarrollan unas escalas que se presentan en el cuadro 4.8 y que justificamos a continuación.



**Cuadro 4.8. Escalas recogidas en la literatura para el establecimiento de los costes de acceso**

Autor	Escala
<i>Coste de fallo del servicio</i>	
Lii et al. (2012)	<p><i>Justicia distributiva</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dados los inconvenientes causados por el problema y el tiempo perdido, la compensación que he recibido de la empresa (xx) ha sido correcto</li> <li>▪ Creo que la empresa (xx) ha sido justa cuando me ha compensado por el problema ocurrido</li> <li>▪ En general, el resultado que he recibido de la empresa (xx) en respuesta al problema en el rendimiento del servicio ha sido adecuado</li> </ul> <p><i>Justicia procesal</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creo que la empresa (xx) tiene políticas justas y prácticas para solucionar problemas</li> <li>▪ La empresa (xx) ha mostrado flexibilidad en solucionar el problema</li> <li>▪ La empresa (xx) intentó solucionar el problema tan rápido como fue posible</li> </ul> <p><i>Justicia interaccional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En respuesta a mi problema, el empleado en esta empresa (xx) ha sido honesto</li> <li>▪ El empleado en esta empresa (xx) me ha tratado con cortesía cuando solucionaba el problema</li> <li>▪ El cuidado y comunicación de los empleados de la empresa (xx) para solucionar el problema ha sido apropiado</li> </ul>
<i>Coste de baja interacción</i>	
Homburg et al. (2011)	<p><i>Orientación del cliente a la interacción</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En conversaciones de ventas, me gusta hablar de temas privados con los vendedores</li> <li>▪ En conversaciones de ventas, me gusta establecer una relación personal con los vendedores</li> <li>▪ Me interesa la situación personal de un vendedor</li> </ul> <p><i>Orientación a la tarea del cliente</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establezco interacciones de ventas tan eficientes como sea posible</li> <li>▪ En conversaciones de ventas, me enfoco en la tarea entre manos</li> <li>▪ En conversaciones de venta, estoy altamente orientado al objetivo</li> <li>▪ Me gusta terminar las conversaciones de ventas tan pronto como sea posible</li> </ul>

Respecto a la medición de los costes de fallo de servicio, nuestro estudio se fundamenta en la escala desarrollada por Lii et al. (2012). Estos autores tratan la recuperación del servicio e investigan las percepciones de los clientes respecto a los esfuerzos desarrollados por el proveedor de servicios para solucionar los fallos ocasionados. Su estudio se realiza a 228 estudiantes universitarios de áreas de negocios y determina la experiencia tecnológica de estos. Los ítems de su escala están basados en investigaciones previas. Sus resultados sugieren que los clientes que tienen percepciones de justicia

positivas eran capaces de mostrar respuestas actitudinales positivas y continuar la relación con el proveedor de servicios.

Los costes de baja interacción constituyen el bajo deseo del cliente de interactuar con el fabricante. Para su determinación retomamos de nuevo el trabajo de Homburg et al. (2011) comentado con anterioridad. De ahí, se seleccionan las escalas que hacen referencia a la orientación relacional y a la orientación a la tarea del cliente.

Finalmente, en relación a los costes de baja calidad, el trabajo de referencia corresponde a la propuesta teórica de Yang (2008). Su estudio propone los indicadores de los costes de calidad que fundamentan la elaboración propia. De esta forma, el cuadro 4.9 presenta nuestra propuesta de medición de los costes del componente de acceso.

**Cuadro 4.9. Proposición de escalas que establecen los costes del componente de acceso**

Escala	Autor
<i>Coste de fallo del servicio</i>	
CFS1. Mi principal proveedor me compensa de forma correcta ante cualquier inconveniente causado por un problema	
CFS2. Mi principal proveedor es justo cuando me compensa ante cualquier fallo de servicio	
CFS3. Mi principal proveedor tiene una política de solución de problemas justa	
CFS4. Mi principal proveedor es flexible en solucionar problemas	Adaptado de Lii et al. (2012)
<i>Coste de baja interacción</i>	
CBI1. Me gusta que el vendedor hable de temas personales conmigo	
CBI2. Me gusta que el vendedor intente establecer una relación más personal conmigo	
CBI3. El vendedor se interesa por mi situación personal	
CBI4. Necesito que mis interacciones con el vendedor sean eficientes	
CBI5. Me gusta enfocarme exclusivamente en las tareas que tengo entre manos con el vendedor	
CBI6. Me gusta terminar las conversaciones con el vendedor tan pronto como sea posible	Adaptado de Homburg et al. (2011)
<i>Coste de baja calidad</i>	
CBC1. El nivel de instrucciones de uso de los productos entregados por mi principal proveedor no es el adecuado en comparación a otros proveedores	
CBC2. El embalaje de los productos recibidos por mi principal proveedor es insuficiente en comparación a la de otros proveedores	
CBC3. Los costes de entrega y/o montaje de los productos recibidos por mi principal proveedor no son adecuados en comparación a los de otros proveedores	
CBC4. Los errores/fallos de productos recepcionados de mi principal proveedor son altos en comparación a otros proveedores	
CBC5. El número de productos de mi principal proveedor que se estropean por el transporte o proceso de instalación es alto en comparación con otros proveedores	Elaboración propia

### 4.2.3. ESCALAS DE MEDICIÓN DE LOS BENEFICIOS Y COSTES DE LAS TIC

La constante búsqueda de innovación del servicio prestado ha destacado las operaciones basadas en las TIC como fuente de creación de valor relacional. Para ello, el presente trabajo trata de establecer los resultados de la oferta del valor a través de los beneficios y costes operacionales de las TIC. Estos incluirán la gestión logística, la automatización de la fuerza de campo, la ejecución de la cadena de suministro, la gestión de flota y flete o gestión logística, el coste económico, el coste de tiempo, el coste de adaptación y el coste de incompatibilidad.

#### 4.2.3.1. BENEFICIOS OPERACIONALES DE LAS TIC

Desde el conocimiento adquirido a través de la literatura, de todos los beneficios relacionales analizados, los beneficios operacionales basados en las TIC son los que presentan un mayor reto a la hora de encontrar escalas ya validadas que nos sirvan de base en nuestro trabajo. De hecho, no existen escalas enfocadas en los beneficios derivados del alineamiento estratégico de las operaciones con los recursos de las TIC.

Nuestra propuesta incluye los beneficios derivados de la gestión logística, la ejecución y la gestión del transporte (Perego et al., 2011). A continuación, el cuadro 4.10 presenta las escalas que se derivan del trabajo de Perego et al. (2011).

**Cuadro 4.10. Proposición de escalas que establecen los beneficios del componente TIC**

Escala	Autor
<i>Gestión logística</i>	
GL1. Las TIC permiten a mi principal proveedor mejorar los recursos disponibles	Elaboración propia
GL2. Las TIC de mi principal proveedor le permiten que exista muy poca diferencia entre la fecha de entrega de la mercancía y la fecha de recepción de la factura	
GL3. Las TIC de mi principal proveedor me notifican de forma precisa de cualquier retraso o problema con mi pedido	
<i>Automatización</i>	
A1. Las TIC de mi principal proveedor permiten incrementar la eficiencia de las operaciones –p.e. envío de pedidos de forma online, tiempo de espera en duplicado de facturas, reducción del papel, etc.-	Elaboración propia
A2. Las TIC de mi principal proveedor aumentan la calidad del flujo de información y el nivel del servicio provisto	

<i>Ejecución</i>		
E1.	Las TIC de mi principal proveedor permiten el ahorro de tiempo en la ordenación y comprobación de las facturas –facturación electrónica-	
E2.	Las TIC favorecen que el personal de mi principal proveedor sea más eficiente operativamente –p.e. procesamiento y localización de pedidos, envío de documentaciones, etc.-	Elaboración propia
<i>Gestión del transporte</i>		
GT1.	Las TIC de mi principal proveedor le permiten agrupar pedidos pasados con pocos días de diferencia para evitar mínimos de expedición	
GT2.	Las TIC de mi principal proveedor me permiten conocer los resultados de las entregas del transportista	Elaboración propia

#### 4.2.3.2. COSTES OPERACIONALES DE LAS TIC

Al igual que en el caso de los beneficios del componente TIC, el tercer grupo de costes relacionales se fundamenta a partir del trabajo de Perego et al. (2011). La investigación de estos autores permite analizar la experiencia relacional del cliente minorista a partir de las barreras que se derivan del alineamiento estratégico relacional. El planteamiento de las escalas para cada uno de los costes operacionales TIC se presenta en el cuadro 4.11.

**Cuadro 4.11. Proposición de escalas que establecen los costes del componente TIC**

<i>Escala</i>	<i>Autor</i>
<i>Coste económico</i>	
CE1.	El coste económico que supone la inversión tecnológica para trabajar con mi principal proveedor es alto
CE2.	Desconozco el tiempo de amortización de la inversión tecnológica efectuada en mi relación con mi principal proveedor
	Elaboración propia
<i>Coste de tiempo</i>	
CT1.	Se necesita mucho tiempo para implantar la tecnología que usa mi principal proveedor
CT2.	El riesgo de obsolescencia que percibo de la tecnología utilizada por mi proveedor principal es alto
	Elaboración propia
<i>Coste de adaptación</i>	
CA1.	El coste de actualización de la tecnología utilizada en mis comunicaciones con mi principal proveedor es alto
	Elaboración propia
<i>Coste de incompatibilidad</i>	
CI1.	El resto de proveedores no hace uso de la tecnología que tengo que implantar en mi relación con mi principal proveedor
CI2.	La tecnología de mi principal proveedor no es compatible con mis sistemas
	Elaboración propia

#### 4.2.4. ESCALA DE MEDICIÓN DEL VALOR RELACIONAL

Una vez analizados los distintos componentes de beneficios y costes relacionales que actuarían como antecedentes del valor nos disponemos a describir las escalas relacionales existentes para la medición del valor relacional como constructo unidimensional. El cuadro 4.12 recoge aquellas que determinarán nuestra elección final.

**Cuadro 4.12. Escalas recogidas en la literatura para la medición del valor relacional**

Autor	Descripción del ítem
Ulaga y Eggert (2006a)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comparado con el segundo proveedor, el principal proveedor añade más valor a la relación generalmente</li> <li>▪ Comparado con el segundo proveedor, ganamos más en nuestra relación con el proveedor principal</li> <li>▪ Comparado con el segundo proveedor, la relación con el proveedor principal es más valiosa</li> <li>▪ Comparado con el segundo proveedor, el proveedor principal crea más valor cuando comparamos los costes y beneficios de la relación</li> </ul>
Ritter y Walter (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Considerando todos los beneficios y sacrificios asociados en la relación con este proveedor, ¿cómo establece su valor?</li> <li>▪ El valor de la relación con este proveedor en comparación con proveedores alternativos es muy alto</li> <li>▪ La relación con este proveedor en su totalidad es de gran valor para nuestra empresa</li> <li>▪ ¿Cómo valora el valor de todas las contribuciones de mejora que su empresa gana de este proveedor -p.e. volumen, información de mercado, tecnologías-?</li> </ul>
Geiger et al. (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esta relación tiene un valor destacado para nosotros</li> <li>▪ En conjunto, los beneficios de esta relación pesan más que las desventajas</li> <li>▪ Esta relación cliente/proveedor tiene una contribución positiva crucial para el éxito de nuestra empresa</li> <li>▪ Esta relación tiene una contribución crucial para la consecución de los objetivos de nuestra empresa</li> <li>▪ Esta relación fuertemente concuerda con nuestra concepción de una relación óptima</li> <li>▪ Esta relación sigue los requerimientos de mi empresa en todos los aspectos importantes</li> </ul>

Tanto el estudio de Ritter y Walter (2012) como el de Geiger et al. (2012) tratan el valor relacional como un constructo unidimensional, incorporando en su dominio los componentes relativos a los beneficios y costes relacionales. Ulaga y Eggert (2006b), sin embargo, se adaptan mejor a nuestro estudio ya que se dirigen exclusivamente al cliente –al contrario que la de Geiger (2012)- y, además, se fundamentan en una muestra más elevada que la de Ritter y Walter (2012). En el cuadro 4.13 aparece la escala final de medición del valor relacional.

**Cuadro 4.13. Proposición de la escala de valor relacional**

Ítems	Autores
VSL1. Comparado con su competencia, nuestro principal proveedor aporta mayor valor a la relación generalmente	Adaptado de Ulaga y Eggert (2006a)
VSL2. Comparado con su competencia, ganamos más en la relación con nuestro principal proveedor	
VSL3. Comparado con su competencia, la relación con el principal proveedor es más valiosa	
VSL4. Comparado con su competencia, nuestro principal proveedor crea más valor si sopesamos los beneficios y costes de la relación	

#### 4.2.5. ESCALA DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN

La satisfacción es considerada como una variable afectiva primaria de las transacciones que se llevan a cabo en el momento presente. A continuación, el cuadro 4.14 recoge las distintas escalas de medición extraídas de la revisión realizada en el capítulo 3, dedicadas al estudio de la satisfacción a nivel interorganizacional. Estas, a nuestro juicio, recogen mejor el carácter afectivo de la satisfacción.

**Cuadro 4.14. Escalas recogidas en la literatura para la medición de la satisfacción**

Autor	Descripción del ítem
Eggert y Ulaga (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es un placer tener una relación de compras con el proveedor</li> <li>▪ Estamos muy satisfechos con nuestro proveedor</li> </ul>
Ulaga y Eggert (2006b)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nuestra empresa se lamenta de la decisión de tener negocios con el proveedor principal</li> <li>▪ Nuestra empresa está muy satisfecha con nuestro proveedor principal</li> <li>▪ Nuestra empresa está encantada con lo que nuestro proveedor principal hace por nosotros</li> <li>▪ Nuestra empresa no está completamente contenta con el proveedor principal</li> <li>▪ Nuestra empresa elegiría todavía usar al proveedor principal si tuviéramos que hacerlo de nuevo</li> </ul>
Daugherty et al. (1988)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estamos encantados con nuestro servicio general de distribución de este proveedor</li> <li>▪ Ojala nuestros proveedores fueran como este proveedor</li> <li>▪ Es un placer tratar con este proveedor</li> <li>▪ Siempre hay algún problema con este proveedor</li> </ul>
Davis-Sramek et al. (2008)	<p>Siempre que pienso en el fabricante xx, me siento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contento por tener negocios con el fabricante xx</li> <li>▪ Muy satisfecho con el servicio del fabricante xx</li> </ul> <p>Cuando se compara con lo esperado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generalmente, estoy muy satisfecho con el servicio del fabricante xx</li> <li>▪ Completamente provee de servicios que quiero de ellos</li> <li>▪ Se acerca en darme el servicio perfecto</li> <li>▪ Ofrece servicios que apenas son aceptables</li> <li>▪ Se sitúa a otro nivel de otros fabricantes de aparatos domésticos en la industria debido a su servicio superior</li> </ul>

Hennig-Thurau et al. (2002); Oliver (1980)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mi elección de usar esta empresa fue inteligente</li> <li>▪ Siempre estoy encantado con el servicio de esta empresa</li> <li>▪ Generalmente, estoy satisfecho con esta organización</li> <li>▪ Creo que hice lo correcto cuando elegí esta empresa</li> </ul>
López et al. (2011)	<p>Es muy probable que nuestro distribuidor principal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esté completamente satisfecho con nuestra empresa</li> <li>▪ Nos trate de forma adecuada</li> <li>▪ Si tuviera que reestructurar el canal, elegiría continuar trabajando con nuestra organización</li> <li>▪ Está satisfecho con su relación con nosotros.</li> <li>▪ Siempre tiene buena experiencia con nuestra empresa</li> </ul>

En primer lugar, presentamos la propuesta que se deriva del trabajo de Eggert y Ulaga (2002) y Ulaga y Eggert (2006b). En el primer estudio, los autores extraen dos ítems que no pasan el análisis factorial confirmatorio. "Por algún motivo todavía no hemos encontrado a nuestro proveedor ideal" y "El proveedor siempre intenta hacer lo mejor". Posteriormente su escala de medición definitiva se materializa en su trabajo posterior (Ulaga y Eggert, 2006b). Su estudio empírico se realiza a través de un estudio intersectorial a jefes de compra de empresas manufactureras. Con una muestra final de 400 cuestionarios cumplimentados, sus resultados muestran el valor relacional como determinante de la calidad relacional y de las intenciones conductuales del cliente.

Por otro lado, el estudio de Daugherty et al. (1988) se basa en los clientes de un fabricante de productos de consumo. Con una muestra final de 99 cuestionarios, su trabajo muestra una fuerte unión de las capacidades logísticas de la empresa con la satisfacción y lealtad del cliente.

Otro de los estudios que reflejan la satisfacción tal y como la entendemos en nuestro trabajo es el de Henning-Thurau et al. (2002). Estos basan su análisis en la evaluación de empresas de servicio por estudiantes de marketing. Con un total de 336 cuestionarios, sus resultados muestran la importancia del valor en la determinación de la lealtad del cliente.

A nivel de relaciones entre fabricantes y minoristas, el trabajo de Davis-Sramek et al. (2008) es uno de los más referenciados en la literatura. Su escala se aplica al sector de productos duraderos con una equidad de marca que hace que el servicio sea un factor significativo en la creación de la lealtad. Con un total de 625 cuestionarios completados, sus resultados no permiten confirmar la relación directa entre satisfacción y las intenciones conductuales. Los autores lo achacan a la necesidad de introducir el compromiso en la relación.

Ya más recientemente, el estudio de López et al. (2011) se basa en un cuestionario estructurado enviado a todos los jefes de venta o gerentes de fabricantes de distintos sectores del mercado español, obteniendo un total de

181 respuestas. Sus resultados muestran que el aprendizaje organizacional es un antecedente de la satisfacción y de la lealtad.

El cuadro 4.15 recoge la escala final que se utilizará en la determinación de la satisfacción de nuestro trabajo de campo. Esta corresponde a la propuesta de Ulaga y Eggert (2006b), siendo la que mejor se puede adaptar a nuestro contexto de estudio y la que mejor puede reflejar el estado afectivo del cliente minorista, ya que su investigación está basada en la opinión de jefes de compra.

**Cuadro 4.15. Proposición de la escala de satisfacción**

	Autores
VSL5. Mi empresa está muy satisfecha con nuestro principal proveedor	
VSL6. Mi empresa está encantada con los servicios que me ofrece mi principal proveedor	
VSL7. Mi empresa hizo lo correcto cuando decidió trabajar con mi principal proveedor	Adaptado de Ulaga y Eggert (2006b)

#### 4.2.6. ESCALA DE MEDICIÓN DE LA LEALTAD

Como hemos tratado anteriormente, el resultado de los procesos afectivos primarios, como la satisfacción, con el paso del tiempo se afianzan en actitudes positivas hacia el fabricante y desencadenan en intenciones conductuales como la lealtad. De esta forma, la lealtad es un constructo que tiene que incluir tanto las actitudes como las intenciones de compra. Del estudio realizado en el capítulo 3 se derivan las escalas que se presentan en el cuadro 4.16.

**Cuadro 4.16. Escalas recogidas en la literatura para la medición de la lealtad**

Autor	Descripción del ítem
Daugherty et al. (1988)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La relación que mi empresa tiene con esta empresa es algo por lo que nos sentimos muy comprometidos</li> <li>▪ La relación que mi empresa tiene con esta empresa es algo que mi empresa intenta mantener indefinidamente</li> <li>▪ La relación que mi empresa tiene con este vendedor merece el máximo esfuerzo de ser mantenida</li> <li>▪ Mantener una relación de largo plazo con este vendedor es muy importante para mi empresa</li> <li>▪ Con probabilidad incrementaremos las compras con este vendedor en el próximo año</li> <li>▪ Manteniéndose todo constante (precio, producto, calidad, etc.), intentamos comprar más de este vendedor por su servicio de distribución</li> <li>▪ Recomendaría a mi sucesor que continuara trabajando con este vendedor</li> </ul>
Hennig-	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tengo una fuerte relación con este proveedor de servicios</li> </ul>



Thurau et al. (2002), Zeithaml et al. (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existen muchas probabilidades de que deje de trabajar con este proveedor en un futuro cercano</li> </ul>
Lam et al. (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ He dicho cosas positivas sobre DPS a otros colegas profesionales</li> <li>▪ He recomendado DPS a colegas profesionales que buscaban mi consejo</li> <li>▪ He pedido a otras empresas que hagan negocios con DPS</li> <li>▪ Mi empresa considera DPS como la primera opción para los servicios de mensajería</li> <li>▪ Mi empresa hará negocios con DPS en los próximos años</li> </ul>
Yang y Peterson (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Digo cosas positivas de la empresa a otra gente</li> <li>▪ Recomendaría la empresa a aquellos que buscan mi consejo sobre ésta</li> <li>▪ Pediría amigos y a familiares hacer uso de la empresa</li> <li>▪ Escribiría mensajes positivos sobre la empresa en algunos muros de mensajes de internet</li> <li>▪ Preveo continuar con mis negocios con la empresa actual</li> <li>▪ Preveo hacer más negocios con la empresa actual</li> </ul>
López et al. (2011)	<p>Es muy probable que nuestro principal distribuidor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Haga la mayoría de sus compras futuras a nuestra empresa</li> <li>▪ Recomiende nuestra organización</li> <li>▪ Venga a nuestra empresa la próxima vez que necesite hacer una compra</li> <li>▪ Permanezca en nuestra empresa en el futuro</li> <li>▪ No haga compras de otro fabricante que esporádicamente ofrece mejores precios</li> <li>▪ Se sienta feliz con la relación y no se sienta forzado a mantenerla</li> </ul>

Lam et al. (2004) adoptan la escala de lealtad del cliente de Zeithaml et al. (1996). El estudio se basa en una muestra de 234 empresas que han usado los servicios de una empresa de mensajería –DPS-. Sus resultados muestran cómo la varianza de la lealtad del cliente –patronazgo- explicada por su valor, satisfacción y costes de cambio es superior a la varianza de la lealtad del cliente –recomendación- explicada por los mismos antecedentes. En este caso ni el valor ni la satisfacción pueden mejorar la lealtad del cliente a través de la recomendación. Los autores destacan la existencia de otros factores que también influyen en la capacidad de recomendar.

Finalmente, Yang y Peterson (2004) adoptan en su estudio la escala de Mols (1998). Estos autores se basan en una muestra de 235 clientes de productos financieros. Sus resultados sugieren que la lealtad del cliente puede ser generada a través de la mejora de la satisfacción del cliente y del valor ofrecido a través de un producto o servicio.

De estas escalas, la que mejor refleja las dos vertientes de la lealtad deseadas es la de Daugherty et al. (1988), ya que es la más domina las tres formas de lealtad incluidas en Kumar et al. (2013): lealtad actitudinal medida como intención, lealtad actitudinal medida como boca a oreja y lealtad conductual. En el cuadro 4.17 se refleja la escala final a utilizar.

**Cuadro 4.17. Proposición de la escala de lealtad**

	Autores
VSL8. La relación que mi empresa mantiene con nuestro principal proveedor es algo por lo que nos sentimos muy comprometidos	
VSL9. La relación que mi empresa mantiene con nuestro principal proveedor es algo que desea mantener indefinidamente	
VSL10. He recomendado a mi principal proveedor a otros colegas profesionales	
VSL11. Existen muchas posibilidades de que deje de trabajar con mi proveedor principal en un futuro cercano	Adaptado de Daugherty et al. (1988)

### 4.3. METODOLOGÍA

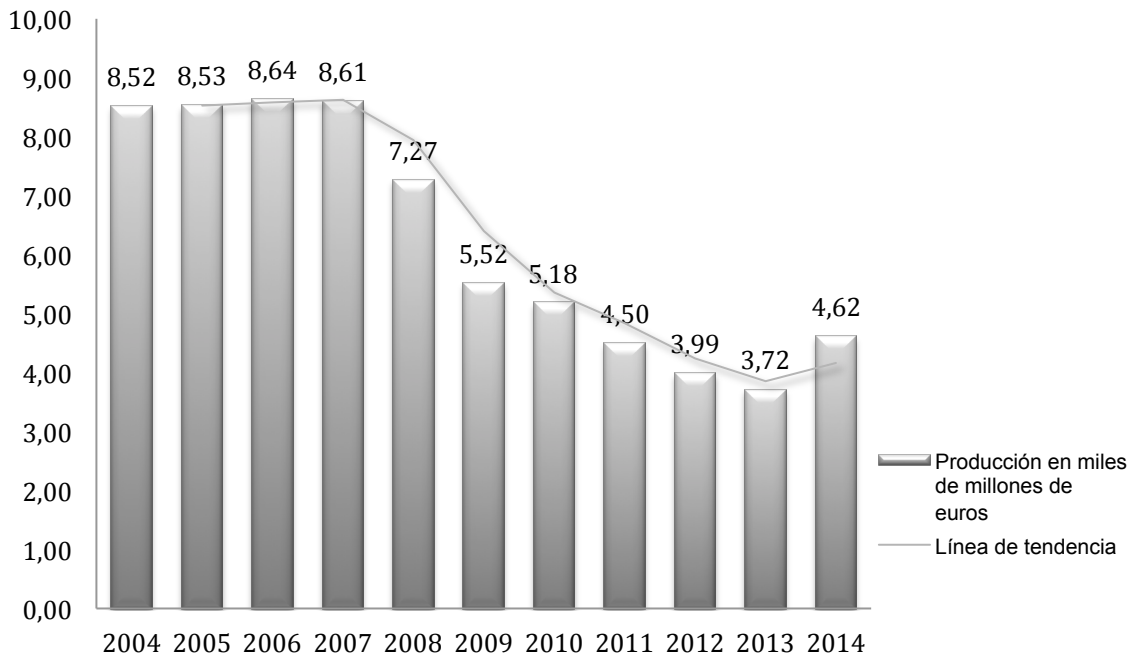
El presente epígrafe desarrolla los aspectos metodológicos a considerar en función de los objetivos e hipótesis de esta investigación. Se comienza en primer lugar con el ámbito de aplicación del estudio. En segundo lugar, se continua con los aspectos a tener en cuenta del análisis del valor relacional. En tercer lugar, se profundiza en el tratamiento del constructo. En cuarto lugar, se describe el método de obtención de información. En quinto lugar, se presenta el plan de muestreo. Finalmente, se describe el cuestionario empleado y su proceso de definición.

#### 4.3.1. ÁMBITO DE APLICACIÓN: EL CONTEXTO DE LA RELACIÓN EN EL SECTOR DEL MUEBLE

Esta tesis pone de relieve la importancia de las relaciones entre fabricantes y tiendas minoristas del sector del mueble, diferenciándolas de aquellas que se pueden dar a otros niveles del canal de distribución; las cuales ya han sido tratadas en la literatura y que entendemos como diferentes. Una de las características de su carácter distintivo reside en el grado de innovación o especialización del fabricante. Al contrario de lo que pasa a otros niveles del canal o en otras industrias, el producto comercializado no suele asociarse a un determinado rendimiento o alcance en un sistema de producción, este responde directamente al valor percibido por el consumidor. Por tanto, este apartado aborda la caracterización del sector del mueble en el contexto actual.

La figura 4.2 muestra la caída de las ventas en los últimos diez años que ha caracterizado al sector. De los 8,52 miles de millones de euros de 2004 se llegaron a perder hasta 4,8 miles de millones de euros de producción en el 2013. Esto refleja como la crisis económica sufrida en España ha afectado a la industria del mueble; que aunque muestra síntomas de recuperación, todavía está lejos de alcanzar los niveles anteriores.

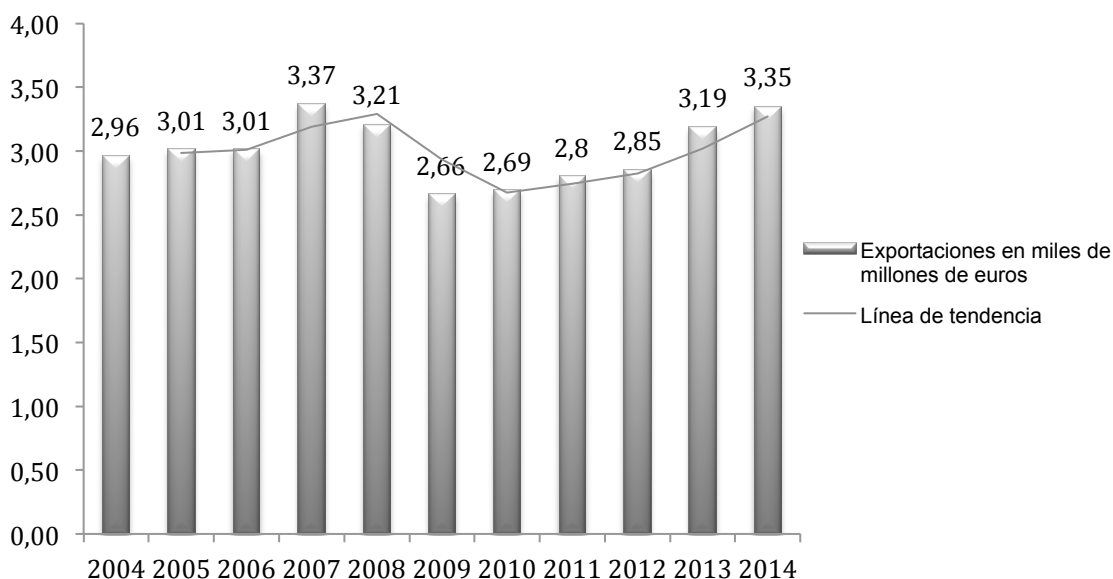
**Figura 4.2. Evolución de la producción de muebles en España: 2004-2014**



Fuente: Observatorio Español de Mercado del mueble, AIDIMA.

El análisis de las exportaciones realizadas en el mismo período de tiempo –véase figura 4.3-, sin embargo, no ha experimentado el mismo comportamiento. Salvo el fuerte descenso que se produjo en el ejercicio 2009, la tendencia muestra un aumento creciente de las ventas fuera de España. De hecho, si observamos la diferencia existente entre la cifra de negocio de España con el volumen de exportaciones de 2013, vemos que solo 0,53 miles de millones de euros corresponden a ventas en el mercado doméstico, confirmando la crisis que ha sufrido la industria del mueble en estos años.

El sector del mueble se puede definir como la actividad económica que se dedica a transformar los productos semielaborados que le proporciona la industria de primera transformación –empresas de aserrado, de tableros y chapa, empresas de forjados, empresas de curtidos, etc.- para convertirlos en productos finales o muebles, que son los enseres destinados al equipamiento interior de viviendas, locales o cualquier espacio físico interior.

**Figura 4.3. Evolución de las exportaciones del mueble: 2004-2014**

Fuente: Estacom (ICEX, 2016).

Realizar una clasificación de la industria resulta una tarea ardua debido a la variedad de criterios existentes. Estos pueden ser en función del estilo: mobiliario clásico, moderno, rústico, provenzal, convencional, etc.; en función del tipo de mobiliario: sillas, mesas, camas, armarios, sofás, etc.; en función del uso o destino que se vaya a dar: cocina, baño, comedor, dormitorio, oficinas, etc.; en función de la materia prima que incorpora: acero, madera, melamina, plástico, etc. La tabla 4.1 muestra la clasificación de las distintas actividades incluidas dentro del sector a partir de la Clasificación Nacional de Actividades económicas (CNAE-93) y del SIC (Standard Industrial Classification) (CEEL, 2006).

**Tabla 4.1. Clasificación del sector del mueble por actividades**

CNAE- 93	SIC
36. Fabricación de muebles; otras industrias manufactureras.	25. Mueble y mobiliario
36.1. Fabricación de muebles.	25.11. Muebles de madera.
36.11. Fabricación de sillas y otros asientos.	25.12. Muebles de madera tapizados.
36.12. Fabricación de muebles de oficina y establecimientos comerciales.	25.14. Muebles de metal para el hogar.
36.13. Fabricación de muebles de cocina y baño.	25.15. Colchones y somieres.
36.14. Fabricación de otros muebles.	25.17. Muebles y cajas para la televisión, radio y máquinas de coser en madera.
36.141. Fabricación de muebles domésticos.	25.19. Muebles domésticos SC.
36.142. Fabricación de muebles de jardín.	25.21. Muebles de madera para oficina.
36.143. Fabricación de otros muebles diversos.	25.22. Muebles de metal para oficina.
36.144. Actividades relacionadas con la fabricación de muebles.	25.31. Muebles para edificios públicos.

36.15. Fabricación de colchones.	25.41. Estanterías y divisiones de madera.
	25.42. Estanterías y divisiones de metal.
	25.91. Persianas, toldos y visillos.
	25.99. Mobiliario y muebles auxiliares SC.

Fuente: CEEI (2006).

En cuanto a la caracterización de la industria, observamos a partir de la información de la tabla 4.2 que las empresas de fabricación de muebles están constituidas principalmente por pymes. El análisis refleja dos tipos de empresas: las artesanas y aquellas que tienen un sistema productivo automatizado.

Las empresas con un proceso productivo artesanal, se caracterizan por su pequeño-mediano tamaño, utilizan una tecnología más manual en la elaboración de sus productos, lo que les permite adaptarse mejor a las especificaciones del cliente minorista. Su ámbito de actuación se suele situar mayoritariamente en el mercado nacional.

**Tabla 4.2. Análisis del tipo de empresa de fabricación de muebles**

Variables básicas	Unidad	PYME	NO PYME
		Valor en 2014	Valor en 2014
Número de empresas	Unidades	12.346	9
Cifra de negocios	Miles €	4.077.344	544.221
Producción	Miles €	4.039.556	531.519
Valor Añadido (VA)	Miles €	1.356.868	179.569
Ocupados	Unidades	52.178	3.445
Tamaño medio	Unidades	4,2	382,8
Remuneración por asalariado	Miles €	26,1	40,2
Productividad (VA/ocupados)	Miles €	26,0	52,1
Coste Laboral Unitario	Porcentaje %	100,2	77,1
Intensidad Inversora	Porcentaje %	2,9	2,7

Fuente: Fichas sectoriales MINETUR (Ministerio de Industria, Energía y Turismo, 2016).

Las empresas con un proceso de producción automatizado, por otro lado, cuentan una dimensión superior, fabrican mobiliario en cadena y trabajan con elevados volúmenes de pedidos. Un gran porcentaje de su facturación proviene de las exportaciones.

Respecto a la caracterización de la distribución -véase tabla 4.3-, nos encontramos en un sector con un mayor grado de concentración que el de hace 10 años. Si observamos las cifras publicadas, en el ejercicio 2014 existían 5.900 establecimientos especializados en el mueble (Cetelem, 2016), mientras que el número de puntos de venta de 2004 era de 12.000 (Boronat et al., 2005). Esto se debe al incremento de los grupos de compra, franquicias y grandes cadenas de distribución. De hecho, las grandes superficies especializadas son las elegidas por el consumidor a la hora de adquirir el mobiliario (Cetelem, 2013). Pese a esto, las tiendas de barrio constituyen la segunda opción en la adquisición de mobiliario y la primera opción en productos de decoración (Cetelem, 2013). La principal ventaja competitiva de las tiendas asociada a su reducido tamaño reside en el servicio prestado por el vendedor, mientras que la de la gran superficie es la del precio (Cetelem, 2013). Por otro lado, el comercio tradicional minorista, pese haberse reducido, ha avanzado en la venta online, lo que le ha permitido ampliar su mercado objetivo.

El aumento del grado de concentración minorista obliga al fabricante a prestar más atención a su oferta de valor. De esta forma, la mejora que se puede hacer en la definición del valor a este contexto de estudio permitiría ofrecerles una herramienta de utilidad a considerar en sus relaciones de negocio.

**Tabla 4.3. Caracterización del sector minorista de equipamiento de hogar**

Variables	Unidad	Valor en 2014
Número de establecimientos	Unidades	5.900
Cifra de negocios	Millones €	76.568
Valor añadido	Millones €	17.726
Importancia en la distribución minorista	Porcentaje %	7,40

Fuente: Elaboración propia a partir de Cetelem (2016) e INE (2015).

#### **4.3.2. HACIA UN MODELO INTEGRADOR DEL VALOR RELACIONAL**

A pesar de la importancia del valor en la predicción del resultado de una relación, son pocos los estudios que han intentado hacerlo operativo usando una metodología correctamente fundamentada (Hogan, 1998; Ulaga, 2001; Ulaga y Chacour, 2001; Ulaga y Eggert, 2005, 2006). Su investigación debe encaminarse al establecimiento de una estructura nomológica con otros constructos de comportamiento (Anderson, 1995; Woodruff y Gardial, 1996; Ulaga, 2001) y al asentamiento de su medición.

Con respecto a la medición del valor, existe un amplio espectro de enfoques que consideran un trato unidimensional o multidimensional del constructo (Lin et al., 2005). En este sentido, la literatura reconoce su medición formativa (p.e. Lin et al., 2005; O'Casey y Ngo, 2011; Biggermann y Buttle, 2012); en contra de trabajos anteriores, que usaban medidas reflectivas sin demasiada justificación (p.e. Lapierre, 2000). Sin embargo, como veremos posteriormente, el valor no es un constructo formativo o reflectivo por sí mismo y estará supeditado a las consideraciones propias de la teoría y de la investigación (Ulaga, 2011).

Independientemente de la naturaleza formativa, se observan dos formas de modelizar el valor relacional. La primera de ellas trata el constructo como una medida unidimensional y se basa en las percepciones del valor de forma global. Esta estrategia puede ser efectiva y directa, sin embargo, no es capaz de discernir la compleja naturaleza del valor. Como apuntan Sweeney y Soutar (2001, p. 207), *“una medida más sofisticada se hace necesaria para entender cómo los clientes valoran productos y servicios...”*. La segunda considera la multidimensionalidad del constructo y lo mide utilizando dimensiones basadas en lo que se recibe (beneficios) y en lo que se da (sacrificios). Sin embargo, ambos criterios pueden resultar inadecuados y al mismo tiempo contradictorios en determinados aspectos (Lin et al., 2005). Por ejemplo, en aquellos modelos estructurales donde el valor es el constructo clave, se observa que estos no solo miden el carácter unidimensional del constructo, sino también los componentes relativos a los beneficios y sacrificios; esto puede hacernos creer que tanto beneficios como sacrificios no forman parte de la medida del valor (Lin et al., 2005). De esta forma, la determinación de la interrelación entre los componentes relativos a beneficios y costes relacionales, es más apropiada dejarla en el modelo de medida, que en el modelo estructural.

Esta apreciación de Lin et al. (2005) se detecta claramente en el intento de la literatura del canal de establecer una red nomológica relacional. En este sentido, los estudios analizados (p.e. Cronin et al., 2000; Brady et al., 2005) presentan la necesidad de un mayor desarrollo conceptual con el fin de establecer un modelo relacional integrado que evite el uso de variables que puedan estar midiendo un mismo constructo, como es la inclusión de la calidad del servicio, el sacrificio y el valor (p.e. Sirohi et al., 1998; Zeithaml, 1998; Sweeney et al., 1999). Un mayor análisis a nivel de relaciones entre fabricantes y minoristas -véase cuadro 4.1- también muestra que el desarrollo del valor relacional, en comparación con los avances realizados a otros niveles del canal, se encuentra en una etapa inicial; su estudio es a menudo reducido a una única variable como el precio (p.e. Hardesty y Bearden, 2003; Skarmas et al., 2008; Corstjens y Stelle, 2008; Davis-Sramek et al., 2008; Xie et al., 2010), el servicio del cumplimiento del pedido (Davis-Sramek et al., 2008), el apoyo (Lusch et al., 2003), la comunicación (Rodríguez del Bosque et al., 2006), etc.

Por tanto, mayores esfuerzos en su medición son necesarios en este nivel de la cadena de suministro.

Respecto al nivel de abstracción del valor, este no queda especificado en los extensos modelos multidimensionales. Si estos modelos no forman un valor global no podrán crear un mapa verdadero de intercambio entre beneficios y sacrificios. Esto se debe a que la aplicación directa de sus componentes como predictores en un modelo estructural crea un problema potencial concerniente con los niveles de abstracción entre los constructos endógenos y exógenos. Esto hace que aunque la teoría de interés sea el valor relacional, tratar los componentes de beneficios y costes como un conjunto de valores percibidos y modelizados directamente como predictores en un modelo estructural, omitiendo el rol global, podría hacer que se propusiera una hipótesis de investigación a nivel del valor relacional, se condujera el análisis a nivel de los componentes, pero se produjeran las conclusiones a nivel del valor relacional (Spiteri y Dion, 2004). Por tanto, es poco conveniente concluir los efectos con otros constructos trascendentes como la satisfacción y el comportamiento intencional hasta que los análisis empíricos no sean conducidos a nivel del valor, en lugar de a nivel de componentes.

Siguiendo con la anterior discusión, las paradojas se producen entre métodos conceptuales tanto unidimensionales como multidimensionales y la definición conceptual del constructo. Por un lado, si está justificado tratar los componentes beneficios y sacrificios como antecedentes del valor relacional en una red nomológica, entonces las dimensiones, identificadas en las conceptualizaciones multidimensionales, no vienen referidas al valor y, por tanto, no deberían vincularse al valor. Por otro lado, si la conceptualización multidimensional es justificada, pero incompleta, entonces los modelos estructurales desarrollados para examinar las relaciones entre los componentes beneficios y sacrificios y el valor son inadecuados; estas relaciones son conceptualmente tautológicas. Por tanto, si ambas prácticas conceptuales están justificadas, el concepto del valor relacional debería ser redefinido y clarificado.

Con el fin de rectificar las paradojas, el valor relacional global debe ser incluido. De esta forma, las relaciones entre los componentes de los beneficios y sacrificios y el valor global deberían especificarse en el modelo de medición. Por otro lado, la literatura propone un modelo formativo en la determinación de los componentes de segundo orden de creación de valor más que un modelo reflectivo. Jarvis et al. (2003) recomiendan cuatro reglas de decisión para identificar si un constructo es formativo o reflectivo. Estas cuatro incluyen: (1) la dirección de causalidad desde el constructo hasta la medida implicada por la definición conceptual, (2) indicadores intercambiables, (3) covarianza entre los indicadores y (4) red nomológica de los indicadores del constructo.



En los modelos reflectivos, la dirección de causalidad es desde el constructo a los ítems, lo que contradice la definición basada en el concepto de intercambio de lo que se da y de lo que se recibe. Conforme a la definición conceptual, la dirección de causalidad se espera que sea desde los beneficios y costes a los componentes al constructo. Tanto los fabricantes, como los clientes detallistas, comienzan con las evaluaciones cognitivas para llegar finalmente a la percepción más genérica de creación de valor. De esta forma, el modelo alternativo de valor relacional podría identificarse como formativo de alto orden, donde los componentes de lo que se da y de lo que se recibe en primer orden se definen como características del constructo. La elección de una medida formativa permitiría que los cambios en las percepciones a nivel de beneficios y costes causan modificaciones en el valor relacional, pero no necesariamente a la inversa. Por tanto, los componentes de los beneficios y sacrificios serían indicadores causales del valor relacional y formarían parte integral del mismo, estos nunca serían causas externas o antecedentes del constructo.

Uлага y Eggert (2006a) observan que la causalidad fluye desde las medidas hasta el constructo. Otra de las principales razones por las que Uлага y Eggert (2006a) se decantan por el uso de medidas formativas de segundo orden tiene que ver con la alta correlación entre las dimensiones que el uso de medidas reflectivas conlleva. En un modelo reflectivo se asume las correlaciones entre los indicadores. Sin embargo, los componentes del valor son teóricamente independientes (Sheth et al., 1991). Por tanto, la correlación entre los componentes de los beneficios y sacrificios no es siempre necesaria. Aunque esa correlación sea elevada, no provee de una justificación para que el constructo sea definido como reflectivo (Law et al., 1998). Por ejemplo, si observamos la oferta central del proveedor, esta puede tener una puntuación alta en la calidad del producto pero tener una baja puntuación en el resultado de la entrega. El uso de una medida formativa permite que la correlación, aunque exista, no sea una condición necesaria entre las dimensiones que definen el constructo. Por otro lado, en los modelos reflectivos, los indicadores se esperan que sean de un contenido similar. La validez del constructo debe mantenerse aunque algún indicador caiga y por tanto, indicadores con la misma fiabilidad deberían ser intercambiables (Jarvis et al., 2003). Sin embargo, los componentes basados en beneficios y costes son claramente distinguibles pero no intercambiables porque no comparten el mismo contenido. La caída de cualquier componente del modelo puede cambiar el dominio del valor relacional. Bajo el modelo formativo, cada subdimensión es realmente un componente del conjunto y ese conjunto se vuelve incompleto si algún componente no se tiene en cuenta. En este sentido, Lin et al. (2005) proponen al valor como un constructo multidimensional formativo de segundo orden y reflectivo de primer orden. Los componentes basados en los beneficios y en los sacrificios estarían basados en múltiples indicadores reflectivos y

actuarían a su vez como indicadores formativos del valor relacional. En cuanto a la red nomológica de los indicadores, en los modelos reflectivos se espera que ésta no difiera y que los indicadores tengan los mismos antecedentes y consecuencias (Jarvis et al., 2003). Tanto las percepciones de los beneficios y sacrificios conducen a la satisfacción o a un comportamiento, pero sus antecedentes no. Por tanto, la red nomológica difiere entre los componentes basados en beneficios y sacrificios.

A modo de ejemplo en la figura 4.1, el valor relacional se conceptualiza a través de tres componentes formativos de segundo orden antecedentes del valor relacional. El modelo alternativo, en cambio, lo plantea como un constructo formativo de tercer orden. Los tres componentes formativos no son antecedentes del valor relacional, sino que son parte integral del mismo. En este caso, las relaciones entre el valor total y los componentes basados en beneficios y costes son determinados por el modelo de medida. El uso de los modelos unidimensionales y multidimensionales de primer orden será apropiado cuando el objetivo sea establecer la percepción global del valor relacional o las percepciones del valor a nivel de un componente. Por otro lado, cuando el fin del modelo es el de confirmar relaciones entre constructos en una red nomológica, la especificación de un modelo formativo de alto orden podría ser la estructura más convincente (Lin et al., 2005).

Finalmente, el cuadro 4.18 muestra las principales metodologías contempladas en la literatura sobre valor entre empresas. El análisis incluye una revisión de los elementos fundamentales de dichos estudios, a saber: objetivo de la investigación, ámbito de aplicación, variables analizadas, método estadístico utilizado y tipo de escala; del cual extraemos las siguientes conclusiones:

1. La empresa cliente, en el contexto relacional entre proveedor y fabricante industrial, constituye la unidad muestral más analizada en las investigaciones realizadas, concretamente los responsables y/o jefes de compra de las mismas.
2. Los modelos relacionales siempre van dirigidos a establecer las intenciones conductuales de los clientes.
3. Los índices de respuesta de los estudios analizados se sitúan generalmente en una horquilla entre el 10-30% de la muestra.
4. El análisis de ecuaciones estructurales mediante PLS representa el método estadístico más utilizado recientemente en el contraste de las relaciones causales de los modelos.

**Cuadro 4.18. Síntesis de estudios empíricos recogidos en la literatura sobre valor en relaciones entre empresas**

Autor	Objetivo	Respuestas válidas/ ámbito	Variables relevantes analizadas	Método análisis estadístico
Sharland (1997)	Estudia el impacto de tres factores en las relaciones entre compradores y proveedores: coste relacional, ventaja competitiva y coste de cambio.	191 jefes de compra industriales	Costes relacionales, ventaja competitiva, coste de cambio, valor relacional	Análisis de regresión
Slater y Narver (2000)	Describen cuatro estrategias relacionadas con el aprendizaje organizacional y demuestran cómo contribuyen de forma positiva en la creación de valor	66 gerentes/presidentes de empresas de la industria electrónica	Enfoque de mercado, colaboración, experiencia repetitiva, experimentación, dinamismo de mercado, hostilidad competitiva, fuentes de valor del cliente, indicadores de resultado	Ecuaciones estructurales
Lapierre (2000)	Determina la estructura del valor relacional en empresas de servicios industriales	209 y 129 jefes de compra de la industria tecnológica canadiense y del sector financiero	Soluciones alternativas, calidad de producto, customización, responsabilidad, flexibilidad, fiabilidad, competencia tecnológica, imagen, confianza, solidaridad, precio, esfuerzo, conflicto	Ecuaciones estructurales
Cannon y Homburg (2001)	Estudian la creación de valor desde la reducción de costes a las empresas clientes	478 jefes de compra industriales de EEUU y Alemania	Costes directos, costes de adquisición, costes operacionales, comunicaciones del proveedor, adaptación del proveedor, características del proveedor, gestión de costes del cliente, controles de mercado y de posicionamiento, intención de continuidad.	Ecuaciones estructurales
Eggert y Ulaga (2002)	Analizan la relación entre satisfacción y valor	301 jefes de compra industriales de Alemania	Valor percibido, satisfacción, intenciones conductuales	Ecuaciones estructurales
Walter et al. (2003)	Determinan los antecedentes de la calidad relacional	203 jefes de compra alemanes	Funciones relacionales directas, funciones relacionales indirectas, calidad relacional, disponibilidad de proveedores alternativos	Ecuaciones estructurales
Kumar y Grisaffe (2004)	Exploran nuevos beneficios relacionales y analizan sus efectos en modelo de calidad-valor-intención	884 clientes de empresas de servicios financieros y 535 clientes de empresas de productos de oficina	Liderazgo industrial, innovación, precio percibido, enfoque al cliente, calidad percibida, valor del cliente, intención conductual	Ecuaciones estructurales

Autor	Objetivo	Respuestas válidas/ ámbito	Variables relevantes analizadas	Método análisis estadístico
Ulaga y Eggert (2006a)	Identifican los componentes que integran las dimensiones del valor relacional	288 jefes de compra de fábricas de EEUU	Beneficios relacionales: beneficios centrales, beneficios de búsqueda, beneficios de operaciones; Costes relacionales: costes directos, costes de adquisición, costes operacionales; Valor relacional	Ecuaciones estructurales a través de PLS
Ulaga y Eggert (2006b)	Establecen un modelo relacional, basado en valor y calidad, que determine el rendimiento del proveedor	400 jefes de compra de fábricas de EEUU	Valor relacional, satisfacción, confianza, compromiso, expansión, abandono	Ecuaciones estructurales a través de PLS
Heinonen (2007)	Desarrolla conceptualmente el valor en los servicios online bancarios	40 entrevistas a usuarios de servicios bancarios	Valor técnico, valor funcional, valor temporal, valor espacial	Estudio exploratorio
Barry y Terry (2008)	Determinan los antecedentes y los resultados del valor en las relaciones interorganizacionales de servicios industriales de distintos países	202 compradores industriales	Beneficios relacionales, costes relacionales, valor relacional, compromiso afectivo, intenciones conductuales	Ecuaciones estructurales
Olaru et al. (2009)	Plantean los factores determinantes del valor en la industria de I+D	918 clientes de la industria de I+D	Beneficios relacionales, beneficios del servicio, sacrificios monetarios, valor, intenciones conductuales	Ecuaciones estructurales
Lefaix-Durand et al. (2009)	Presentan el valor relacional como determinante para entender cómo el proveedor crea valor en las relaciones con su clientes y mejora así su posición competitiva	58 clientes de tres fabricantes de productos de madera	Beneficios y costes relacionales	Análisis exploratorio
Cater y Cater (2009)	Buscan ampliar el conocimiento de la satisfacción y lealtad del cliente en las relaciones interorganizacionales	477 jefes y responsables de compra	Costes directos, beneficios centrales, beneficios de las operaciones del cliente, beneficios del proceso de búsqueda, satisfacción y lealtad	Ecuaciones estructurales a través de LISREL
Scheer et al. (2009)	Examinan si las capacidades del proveedor impactan en la dependencia de los clientes industriales y generan comportamientos leales	174 jefes de compra de productos industriales	Oferta central, comunicación, operaciones, dependencia, lealtad	Ecuaciones estructurales a través de EQS

Autor	Objetivo	Respuestas válidas/ ámbito	Variables relevantes analizadas	Método análisis estadístico
Wagner et al. (2010)	Examinan la relación entre la creación de valor y la apropiación de valor en las relaciones colaborativas	186 responsables de compra de empresas industriales alemanas y suizas	Confianza, satisfacción, valor, intercambio de información, colaboración futura	Ecuaciones estructurales a través de PLS
Chenet et al. (2010)	Examinan el papel de la diferenciación del servicio en las relaciones interorganizaciones	302 clientes de una empresa de servicios financieros europea	Calidad del servicio, confianza, diferenciación, compromiso, satisfacción, lealtad	Ecuaciones estructurales
Cheung et al. (2010)	Investigan cómo el aprendizaje relacional influye en el valor relacional en un entorno interorganizacional global	126 responsables de compra de cuatro industrias distintas	Factores del entorno, factores interorganizaciones, distancia cultural, aprendizaje relacional, valor relacional	Ecuaciones estructurales a través de PLS
Callarisa et al. (2011)	Buscan demostrar que los aspectos funcionales o racionales y los aspectos de naturaleza emocional y social condicionan el valor percibido de las relaciones entre empresas	101 responsables de compra de la industria azulejera española	Calidad del producto, calidad del servicio, sacrificios, valor social y valor emocional	Ecuaciones estructurales
Hutchinson et al. (2011)	Intentan resolver las diferencias en la modelización de las intenciones conductuales	159 responsables de compra de tres industrias distintas	Intenciones conductuales, calidad relacional, valor relacional, beneficios relacionales y sacrificios relacionales	Ecuaciones estructurales a través de PLS
Blocker (2011)	Modeliza la medida equivalente de las percepciones del valor del cliente intercultural	800 responsables de compras tecnológicas	Calidad ofrecida, interacción personal, soporte del servicio, saber hacer, costes directos, costes de adquisición, costes de las operaciones y satisfacción global	Ecuaciones estructurales a través de PLS
Chen y Myagmarsuren (2011)	Examinan la lealtad del cliente y explora las relaciones entre variables de equidad del cliente.	236 estudiantes universitarios consumidores de servicios tecnológicos	Imagen de marca, imagen de la empresa, calidad relacional, valor relacional, lealtad del cliente	Ecuaciones estructurales
O'Cass y Ngo (2011)	Modelizan la ganancia competitiva de las empresas a través de su oferta de valor y los resultados que se consiguen	301 directores generales de empresas australianas	Oferta del valor de la empresa, respuesta al cliente	Ecuaciones estructurales a través de PLS

Autor	Objetivo	Respuestas válidas/ ámbito	Variables relevantes analizadas	Método análisis estadístico
Ritter y Walter (2012)	Analizan el impacto de las funciones relacionales en el valor relacional	112 responsables de compra de empresas alemanas	Funciones relacionales implicadas con el cambio y con las operaciones, innovación, confianza, valor relacional	Regresión jerárquica moderada
Toon et al. (2012)	Revisan el valor del proceso del intercambio social	257 gestores de proyectos de construcción	Confianza deseada, confianza calculada, compatibilidad operativa, inversión de activos específicos, intercambio técnico, valor relacional	Ecuaciones estructurales
Hultén (2012)	Analiza las percepciones de valor de los clientes de la oferta del producto mejorada	93 directores de Suecia	Comunicación, situaciones de uso, conductores del valor de las operaciones	Análisis de regresión
Keränen y Jalkala (2013)	Examinan los procesos y actividades que determinan el valor en las relaciones interorganizacionales	18 directivos de tres empresas	Valor potencial, establecimiento del punto de partida, evaluación del rendimiento, realización del valor a largo plazo y gestión de información sistemática	Análisis exploratorio
Ye y Zhang (2013)	Proveen una forma de diferenciación competitiva a través del valor específico en las relaciones de negocio	329 responsables de compra de empresas industriales	Capital, recursos humanos, equipos tecnológicos, plataformas de información, tecnología y habilidades específicas	Ecuaciones estructurales a través de PLS

Fuente: Elaboración propia.

### 4.3.3. COMPROBACIÓN Y TRATAMIENTO METODOLÓGICO DEL CONSTRUCTO DE ALTO ORDEN

El valor relacional representa un constructo con un elevado nivel de abstracción, relacionado con otros constructos con un nivel de abstracción similar, bien a partir de su influencia directa o bien a través de sus dimensiones subyacentes (Chin, 1998b). Diferenciamos de esta forma el modelo de medición del valor relacional del modelo estructural, el cual conecta el valor con otros constructos relacionales como pueden ser la satisfacción y la lealtad.

Deteniéndonos en el modelo de medición, la literatura tiende a presentar el valor como un constructo de alto orden que puede estar representado bien por dimensiones reflectivas o constituido por sus dimensiones formativas. Cuando el constructo de alto orden es reflectivo, el concepto general es manifestado por varias dimensiones específicas latentes –no observadas-. Si el constructo de alto orden es formativo, es la combinación de varias dimensiones específicas –latentes- en un concepto general (Becker et al., 2012). En principio, nuestra propuesta, en base a la revisión de la literatura, es la de presentar los ejes de creación del valor como constructos formativos de segundo orden y, de forma alternativa, el valor relacional como un constructo formativo de tercer orden, sin embargo, como veremos a continuación, la literatura recomienda comprobar metodológicamente cualquiera de estas dos elecciones. Por tanto, el presente punto está enfocado a presentar una guía de trabajo con la técnica de *partial least squares* o PLS, a través del paquete SmartPLS (versión 3.2.1), que nos permita confirmar las afirmaciones anteriores. Una de las principales ventajas de trabajar con PLS es que puede operar con relaciones tanto formativas como reflectivas en un mismo modelo. Adicionalmente, al tratarse de un modelo de relaciones recursivas –unidireccionales-, no afectaría la limitación que tiene PLS sobre dicho aspecto.

Como recogen Ulaga y Eggert (2006a), una de las mayores dificultades que ha entrañado el estudio del valor relacional ha sido especialmente la especificación de su modelo de medida. Baxter (2009) a partir de la taxonomía de constructos multidimensionales de Law et al. (1998) analiza y compara las especificaciones de tres modelos de valor relacional (Baxter y Matear, 2004; Ulaga y Eggert, 2005; Walter et al., 2001). Independientemente del significado del constructo que se da en cada uno de esos trabajos, Baxter (2009) establece que una medición incorrecta implica una discrepancia entre la definición y la operatividad. Diamantopoulos (2010) también resalta la importancia de definir el constructo objetivo, entender las diferencias entre reflectivo y formativo –teorías auxiliares- y emplear un procedimiento de desarrollo de la medida que sea consistente con la elección de la teoría auxiliar. De esta forma, un tema clave del estudio será la concreción de una definición clara que establezca la investigación específica, incluyendo si ésta adopta una perspectiva del cliente o del vendedor, si el investigador está

interesado en las percepciones del valor global o en entender los conductores individuales del valor (Ulaga, 2011). De esta forma, el valor relacional no es un constructo formativo o reflectivo por sí mismo y estará supeditado a las consideraciones teóricas y a los objetivos específicos de la investigación (Ulaga, 2011). Como bien apunta Diamantopoulos (2010), como crítica a Baxter (2009), la especificación de un modelo de medida apropiado conforme a la propia definición no garantiza que la estructura causal sea la correcta. Como consecuencia, es necesario realizar comprobaciones posteriores que verifiquen la idoneidad de una elección formativa o reflectiva.

Por otro lado, una de las conclusiones del punto 4.3.2 destaca que la investigación del valor relacional se viene interpretando desde los modelos de ecuaciones estructurales. Su estimación se puede basar a través de un enfoque confirmatorio que minimiza la matriz de covarianza del modelo y la matriz de covarianza de la muestra -*CB-SEM*-, o bien, a través de la predicción con la maximización de la varianza explicada del constructo endógeno mediante su  $R^2$  -*PLS-SEM*- (Hair et al., 2012). Aunque ambos enfoques fueron desarrollados al mismo tiempo, su evolución no ha sido similar (Hair et al., 2012). *CB-SEM* experimentó bastantes avances metodológicos y llegó a ser usado de forma general en las ciencias sociales debido al desarrollo temprano de LISREL en los 70 (Hair et al., 2012). Por el contrario, PLS no comenzó a desarrollarse hasta finales de los 90. En este sentido Hair et al. (2012) presentan un amplio rango de extensiones que permiten la investigación a través de PLS-SEM. Paralelamente, Rigdon (2012) y Becker (2012) ofrecen una nueva perspectiva introduciendo PLS como un enfoque independiente con sus propios mecanismos de validación y que va más allá de la maximización de la  $R^2$  del constructo endógeno. Estos avances recientes, acompañados del uso generalizado en el estudio del valor relacional, justificarían la elección PLS como el enfoque de aproximación empírica que vamos a emplear.

Una vez seleccionado PLS como método de trabajo, el primer reto que se nos presenta es el de establecer la naturaleza del valor relacional. La modelización de las variables latentes jerárquicas a través de PLS puede ser realizada a través de dos métodos recomendados por Becker et al. (2012), a saber: (1) el enfoque del indicador repetido (Lohmöller, 1989; Wold, 1982) y (2) el método secuencial de puntuación de variables latentes o el enfoque de dos fases (Ringle et al., 2012; Wetzels et al., 2009). En el primero, el valor relacional –la variable latente de más alto orden- representa todas las variables manifiestas de las variables latentes de menor orden. En el segundo, PLS estima, en primer lugar, las puntuaciones de los constructos de primer orden y, seguidamente, dichas puntuaciones son usadas como indicadores de las variables latentes de mayor orden en un análisis posterior. Con ambos enfoques tendremos en cuenta los “*modos*” de medida con los que PLS trabaja (véase Becker et al., 2012). El modo A usa los pesos de correlación y está pensado para trabajar con medidas reflectivas. El Modo B trabaja con los



pesos de regresión, el cual provee de una mejor predicción con la información usada para estimar los parámetros del modelo. De esta forma, Becker et al. (2012) recomiendan el enfoque de dos fases para poder establecer la naturaleza del constructo de alto orden. Dicho estudio a través de PLS se realiza mediante un análisis confirmatorio Tetrad –CTA-PLS- (Gudergan et al., 2008). El análisis CTA es una técnica estadística que busca justificar la idoneidad del uso de modelos de medida formativa respecto al uso de modelos reflectivos (véase Gudergan et al., 2008). Un tetrad es la diferencia del producto de un par de covarianzas con otro par de covarianzas de las variables indicadoras. Gudergan et al. (2008) especifican el procedimiento para testar los tetrads a través del PLS. Primero, se construye un test estadístico para cada modelo que implica un tetrad convergente a cero a través de la rutina bootstrapping. Segundo, los resultados unitarios de los test de significatividad de los tetrads convergentes no redundantes proveen una base para decidir si la operativa reflectiva es conforme a los datos empíricos. Un rechazo del modelo reflectivo provee apoyo para una especificación formativa del indicador. Los pasos metodológicos a seguir con la técnica CTA-PLS serían los siguientes:

1. Formar y computar todos los tetrads convergentes del modelo de medida del valor relacional.
2. Identificar los tetrads convergentes a cero del modelo implicado.
3. Eliminar los tetrads convergentes redundantes. Esto se produce cuando el mismo par de varianzas aparece en dos modelos que implican tetrads convergentes.
4. Desarrollar un test estadístico significativo para cada tetrad convergente.
5. Evaluar los resultados para todos los modelos que implican tetrads convergentes no redundantes del modelo de medida a partir de los múltiples test.

Adicionalmente, analizaremos el poder de predicción del modelo de medida y del modelo estructural. Para ello, Becker et al. (2012) y Wilson et al. (2007) resumen los pasos metodológicos que seguiremos en nuestro estudio. Estos son los siguientes:

1. Especificar el tipo de modelo de la variable latente jerárquica.
2. Realizar el análisis factorial exploratorio (EFA) para identificar los factores de primer orden.
3. Comunicar el enfoque que se usa para estimar el modelo de variables latentes jerárquicas –p.e. indicador repetido o enfoque de dos pasos-, el modo de medida –p.e. modo A, modo B- en los constructos de más alto orden, en caso de utilizar el enfoque de indicador repetido, y el esquema de pesos internos –p.e. centroide, factor o camino- usados en el algoritmo PLS.

4. Establecer la información apropiada en los constructos de primer orden. Si los constructos son reflectivos, habrá que analizar las cargas de los indicadores, el índice de varianza extraída, la fiabilidad compuesta, la validez discriminante, etc. Si los constructos son formativos, será necesario informar de los pesos de los indicadores, significatividad de los pesos, multicolinealidad de los indicadores, etc. (Cenfetelli y Bassellier, 2009; Chin, 1998a; Fornell y Larcker, 1981; Hair et al., 2012; Hair et al., 2012).
5. Efectuar el análisis de fiabilidad de los factores de primer orden.
6. Determinar los constructos de alto orden. Habría que proceder como en el paso 3, sin embargo, lo que distingue la evaluación de los constructos de alto orden de los de primer orden es el rol de los pesos y cargas en el análisis; estos no son obtenidos de la relación entre los constructos de más alto orden y las variables manifiestas, sino que son el resultado de las relaciones entre los constructos de más alto orden y los constructos de menor orden.
7. Llevar a cabo el análisis factorial exploratorio (EFA) para identificar los factores de segundo orden a partir de las puntuaciones obtenidas de las variables latentes.
8. Aplicar el análisis TETRAD para los factores de primer orden y segundo orden.
9. Analizar la fiabilidad y validez del modelo final.

#### **4.3.4. MÉTODO DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN**

El método de obtención de información se basa en una intervención de carácter cuantitativo a partir del procedimiento de la encuesta, mediante el uso y explotación de un cuestionario estructurado. Los análisis se realizarán sobre los resultados obtenidos de la percepción que tiene el cliente minorista de la oferta de valor relacional de su proveedor principal. Se selecciona el proveedor principal porque probablemente el cliente minorista pueda aportar más información de cada uno de los beneficios y sacrificios que obtiene de la relación. Esta forma de captar la información, a partir de la percepción del cliente y en el ámbito de las relaciones interorganizacionales, es ampliamente utilizado en las investigaciones sobre valor relacional (p.e. Ulaga y Eggert, 2006a; Barry y Terry, 2008; Ritter y Walter, 2012).

Los cuestionarios son autoadministrados y remitidos a través del correo electrónico a los responsables o jefes de compra de la empresa cliente. Este interlocutor transmite los requerimientos de compra de los vendedores de su empresa, hace seguimiento de los pedidos y transmite las quejas/dudas del producto o servicio prestado; lo que le convierte en la figura más cercana en la relación con el fabricante. Este sistema de obtención de información nos

permite, por un lado, llegar a un mayor número de minoristas de ámbito nacional, y por otro lado, adaptarnos mejor a la disponibilidad horaria del encuestado.

#### **4.3.5. PLAN DE MUESTREO**

La población principal objeto de análisis está constituida por empresas. En concreto, nos enfocamos en aquellas empresas minoristas del canal de distribución de productos relacionados con el mobiliario de hogar, oficinas y hostelería. Dicha elección, nos permite, en primer lugar, cubrir todas las dimensiones del valor relacional que se establecen en los intercambios fabricantes-minoristas, y en segundo lugar, estudiar las intenciones conductuales del cliente minorista del sector del mueble. Como se comentó anteriormente, el elemento de estudio está constituido por los jefes o responsables de compra. Por regla general, se establece un interlocutor por empresa. Sin embargo, para empresas de gran tamaño, con tiendas a nivel nacional, se opta por seleccionar a cada uno de los responsables de zona; ampliando el número de interlocutores válidos por empresa solo en este caso.

La selección de la muestra se basa en tiendas de muebles españolas que hacen uso de las TIC, por lo que se establece como criterio de selección que las empresas tengan presencia en la web o hagan uso de las nuevas tecnologías en su relación con el fabricante. Los detalles de los contactos para el establecimiento de las unidades de la muestra fueron obtenidos de la base de datos de 19 agentes comerciales del sector del mueble en España y seguidamente comparados y ampliados a través del motor de búsqueda de google. De esta forma, se elaboró un listado que se consideró como población objeto de estudio conformado con un total de 2.270 empresas.

#### **4.3.6. CUESTIONARIO**

Una vez definidos los objetivos de la investigación, planteadas las hipótesis y preguntas de investigación y diseñada la metodología a seguir, el presente epígrafe describe la elaboración del cuestionario. Para ello, en primer lugar, se detalla su estructura general, para seguidamente pasar al pre-test al que fue sometido para comprobar su idoneidad y poder realizar las mejoras necesarias.

#### 4.3.6.1. ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO

El cuestionario solicita al encuestado su opinión en una escala Likert de cinco puntos desde “muy en desacuerdo” (1) a “muy de acuerdo” (5). Su estructura se compone de un conjunto de escalas de medición para cada una de las variables identificadas en el modelo objeto de estudio. Estas escalas se agrupan en 5 apartados en función de las cuestiones de investigación planteadas y a la afinidad entre los constructos:

1. **Componentes centrales de la relación.** Este apartado recoge el conjunto de escalas vinculadas con la medición de los componentes centrales del intercambio entre el cliente minorista (entrevistado) y el fabricante. Las preguntas van encaminadas a medir los beneficios y costes considerados como centrales en la relación entre fabricantes y minoristas. Abarca los ítems de las escalas: calidad de producto: QP, entrega del pedido: EP, formación del personal: FP, coste del producto: CP y coste de cambio: CC.
2. **Componentes de acceso al servicio prestado.** Este punto recoge la escala de medida de los diferentes atributos que definen el componente de acceso a la oferta del fabricante. Los ítems se agrupan en función del producto adquirido, de la respuesta del vendedor ante un problema y de la interacción con el vendedor. Este apartado incluye los ítems de las escalas: customización: C, coste baja calidad: CBC, soporte del servicio: SS, soporte social: SSoc, coste fallo de servicio: CFS y coste de baja interacción: CBI.
3. **Componentes de las operaciones basadas en las TIC.** En esta parte del cuestionario, medimos el componente de las TIC del valor relacional a través de los beneficios y sacrificios derivados de la importancia de la tecnología en las operaciones de entrega de productos y servicios. Este apartado recoge los ítems de las escalas: gestión logística: GL, automatización: A, ejecución: E, gestión del transporte: GT, coste económico: CE, coste de tiempo: CT, coste de adaptación: CA y coste de incompatibilidad: CI.
4. **Valor relacional, satisfacción y lealtad.** Las escalas de esta sección del cuestionario miden la valoración del proveedor por parte del cliente minorista, así como el nivel de satisfacción y lealtad del cliente respecto al fabricante. Esta escala abarca los ítems VSL1-VSL11.

5. **Datos de clasificación de la empresa.** Por último, recogemos las preguntas relacionadas con la identificación de la empresa entrevistada.

#### **4.3.6.2. PRE-TEST DEL CUESTIONARIO**

Una vez delimitado el cuestionario, se dispuso la comprobación de su idoneidad y su correcto funcionamiento. En primer lugar, el cuestionario se sometió a la opinión de cinco empresas minoristas. En segundo lugar, se realizó una prueba piloto a una muestra de veinte empresas. Estas pruebas permitieron comprobar si el cuestionario resultaba fácil de comprender por parte del entrevistado y, al mismo tiempo, medir su duración. Dos son las conclusiones que se extraen de este estudio. Por un lado, los enunciados demasiado extensos dificultaban la agilidad de lectura de la empresa participante. Por otro lado, los ítems agrupados en la sección de las TIC del cuestionario resultaron ser demasiado técnicos, dificultando su comprensión.

Con todo, se efectuaron adaptaciones menores para mejorar su comprensión y agilizar la obtención de información, una vez definido el cuestionario definitivo –véase en anexos, cuestionario- se procedió al pase del mismo durante los meses de Mayo y Junio de 2015.

#### **4.3.6.3. RECOGIDA DE INFORMACIÓN**

La encuesta fue implementada siguiendo el enfoque de Tonn et al. (2012). En este punto, una carta de presentación fue enviada por correo electrónico a la totalidad de las empresas listadas, seguida del enlace al cuestionario, tres recordatorios y un aviso final consistente al mismo cuestionario de nuevo. 2.270 encuestas fueron enviadas en una primera oleada. Se realizaron intentos para fomentar una mayor tasa de respuesta; haciendo partícipe al informante de determinados aspectos relacionados con los objetivos del estudio. Los datos completos del principal investigador fueron provistos para facilitar cualquier pregunta del entrevistado. De las 2.270 empresas, se obtuvieron un total de 255 respuestas. Finalmente, el número de cuestionarios válidos comprende 219 encuestas correctamente cumplimentadas, dando un ratio de respuesta del 9,6%.

El capítulo 5 abordará los resultados derivados del análisis estadístico de los datos obtenidos en dicho trabajo de campo.

#### 4.4. RESUMEN Y CONCLUSIONES

Este capítulo ha descrito el diseño de la investigación empírica con el fin de dar respuesta a los objetivos planteados en nuestro estudio. Para ello, se ha definido un modelo conceptual en base a la literatura revisada, el cual establece las relaciones de causalidad que serán contrastadas a través de un análisis de modelos de ecuaciones estructurales. El planteamiento metodológico propuesto se resume en los siguientes puntos:

- El objetivo global de nuestra investigación empírica es el determinar los ejes de creación del valor relacional en el contexto del canal comercial de productos duraderos.
- La revisión de la literatura nos ha permitido definir dimensiones de creación de valor en base a los componentes centrales, componentes de acceso y componentes operacionales de las TIC. Las cuestiones a investigar residen en el análisis de los beneficios y costes que los integrarían.
- Los **componentes centrales** están constituidos por todos aquellos beneficios y costes relacionales que se consideran críticos en la creación de valor. Para ello, en base a la literatura, se propone una escala de medición para cada una de las cinco dimensiones: calidad de producto, entrega del pedido, formación del personal, coste del producto y coste de cambio.
- Los **componentes de acceso** recogen aquellos beneficios y costes que reflejan la relación entre el personal de ventas del fabricante, el cliente minorista y el propio sistema de servicio en la creación de valor. Para ello, se propone una escala de medición para cada una de las seis dimensiones: customización, soporte del servicio, soporte social, coste de fallo del servicio, coste de baja interacción y coste de baja calidad.
- Los **componentes operacionales de las TIC** responden a lo que la literatura reconoce como una evidencia de que las inversiones de TIC favorecen la gestión de proyectos estudiados en el capítulo 2. Para ello, se propone una escala de medición para cada una de las ocho dimensiones: gestión logística, automatización, ejecución, gestión del transporte, coste económico, coste de tiempo de las TIC, coste de adaptación de las TIC, coste de incompatibilidad de las TIC.
- El siguiente nivel del estudio analiza la relación existente entre el valor relacional con la satisfacción y la lealtad. En primer lugar, la escala de medición del valor relacional, como constructo unidimensional, se realiza a través de 4 indicadores. En segundo lugar, la satisfacción se efectúa a través de una escala formada

por 3 indicadores. Finalmente, respecto a la lealtad, la literatura nos ha permitido definir una escala de 4 indicadores.

- El cumplimiento de los objetivos de la tesis genera el modelo objeto de estudio, el cual trata la medición del valor relacional y sus consecuencias en la satisfacción y la lealtad del cliente minorista. El modelo sigue la línea de Ulaga y Eggert (2006a) y considera los tres componentes de creación de valor como antecedentes. Como modelo alternativo, se sigue la tendencia de la investigación a considerar el valor relacional como un constructo multidimensional, esto ha dado lugar al planteamiento de 7 hipótesis a contrastar y de 19 cuestiones de investigación. Su respuesta se desarrollará en el próximo capítulo.
- La definición de las escalas a partir de la revisión la literatura permite medir cada una de las variables del modelo en la elaboración del cuestionario. Su planteamiento corresponde a los resultados obtenidos en el pre-test que se realiza.

Respecto a la metodología a emplear en nuestro estudio, las principales conclusiones que se extraen de la revisión se resumen en los siguientes puntos:

- En cuanto al ámbito de la investigación, nos enfocamos en las percepciones de empresas minoristas respecto a la propuesta de valor de su proveedor principal, el fabricante del sector del mueble español.
- Existe una tendencia a reconocer la naturaleza formativa del constructo.
- La empresa cliente constituye la unidad muestral más analizada en las investigaciones realizadas, concretamente los responsables y/o jefes de compra de las empresas fabricantes.
- Los modelos relacionales siempre van dirigidos a establecer las intenciones conductuales de los clientes.
- Los índices de respuesta de los estudios analizados se sitúan generalmente en una horquilla entre el 10-30% de las empresas objeto de investigación.
- El análisis de ecuaciones estructurales mediante PLS representa el método estadístico más utilizado recientemente en el contraste de las relaciones causales de los modelos. Además responde perfectamente a las necesidades y características de nuestra investigación.
- El análisis metodológico a seguir plantea también el análisis CTA como técnica que permitirá justificar el uso de medidas formativas y/o reflectivas de nuestro modelo de medición del valor relacional.

- La población objeto de estudio está formada por tiendas minoristas del sector del mueble en España que manifiestan interés por las nuevas tecnologías. La información se obtuvo mediante un cuestionario estructurado autoadministrado mediante correo electrónico al responsable de compras de un listado elaborado de 2.270 tiendas minoristas. La muestra final comprende 219 cuestionarios.

La aplicación de este planteamiento metodológico ha permitido, tras el trabajo de campo, obtener los datos necesarios para poder desarrollar el análisis estadístico propuesto. Los resultados de dicho análisis se abordan en el siguiente capítulo.



## CAPÍTULO 5

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

El presente capítulo tratará el análisis estadístico de los resultados obtenidos en el trabajo de campo. A partir de ellos, se espera contrastar y dar respuesta a las hipótesis planteadas en el capítulo anterior.

La interpretación de los resultados consta de dos apartados. El primero de ellos recogerá el análisis descriptivo de las variables analizadas. El segundo de ellos incluirá la evaluación del modelo de medición y las relaciones estructurales del valor relacional. Como se comentó en el capítulo 4, una de las mayores dificultades de este trabajo reside en el alto nivel de abstracción del valor, que obliga a trabajar con constructos de primer y segundo orden. De las estrategias de modelización recomendadas por Becker et al. (2012) optamos por el método de dos fases. Dicho enfoque implica: (1) establecer el modelo de medida a nivel de los ítems y de los constructos de alto orden y (2) incluir un análisis de las relaciones estructurales establecidas (Wilson et al., 2007). En este caso, la fiabilidad y validez se realiza en cada una de las fases, es decir, la fase 1 incluye el análisis correspondiente a los constructos de primer orden y la fase 2 recoge el análisis equivalente a los constructos de segundo orden (Chin, 1998b). Durante ambas fases, se establecen las condiciones que permiten justificar la definición formativa o reflectiva de los constructos a través del análisis CTA explicado en el capítulo anterior.

#### **5.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL PERFIL DE LA MUESTRA Y DE LAS VARIABLES DEL MODELO PROPUESTO**

El análisis descriptivo comienza con una caracterización de la muestra. La delimitación de su perfil permitirá posteriormente pasar al análisis del estudio de las escalas de medición de las variables identificadas en el modelo empírico a investigar.

### 5.1.1. DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA ENTREVISTADA

La descripción de la muestra se realiza en primer lugar clasificando las empresas por comunidades autónomas. A continuación, al tratarse de un sector con un alto grado de concentración, se diferencia el tipo de empresa en base a su forma jurídica; de esta forma, se distingue la microempresa de la pequeña y mediana empresa. Finalmente, se presenta el análisis de las variables económicas que definen el tamaño de las empresas mercantiles. Todos estos resultados se incluyen en la tabla 5.1.

**Tabla 5.1. Perfil de las empresas entrevistadas**

Provincia	N	%	
Comunidad Valenciana	60	27,40%	
Cataluña	40	18,26%	
Castilla y León	20	9,13%	
Andalucía	18	8,22%	
Madrid	15	6,85%	
Galicia	11	5,02%	
País Vasco	10	4,57%	
Islas Canarias	7	3,20%	
Asturias	6	2,74%	
Castilla la Mancha	6	2,74%	
Navarra	6	2,74%	
Extremadura	5	2,28%	
Aragón	5	2,28%	
Baleares	4	1,83%	
Murcia	3	1,37%	
Melilla	1	0,46%	
Cantabria	1	0,46%	
La Rioja	1	0,46%	
	<b>219</b>	<b>100,00%</b>	
Tipos de empresas			
	N	%	
Nº. Empresas con personalidad física	103	47%	
Nº. Empresas mercantiles	116	53%	
Variables económicas y de tamaño empresas mercantiles			
	Media	Mínimo	Máximo
Cifra de negocios 2014 en euros	1.055.891	12.925	23.530.782
Nº total empleados 2014	7,6	1	65

Fuente: Elaboración propia a partir de SABI (2014).

La clasificación por comunidades nos muestra que la Comunidad Valenciana y Cataluña constituyen las dos comunidades con mayor grado de participación (45,66%), en concreto, la Comunidad Valenciana representa el 27,40 % de las 219 empresas participantes y Cataluña el 18,26%. Esto puede deberse a que el estudio es realizado por la Universidad de Valencia.

En cuanto al tamaño de las empresas entrevistadas, el 47% presentan una forma jurídica de persona física. Estas microempresas se caracterizan por ser negocios familiares de una sola tienda. Respecto al resto de empresas entrevistadas, se caracterizan por ser sociedades mercantiles con una cifra de negocios media al año de 1.055.891 euros y con una media de ocho trabajadores contratados.

### 5.1.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA ESCALA QUE DEFINE EL COMPONENTE CENTRAL

Los beneficios y sacrificios que integran los componentes centrales suponen las primeras variables a identificar del modelo a investigar. Su análisis permite establecer los factores que más se valoran de la oferta de central del fabricante.

La tabla 5.2 muestra valores en torno a 4 en aquellas variables que podrían definir los beneficios centrales de la relación. En primer lugar, se confirma que la **calidad del producto** es uno de los principales beneficios que se obtiene en la relación de intercambio entre fabricante y minoristas. Los resultados del estudio muestran que el cliente minorista está de acuerdo en comprar a aquellos proveedores que le ofrecen una mayor calidad de producto, cumplen sus estándares de calidad, le proporcionan mayor seguridad y tienen unos estándares de calidad constantes a lo largo del tiempo.

**Tabla 5.2. Descriptivos básicos de los indicadores del componente central**

Ítems	Media	Desviación típica	Moda	Mín.	Máx.
<b>Calidad del producto</b>					
QP1. Comparado con otro proveedor, nuestro principal proveedor nos ofrece una mayor calidad de producto	3,96	0,84	4	1	5
QP2. Comparado con otro proveedor, nuestro principal proveedor cumple mejor nuestros requisitos de calidad	3,93	0,87	4	1	5
QP3. Comparado con otro proveedor, los productos de nuestro principal proveedor son más fiables	4,00	0,90	4	1	5

QP4. Comparado con otro proveedor, tenemos menos variaciones en la calidad del producto con nuestro principal proveedor a lo largo del tiempo	3,99	0,83	4	1	5
<b>Entrega de pedido</b>					
EP1. Comparado con otro proveedor, nuestro principal proveedor cumple mejor con los plazos de entrega	3,95	1,03	4	1	5
EP2. Comparado con otro proveedor, las entregas de nuestro principal proveedor son más certeras (están exentas de errores y fallos)	3,82	0,99	4	1	5
<b>Formación del personal</b>					
FP1. Muchos de los trabajadores de mi principal proveedor poseen suficientes conocimientos de nuestro sector	3,98	0,84	4	1	5
FP2. Los trabajadores de mi principal proveedor cuentan con la formación adecuada para entender las actuaciones que lleva a cabo su empresa	3,93	0,86	4	1	5
FP3. Los vendedores de mi principal proveedor conocen los procesos básicos en la creación de los productos/ servicios ofrecidos	4,09	0,85	4	1	5
<b>Coste del producto</b>					
CP1. Mis ventas se deben en gran parte por comprar a muy buen precio	3,54	1,02	4	1	5
CP2. Los precios de los productos que compro a mi proveedor son bajos	2,85	0,98	2	1	5
<b>Coste de cambio</b>					
CC1. Cambiar de proveedor en estos momentos sería una pérdida de tiempo	3,35	0,98	4	1	5
CC2. Un cambio a otro proveedor implica asumir un mayor riesgo	3,57	1,00	4	1	5
CC3. Cambiar de proveedor sería tan perturbador para nuestro negocio que por eso continuamos trabajando con el actual	3,10	1,06	3	1	5

En segundo lugar, la **entrega del pedido** también se confirma como un elemento central del proyecto de fabricación. Por lo general, el cliente minorista valora un poco más que el fabricante cumpla con los plazos de entrega con los que se compromete (3,95), que con el hecho de que las entregas estén exentas de incidencias (3,82). De esta forma, la recepción del producto por el cliente se convertiría en el ítem más valorado de la entrega del pedido, seguido por el estado del producto recibido.

En tercer lugar, la **formación del personal** del fabricante constituye otro de los beneficios que el cliente minorista aprecia más de la relación. Las valoraciones de los clientes encuestados apuntan a que los trabajadores de primera línea poseen suficientes conocimientos del sector, cuentan con la formación adecuada con el trabajo que desempeñan y conocen los procesos básicos de fabricación. De todas esas premisas, el conocimiento de los

procesos internos constituye la fuente de información que los clientes más valoran del fabricante (4,09) y, al mismo tiempo, se convierte en uno de los beneficios relacionales con mejor puntuación en nuestro estudio.

Respecto a los costes considerados como centrales en la relación, los valores alcanzados en el estudio obligan a una moderación en las conclusiones a realizar en cada uno de ellos. En cuanto al **coste del producto**, los clientes minoristas entrevistados no contemplan que los productos que compran a su proveedor tengan un precio bajo (2,85) y tienden a afirmar de forma positiva que sus ventas se deben a una adquisición económica de los productos que comercializan (3,54). De esta forma, los clientes entrevistados no reconocen que la fuente de su ventaja competitiva venga determinada por la compra a precios bajos. En cuanto al **coste de cambio**, los clientes minoristas también se muestran bastante cautos en valorar como pérdida de tiempo un cambio de proveedor (3,35), reconocen ligeramente que puede implicar un cierto riesgo (3,57), aunque no consideran que fuera tan perjudicial para su negocio (3,10). Estos resultados obtenidos podrían indicar una falta de fidelidad del cliente minorista del sector del mueble a su proveedor principal.

De esta manera, vemos que los incrementos en calidad del producto, entrega del pedido y formación del personal sí que tienen una consideración central en la relación de intercambio. Por el contrario, la reducción del coste del producto y el incremento del coste de cambio no se valoran como tan importantes en la oferta de valor relacional del fabricante. Por otro lado, otro aspecto relevante del estudio ha sido la escasa importancia que se ha dado al coste del producto en comparación con las valoraciones de calidad de producto, entrega de pedido y formación del personal.

### 5.1.3. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA ESCALA QUE DEFINE EL COMPONENTE DE ACCESO

El siguiente factor a analizar agrupa los beneficios y sacrificios que se derivan de la fuerza de ventas del fabricante. Definido como el componente de acceso, la tabla 5.3 representa los resultados obtenidos en el estudio realizado.

**Tabla 5.3. Descriptivos básicos de los indicadores del componente de acceso**

Ítems	Media	Desviación típica	Moda	Mín.	Máx.
<b>Customización</b>					
C1. Los productos y servicios de mi principal proveedor son desarrollados exclusivamente a nuestra empresa	2,22	1,26	1	1	5

C2. Los productos y servicios de mi principal proveedor son altamente adaptables a nuestras necesidades	3,86	0,81	4	1	5
C3. Las características más importantes de los productos y servicios de mi principal proveedor son altamente ajustadas a nuestras necesidades	3,84	0,77	4	1	5
<b>Soporte del servicio</b>					
SS1. Comparado con otro proveedor, mi principal proveedor nos ofrece mejores servicios	3,78	0,81	4	1	5
SS2. Comparado con otro proveedor, mi principal proveedor está más disponible cuando necesitamos información	3,85	0,81	4	1	5
SS3. Comparado con otro proveedor, mi principal proveedor nos provee de información más apropiada	3,81	0,84	4	1	5
<b>Soporte social</b>					
SSoc1. Ante un problema, el personal de ventas de mi principal proveedor intenta evitar ser desagradable con nosotros	4,01	0,84	4	1	5
SSoc2. Ante un problema, el personal de ventas de mi principal proveedor generalmente evita discutir con nosotros	3,93	0,82	4	1	5
<b>Coste fallo del servicio</b>					
CFS1. Mi principal proveedor me compensa de forma correcta ante cualquier inconveniente causado por un problema	3,31	1,16	4	1	5
CFS2. Mi principal proveedor es justo cuando me compensa ante cualquier fallo de servicio	3,58	0,99	4	1	5
CFS3. Mi principal proveedor tiene una política de solución de problemas justa	3,73	0,95	4	1	5
CFS4. Mi principal proveedor es flexible en solucionar problemas	3,55	1,03	4	1	5
<b>Coste baja interacción</b>					
CBI1. Me gusta que el vendedor hable de temas personales conmigo	2,65	0,90	3	1	5
CBI2. Me gusta que el vendedor intente establecer una relación más personal conmigo	3,11	0,92	3	1	5
CBI3. El vendedor se interesa por mi situación personal	2,84	0,93	3	1	5
CBI4. Necesito que mis interacciones con el vendedor sean eficientes	3,91	0,76	4	1	5
CBI5. Me gusta enfocarme exclusivamente en las tareas que tengo entre manos con el vendedor	3,71	0,81	4	1	5
CBI6. Me gusta terminar las conversaciones con el vendedor tan pronto como sea posible	2,73	0,94	3	1	5
<b>Coste de baja calidad</b>					
CBC1. El nivel de instrucciones de uso de los productos entregados por mi principal proveedor no es el adecuado en comparación a otros proveedores	2,65	1,09	2	1	5

CBC2. El embalaje de los productos recibidos por mi principal proveedor es insuficiente en comparación a la de otros proveedores	2,46	1,12	2	1	5
CBC3. Los costes de entrega y/o montaje de los productos recibidos por mi principal proveedor no son adecuados en comparación a los de otros proveedores	2,60	1,06	2	1	5
CBC4. Los errores/fallos de productos recepcionados de mi principal proveedor son altos en comparación a otros proveedores	2,31	1,07	2	1	5
CBC5. El número de productos de mi principal proveedor que se estropean por el transporte o proceso de instalación es alto en comparación con otros proveedores	2,40	1,07	2	1	5

El primer beneficio a destacar es el de la **individualización del producto/servicio** al cliente minorista. Aquí, las valoraciones fueron bastante similares cuando el cliente opinaba sobre la adaptabilidad del producto a sus necesidades, así como cuando afirmaba que las características más importantes del producto o servicio se ajustaban a dichas necesidades. Con valoraciones de 3,85 y 3,81 respectivamente, se puede confirmar la existencia de una tendencia a valorar positivamente estos aspectos de la customización. Sin embargo, la valoración de la exclusividad del desarrollo de productos al cliente (2,22) arroja resultados de disconformidad con un grado de dispersión (1,26) más elevado que en los dos ítems anteriores, lo que podría indicar que a un grupo muy reducido de clientes sí que se les pueda estar desarrollando determinados aspectos del producto o servicio en exclusiva. De este modo, aunque no se produzca una individualización de productos/servicios únicos de forma generalizada al cliente minorista, sí que se valoran positivamente los ajustes o customizaciones que se puedan hacer para adaptarlos a los procesos de ventas con el consumidor final.

Los resultados obtenidos en el **soporte del servicio** permiten afirmar que existe una tendencia a valorar positivamente los esfuerzos del fabricante por ofrecer mejores servicios (3,78), por entregar información más apropiada del proyecto de fabricación (3,81) y por estar disponible ante la necesidad de información de sus clientes (3,85), habiéndose obtenido en este caso la valoración más elevada.

Complementando el soporte del servicio, el **soporte social** muestra mejores resultados. Se valora positivamente que el personal de ventas del fabricante sea agradable en todo momento con el cliente (4,01) y que evite la discusión ante un problema (3,93). En ambos casos, soporte del servicio y soporte social, los resultados muestran que la prestación de servicios del empleado de primera línea del fabricante es muy valorada en la relación.

Respecto a la estimación de los costes, vemos que las valoraciones han sido más concluyentes con el **coste de baja calidad**. Los clientes entrevistados rechazan más los ítems que hacen referencia a los errores/fallos de los productos recibidos (2,31), a las incidencias producidas por el transporte o montaje de los productos (2,40) y a la insuficiencia del embalaje con el que se sirven los productos (2,46). Por otro lado, dentro de ese desacuerdo, otorgan menos importancia al nivel de instrucciones de uso del producto (2,65) y al coste de montaje del mismo (2,60); esto puede explicarse por el hecho de que en muchos casos los productos no requieran montaje.

A nivel de **coste de fallo del servicio**, existe una tendencia a valorar positivamente las compensaciones por los problemas derivados del proceso del servicio. De los ítems que lo miden, la política de solución de problemas del fabricante es la que mayor puntuación ha recibido (3,73).

Por último, los resultados del **coste de baja interacción** muestran una tendencia de orientación del cliente hacia la tarea. Los clientes valoran positivamente que las interacciones con su proveedor sean eficientes (3,91) y que estén enfocadas exclusivamente a las tareas que tienen entre manos con él (3,71). Sin embargo, están más en desacuerdo con el hecho de terminar las conversaciones con el vendedor lo antes posible (2,73). Esto podría apuntar a la existencia de una tendencia a valorar positivamente una relación más cercana con el vendedor (3,11), pese al rechazo que produce una relación de carácter más personal tanto desde el punto de vista del cliente minorista (2,65), como del propio fabricante (2,84). De esta forma, no existiría una tendencia pura de orientación a la tarea ni de orientación a la interacción, sino de una tendencia a la tarea con un componente de interacción propia de la relación continua entre el cliente y su principal proveedor.

#### 5.1.4. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA ESCALA QUE DEFINE EL COMPONENTE DE LAS TIC

El tercer grupo de variables a analizar corresponde a aquellas que definen los componentes operacionales que son mejorados a partir de las actividades de coordinación y al procesamiento de la información de las TIC de las empresas. Representadas en la tabla 5.4, pasamos a analizar sus resultados a continuación.

Comenzando por los beneficios derivados de las TIC, la **gestión logística** es uno de los beneficios que los clientes minoristas atribuyen de forma positiva al uso de las TIC. Por lo general, el cliente percibe que las TIC pueden permitir al fabricante tener una mejor disposición de los recursos disponibles (3,81) y que pueda realizar una emisión inmediata de facturas en cuanto la mercancía se entrega a un tercero –un transportista-, o al propio



cliente (3,72). Por otro lado, el cliente no tiene la misma percepción cuando se le pregunta acerca de las notificaciones por retrasos en la entrega (3,38); con un grado de dispersión también mayor respecto a los otros dos ítems (1,14), no existe una tendencia positiva tan clara como en los ítems anteriores. Este hecho sugeriría que no todos los fabricantes son proactivos en las notificaciones de retrasos/problemas a sus clientes, siendo uno de los aspectos de la gestión logística donde el fabricante tendría que profundizar más. Respecto a los beneficios producidos por la **automatización** del uso de las TIC, los clientes encuestados tienden a valorar de forma positiva los incrementos en la eficiencia de las operaciones (3,69) y, de forma similar, el flujo de información y el nivel de servicio provisto por el fabricante (3,73).

**Tabla 5.4. Descriptivos básicos de los indicadores del componente de TIC**

Ítems	Media	Desviación típica	Moda	Mín.	Máx.
<b>Gestión logística</b>					
GL1. Las TIC permiten a mi principal proveedor mejorar los recursos disponibles	3,81	0,81	4	1	5
GL2. Las TIC de mi principal proveedor le permiten que exista muy poca diferencia entre la fecha de entrega de la mercancía y la fecha de recepción de la factura	3,72	0,84	4	1	5
GL3. Las TIC de mi principal proveedor me notifican de forma precisa de cualquier retraso o problema con mi pedido	3,38	1,14	4	1	5
<b>Automatización</b>					
A1. Las TIC de mi principal proveedor permiten incrementar la eficiencia de las operaciones –p.e. envío de pedidos de forma online, tiempo de espera en duplicado de facturas, reducción del papel, etc.-	3,69	0,87	4	1	5
A2. Las TIC de mi principal proveedor aumentan la calidad del flujo de información y el nivel del servicio provisto	3,73	0,81	4	1	5
<b>Ejecución</b>					
E1. Las TIC de mi principal proveedor permiten el ahorro de tiempo en la ordenación y comprobación de las facturas –facturación electrónica-	3,50	0,91	4	1	5
E2. Las TIC favorecen que el personal de mi principal proveedor sea más eficiente operativamente –p.e. procesamiento y localización de pedidos, envío de documentaciones, etc.-	3,82	0,77	4	1	5
<b>Gestión del transporte</b>					
GT1. Las TIC de mi principal proveedor le permiten agrupar pedidos pasados con pocos días de diferencia para evitar mínimos de expedición	3,51	0,89	4	1	5

GT2. Las TIC de mi principal proveedor me permiten conocer los resultados de las entregas del transportista	3,50	0,98	4	1	5
<b>Coste económico</b>					
CE1. El coste económico que supone la inversión tecnológica para trabajar con mi principal proveedor es alto	2,49	0,93	2	1	5
CE2. Desconozco el tiempo de amortización de la inversión tecnológica efectuada en mi relación con mi principal proveedor	3,07	0,94	3	1	5
<b>Coste de tiempo</b>					
CT1. Se necesita mucho tiempo para implantar la tecnología que usa mi principal proveedor	2,63	0,96	3	1	5
CT2. El riesgo de obsolescencia que percibo de la tecnología utilizada por mi proveedor principal es alto	2,60	0,98	3	1	5
<b>Coste de adaptación</b>					
CA1. El coste de actualización de la tecnología utilizada en mis comunicaciones con mi principal proveedor es alto	2,55	0,95	3	1	5
<b>Coste de incompatibilidad</b>					
CI1. El resto de proveedores no hace uso de la tecnología que tengo que implantar en mi relación con mi principal proveedor	2,55	0,94	3	1	5
CI2. La tecnología de mi principal proveedor no es compatible con mis sistemas	2,21	0,96	2	1	5

En cuanto a los beneficios de **ejecución** de las TIC, destacan los resultados obtenidos en el ítem E2, el cual hace referencia a la eficiencia operativa del personal del fabricante. Con una media de 3,82 y una desviación típica de 0,77, los clientes minoristas tienden a tener una percepción positiva de que el personal del fabricante es más efectivo gracias al uso de las TIC. En este caso, dicha percepción es más clara al tratarse de operaciones que afectan de forma más directa a las consultas que pueda hacer el cliente al fabricante respecto al estado o localización de un pedido, envío de documentaciones de forma electrónica, procesamiento de pedidos, etc. Por otro lado, en menor medida (3,50), el cliente tiende a confirmar la potencialidad de los beneficios que se derivan de la facturación electrónica que pueda ofrecer el fabricante.

Con un resultado similar al resto de beneficios operacionales que se derivan del uso de las TIC, los clientes son algo más prudentes al considerar los beneficios de **gestión del transporte**. Los resultados en los ítems GT1 y GT2 (3,51 y 3,50 respectivamente) apuntan a que el fabricante del sector del mueble, o el cliente minorista, no terminaría de adaptar sus sistemas para poder ofrecer o disfrutar de una experiencia de gestión del transporte a partir de las TIC. Estos resultados, sin embargo, podrían también sugerir que

determinados aspectos de las operaciones en los proyectos de fabricación del sector del mueble podrían estar todavía en proceso de integración tecnológica.

Respecto al **coste económico** que suponen las operaciones basadas en las TIC, vemos que el cliente minorista del sector del mueble está en desacuerdo con la consideración de que la inversión tecnológica de trabajar con su principal proveedor sea elevada (2,49) y se muestra indiferente en el conocimiento del tiempo de amortización de la inversión tecnológica efectuada (3,07). Esto sugiere que el coste de inversión de las TIC no debe ser muy elevado y no supone una de las cuestiones que más preocupen al cliente minorista en su relación con el fabricante. De hecho, si atendemos a los resultados que se derivan del **coste de tiempo, coste de adaptación y coste de incompatibilidad**, los valores en torno a 2,60 confirman que la inversión tecnológica y la complejidad tecnológica en la industria no son muy altas y que están todavía por desarrollar.

#### 5.1.5. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA ESCALA VALOR RELACIONAL

La escala que define al valor relacional como constructo unidimensional constituye una alternativa considerada en la literatura cuando el valor se integra en estructuras nomológicas junto con otros constructos relacionales. La tabla 5.5 recoge los resultados de las estimaciones realizadas por los clientes minoristas. Con valores en torno al 3,74, podemos afirmar que existe una tendencia positiva a valorar el balance de beneficios y sacrificios que se obtienen de trabajar con el proveedor principal, siendo ligeramente superior (3,76) en el caso del ítem que define la relación con el fabricante como más valiosa.

**Tabla 5.5. Descriptivos básicos de los indicadores del valor relacional**

Ítems	Media	Desviación típica	Moda	Mín.	Máx.
VSL1. Comparado con su competencia, nuestro principal proveedor aporta mayor valor a la relación generalmente	3,74	0,79	4	1	5
VSL2. Comparado con su competencia, ganamos más en la relación con nuestro principal proveedor	3,74	0,80	4	1	5
VSL3. Comparado con su competencia, la relación con el principal proveedor es más valiosa	3,76	0,77	4	1	5
VSL4. Comparado con su competencia, nuestro principal proveedor crea más valor si sopesamos los beneficios y costes de la relación	3,74	0,76	4	1	5

### 5.1.6. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA ESCALA SATISFACCIÓN

Uno de los efectos más inmediatos del valor relacional reside en los estados afectivos del cliente minorista, los cuales quedan recogidos por la satisfacción. La tabla 5.6 nos muestra que a nivel general el cliente minorista está satisfecho con la oferta de valor propuesta por el fabricante. Destaca el valor del ítem VSL7, el cual alcanza una media de 4, confirmando que el cliente minorista está conforme con su decisión de trabajar con su proveedor principal.

**Tabla 5.6. Descriptivos básicos de los indicadores de la satisfacción**

Ítems	Media	Desviación típica	Moda	Mín.	Máx.
VSL5. Mi empresa está muy satisfecha con nuestro principal proveedor	3,87	0,81	4	1	5
VSL6. Mi empresa está encantada con los servicios que me ofrece mi principal proveedor	3,69	0,88	4	1	5
VSL7. Mi empresa hizo lo correcto cuando decidió trabajar con mi principal proveedor	4,00	0,70	4	1	5

### 5.1.7. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA ESCALA LEALTAD

Finalmente, la lealtad, el constructo que incluye las intenciones conductuales como recurso clave en el alcance de la ventaja competitiva, finaliza el análisis de las escalas utilizadas en nuestro estudio. Los resultados se recogen en la tabla 5.7, ésta incluye los ítems que determinan los aspectos conductuales y actitudinales de la lealtad. En este caso, vemos que los ítems que definen las intenciones actitudinales del cliente minorista son positivos. El cliente se siente comprometido con la relación que mantiene con su principal proveedor (3,76) y, en menor medida, se muestra abierto a considerar una relación indefinida con el mismo.

**Tabla 5.7. Descriptivos básicos de los indicadores de la lealtad**

Ítems	Media	Desviación típica	Moda	Mín.	Máx.
VSL8. La relación que mi empresa mantiene con nuestro principal proveedor es algo por lo que nos sentimos muy comprometidos	3,76	0,90	4	1	5
VSL9. La relación que mi empresa mantiene con nuestro principal proveedor es algo que desea mantener indefinidamente	3,55	0,98	4	1	5
VSL10. He recomendado a mi principal proveedor a otros colegas profesionales	3,26	1,01	3	1	5
VSL11. Existen muchas posibilidades de que deje de trabajar con mi proveedor principal en un futuro cercano	2,02	0,92	2	1	5

Respecto a los ítems que permiten asegurar que las intenciones conductuales responden a un comportamiento leal, el cliente minorista se muestra indiferente a la recomendación de su principal proveedor a otros colegas profesionales (3,26); esto puede ser debido a la escasa colaboración existente entre las tiendas minoristas del sector del mueble que imposibilita la capacidad de sugestión. Sin embargo, cuando se pregunta al cliente acerca de su intención de dejar de trabajar con el proveedor, los resultados son más concluyentes; con una media de 2,02, el cliente minorista confirma su comportamiento leal hacia el fabricante.

## **5.2. DETERMINACIÓN DEL MODELO OBJETO DE ESTUDIO**

El presente epígrafe tiene como principal objetivo comprobar la calidad de ajuste del modelo que se plantea para poder contrastar y dar respuesta a las hipótesis de trabajo y cuestiones de investigación del capítulo anterior. Para ello, se tomarán en consideración las recomendaciones de análisis recogidas en Wilson et al. (2007). Estos autores escogen la estrategia de modelización basada en el *enfoque de dos pasos* (Ringle et al., 2012; Wetzels et al., 2009). Siguiendo los pasos metodológicos expuestos en el capítulo anterior, se realiza, en primer lugar, un establecimiento detallado de los modelos de medida a nivel de los ítems y de los constructos de alto orden. Los análisis a efectuar en esta primera fase consisten en realizar el análisis factorial exploratorio y el análisis de fiabilidad para establecer la validez de las medidas del modelo para cada factor de primer orden. Una vez realizados estos dos análisis se realiza el análisis tetrad confirmatorio (CTA) para los factores de primer orden. En el segundo paso, el modelo de medida del paso 1 es utilizado para estimar el modelo de medida de los factores de segundo orden del modelo alternativo. En esta fase, se analiza la consistencia interna a través de la fiabilidad y validez. Para ello, Wilson et al. (2007) recomiendan realizar un nuevo análisis factorial exploratorio para comprobar que los factores de segundo orden sean constructos unitarios. Como en el paso 1, tras los análisis de fiabilidad y validez se aplicaría de nuevo el análisis CTA. Finalmente, se efectuará la evaluación del modelo.

### **5.2.1. FIABILIDAD Y VALIDEZ CONVERGENTE DE LOS CONSTRUCTOS DE PRIMER ORDEN DEL VALOR RELACIONAL**

Como paso previo al análisis de fiabilidad, se realiza un análisis factorial exploratorio. Este análisis determinará los factores de primer orden que definen los ejes de creación del valor con el fin de dar respuesta a las 19 cuestiones de investigación que se plantearon en el capítulo anterior.

En primer lugar, se comprueba la aplicabilidad del análisis a partir de la base de datos obtenida. Para ello, analizando la matriz de correlaciones, se observa que la mayoría de los valores son significativos. Por otro lado, el test de Bartlett confirma lo mismo, al igual que el indicador Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que queda por encima de lo aceptable ( $0,84 > 0,50$ ). Adicionalmente, la diagonal de la matriz de correlación anti imagen tiene valores superiores a 0,50. De esta forma, concluimos que el conjunto de variables a tratar es apto. Los resultados muestran que con 13 factores se explicaría el 69% de la varianza. Como expone la tabla 5.8, estos factores identificados corresponden en gran parte con los factores de primer orden propuestos a nivel teórico. Un caso a resaltar corresponde al ítem GT2, al contrario que el resto de ítems asociados a los beneficios de las TIC del factor 12, posee un valor superior si se constituye como un factor independiente, por lo que se opta por mantenerlo de esta forma.

El análisis que permite comprobar la pertenencia al factor de cada uno de los ítems se realiza a través del modelo PLS. Su fiabilidad se realiza examinando las cargas, o correlaciones simples de los indicadores con sus respectivos factores, los cuales han sido identificados en el análisis factorial exploratorio. Un análisis de la matriz de correlaciones permite observar que a nivel general los ítems tienden a correlacionar en mayor medida con el resto de ítems de su constructo. Respecto al valor de las cargas que los ítems deben tomar, la regla empírica más aceptada y difundida es la propuesta por Carmines y Zeller (1979), quienes señalan que un indicador como integrante de un constructo tiene que poseer una carga igual o superior a 0,7. Sin embargo, diversos investigadores opinan que esta regla empírica no debería ser tan rígida en las etapas iniciales de desarrollo de escalas (Barclay et al, 1995; Chin, 1998b). Falk y Miller (1992) sugieren que las cargas de los indicadores en los constructos necesitan ser mayores a 0,55 y Chin (1998b) cree que cargas entre 0,5 y 0,6 pueden llegar a ser aceptadas (Wilson et al., 2007). Esta última será la regla que adoptaremos como primer paso.

Un examen detallado de la tabla 5.9 muestra que los ítems correspondientes a “calidad de producto”, “*entrega de pedido*”, “*formación del personal*”, “*soporte del vendedor*” e “*interacción social del vendedor*” tienen valores iguales o superiores a 0,70 a nivel general y en muchos casos por encima del nivel 0,8. Sin embargo, existen otros ítems con valores por debajo de los niveles aceptables. Este es el caso de C1, incluido en el factor “*customización*”, con un valor de 0,33; CBI5, del factor “*interacción tarea del vendedor*”, con un valor de 0,29; y CE1 y CE2, del factor “*costes TIC*”, con valores 0,29 y -0,08 respectivamente. Estos ítems tienen que ser eliminados del modelo y una valoración previa de la fiabilidad de los constructos de primer orden permitirá decidir si es necesario realizar cambios adicionales.

**Tabla 5.8. Análisis factorial exploratorio de factores de primer orden**

Indicador	Factores*												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
QP1			0,76										
QP2			0,85										
QP3			0,81										
QP4			0,65										
EP1									0,53				
EP2									0,58				
FP1						0,77							
FP2						0,74							
FP3						0,71							
CP1											0,84		
CP2											0,79		
CC1								0,79					
CC2								0,85					
CC3								0,84					
C1										0,58			
C2										0,77			
C3										0,75			
CBC1					0,65								
CBC2					0,78								
CBC3					0,82								
CBC4					0,5								
CBC5					0,6								
SS1	0,6												
SS2	0,7												
SS3	0,72												
SSoc1	0,7												
SSoc2	0,79												
CFS1	0,57												
CFS2	0,63												
CFS3	0,67												
CFS4	0,64												
CBI1							0,81						
CBI2							0,86						
CBI3							0,82						
CBI4	0,64												
CBI5													0,38
CBI6													0,47
GL1		0,71											
GL2		0,56											
GL3		0,55											
A1		0,77											
A2		0,77											
E1		0,77											
E2		0,64											
GT1		0,47											
GT2												0,54	
CE1				0,76									
CE2				0,45									
CT1				0,78									
CT2				0,69									
CA1				0,81									
CI1				0,64									
CI2				0,68									
% Varianza	23,56	7,1	5,7	5,29	4,56	4,06	3,48	3,17	2,93	2,62	2,32	2,22	2

\*Factores: 1-Soporte del vendedor; 2-B<sup>os</sup> TIC; 3-Calidad producto; 4-Costes TIC; 5-Coste baja calidad; 6-Formación personal; 7-Int. Social vendedor; 8-Coste de cambio; 9-Entrega pedido; 10-Customización; 11-Coste producto; 12-Fase entrega e-; 13-Int. Tarea Vendedor.

Método de Extracción: Análisis Componentes principales; Método Rotación: Varimax.

**Tabla 5.9. Análisis de fiabilidad de los factores de primer orden**

	CARGAS	I.F.C.	I.V.E.	$\alpha$
<b>Calidad de Producto</b>		0,88	0,65	0,88
	QP1	0,81		
	QP2	0,83		
	QP3	0,87		
	QP4	0,69		
<b>Entrega de pedido</b>		0,82	0,69	0,82
	EP1	0,81		
	EP2	0,85		
<b>Formación del Personal</b>		0,86	0,67	0,85
	FP1	0,83		
	FP2	0,88		
	FP3	0,73		
<b>Coste del producto</b>		0,75	0,61	0,68
	CP1	0,98		
	CP2	0,53		
<b>Coste de cambio</b>		0,82	0,62	0,82
	CC1	0,99		
	CC2	0,81		
	CC3	0,45		
<b>Customización</b>		0,81	0,54	0,67
	C1	0,33*		
	C2	0,93		
	C3	0,94		
<b>Coste de baja calidad</b>		0,88	0,59	0,83
	CBC1	0,62		
	CBC2	0,78		
	CBC3	0,79		
	CBC4	0,82		
	CBC5	0,82		
<b>Soporte del vendedor</b>		0,93	0,56	0,91
	SS1	0,69		
	SS2	0,75		
	SS3	0,77		
	SSoc1	0,69		
	SSoc2	0,73		
	CFS1	0,76		
	CFS2	0,82		
	CFS3	0,83		
	CFS4	0,77		
	CBI4	0,65		
<b>Interacción Social del vendedor</b>		0,89	0,74	0,83
	CBI1	0,81		
	CBI2	0,89		
	CBI3	0,88		
<b>Interacción Tarea del vendedor</b>		0,25	0,44	0,29
	CBI5	0,29*		
	CBI6	-0,89		
<b>Beneficios TIC</b>		0,85	0,42	0,85
	GL1	0,63		
	GL2	0,47		



	GL3	0,83			
	A1	0,62			
	A2	0,78			
	E1	0,58			
	E2	0,69			
	GT1	0,53			
Costes TIC			0,75	0,37	0,83
	CE1	0,29*			
	CE2	-0,08*			
	CT1	0,66			
	CT2	0,68			
	CA1	0,40			
	CI1	0,63			
	CI2	1,01			

Para ello, disponemos de dos indicadores: el tradicional coeficiente alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta del constructo. El alfa de Cronbach, siguiendo el criterio de Nunnally Bernstein (1994), toma valores superiores a 0,80 en la mayor parte de los factores de primer orden, confirmando la fiabilidad de los factores “*calidad de producto*”, “*entrega de pedido*”, “*formación del personal*”, “*coste de cambio*”, “*coste de baja calidad*”, “*soporte del vendedor*”, “*interacción social del vendedor*”, “*beneficios TIC*”, “*fase de entrega electrónica*” y “*costes TIC*”. Por contra, “*customización*” no alcanza el valor de corte con un alfa de Cronbach en torno a 0,70; en este caso, la eliminación del ítem C1 puede mejorar el coeficiente en un análisis posterior. Lo mismo ocurre con “*coste del producto*”, que con un valor aproximado a 0,70 (0,68) se considera aceptable en esta fase inicial del análisis. El valor más bajo alcanzado con el alfa de Cronbach corresponde a “*interacción tarea del vendedor*” (0,29). En este caso, la eliminación del ítem CBI5 no ayuda a mejorar el alfa de Cronbach, mientras que el resultado de CBI6 (-0,89) no hace más que apuntar a una orientación a la interacción y no a la tarea –véase el análisis descriptivo-, por lo que se opta por eliminar el constructo del modelo de medida. Esto se confirma también tras realizar la comprobación de los coeficientes de fiabilidad compuesta.

Fornell y Larcker (1981) defienden que la fiabilidad compuesta es una medida superior al alfa de Cronbach. Posee la ventaja de no verse influida por el número de ítems existentes en una escala. Su interpretación, siguiendo el criterio de Nunnally (1978), es similar a la del alfa de Cronbach. En concreto, el índice de fiabilidad compuesta –I.F.C.- presenta unos niveles superiores a 0,80 en la mayoría de los casos. En el caso de “*coste del producto*”, vemos que I.F.C. del factor es de 0,75, por lo que se cumple el requisito mínimo que permite confirmar la fiabilidad. Sin embargo, el valor del índice en “*interacción tarea del vendedor*” toma un valor inferior al alfa de Cronbach (0,25). Esto confirma la necesidad de eliminar dicho factor, ya que no se cumple el requisito de fiabilidad del constructo.

De esta forma, se procede a eliminar los ítems C1, CE1 y CE2, así como el factor de primer orden “*interacción tarea del vendedor*” que no han cumplido los requisitos de fiabilidad. El análisis final –véase la tabla 5.10- permite observar que todos los ítems cumplen los requisitos de fiabilidad tras dicho proceso de depuración. Lo mismo ocurre con el análisis a nivel de factores, donde, a excepción del coste del producto, se superan los valores de 0,8, confirmando la fiabilidad de los constructos. Se confirma, por tanto, la unidimensionalidad de los constructos, los cuales pasan a ser aptos para un posterior análisis (Wilson et al., 2007).

Respecto a la validez convergente, el índice de varianza extraída (IVE), desarrollado por Fornell y Larcker (1981), determina en qué grado los ítems destinados a medir los factores de primer orden representan a dicho factor. Para ello, el IVE proporciona la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debida al error de medida; en ese sentido, Fornell y Larcker (1981) recomiendan que el IVE sea superior a 0,50. El análisis de los resultados obtenidos en la tabla 5.10 permite concluir que dicho nivel se supera en todos los factores. En el caso de los *beneficios TIC* y *costes TIC* -0,5 y 0,58 respectivamente-, los valores IVE obtenidos han sido los más bajos, sin embargo, estos resultados también demuestran la validez convergente de los factores de primer orden del modelo de medida. Esto nos permite continuar con la estimación de los factores de segundo orden de nuestro modelo.

**Tabla 5.10. Determinación final del análisis de fiabilidad**

	CARGAS	I.F.C.	I.V.E.	$\alpha$
Calidad de Producto		0,92	0,73	0,88
	QP1	0,85		
	QP2	0,92		
	QP3	0,91		
	QP4	0,73		
Entrega de pedido		0,92	0,84	0,82
	EP1	0,92		
	EP2	0,92		
Formación del Personal		0,91	0,77	0,85
	FP1	0,90		
	FP2	0,91		
	FP3	0,82		
Coste del producto		0,82	0,71	0,68
	CP1	0,98		
	CP2	0,67		
Coste de cambio		0,89	0,73	0,82
	CC1	0,89		
	CC2	0,88		
	CC3	0,78		

<b>Customización</b>		<b>0,94</b>	<b>0,88</b>	<b>0,87</b>
	C2	0,93		
	C3	0,95		
<b>Coste de baja calidad</b>		<b>0,88</b>	<b>0,59</b>	<b>0,83</b>
	CBC1	0,62		
	CBC2	0,78		
	CBC3	0,79		
	CBC4	0,82		
	CBC5	0,82		
<b>Soporte del vendedor</b>		<b>0,93</b>	<b>0,56</b>	<b>0,91</b>
	SS1	0,70		
	SS2	0,75		
	SS3	0,77		
	SSoc1	0,70		
	SSoc2	0,73		
	CFS1	0,76		
	CFS2	0,82		
	CFS3	0,83		
	CFS4	0,77		
	CBI4	0,64		
<b>Interacción Social del vendedor</b>		<b>0,9</b>	<b>0,74</b>	<b>0,83</b>
	CBI1	0,82		
	CBI2	0,88		
	CBI3	0,87		
<b>Beneficios TIC</b>		<b>0,89</b>	<b>0,5</b>	<b>0,85</b>
	GL1	0,72		
	GL2	0,59		
	GL3	0,71		
	A1	0,77		
	A2	0,83		
	E1	0,72		
	E2	0,71		
	GT1	0,54		
<b>Costes TIC</b>		<b>0,87</b>	<b>0,58</b>	<b>0,82</b>
	CT1	0,77		
	CT2	0,76		
	CA1	0,75		
	C11	0,70		
	C12	0,82		

### 5.2.2. LA ESPECIFICACIÓN DEL MODELO

La investigación del valor relacional implica relaciones con un alto nivel de abstracción. Para ello, los factores de segundo orden que determinan los ejes de creación del valor son estimados usando el método de indicadores repetidos componentes jerárquicos (Chin et al., 2003). El método hace uso de las puntuaciones estandarizadas de las variables latentes –los constructos de

primer orden- que se convierten en las variables observadas que representan los constructos de primer orden del modelo. En este epígrafe, estas puntuaciones serán la base para determinar los constructos de segundo orden a través de un nuevo análisis factorial exploratorio. Posteriormente, también se determinará la direccionalidad de las relaciones de los constructos a través del análisis CTA. Finalmente, se analizará la fiabilidad y validez del modelo final.

#### **5.2.2.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE 2º ORDEN: LOS COMPONENTES DEL VALOR RELACIONAL**

Con el fin de determinar los factores de segundo orden del modelo de medida de creación de valor a partir de los beneficios y costes que han sido establecidos, se efectúa un segundo análisis factorial exploratorio con las puntuaciones obtenidas de las variables latentes del análisis factorial confirmatorio. De esta forma, se termina por dar respuesta a las 19 cuestiones de investigación que tenemos planteadas. La tabla 5.11 muestra que con tres factores se logra explicar el 53% de la varianza. Sin embargo, la nueva composición de los factores redefine la propuesta teórica inicial. El primer factor incluye las variables “*calidad de producto*”, “*entrega de pedido*” y “*formación del personal*”, definidas como componentes centrales del valor relacional. Sin embargo, este factor también incluye las variables “*customización*”, “*soporte del vendedor*”, “*coste de baja calidad*” y “*coste TIC*”. Conforme a los resultados obtenidos en el análisis descriptivo de estas variables, se decide que estos factores pasen a ser los determinantes del **componente central**. En segundo lugar, los beneficios obtenidos de la inversión en TIC –“*beneficios TIC*” y “*fase de entrega e-*”- junto con el coste de oportunidad ante un cambio de proveedor –“*coste de cambio*”- conforman el denominado **componente de las TIC**. Finalmente, “*interacción social del vendedor*” y “*coste del producto*” redefinirían el **componente de acceso** del valor relacional.

Una vez obtenidos los factores de segundo orden y los beneficios y costes que los integran, el siguiente paso consistirá en definir el modelo objeto de estudio.

#### **5.2.2.2. ANÁLISIS CTA**

Una de las principales ventajas de la nueva actualización del software SmartPIs reside en su capacidad para definir correctamente la especificación reflectiva o formativa de los distintos constructos que forman parte del modelo de medida y/o estructura nomológica. Para ello, el objetivo inicial del análisis CTA será la determinación de la naturaleza reflectiva/formativa de los factores

de primer orden del modelo de medida. Posteriormente, en la segunda fase de estimación, se continuará con los constructos de segundo orden.

**Tabla 5.11. Determinación de los factores de segundo orden**

Indicador	Factor 1	Factor 2	Factor 3
	(Componente Central)	(Componente de las TIC)	(Componente de Acceso)
Calidad de Producto	0,79		
Entrega de pedido	0,76		
Formación del Personal	0,63		
Customización	0,59		
Coste de baja calidad	-0,75		
Soporte del vendedor	0,64		
Costes TIC	-0,38		
Coste de cambio		0,4	
Beneficios TIC		0,75	
Fase entrega e-		0,8	
Interacción Social del vendedor			0,62
Coste del producto			0,78
% Varianza	34,3	9,74	9,04

Método de Extracción: Análisis Componentes principales; Método Rotación: Varimax

Como se definió en el capítulo 4, un tetrad igual a 0 forma lo que se denomina “*tetrad convergente*”. El test del tetrad convergente es confirmatorio al aplicarse en modelos que han sido previamente testados (Wilson et al., 2007); este paso ha sido ya realizado con el análisis de fiabilidad y validez de los 12 factores de primer orden. El test se basa en la hipótesis nula –a partir del estadístico t- que el valor del parámetro, dado un intervalo de confianza –basado en el método Bonferroni-, pueda ser 0 (Gudergan et al., 2008). Una aceptación de la hipótesis nula implica confirmar la reflectividad de los indicadores de la variable latente correspondiente. Un rechazo de la hipótesis nula indica la especificación formativa de la variable latente a través de los indicadores. El test Tetrad a través de SmartPls realiza de forma automática los pasos metodológicos recogidos en Gudergan et al. (2008), detallados en el capítulo 4. A partir del modelo de medida, la tabla 5.12 recoge los resultados del test CTA obtenidos.

La tabla 5.12 incluye las distintas composiciones de tetrads no redundantes para cada variable latente. Como se puede observar, las variables con menos de cuatro indicadores –*customización, entrega de pedido, formación del personal, coste de cambio, coste de producto e interacción social*- han quedado excluidas del análisis por la imposibilidad de formar tetrads. En estos casos, se seguirá la concepción reflectiva teórica de estos constructos. Sin embargo, dicho fundamento teórico no se puede confirmar por completo si se

atiende a los valores del estadístico de colinearidad (VIF), ya que en todos los casos se han obtenido valores comprendidos entre 1 y 5, indicando una correlación moderada. Por el contrario, el índice de fiabilidad compuesta toma valores en torno a 0,90 confirmando la naturaleza reflectiva de estos constructos.

**Tabla 5.12. Resultados del análisis de tetrads convergentes de factores primer orden**

	Tetrads residuales no redundantes del modelo	Valor Bootstrap de t	CI*
<b>Beneficios TIC</b>	1: GL1,GL2,GL3,A1	1,46	-0,04 0,12
	2: GL1,GL2,A1,GL3	0,16	-0,12 0,11
	4: GL1,GL2,GL3,A2	2,36	-0,02 0,14
	6: GL1,GL3,A2,GL2	1,92	-0,13 0,03
	7: GL1,GL2,GL3,E1	0,79	-0,06 0,10
	10: GL1,GL2,GL3,E2	0,85	-0,05 0,09
	13: GL1,GL2,GL3,GT1	0,72	-0,07 0,11
	17: GL1,GL2,A2,A1	1,32	-0,04 0,11
	23: GL1,GL2,E2,A1	0,96	-0,04 0,07
	26: GL1,GL2,GT1,A1	2,35	-0,01 0,10
	30: GL1,A2,E1,GL2	0,27	-0,06 0,07
	33: GL1,A2,E2,GL2	0,91	-0,05 0,10
	42: GL1,E1,GT1,GL2	1,38	-0,04 0,10
	73: GL1,GL3,E2,GT1	0,70	-0,07 0,12
	85: GL1,A1,E1,E2	1,20	-0,05 0,12
	97: GL1,A2,E1,GT1	1,33	-0,05 0,12
100: GL1,A2,E2,GT1	1,85	-0,04 0,15	
110: GL2,GL3,E1,A1	1,18	-0,07 0,17	
121: GL2,GL3,A2,E2	1,25	-0,04 0,10	
156: GL2,E1,E2,A2	0,55	-0,08 0,05	
<b>Calidad del Producto</b>	1: QP1,QP2,QP3,QP4	2,38	0,00 0,11
	2: QP1,QP2,QP4,QP3	2,53	0,01 0,13
<b>Coste baja calidad</b>	1: CBC1,CBC2,CBC3,CBC4	0,95	-0,08 0,17
	2: CBC1,CBC2,CBC4,CBC3	0,93	-0,09 0,19
	4: CBC1,CBC2,CBC3,CBC5	1,53	-0,06 0,22
	6: CBC1,CBC3,CBC5,CBC2	0,31	-0,10 0,14
	10: CBC1,CBC3,CBC4,CBC5	2,98	0,03 0,37
<b>Costes TIC</b>	1: CE1,CT1,CT2,CA1	1,38	-0,04 0,14
	2: CE1,CT1,CA1,CT2	0,31	-0,13 0,10
	4: CE1,CT1,CT2,CI1	0,99	-0,05 0,11
	6: CE1,CT2,CI1,CT1	2,46	-0,20 0,01
	10: CE1,CT2,CA1,CI1	0,44	-0,08 0,06
<b>Lealtad</b>	1: PVSL10,PVSL11,PVSL8,PVSL9	0,29	-0,07 0,09
	2: PVSL10,PVSL11,PVSL9,PVSL8	0,62	-0,06 0,11
<b>Soporte del vendedor</b>	1: SS2,SS3,SSoc1,SSoc2	4,69	0,06 0,33
	2: SS2,SS3,SSoc2,SSoc1	4,75	0,06 0,33
	4: SS2,SS3,SSoc1,CFS1	2,45	-0,02 0,17
	6: SS2,SSoc1,CFS1,SS3	0,21	-0,06 0,07
	7: SS2,SS3,SSoc1,CFS2	2,59	-0,02 0,17
10: SS2,SS3,SSoc1,CFS3	3,03	-0,01 0,18	

13: SS2,SS3,SSoc1,CFS4	3,62	0,01	0,21
17: SS2,SS3,CBI4, SSoc1	2,72	-0,02	0,18
20: SS2,SS3,SS1,SSoc1	1,55	-0,04	0,12
29: SS2,SS3,CFS3,SSoc2	3,65	0,01	0,18
31: SS2,SS3,SSoc2,CFS4	3,71	0,01	0,20
35: SS2,SS3,CBI4,SSoc2	2,19	-0,03	0,17
41: SS2,SS3,CFS2,CFS1	5,26	0,12	0,52
43: SS2,SS3,CFS1,CFS3	4,62	0,07	0,39
47: SS2,SS3,CFS4,CFS1	3,96	0,04	0,37
50: SS2,SS3,CBI4,CFS1	1,72	-0,05	0,17
60: SS2,CFS2,CFS4,SS3	1,28	-0,05	0,02
64: SS2,SS3,CFS2,SS1	2,61	-0,02	0,13
66: SS2,CFS2,SS1,SS3	1,85	-0,07	0,02
71: SS2,SS3,CBI4,CFS3	2,24	-0,03	0,18
80: SS2,SS3,SS1,CFS4	2,25	-0,03	0,14
91: SS2,SSoc1,SSoc2,CFS3	0,35	-0,04	0,05
120: SS2,CFS2,CFS3,SSoc1	0,36	-0,06	0,07
169: SS2,SSoc2,CFS2,CBI4	0,86	-0,07	0,04
182: SS2,SSoc2,SS1,CFS3	2,35	-0,11	0,02
205: SS2,CFS1,CFS3,CFS4	0,12	-0,11	0,12
233: SS2,CFS2,CBI4,CFS4	1,81	-0,16	0,05
236: SS2,CFS2,SS1,CFS48	3,26	-0,24	0,00
248: SS2,CFS3,SS1,PA22	2,20	-0,13	0,03
281: SS3,SSoc1,CBI4,CFS1	0,03	-0,06	0,06
324: SS3,CFS1,CFS4,SSoc2	0,14	-0,10	0,10
358: SS3,SSoc2,CBI4,SS1	0,57	-0,05	0,04
395: SS3,CFS2,CBI4,CFS3	1,69	-0,14	0,05
434: SSoc1,SSoc2,SS1,CFS1	2,12	-0,04	0,18
526: SSoc2,CFS1,CFS2,CFS3	0,23	-0,08	0,09
<b>Valor Relacional</b>			
1: PVSL1,PVSL2,PVSL3,PVSL4	1,11	-0,03	0,09
2: PVSL1,PVSL2,PVSL4,PVSL3	1,70	-0,01	0,09

\* Ajuste del 90% del margen de error (dos colas), límites del Intervalo de confianza (CI) basados en el método Bonferroni

Retomando los resultados del análisis CTA, se observa que la hipótesis nula queda aceptada en los factores *calidad de producto*, *costes de TIC*, *beneficios de las TIC*, *valor relacional*, *satisfacción* y *lealtad*. Dichos resultados, quedan respaldados cuando se revisa el índice de fiabilidad compuesta, el cual presenta valores superiores a 0,70. Esto confirma la concepción reflectiva teórica inicial de esos constructos. Por otro lado, el análisis CTA rechaza la hipótesis nula en al menos uno de los tetrads de *coste de baja calidad* y *soporte del vendedor*. Sin embargo, si se atiende a los respectivos índices de fiabilidad compuesta de estas variables, se puede observar que estos apuntan a una naturaleza reflectiva de los mismos. En estas situaciones, se recomienda una lectura detenida de los indicadores; en nuestro caso, estos reflejan las distintas dimensiones de un mismo fenómeno, por lo que se sustenta la

naturaleza formativa de los factores *coste de baja calidad y soporte del vendedor*.

Finalizada la revisión de la modelización de los factores de primer orden, el objetivo siguiente consiste en confirmar la naturaleza formativa de los factores de segundo orden o ejes de creación del valor. Sin embargo, el análisis Tetrad, en el caso de relaciones entre los factores de primer y segundo orden, obtenido en la fase 2 de modelización, solo es posible para el factor *componente central*. En el caso de los otros dos factores, componente TIC y componente de acceso, al no tener suficiente número de indicadores de las variables latentes, obliga a revisar el análisis CTA de la relación ítems-factores de segundo orden de la fase 1 de la modelización. Los resultados del test CTA quedan representados en la tabla 5.13 y tabla 5.14.

**Tabla 5.13. Resultados del análisis de tetrads convergentes de factores de segundo orden, relaciones ítem-constructo**

	Tetrads residuales no redundantes del modelo	Valor Bootstrap de t	CI*
<b>Componente de Acceso</b>	1: CBI1,CBI2,CBI3,CP1	0,65	-0,08 0,05
	2: CBI1,CBI2,CP1,CBI3	1,08	-0,05 0,12
	4: CBI1,CBI2,CBI3,CP2	0,53	-0,05 0,08
	6: CBI1,CBI3,CP2,CBI2	1,37	-0,04 0,12
	10: CBI1,CBI3,CP1,CP2	4,82	0,11 0,37
<b>Componente TIC</b>	1: GL1,GT2,GL2,GL3	2,31	-0,27 0,05
	2: GL1,GT2,GL3,GL2	1,28	-0,04 0,09
	4: GL1,GT2,GL2,A1	0,06	-0,08 0,08
	6: GL1,GL2,A1,GT2	0,32	-0,11 0,09
	10: GL1,GT2,GL2,E1	0,62	-0,10 0,06
	13: GL1,GT2,GL2, E2	1,64	-0,10 0,04
	17: GL1,GT2,GT1,GL2	1,17	-0,04 0,09
	20: GL1,GT2,CC1,GL2	0,62	-0,05 0,07
	24: GL1,GL2,CC2,GT2	1,20	-0,04 0,09
	27: GL1,GL2,CC3,GT2	1,49	-0,04 0,11
	31: GL1,GT2, GL3,A2	0,49	-0,05 0,07
	33: GL1,GL3,A2,GT2	3,28	-0,30 0,01
	40: GL1,GT2,GL3,GT1	1,52	-0,11 0,04
	43: GL1,GT2,GL3,CC1	0,29	-0,07 0,06
	47: GL1,GT2,CC2,P03	0,91	-0,18 0,10
	55: GL1,GT2,A1,E1	0,41	-0,09 0,13
	59: GL1,GT2,E2,A1	0,84	-0,04 0,08
	61: GL1,GT2,A1,GT1	1,30	-0,16 0,08
	67: GL1,GT2,A1,CC2	0,71	-0,12 0,08
	78: GL1,A2,E2,GT2	0,93	-0,09 0,15
82: GL1,GT2,A2,CC1	1,20	-0,13 0,06	
97: GL1,GT2,E1,CC1	1,42	-0,15 0,06	
99: GL1,E1,CC1,GT2	0,62	-0,09 0,12	
105: GL1,E1,CC3,GT2	1,29	-0,06 0,14	
145: GL1,GL2,GL3,E2	0,85	-0,06 0,09	



175: GL1,GL2,A1,CC2	0,15	-0,09	0,08
179: GL1,GL2,CC3,A1	0,05	-0,05	0,05
186: GL1,A2,E2,GL2	0,91	-0,06	0,10
194: GL1,GL2,CC2,A2	1,38	-0,03	0,06
196: GL1,GL2,A2,CC3	0,00	-0,08	0,08
200: GL1,GL2,E2,E1	1,72	-0,04	0,12
243: GL1,CC2,CC3,GL2	0,08	-0,02	0,02
268: GL1,GL3,A2,E2	0,90	-0,10	0,06
294: GL1,E1,CC2,GL3	0,18	-0,09	0,10
313: GL1,GL3,GT1,CC2	0,63	-0,07	0,10
327: GL1,CC2,CC3,GL3	0,62	-0,02	0,03
342: GL1,A2,CC2,A1	0,25	-0,07	0,08
354: GL1,E1,CC1,A1	0,97	-0,09	0,05
385: GL1,A1,CC1,CC3	3,80	0,02	0,36
389: GL1,A1,CC3,CC2	4,19	0,05	0,41
408: GL1,E2,GT1,A2	0,49	-0,04	0,06
413: GL1,A2,CC2,E2	0,21	-0,08	0,09
452: GL1,E1,CC2,GT1	0,18	-0,08	0,09
458: GL1,E1,CC2,CC1	3,99	0,03	0,37
542: GT2,GL2,E1,A2	0,58	-0,07	0,09
574: GT2,GL2,E2,GT1	0,17	-0,08	0,07
586: GT2,GL2,GT1,CC1	1,88	-0,13	0,04
589: GT2,GL2,GT1,CC2	0,76	-0,09	0,06
739: GT2,A1,GT1,CC3	0,94	-0,05	0,09
761: GT2,A2,CC2,E1	1,39	-0,14	0,06
1075: GL2,E1,CC2,CC3	3,09	-0,02	0,31
1092: GL2,CC1,CC3,E2	0,37	-0,02	0,03
1151: GL3,A1,CC3,E2	0,07	-0,09	0,09
1153: GL3,A1,GT1,CC1	0,79	-0,12	0,07

\* Ajuste del 90% del margen de error (dos colas), límites del Intervalo de confianza (CI) basados en el método Bonferroni

Como se puede observar, en el caso de los factores *componente de acceso* y *componente TIC* en al menos uno de los tetrads no se cumple la hipótesis nula de que el parámetro sea igual a cero dado el nivel de confianza, de esta forma se confirma la concepción formativa que teníamos desde el principio de estos constructos.

Sin embargo, si se analizan los resultados obtenidos a nivel de constructos en el caso de *componente central*, vemos que parece aceptar la hipótesis nula y orienta hacia la naturaleza reflectiva de los constructos de primer orden. Al mismo tiempo, un análisis más detallado del componente central en la fase 1 de estimación –relaciones ítem-constructo–, muestra que la hipótesis nula no se cumple en al menos uno de los 251 tetrads que se forman. Ante esta disyuntiva, Gudergan et al. (2008) aconseja tomar el análisis CTA como una guía en la especificación de los modelos siempre que siga la lógica de los fundamentos teóricos. De esta forma, los ejes de creación del valor

vienen a definirse como constructos formativos, donde cada factor de primer orden mide una realidad distinta del factor *componente central*, por tanto confirmamos la modelización formativa de este constructo.

**Tabla 5.14. Resultados del análisis CTA a través de Smart-PLS para componente central**

Tetrads residuales no redundantes del modelo	Valor Bootstrap de t	CI*	CI*
1: CP, CBC, CT, C	0,83	-5.212.128,33	9.777.432,35
2: CP, CBC, C, CT	1,01	-16.152.729,94	8.232.711,86
4: CP, CBC, CT, EP	1,47	-15.124.828,66	5.113.632,70
6: CP, CT, EP, CBC	1,00	-21.075.204,29	10.253.181,32
10: CP, CBC; CT, SV	0,48	-6.985.900,83	9.705.517,60
13: CP, CBC; C, EP	2,38	-1.838.768,65	16.664.961,42
19: CP, CBC, C, SV	0,32	-10.146.789,58	12.599.651,54
25: CP, CBC, EP, SV	0,58	-8.759.744,16	13.086.174,00
30: CP, FP, SV, CBC	1,75	-15.502.547,71	4.038.285,71
34: CP, CT, C, FP	0,34	-8.055.341,55	10.206.032,53
38: CP, CT, SV, C	0,03	-9.018.914,39	9.671.701,07
40: CP, CT, EP, FP	0,66	-8.871.875,49	14.132.606,29
50: CP, C, FP, EP	1,46	-4.066.254,01	12.310.592,45
55: CP, C, FP, SV	0,68	-8.898.009,77	13.893.909,13

Calidad Producto: CP; Coste baja calidad: CBC; Costes TIC: CT; Customización: C; Entrega Pedido: EP; Soporte del vendedor: SV; Formación personal: FP

### 5.2.2.3. ANÁLISIS DE FIABILIDAD Y VALIDEZ DEL MODELO

Una vez obtenidos los factores de segundo orden y la direccionalidad del modelo de medida, el análisis continúa con la fiabilidad y validez de los factores reflectivos que han sido ratificados con el análisis CTA. Para ello, la tabla 5.15 representa los resultados obtenidos en ambas fases de modelización de PLS. Como se puede observar, los resultados del modelo de medida del valor relacional vuelven a confirmar la fiabilidad y validez convergente comentada con anterioridad. Respecto al resto de constructos que constituyen la estructura nomológica, los ítems de todos ellos pasan los cortes mínimos que permiten confirmar la fiabilidad (Carmines y Zeller, 1979). Al mismo tiempo, los valores obtenidos en el índice de fiabilidad compuesta y el alfa de Cronbach en el caso de *valor relacional* y *satisfacción* son superiores a 0,90. Sin embargo, los valores alcanzados en un principio con la variable *lealtad* (0,60 y 0,24 respectivamente) obligan a depurar los ítems. En este caso, se opta por mantener los ítems que hacen referencia al compromiso en la relación (PVSL8)

y a la intención de seguir manteniendo la relación con el fabricante en el futuro (PVSL9), y se eliminan los que hacen referencia a la probabilidad de dejar de trabajar con el fabricante en el futuro (PVSL11) y a la prescripción del fabricante por parte del cliente minorista (PVSL10), ya que estos últimos son los que presentan las cargas más bajas (0,65 y 0,54 respectivamente). De esta forma, se observa que los valores obtenidos del índice de fiabilidad compuesta y el alfa de Cronbach mejoran notablemente (0,90 y 0,79), pudiendo confirmar la validez convergente del constructo.

**Tabla 5.15. Validez convergente**

		CARGAS	I.F.C.	I.V.E.	$\alpha$	
<b>Componente Central</b>	Calidad de Producto	QP1	0,85	0,92	0,73	0,88
		QP2	0,92			
		QP3	0,91			
		QP4	0,74			
	Costes TIC	CE1	0,71	0,87	0,58	0,82
		CT1	0,81			
		CT2	0,81			
		CA1	0,82			
		CI1	0,65			
	Customización	C2	0,93	0,94	0,88	0,87
		C3	0,95			
	Entrega de pedido	EP1	0,91	0,92	0,84	0,82
		EP2	0,93			
	Formación del Personal	FP1	0,90	0,91	0,77	0,85
FP2		0,91				
FP3		0,82				
<b>Componente TIC</b>	Beneficios TIC	GL1	0,72	0,89	0,50	0,85
		GL2	0,60			
		GL3	0,71			
		A1	0,77			
		A2	0,83			
		E1	0,72			
		E2	0,70			
		GT1	0,54			
	Coste de cambio	CC1	0,86	0,89	0,76	0,82
		CC2	0,88			
CC3		0,82				
<b>Componente de Acceso</b>	Coste del producto	CP1	0,84	0,86	0,76	0,68
		CP2	0,90			
	Interacción social	CBI1	0,84	0,90	0,74	0,83
		CBI2	0,88			
		CBI3	0,87			

Valor Relacional		0,95	0,83	0,93
	PVSL1	0,93		
	PVSL2	0,93		
	PVSL3	0,91		
	PVSL4	0,86		
Satisfacción		0,94	0,83	0,90
	PVSL5	0,92		
	PVSL6	0,93		
	PVSL7	0,88		
Lealtad		0,90	0,55	0,79
	PVSL8	0,93		
	PVSL9	0,89		

Respecto a la validez discriminante, SmartPLS ofrece dos criterios que permiten evaluarla. Tradicionalmente, el criterio utilizado se basaba en la propuesta de Fornell y Larcker (1981), ésta apunta que el índice de varianza extraída (IVE) de un constructo debe ser mayor que su varianza compartida con los otros constructos reflectivos del modelo –la correlación al cuadrado entre dos constructos-. Analizando la tabla 5.16, se observa que la validez discriminante se cumple satisfactoriamente en la relación de todos los constructos del modelo de medida y del modelo estructural.

Tabla 5.16. Validez Discriminante

Criterio Fornell-Larcker									
*	Q.P.	C.T	C.	E.P.	F.P.	BT	C.C.	C.P.	I.S.
Q.P.	<b>0,73</b>								
C.T	-0,2	<b>0,58</b>							
C.	0,43	-0,17	<b>0,87</b>						
E.P.	0,57	-0,13	0,34	<b>0,82</b>					
F.P.	0,5	-0,21	0,41	0,49	<b>0,85</b>				
BT	0,33	-0,11	0,26	0,32	0,3	<b>0,85</b>			
C.C.	0,26	-0,11	0,21	0,18	0,29	0,21	<b>0,82</b>		
C.P.	-0,06	0,03	0,14	0,1	0,1	0,08	0,03	<b>0,68</b>	
I.S.	0,09	-0,06	0,04	0,11	0,49	0,14	0,09	-0,07	<b>0,83</b>
	V.R.	S.							
V.R.	<b>0,83</b>								
S.	0,62	<b>0,83</b>							

Criterio HTMT									
*	Q.P.	C.T	C.	E.P.	F.P.	BT	C.C.	C.P.	I.S.
Q.P.									
C.T	0,23								
C.	0,49	0,18							
E.P.	0,68	0,15	0,40						
F.P.	0,58	0,24	0,48	0,58					
BT	0,38	0,16	0,30	0,38	0,35				
C.C.	0,30	0,13	0,24	0,21	0,34	0,25			
C.P.	0,07	0,18	0,18	0,14	0,13	0,14	0,15		
I.S.	0,11	0,11	0,08	0,13	0,20	0,18	0,13	0,09	
V.R.		S.							
S.	0,71								

\* Q.P.: Calidad de Producto; C.T.: Costes TIC; C: Customización; E.P.: Entrega Pedido; F.P.: Formación personal; BT: Beneficios TIC; C.C.: Coste de cambio; C.P: Coste del producto; IS: Interacción social; V.R.: Valor Relacional; S.: Satisfacción.

Adicionalmente, existe un nuevo criterio ofrecido por el programa SmartPLS con un rendimiento superior al de Fornell y Larcker (1981) en ciertos casos, es el criterio HTMT *-heterotrait-monotrait ratio of correlations-* (Henseler et al., 2015). Con el fin de asegurar la validez discriminante del modelo, un examen de la matriz HTMT, véase tabla 5.16, permite detectar que el nivel más alto (0,71) está por debajo del valor crítico de 0,85 en la relación entre constructos de primer orden. Por otro lado, SmartPLS también permite comprobar la estabilidad de los resultados obtenidos a través del bootstrapping. De esta forma, los intervalos de confianza del criterio HTMT obtenidos al aplicar bootstrapping en versión completa presentan valores por debajo del valor 1 en todos los casos -véase tabla 5.17-, por lo que se concluye que la validez discriminante del modelo ha quedado establecida.

**Tabla 5.17. Confirmación de los resultados HTMT**

	Muestra original	Media muestral	2.5%	97.5%
Calidad Producto -> Beneficios TIC	0,38	0,39	0,23	0,55
Coste baja calidad -> Beneficios TIC	0,32	0,34	0,20	0,49
Coste baja calidad -> Calidad Producto	0,54	0,54	0,41	0,67
Coste baja calidad -> Componente Acceso	0,11	0,19	0,11	0,29
Coste baja calidad -> Componente Central	0,81	0,81	0,72	0,89
Coste baja calidad -> Componente TIC	0,33	0,36	0,23	0,50
Coste de cambio -> Beneficios TIC	0,25	0,26	0,12	0,41
Coste de cambio -> Calidad Producto	0,30	0,31	0,18	0,44
Coste de cambio -> Coste baja calidad	0,13	0,16	0,09	0,28
Coste del producto -> Beneficios TIC	0,14	0,19	0,12	0,29
Coste del producto -> Calidad Producto	0,07	0,12	0,05	0,25
Coste del producto -> Coste baja calidad	0,10	0,15	0,06	0,29

<b>Coste del producto -&gt; Coste de cambio</b>	0,05	0,12	0,05	0,24
<b>Costes TIC -&gt; Beneficios TIC</b>	0,16	0,21	0,14	0,29
<b>Costes TIC -&gt; Calidad Producto</b>	0,23	0,24	0,13	0,38
<b>Costes TIC -&gt; Coste baja calidad</b>	0,32	0,33	0,19	0,48
<b>Costes TIC -&gt; Coste de cambio</b>	0,13	0,17	0,09	0,27
<b>Costes TIC -&gt; Coste del producto</b>	0,09	0,14	0,08	0,24
<b>Customización -&gt; Beneficios TIC</b>	0,30	0,30	0,15	0,46
<b>Customización -&gt; Calidad Producto</b>	0,49	0,50	0,34	0,65
<b>Customización -&gt; Coste baja calidad</b>	0,35	0,35	0,18	0,52
<b>Customización -&gt; Coste de cambio</b>	0,24	0,25	0,11	0,40
<b>Customización -&gt; Coste del producto</b>	0,18	0,18	0,05	0,33
<b>Customización -&gt; Costes TIC</b>	0,18	0,20	0,08	0,33
<b>Entrega de pedido -&gt; Beneficios TIC</b>	0,38	0,39	0,21	0,56
<b>Entrega de pedido -&gt; Calidad Producto</b>	0,68	0,68	0,54	0,80
<b>Entrega de pedido -&gt; Coste baja calidad</b>	0,60	0,60	0,46	0,71
<b>Entrega de pedido -&gt; Coste de cambio</b>	0,21	0,23	0,10	0,39
<b>Entrega de pedido -&gt; Coste del producto</b>	0,14	0,16	0,05	0,34
<b>Entrega de pedido -&gt; Costes TIC</b>	0,15	0,18	0,08	0,32
<b>Entrega de pedido -&gt; Customización</b>	0,40	0,40	0,22	0,56
<b>Factura e- -&gt; Beneficios TIC</b>	0,63	0,63	0,51	0,73
<b>Factura e- -&gt; Calidad Producto</b>	0,28	0,28	0,13	0,41
<b>Factura e- -&gt; Coste baja calidad</b>	0,28	0,28	0,14	0,42
<b>Factura e- -&gt; Coste de cambio</b>	0,23	0,22	0,07	0,38
<b>Factura e- -&gt; Coste del producto</b>	0,14	0,14	0,02	0,31
<b>Factura e- -&gt; Costes TIC</b>	0,09	0,12	0,04	0,25
<b>Factura e- -&gt; Customización</b>	0,23	0,23	0,08	0,38
<b>Factura e- -&gt; Entrega de pedido</b>	0,28	0,28	0,14	0,42
<b>Formación personal -&gt; Beneficios TIC</b>	0,35	0,36	0,19	0,52
<b>Formación personal -&gt; Calidad Producto</b>	0,58	0,58	0,43	0,70
<b>Formación personal -&gt; Coste baja calidad</b>	0,44	0,44	0,31	0,57
<b>Formación personal -&gt; Coste de cambio</b>	0,34	0,34	0,18	0,50
<b>Formación personal -&gt; Coste del producto</b>	0,13	0,16	0,06	0,33
<b>Formación personal -&gt; Costes TIC</b>	0,24	0,25	0,11	0,41
<b>Formación personal -&gt; Customización</b>	0,48	0,48	0,30	0,64
<b>Formación personal -&gt; Entrega de pedido</b>	0,58	0,58	0,42	0,71
<b>Formación personal -&gt; Factura e-</b>	0,41	0,41	0,26	0,54
<b>Interacción social -&gt; Beneficios TIC</b>	0,18	0,20	0,11	0,32
<b>Interacción social -&gt; Calidad Producto</b>	0,11	0,14	0,06	0,27
<b>Interacción social -&gt; Coste baja calidad</b>	0,06	0,12	0,07	0,21
<b>Interacción social -&gt; Coste de cambio</b>	0,13	0,16	0,06	0,29
<b>Interacción social -&gt; Coste del producto</b>	0,09	0,15	0,06	0,29
<b>Interacción social -&gt; Costes TIC</b>	0,11	0,16	0,09	0,27
<b>Interacción social -&gt; Customización</b>	0,08	0,11	0,05	0,20
<b>Interacción social -&gt; Entrega de pedido</b>	0,13	0,16	0,07	0,30
<b>Interacción social -&gt; Factura e-</b>	0,15	0,15	0,04	0,30
<b>Interacción social -&gt; Formación personal</b>	0,20	0,21	0,07	0,36
<b>Soporte del vendedor -&gt; Beneficios TIC</b>	0,50	0,50	0,36	0,64
<b>Soporte del vendedor -&gt; Calidad Producto</b>	0,51	0,51	0,40	0,62
<b>Soporte del vendedor -&gt; Coste baja calidad</b>	0,54	0,54	0,40	0,67
<b>Soporte del vendedor -&gt; Coste de cambio</b>	0,27	0,28	0,17	0,41

<b>Soporte del vendedor -&gt; Coste del producto</b>	0,11	0,15	0,09	0,26
<b>Soporte del vendedor -&gt; Costes TIC</b>	0,26	0,28	0,17	0,42
<b>Soporte del vendedor -&gt; Customización</b>	0,45	0,45	0,32	0,57
<b>Soporte del vendedor -&gt; Entrega de pedido</b>	0,60	0,60	0,46	0,72
<b>Soporte del vendedor -&gt; Factura e-</b>	0,38	0,38	0,24	0,53
<b>Soporte del vendedor -&gt; Formación personal</b>	0,59	0,59	0,45	0,70
<b>Soporte del vendedor -&gt; Interacción social</b>	0,29	0,29	0,13	0,46
<b>Valor relacional -&gt; Satisfacción</b>	0,68	0,68	0,59	0,76

### 5.2.3. EVALUACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL

Finalizados los análisis de fiabilidad y validez, se dispone a evaluar los resultados obtenidos en la fase 1 de modelización, representados en las figuras 5.1, 5.2 y 5.3. El estudio de esta primera fase de modelización determina el establecimiento de los factores de segundo orden de la fase 2. Para ello, la evaluación del modelo va a realizarse de dos formas.

En primer lugar, se examina el modelo considerando el valor relacional como un constructo unidimensional, considerando los ejes de creación del valor como antecedentes del mismo –véase figura 5.1-. En segundo lugar, se define el modelo alternativo que planteaba el valor relacional como un constructo formativo y se observarán los cambios que se efectúan en la explicación de la varianza de los constructos *satisfacción* y *lealtad*. En ambos casos, el paso de la fase 1 a la fase 2 de modelización se realiza de la misma forma. En primer lugar, se comprueba la estabilidad de los resultados obtenidos con el fin de depurar los ítems y mejorar el poder de predicción del modelo final. La depuración de ítems y factores se efectúa comprobando la significatividad de las cargas y pesos del modelo vía 1.000 interacciones del bootstrap –véase figura 5.2-. El análisis muestra que la importancia de *coste del producto* en el factor *componente acceso* no es significativa –está por debajo del nivel crítico 1,96- lo mismo ocurre con varios ítems que definen *soporte del vendedor* (SS3, SSoc2, CFS1, CFS4 y CBI4) y *coste baja calidad* (CBC3 y CBC5). De esta manera, se opta por eliminarlos y volver a realizar el análisis. La figura 5.3 muestra la significatividad del modelo después de depurar los ítems y factores no significativos en esta primera fase de modelización. Esto nos permitiría poder contrastar las hipótesis H1, H2 y H3.

Figura 5.1. Examen de los valores obtenidos en la fase 1 de modelización

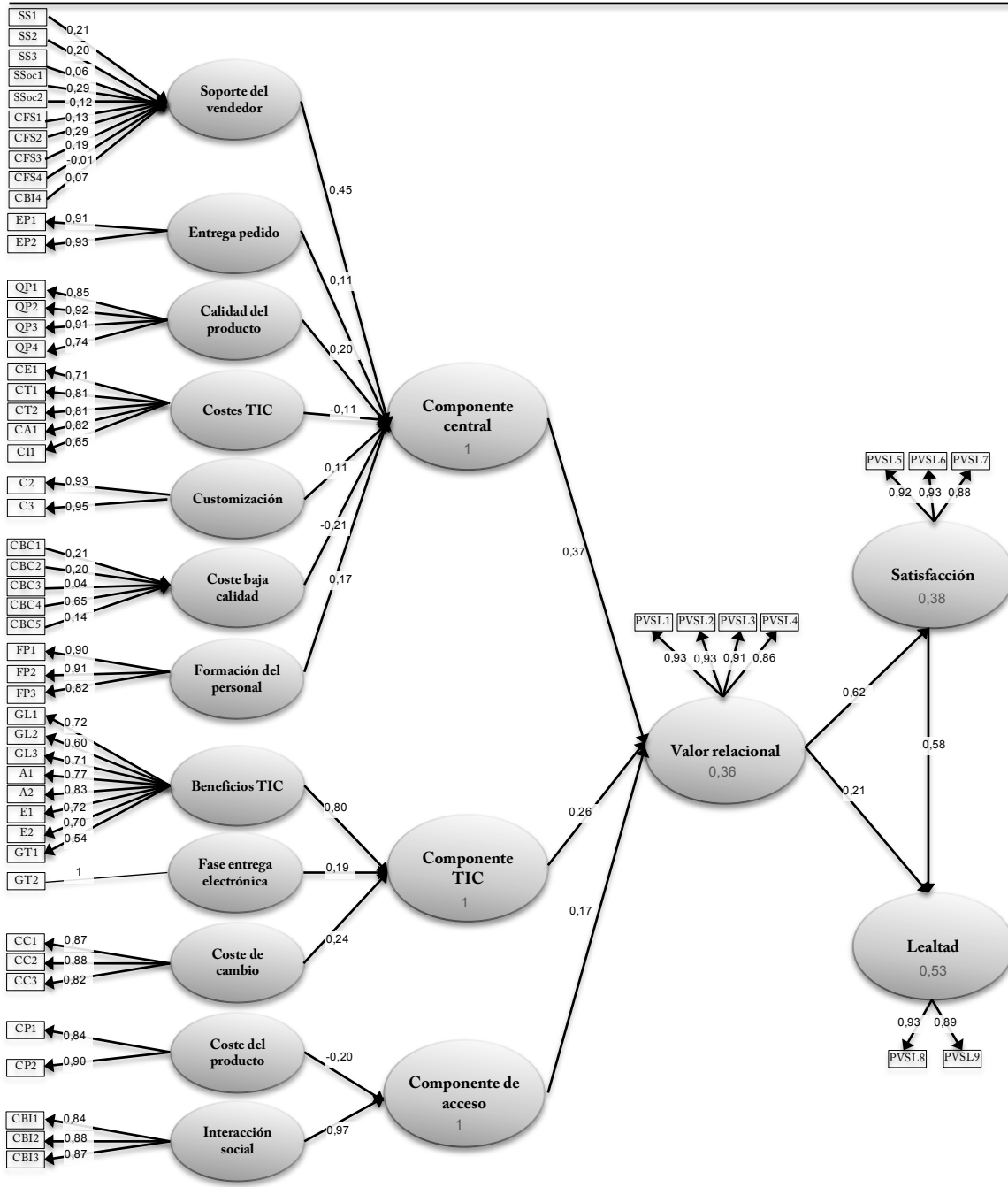




Figura 5.2. Bootstrapping en la fase 1 de modelización de SmartPLS

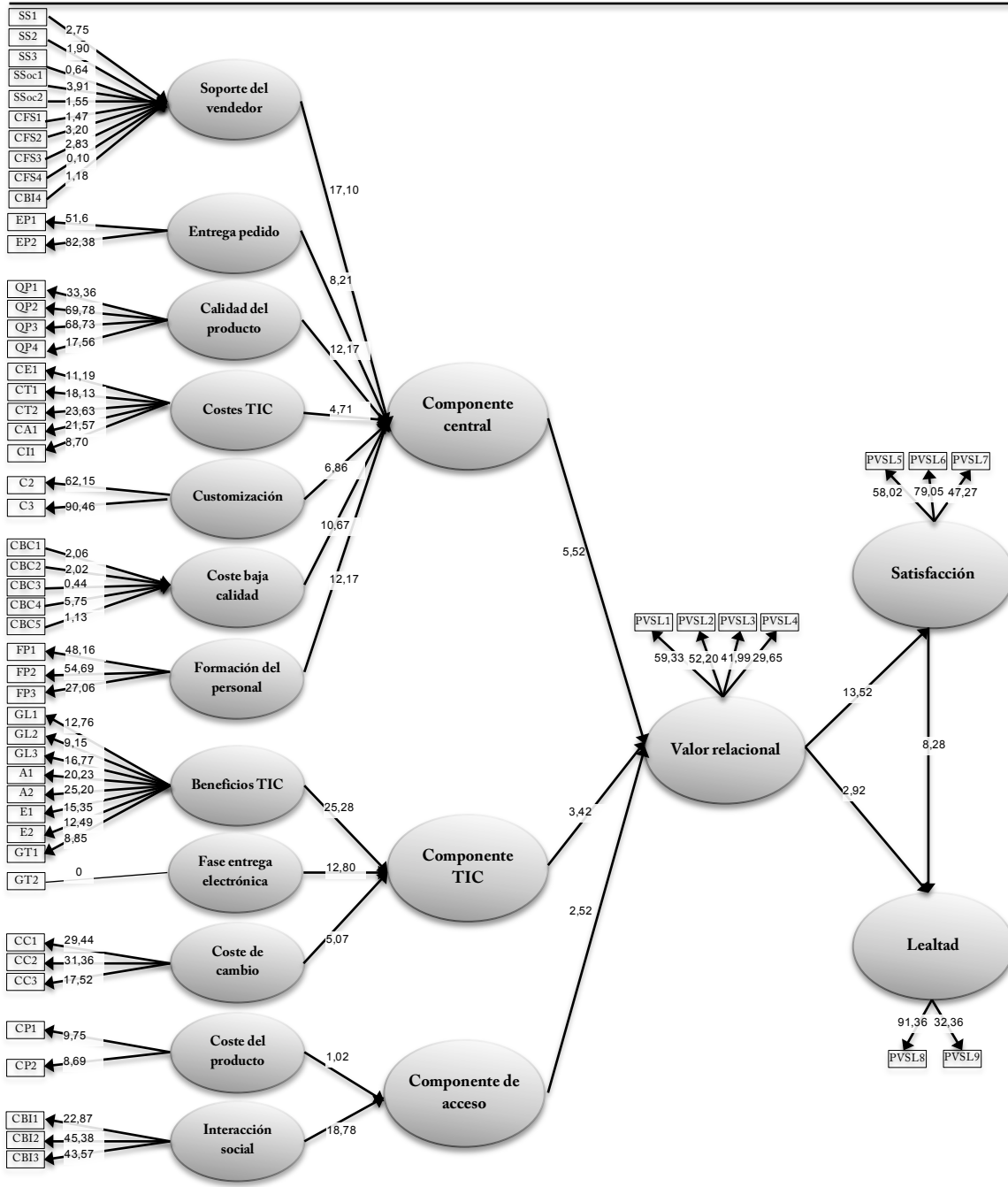
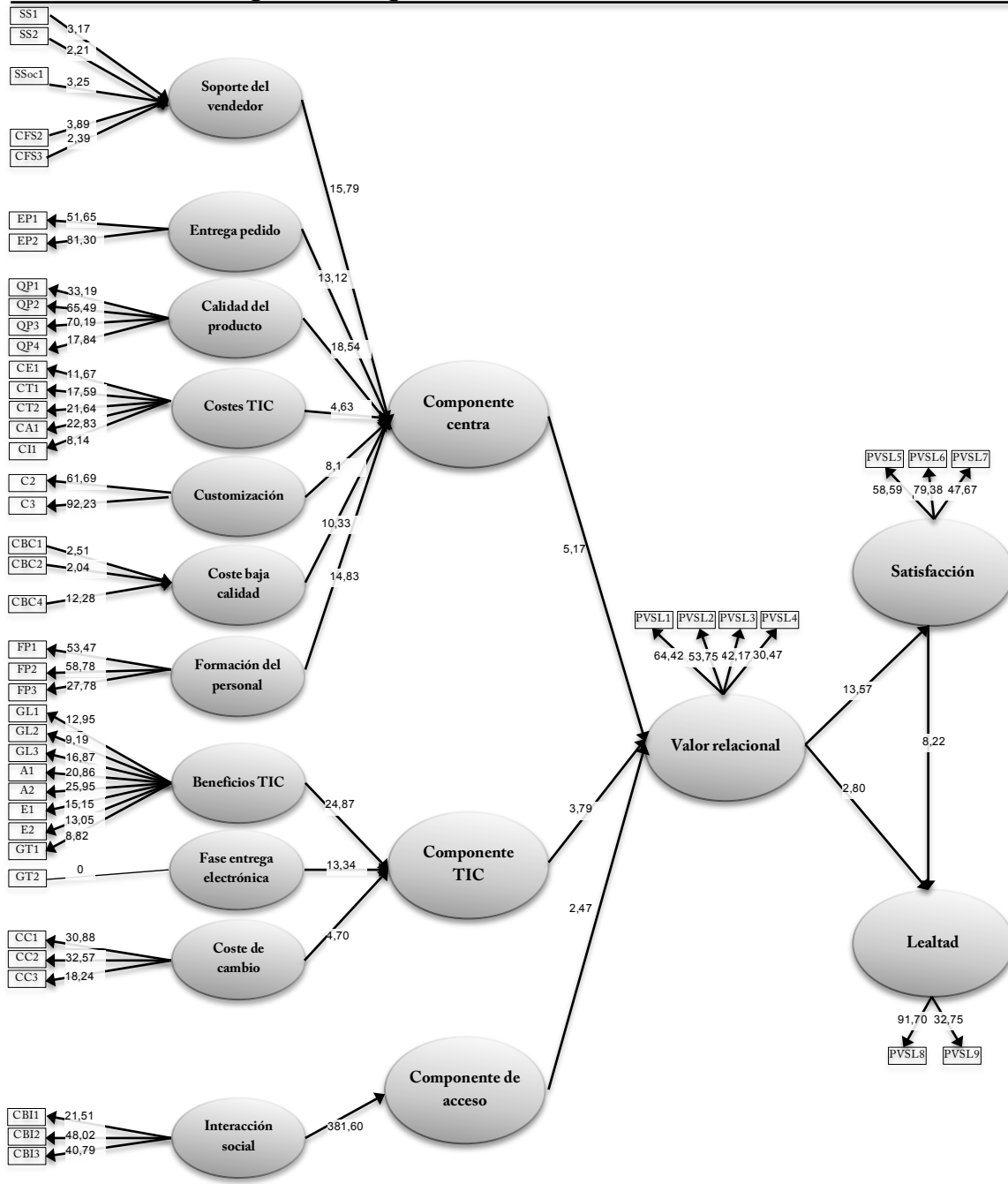


Figura 5.3. Significatividad del modelo final –fase1-



### 5.2.3.1. COMPONENTES RELACIONALES COMO ANTECEDENTES DEL VALOR

Una vez conocidos y solucionados aquellos resultados que no han sido significativos, el siguiente paso consiste en presentar de nuevo el modelo en una fase 2 de la modelización. Esta segunda fase permite realizar el análisis de los factores de segundo orden. Para ello, el procedimiento llevado a cabo ha consistido en utilizar las puntuaciones de las variables latentes -factores de primer orden en nuestro caso- como indicadores que representan los constructos de segundo orden. Realizando una nueva comprobación de la estabilidad de los resultados obtenidos -véase tabla 5.18-, se concluye que las relaciones del modelo son significativas, confirmando las hipótesis H1, H2 y H3 y que el modelo puede ser ya interpretado. En este sentido, PLS dispone de dos índices básicos que se utilizan normalmente para estudiar el poder predictivo de un modelo, a saber:  $R^2$  y los coeficientes path estandarizados.

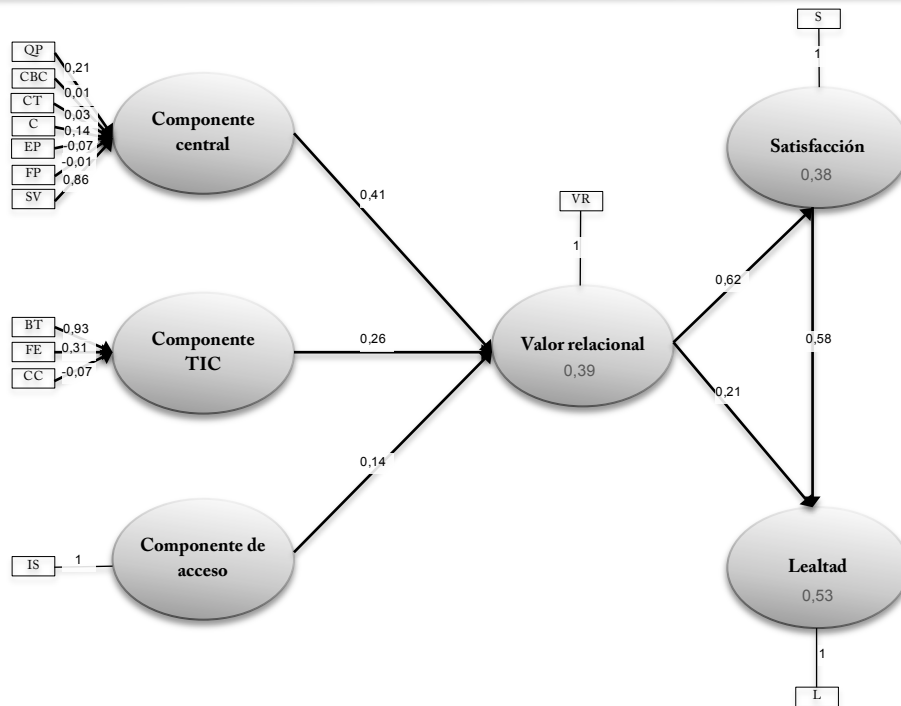
**Tabla 5.18. Estabilidad de las estimaciones obtenidas**

	Muestra Original	Media Muestral	Desviación típica	T	p
<b>Efectos directos</b>					
Componente TIC -> Valor relacional	0,256	0,257	0,066	3,87	0,000
Componente acceso -> Valor relacional	0,138	0,130	0,067	2,05	0,041
Satisfacción -> lealtad	0,581	0,583	0,076	7,61	0,000
Valor relacional -> Satisfacción	0,619	0,618	0,047	13,25	0,000
Valor relacional -> lealtad	0,209	0,207	0,077	2,71	0,007
Componente central -> Valor relacional	0,409	0,432	0,066	6,15	0,000

Nota: Técnica Bootstrap para 1000 interacciones

La primera medida indicadora del poder predictivo de un modelo es el valor  $R^2$  para las variables latentes dependientes -véase figura 5.4-. Este estadístico indica la cantidad de varianza del constructo que es explicada por el modelo. Para ello, Falk y Miller (1992) señalan que la varianza explicada de las variables endógenas debería ser mayor o igual a 0,1. Valores del  $R^2$  menores de 0,1, aun siendo estadísticamente significativos, proporcionan muy poca información, con el correspondiente bajo nivel predictivo. En nuestro caso, las  $R^2$  obtenidas para los factores *valor relacional*, *satisfacción* y *lealtad* han sido 0,39, 0,38 y 0,53 respectivamente. Estos valores indican un poder predictivo moderado en el caso de *valor relacional* y *satisfacción* y bastante bueno en el caso de *lealtad*.

Figura 5.4. Resultados de la fase 2 de modelización



Por otro lado, con el fin de ver en qué medida las variables predictoras contribuyen a la varianza explicada de las variables endógenas, utilizaremos el coeficiente  $\beta$ . Éste representa los coeficientes path o pesos de regresión estandarizados, siendo identificado en el nomograma por medio de las flechas que vinculan a los constructos en el modelo interno. Conforme a Chin (1998a), se propone que los coeficientes path sean considerados significativos cuando alcancen un valor al menos de 0,2 y fijan la situación ideal cuando estos superen el nivel de 0,3. De forma menos exigente, Falk y Miller (1992) señalan que un índice razonable de la varianza explicada en un constructo endógeno por otra variable latente, viene dado por el valor absoluto de multiplicar el coeficiente  $\beta$  por el correspondiente coeficiente de correlación entre ambas variables y se considera significativo cuando este valor supere el nivel crítico del 1,5%.

Como podemos ver en la tabla 5.19, el criterio de Falk y Miller (1992) se cumple en todas las relaciones del modelo de medida y del modelo estructural. Sin embargo, el criterio de Chin (1998a) no se cumple en todos los casos. Respecto a los factores que constituyen *componente central*, a excepción de *calidad del producto* y *soporte vendedor*, que giran en torno al nivel ideal de 0,30, y de *formación del personal* que cumple el nivel mínimo de 0,20, el resto de factores no alcanzan el nivel crítico. En el caso de *componente TIC*, el factor de *fase de entrega electrónica* roza el nivel 0,20, mientras que *beneficio TIC*

supera ampliamente el nivel ideal con un valor de 0,80. Respecto al peso de los factores de segundo orden en el valor relacional, *componente central* y *componente TIC* superan el nivel de 0,20 a excepción de *componente acceso*. Finalmente, el resto de pesos del modelo estructural son significativos. A continuación, se analizará de nuevo el modelo teniendo en cuenta el carácter formativo de alto orden del valor relacional y se comprobará la significatividad de los componentes de regresión obtenidos.

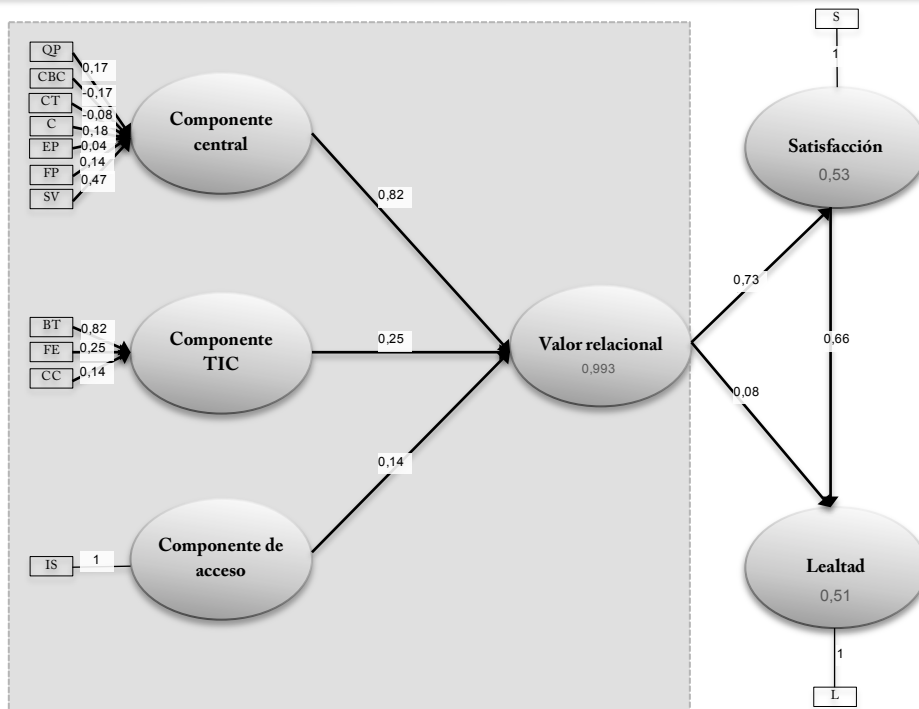
**Tabla 5.19. Análisis coeficientes de regresión**

	Componente Central		Componente TIC		Valor Relacional		Satisfacción		Lealtad	
	$\beta$	$\beta \times \rho$	$\beta$	$\beta \times \rho$	$\beta$	$\beta \times \rho$	$\beta$	$\beta \times \rho$	$\beta$	$\beta \times \rho$
Calidad del producto	0,29	0,23								
Coste baja calidad	-0,16 <sup>ns</sup>	0,11								
Costes TIC	-0,13 <sup>ns</sup>	0,05								
Customización	0,14 <sup>ns</sup>	0,08								
Entrega de pedido	0,15 <sup>ns</sup>	0,11								
Formación personal	0,21	0,16								
Soporte vendedor	0,31	0,25								
Beneficios TIC			0,80	0,77						
Fase entrega e-			0,19 <sup>ns</sup>	0,13						
Coste de cambio			0,24	0,11						
Componente Central					0,41	0,23				
Componente TIC					0,26	0,12				
Componente acceso					0,14 <sup>ns</sup>	0,04				
Valor relacional							0,62	0,38		
Valor relacional									0,21	0,12
Satisfacción									0,58	0,41

**5.2.3.2. MODELO ALTERNATIVO: VALOR RELACIONAL COMO CONSTRUCTO FORMATIVO DE TERCER ORDEN**

En la modelización anterior, se han tratado los componentes del valor relacional como antecedentes del valor relacional en una red nomológica y esto genera problemas a la hora de evaluar dicho modelo, especialmente cuando a lo largo de la literatura se ha puesto especial énfasis en el alto nivel de abstracción del valor relacional. De este modo, entendemos que la forma correcta de modelización sigue la línea de Lin et al. (2005) y proponemos la importancia de definir el valor relacional como un constructo formativo de tercer orden y así poder contrastar la hipótesis H4 -véase figura 5.5-.

Figura 5.5. Resultados de la redefinición del modelo final



Una evaluación del cambio introducido en la modelización anterior, muestra una mejora en la  $R^2$  de *satisfacción*, pasando del 0,38 al 0,53, mientras que la  $R^2$  de *lealtad* baja ligeramente al 0,51. Esto nos permite aceptar la hipótesis H4. Respecto a la contribución directa del valor relacional como variable predictora de los comportamientos leales –véase tabla 5.20-, no se llega a alcanzar el criterio de 0,2 de Chin (1998a) y tampoco llega a ser significativa. Sin embargo, se destaca la significatividad de la influencia del valor relacional en los comportamientos afectivos más inmediatos del proceso de compra, con un peso de 0,73. Esto podría apuntar a la satisfacción como un constructo mediador entre el valor relacional y la lealtad del cliente minorista.

La tabla 5.20, retomando los valores obtenidos del modelo alternativo, resume los resultados del análisis del papel mediador de la satisfacción. En ella, se puede ver como el valor de  $\beta$  del modelo directo es de 0,55 con  $p < 0,05$ , mientras que en el modelo conceptual queda reducido a 0,08 no significativo, esto refleja la reducción del efecto del valor relacional en la lealtad cuando incluimos la satisfacción. Para la determinación de la mediación, se emplea el Test de Sobel, cuyo valor de 9,24 nos confirma su significatividad. De esta forma, podemos concluir que la satisfacción es un constructo mediador entre el valor relacional y la lealtad. En este caso, como el valor de la relación entre valor relacional y lealtad es muy cercano a cero podemos decir que la mediación es prácticamente completa.

**Tabla 5.20. Satisfacción como constructo mediador**

	$\beta$	Error Estándar
<b>Modelo directo</b>		
Valor Relacional → Lealtad	0,55*	
<b>Modelo con mediador</b>		
Valor Relacional → Lealtad	0,08	
Valor Relacional → Satisfacción	0,73*	0,034
Satisfacción → Lealtad	0,66*	0,064
<b>Sobel Test: 9,24, p=0</b>		
Significativo para $p < 0,05$		

Los resultados obtenidos a nivel de los factores de primer orden del componente central destacan la importancia del soporte del vendedor en la creación de valor relacional  $-\beta = 0,47$  con  $p < 0,01$ -. En menor medida, los resultados reflejan la importancia de la calidad del producto y el coste de baja calidad en la creación de valor  $-\beta = 0,17$  con  $p < 0,1$  y  $\beta = -0,17$  con  $p < 0,1$ , respectivamente-. De modo similar a la calidad, los resultados confirman la influencia positiva de la customización del producto en la creación de valor  $-\beta = 0,18$  con  $p < 0,05$ -. Finalmente, los resultados alcanzados en costes TIC, entrega de pedido y formación personal no son significativos. De esta forma, la influencia del componente central en la creación de valor relacional es positiva y la más elevada  $-\beta = 0,82$  con  $p < 0,01$ -.

Los resultados a nivel de componente TIC destacan la gran importancia de los beneficios TIC, fase de entrega e- y coste de cambio en la creación de valor  $-\beta = 0,46$  con  $p < 0,01$ ,  $\beta = 0,43$  con  $p < 0,01$  y  $\beta = 0,48$  con  $p < 0,01$ , respectivamente-. Esto lo convierte en el segundo componente de más importancia en la creación de valor relacional  $-\beta = 0,25$  con  $p < 0,01$ -.

Respecto al componente de acceso, los resultados reflejan su influencia positiva en la creación de valor  $-\beta = 0,14$  con  $p < 0,1$ -.

El análisis del modelo estructural resalta la gran influencia del valor relacional en la satisfacción del cliente minorista  $-\beta = 0,73$  con  $p < 0,01$ -, la no significatividad de la influencia del valor relacional en la lealtad del cliente minorista y la influencia positiva de la satisfacción en la lealtad del cliente minorista  $-\beta = 0,57$  con  $p < 0,01$ -.

A modo resumen, la tabla 5.21 recoge el conjunto de hipótesis formuladas y la confirmación o no de las mismas, sobre la base de resultados de la investigación realizada. Por otro lado, la tabla 5.22 resume el cumplimiento de las cuestiones de investigación que fueron planteadas y que fueron analizadas a través del análisis factorial exploratorio.

**Tabla 5.21. Estabilidad de los resultados del estudio: contraste de hipótesis**

Hipótesis	Relación planteada	$\beta$	Resultado
	Calidad del producto → Componente Central	0,17*	
	Coste baja calidad → Componente Central	-0,17*	
	Costes TIC → Componente Central	-0,08	
	Customización → Componente Central	0,18**	
	Entrega de Pedido → Componente Central	0,04	
	Formación Personal → Componente Central	0,14	
	Soporte Vendedor → Componente Central	0,47***	
	Beneficios TIC → Componente TIC	0,46***	
	Fase Entrega e- → Componente TIC	0,43***	
	Coste de Cambio → Componente TIC	0,48***	
H1	Componente Central → Valor Relacional	0,82***	Confirmada
H2	Componente Acceso → Valor Relacional	0,14*	Confirmada
H3	Componente TIC → Valor Relacional	0,25***	Confirmada
H4	Multidimensionalidad del valor relacional		Confirmada
H5	Valor Relacional → Satisfacción	0,73***	Confirmada
H6	Valor Relacional → Lealtad	0,08	Rechazada
H7	Satisfacción → Lealtad	0,66***	Confirmada

p-valores asociados calculados mediante test t de Student.

Significativo \*p < 0,1; \*\*p < 0,05; \*\*\*p < 0,01.

**Tabla 5.22. Resultado de las cuestiones de investigación**

	Cuestión planteada	Resultado
C1	¿Forma parte la <i>calidad del producto</i> del C. Central?	Sí
C2	¿Forma parte la <i>entrega del pedido</i> del C. Central?	Sí
C3	¿Forma parte la <i>formación del personal</i> del C. Central?	Sí
C4	¿Forma parte el <i>coste del producto</i> del C. Central?	No
C5	¿Forma parte el <i>coste de cambio</i> del C. Central?	No
C6	¿Forma parte la <i>customización</i> del C. De acceso?	No
C7	¿Forma parte el <i>soporte del servicio</i> del C. De acceso?	No
C8	¿Forma parte el <i>soporte social</i> del C. De acceso?	No
C9	¿Forma parte el <i>coste de fallo del servicio</i> del C. De acceso?	No
C10	¿Forma parte el <i>coste de baja interacción</i> del C. De acceso?	No
C11	¿Forma parte el <i>coste de baja calidad</i> del C. De acceso?	No
C12	¿Forma parte la <i>gestión logística</i> del C. TIC?	Sí
C13	¿Forma parte la <i>automatización</i> del C. TIC?	Sí
C14	¿Forma parte la <i>ejecución</i> del C. TIC?	Sí
C15	¿Forma parte la <i>gestión del transporte</i> del C. TIC?	Sí
C16	¿Forma parte el <i>coste económico</i> del C. TIC?	No
C17	¿Forma parte el <i>coste de tiempo</i> del C. TIC?	No
C18	¿Forma parte el <i>coste de adaptación</i> del C. TIC?	No
C19	¿Forma parte el <i>coste de incompatibilidad</i> del C. TIC?	No



### 5.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Este último epígrafe reflexiona sobre los resultados que arroja este trabajo de investigación, estableciendo cuáles son sus aportaciones más significativas. Dos eran los objetivos específicos de la tesis: (1) determinar los ejes de creación del valor relacional y (2) estudiar los efectos del valor relacional en el cliente minorista. Para ello, se propuso un modelo objeto de investigación que seguía la línea de investigación de trabajos de referencia (p.e. Ulaga y Eggert, 2006a, Barry y Terry, 2008; López et al., 2012; Ritter y Walter, 2012), donde se considera los ejes de creación del valor como antecedentes del mismo. Por otro lado, también fue considerada otra corriente de la literatura que apuntaba hacia la multidimensionalidad del constructo (p.e. Lin et al., 2005; O'Cass y Ngo, 2011; Biggermann y Buttle, 2012). Esto obligó a plantear un modelo alternativo al del objeto de análisis. De esta forma, se sugirieron 19 cuestiones de investigación que hacían referencia a la composición de cada uno de los ejes del valor y 7 hipótesis de trabajo que planteaban la creación de valor relacional a través del componente central, componente de acceso y componente TIC, así como sus efectos en la satisfacción y lealtad del cliente minorista.

Precisamente, la definición final del valor relacional vino determinada tras el estudio de sus efectos en la satisfacción y la lealtad, los cuales fueron superiores cuando se consideraba la naturaleza formativa multidimensional del constructo, confirmando la hipótesis H4. De esta manera, los resultados del modelo de tercer orden estimado en el apartado 5.2.3 han corroborado la adecuada especificación del modelo de medida. En concreto, hemos concluido que el valor relacional es un constructo conceptualizado a través de un componente central, un componente TIC y un componente de acceso – confirmando las hipótesis H1, H2 y H3. La especificación y posterior evaluación del modelo de medida ha tratado también su naturaleza formativa y reflectiva. Sobre este aspecto, los análisis CTA han permitido presentar el valor como un constructo formativo de tercer y segundo orden y reflectivo en los constructos de primer orden, a excepción de *soporte del vendedor* y *coste baja calidad*, que se han considerado como formativos. A continuación exponemos las principales conclusiones en el modelo de medida del valor relacional.

Los valores obtenidos han permitido identificar un componente que destaca sobre los demás y que ha sido definido como *componente central*. Precisamente, una de las principales aportaciones en la definición del eje central ha residido en la identificación de sus dimensiones. A través de distintos estudios se resaltaron, inicialmente, como beneficios y costes centrales: la calidad del producto, la entrega del pedido, la formación del personal, el coste del producto y el coste de cambio. La relevancia de la *calidad del producto* en

las relaciones entre fabricantes y minoristas ha quedado establecida. De hecho, se confirma que la calidad, en general, es una de las principales fuentes de beneficios. Conlleva dimensiones asociadas con el prestigio o con el ahorro de costes, como pueden ser los costes de inspección. De este modo, el minorista apreciará la propuesta de valor del fabricante cuanto más fiables y consistentes sean sus productos en el tiempo (Nguyen y Nguyen, 2011). La alta calidad del producto está caracterizada por la durabilidad, la fiabilidad y a través de otros atributos percibidos por el consumidor (Nguyen y Nguyen, 2011). Adicionalmente, los resultados obtenidos refuerzan su importancia a través de toda aquella acción que se destine a la reducción del *coste de baja calidad*, como puede ser la falta de formación del personal, programación inadecuada de la producción o falta de implicación del empleado, entre otras (Cheah et al., 2011).

A lo largo del estudio de la gestión de calidad, se incidió en la importancia de la *formación* del empleado. El conocimiento se considera una pieza clave en la innovación (Yen et al., 2012). Este elemento es imprescindible en la ejecución de la estrategia relacional del fabricante, sin embargo, no llega a ser percibido como un factor apreciable por el cliente minorista. Una de las principales causas de este resultado puede deberse al sector industrial estudiado, el cual no se destaca por la intensidad del uso del conocimiento. Por otro lado, desde nuestro conocimiento, el análisis de la formación puede ser más adecuado como elemento de gestión interna del fabricante en la creación, desarrollo y ejecución de sus estrategias relacionales.

Los resultados del estudio también han subrayado y reforzado otros atributos asociados con la calidad del eje central de la oferta del fabricante, a saber: servicio de entrega, soporte del vendedor y customización. En primer lugar, el servicio de *entrega del pedido* se reafirma como un componente central. La fabricación bajo pedido del sector del mueble implica tener una cadena de suministro bien coordinada que integre en un solo sistema funciones de transporte, producción y planificación (Iskanius y Page, 2009). De esta forma, su valoración como componente central sigue la línea de trabajos como el de Ulaga y Eggert (2006a) o Grönroos et al. (2000), los cuales consideran la entrega de un pedido como el elemento esencial de un proyecto de fabricación. La entrega del pedido refleja los elementos tangibles e intangibles del saber hacer tecnológico o de los recursos y capacidades de la empresa. Sin embargo, al igual que con la formación, este constructo no ha resultado ser significativo en la creación de valor. Esto puede deberse a la escasa diferenciación competitiva del fabricante a través del servicio de entrega tradicional, requiriendo de un mayor esfuerzo de diversificación a través de las TIC. En segundo lugar, el *soporte del vendedor* ha superado el proceso de búsqueda de Ulaga y Eggert (2006a) como componente central en la creación de valor. La nueva lógica dominante del servicio nos obligó a considerar todos

los aspectos que se incluían en la relación entre el personal de primera fila del fabricante con el cliente minorista. De esta manera, propusimos como componentes de acceso a la oferta del fabricante el soporte del servicio, el soporte social y el coste de fallo de servicio. Así, reflejábamos el servicio derivado de los comportamientos del vendedor a través de su responsabilidad, capacidad de intercambiar información, asociación y adaptación (Ulaga y Eggert, 2006a, Terho et al., 2012). Respecto al beneficio más social de esa relación, incluimos la amabilidad del vendedor o su aversión al riesgo ante las situaciones o peticiones del cliente (Wang et al., 2012). Por otro lado, a través del coste de fallo del servicio, considerábamos aquellas situaciones en las que el fabricante no era capaz de cumplir las expectativas del cliente. De este modo, el enriquecimiento del dominio conceptual del servicio que ofrece el personal de primera fila del fabricante al cliente minorista ha generado un nuevo constructo formativo denominado *soporte del vendedor* que ha pasado a ser un componente central en la creación de valor. Así, el resultado ha elevado la importancia de esta faceta de la oferta del fabricante en contra de los resultados de estudios similares (p.e. Ulaga y Eggert, 2006a; Barry y Terry, 2008). En tercer lugar, la individualización de los productos, o *customización*, también se ha mostrado como un componente central del valor. Una de las principales diferencias del sector industrial y del tipo de relación analizadas en nuestro trabajo residía en el poder que la customización del producto podía ejercer. La conexión existente entre la individualización del producto y el valor relacional ya se había tratado con anterioridad en la literatura (p.e. Homburg, 2011, Lapierre, 2000). Sin embargo, desde nuestro conocimiento no sabíamos el grado de importancia que podía presentar. Por tanto, los resultados obtenidos confirman que la capacidad del fabricante a la hora de atender las necesidades heterogéneas de la demanda puede resultar ser importante y complementar el resto de atributos relacionados con la calidad del producto y servicio ofrecidos.

Otro de los resultados que más han sorprendido respecto a nuestra concepción inicial ha sido la definición de los costes centrales. En primer lugar, trabajos como el de Grönroos y Helle (2012) establecen la función de pago como la principal contraprestación del eje central del intercambio. Definido también como coste un directo, cubría el aspecto financiero de la relación (Ritter y Walter, 2012) y tendría una consideración central en estudios similares (p.e. Ulaga y Eggert, 2006a; Barry y Terry, 2008). Sin embargo, el coste del producto propuesto ha resultado ser un elemento diferenciador en el acceso a la oferta del fabricante. Esto puede deberse a que el cliente minorista del mueble no tenga una percepción clara de adquirir productos a un precio reducido, ni tampoco de que el éxito de sus ventas se deba a comprar a buen precio. Se sigue, por tanto, la línea del coste de adquisición del proceso de búsqueda de Ulaga y Eggert (2006a), donde el precio constituye uno de los factores en la selección del socio relacional. Pese a esto, los resultados no

permiten concluir que los esfuerzos que realice el fabricante en la mejora del coste del producto contribuyan a la creación de valor. De esta manera, se sugiere la idea de que cuanto más relacional sea el intercambio, el peso del precio en la estrategia del fabricante pierde importancia en la retención del cliente minorista. Aun así, no hay que obviar su relevancia en el proceso de venta, especialmente en la captación de nuevos clientes, donde el precio puede resultar un elemento diferenciador en la oferta comercial del fabricante. En segundo lugar, el *coste de cambio*, o coste de la renuncia del socio de intercambio, no ha resultado ser un componente central en la creación de valor. Estudios similares (p.e. Barry y Terry, 2008) lo destacaron como una de las contrapartidas relacionales más importantes del valor relacional. Sin embargo, los resultados asocian el cambio de proveedor con los beneficios que estos pueden obtener del intercambio a través de las TIC. Esto significa que la innovación del servicio es un elemento diferenciador de la oferta del fabricante y supone un factor esencial a considerar a la hora de cambiar de fabricante. Por otro lado, los que si se confirman como componentes centrales en la creación de valor son los costes TIC a los que incurre el cliente minorista y que se derivan de la innovación tecnológica. Estos costes incluyen aspectos relacionados con el gasto de la inversión en las TIC, el tiempo de la implementación o de la obsolescencia de la tecnológica, el gasto derivado de la introducción de una nueva tecnología, o la incompatibilidad de usar una tecnología distinta a la que emplea el fabricante. En nuestro caso, estos costes aunque no supongan una barrera de entrada en el sector económico tratado – no son significativos-, son cruciales a la hora de considerar la oferta comercial del fabricante.

El segundo eje identificado en la creación de valor corresponde al *componente TIC*. Éste se supedita a los beneficios del alineamiento estratégico relacional de los procesos del negocio con las TIC y se vincula al coste de cambio del proveedor. Las TIC, por tanto, incrementan la complejidad de las dimensiones relacionales consideradas en estudios anteriores. Precisamente, uno de los principales retos de la investigación supuso la identificación de las dimensiones de este componente en base a los beneficios y sacrificios relacionales. Con esto, los resultados permiten concluir con una serie de beneficios relacionales asociados con las TIC que hay que tener en cuenta en la creación de valor. En primer lugar, tenemos todos aquellos beneficios que se derivan de la gestión logística del transporte de los pedidos desde el almacén del fabricante al cliente minorista. Todas aquellas aplicaciones tecnológicas que el fabricante utilice para optimizar la logística de la mercancía benefician la relación y, al contrario de lo que ocurría con la dimensión servicio de entrega, sí que son significativas en la creación de valor. En segundo lugar, todos los beneficios derivados de la automatización de las tareas a la fuerza de campo

suponen una mayor efectividad en su capacidad de comunicación con el cliente minorista, siendo otro beneficio derivado de las aplicaciones TIC que hay que considerar. En tercer lugar, los beneficios procedentes de la ejecución de la cadena de suministro complementan los beneficios anteriores a través de aplicaciones tecnológicas que fomentan la coordinación interorganizacional y la gestión del cumplimiento del pedido. Finalmente, los beneficios de la gestión del transporte corresponden a todas aquellas aplicaciones destinadas al seguimiento de los pedidos, las cuales reducen el tiempo de respuesta que tradicionalmente el cliente minorista del sector del mueble tenía que esperar cuando el fabricante subcontrata los servicios logísticos a un tercero. De esta forma, todos los beneficios TIC optimizan el procesamiento y servicio de entrega de los pedidos, siendo las innovaciones que se hagan en esta línea fuentes de valor relacional.

Finalmente, el tercer eje de creación de valor, con el menor peso de regresión (0,14), corresponde al *componente de acceso* a la oferta del fabricante. Los valores obtenidos confirman la existencia de un componente de acceso limitado principalmente a la *interacción social* ya que el coste del producto no ha sido significativo. Esto sigue la línea del proceso de búsqueda definido por Ulaga y Eggert (2006a), donde la parte más social de la relación influye en la elección de un proveedor. En concreto, la interacción del vendedor que analizábamos en el coste de baja interacción ha resultado ser uno los beneficios relacionales que el cliente aprecia cuando trabaja con su fabricante habitual. De esta forma, los resultados no reflejan que una estrategia de orientación a la tarea por parte de los vendedores sea la más adecuada. Se confirma, por tanto, que el aspecto más social de la relación sí que puede reforzar los lazos relacionales entre fabricantes y minoristas a través de la creación de valor.

Los efectos del valor relacional en la satisfacción y lealtad del cliente minorista han sido también tratados, de los cuales extraemos una serie de valoraciones. Por un lado, la tabla 5.20 muestra cómo el efecto del valor relacional en la satisfacción, a través del coeficiente  $\beta$ , es positiva y significativa (0,73), confirmando la hipótesis H5. La idoneidad del tratamiento multidimensional del valor relacional ha mostrado como tanto el peso como el poder de explicación de la satisfacción aumentan cuando el valor es considerado como un constructo formativo multidimensional (véanse figuras 5.4 y 5.5). Esto permite seguir la tendencia que confirma el alto nivel de abstracción del constructo y cuestiona la consideración unidimensional del valor en las relaciones nomológicas con otros constructos relacionales

Por otro lado, la tabla 5.20 muestra cómo el efecto del valor relacional en la lealtad del cliente minorista, a través del coeficiente  $\beta$ , es positiva pero no significativa (0,08). Ni el peso ni el poder de explicación de la lealtad aumentan cuando el valor es considerado como un constructo formativo multidimensional, de hecho, estos valores han disminuido respecto al modelo alternativo unidimensional (véanse figuras 5.4 y 5.5), no permitiendo confirmar la hipótesis H6. Sin embargo, un mayor análisis ha establecido la mediación prácticamente completa de la satisfacción entre el valor relacional y la lealtad, confirmando la hipótesis H7. Esto corroboraría la teoría de Berkowitz (1993) de considerar todos los procesos que influyen en la exposición a un estímulo. En nuestro caso, de forma básica, la propuesta de valor del fabricante actuaría como estímulo al cliente minorista, el cual a través de un proceso cognitivo de balance de beneficios y costes (valor relacional) desprende unas reacciones afectivas (satisfacción) que se van acumulando a un proceso cognitivo más reflexivo, del que se deriva, con el paso del tiempo, una tendencia de acción o intención conductual (lealtad).

#### 5.4. RESUMEN Y CONCLUSIONES

El presente capítulo ha estructurado en dos fases el análisis de los resultados obtenidos. La primera recoge los análisis descriptivos del perfil de la muestra, de las escalas que definen los tres ejes de creación del valor, así como del valor relacional, la satisfacción y la lealtad. La segunda fase determina el modelo objeto de estudio. Las principales conclusiones que se extraen de los análisis descriptivos se resumen a continuación:

- La *muestra* está formada por 219 tiendas de mueble en España. El mayor porcentaje de participación corresponde a la Comunidad Valenciana y Cataluña con el 27,40% y el 16,26% respectivamente. Casi la mitad de la muestra corresponde a microempresas con personas físicas como forma jurídica. El resto de la muestra corresponde a empresas con un nivel de facturación medio de 1.055.891 euros y con una media de 8 trabajadores en plantilla.
- Los descriptivos del *componente central* muestran que la calidad del producto, entrega del pedido y formación del personal son las dimensiones más valoradas. Por lo general, los clientes están de acuerdo con los estándares de calidad de su principal proveedor, valoran positivamente el cumplimiento de los compromisos de entrega de los pedidos y aprecian la atención profesional en su toma de contacto con dicho proveedor. Respecto al coste del producto y al coste de cambio, los resultados alcanzados son más moderados.
- Los descriptivos del *componente de acceso* muestran como existe una tendencia a valorar positivamente la customización, el soporte social y el

soporte del servicio. Por otro lado, la muestra analizada tiende a reconocer la compensación adecuada ante un coste de fallo del servicio y no confirman la existencia de un coste de baja calidad. Respecto al coste de baja interacción, los resultados obtenidos nos muestran una tendencia a la orientación a la tarea por gran parte de la muestra analizada.

- En relación a los descriptivos del *componente de las TIC*, existe una tendencia a valorar de forma positiva los beneficios de gestión logística, automatización, ejecución y gestión del transporte. Destaca especialmente el ítem E2 *–las TIC favorecen que el personal de mi principal proveedor sea más eficiente operativamente–* con la valoración más elevada.
- Respecto al *valor relacional*, el análisis descriptivo muestra una tendencia positiva a valorar el balance de beneficios y sacrificios de trabajar con el proveedor principal.
- Respecto a la *satisfacción*, el análisis descriptivo muestra como a nivel general el cliente minorista está satisfecho con su proveedor principal.
- En cuanto a la *lealtad*, el análisis descriptivo de los ítems actitudinales muestran resultados más elevados respecto a los ítems conductuales.

La segunda fase del análisis de los resultados determina el modelo objeto de estudio. Las principales conclusiones que se extraen se exponen a continuación:

- El análisis factorial exploratorio realizado para determinar los factores de primer orden muestra que con 13 factores se explica el 69% de la varianza. Estos se corresponden en gran parte con las dimensiones del valor propuestas a nivel teórico.
- La confirmación de la fiabilidad de los constructos de primer orden obliga a eliminar los ítems C1, CE1, CE2, así como el factor de primer orden *“interacción tarea del vendedor”*.
- El análisis de validez convergente revela que el resto de los factores de primer orden superan los niveles de 0,50, confirmando la validez convergente.
- La identificación de los factores de segundo orden de los ejes de creación del valor se realiza a través de un nuevo análisis factorial exploratorio. Los resultados identifican tres factores que explican el 53% de la varianza, denominados como componente central, componente de TIC y componente de acceso. Los beneficios y costes que los integran quedan de la siguiente forma:
  - i. Componente Central: calidad de producto, entrega de pedido, formación del personal, customización, soporte del vendedor, coste de baja calidad y coste TIC.

- ii. Componente de TIC: Beneficios TIC, fase de entrega e- y coste de cambio.
  - iii. Componente de acceso: Interacción social del vendedor y coste del producto.
- El análisis CTA realizado a los factores de primer orden confirma la naturaleza reflectiva de *calidad de producto*, *costes de TIC*, *beneficios de las TIC*, *valor relacional*, *satisfacción* y *lealtad*. Por otro lado, se confirma la naturaleza formativa de *coste de baja calidad* y *soporte del vendedor*.
  - El análisis CTA de los componentes de creación de valor confirma la naturaleza formativa de los mismos en el modelo de medida del valor relacional.
  - El análisis de fiabilidad convergente del modelo estructural obliga a eliminar los ítems que hacen referencia a la intención conductual en la relación del constructo lealtad, estos son: PVSL11 y PVSL10.
  - El análisis realizado a través del criterio de Fornell y Larcker (1981) y del criterio HTMT confirma la validez discriminante de los constructos del modelo de medida y del modelo estructural.
  - El análisis de la estabilidad de los resultados obtenidos se realiza vía 1.000 interacciones del bootstrap. El análisis refleja la no significatividad de coste del producto, de algunos ítems correspondientes al soporte del vendedor (SS3, SSoc2, CFS1, CFS4 y CBI4) y de dos ítems de coste de baja calidad (CBC3 y CBC5). Sin embargo, permite confirmar la significatividad de los tres componentes en el análisis de su influencia en el valor relacional, confirmando las hipótesis H1, H2 y H3.
  - Para analizar el poder predictivo del modelo utilizamos el valor  $R^2$  para las variables latentes dependientes. Estos valores indican un poder predictivo moderado en el caso de *valor relacional* (0,39) y *satisfacción* (0,38) y bastante bueno en el caso de *lealtad* (0,53).
  - Por otro lado, los coeficientes  $\beta$  obtenidos no cumplen el criterio de Chin (1998a) para el coste de baja calidad, costes TIC, customización, entrega de pedido, fase de entrega e- y componente de acceso.
  - El poder predictivo del modelo alternativo (valor relacional como constructo formativo de tercer orden) mejora en la satisfacción, con una  $R^2$  de 0,53, mientras que en la lealtad baja ligeramente al 0,51. Esto confirma el carácter multidimensional del valor relacional y permite aceptar la hipótesis H4.
  - La satisfacción se presenta como un constructo mediador entre el valor relacional y la lealtad. El análisis realizado muestra como esta mediación es prácticamente completa.
  - Finalmente la estabilidad de los resultados del modelo final no han permitido confirmar la significatividad de los siguientes factores de primer orden: costes TIC, entrega de pedido y formación del personal.



Por último, el capítulo concluye con una discusión de resultados. De esta forma, se confirma el valor relacional como un constructo formativo de tercer y segundo orden y reflectivo en los constructos de primer orden –modelo reflectivo-formativo tipo II-. Los tres ejes de creación del valor: componente central, componente de acceso y componente de TIC actúan como factores de segundo orden. Respecto a los factores significativos de primer orden que forman parte de estos tres ejes de creación del valor: la calidad del producto, el coste de baja calidad y la customización determinarían el componente central; los beneficios TIC, fase de entrega electrónica y coste de cambio determinarían el componente de TIC; y finalmente la interacción social determinaría el componente de acceso.

En relación a los efectos del valor relacional como constructo multidimensional en la satisfacción y lealtad del cliente minorista, se demuestra el aumento del poder de explicación y del peso en la satisfacción. Por otro lado, los efectos en la lealtad disminuyen, demostrando la importancia de la satisfacción como variable mediadora prácticamente completa entre el valor relacional y la lealtad.



## CAPÍTULO 6

### CONCLUSIONES FINALES

El presente capítulo desarrolla las principales conclusiones teóricas y empíricas que permiten dar respuesta al objetivo global de esta tesis: **determinar los componentes del valor relacional entre fabricantes y minoristas de productos duraderos**. Para ello, se plantearon dos objetivos en su consecución, a saber:

- Determinar los ejes de creación del valor relacional.
- Estudiar los efectos del valor relacional en el cliente minorista.

De esta manera, el capítulo final aborda sus conclusiones a nivel de objetivos específicos y sub-objetivos planteados en la introducción de la siguiente forma. En primer lugar, se desarrollan las implicaciones teóricas que afectan al objetivo 1. En segundo lugar, se evalúan las conclusiones empíricas que dan respuesta al mismo objetivo 1. En tercer lugar, se analizan las conclusiones del objetivo 2. En cuarto lugar, se exponen las recomendaciones dirigidas al fabricante a nivel gerencial. Finalmente, las limitaciones y futuras líneas de investigación ponen el punto final de esta tesis.

#### 6.1. CONCLUSIONES TEÓRICAS DEL OBJETIVO ESPECÍFICO 1: DETERMINAR LOS EJES DE CREACIÓN DEL VALOR RELACIONAL

La determinación de los ejes del valor relacional se planteó a través de la consecución de dos objetivos. El presente apartado presenta las principales conclusiones teóricas que dan respuesta al primero de ellos: **delimitar conceptualmente el valor relacional**. Para ello, la revisión teórica de los dos primeros capítulos ha estudiado el valor relacional del canal de distribución de productos duraderos, así como el vínculo existente entre el valor relacional y las TIC. Los resultados alcanzados responden a los sub-objetivos expuestos al inicio de esta tesis y se presentan a continuación:

- Presentar la evolución del concepto valor relacional en la literatura

Este estudio ha tratado el valor en marketing desde el punto de vista de relaciones entre socios del canal de distribución. La investigación converge en

definirlo como valor relacional y lo presenta como un constructo dinámico, donde los componentes pre-experiencia son distintos de los componentes post-experiencia. También se asume entenderlo como un proceso cognitivo de balance entre lo que se da y lo que se recibe. Sus dimensiones se fundamentan a partir de la teoría de intercambio, de la teoría de análisis de costes transaccionales y están influidas por la lógica dominante del servicio.

La evolución del constructo parte de los estudios dedicados al valor percibido en la década de los noventa. Fundamentándose principalmente de la teoría de intercambio, los trabajos iniciales dedicaron sus esfuerzos en la identificación de sus principales dimensiones. Una de las líneas de investigación que destaca por asentar su conceptualización corresponde a la de Ulaga y Eggert, quienes destacan por establecer los conductores de creación de valor en las relaciones entre fabricantes y proveedores industriales. Su estudio exploratorio identifica como dimensiones clave del constructo: beneficios del producto, beneficios del servicio, beneficios de conocimiento, beneficios de tiempo al mercado, beneficios sociales, precio y costes del proceso; agrupándolos en las siguientes fuentes de creación de valor, a saber: oferta central, proceso de búsqueda y operaciones del cliente. Desde dicho punto de vista, investigaciones más recientes enfatizan también la importancia de incluir la experiencia como base del estudio. De este modo, el valor relacional se entiende como el valor en uso o del consumo de los procesos generadores de valor del cliente. Esto obliga a incluir aspectos claves en la definición, como pueden ser el personal de ventas y la perspectiva del servicio.

De la revisión realizada se destaca una limitación:

- Escasa aplicación del valor relacional en otros ámbitos distintos a la del proveedor-fabricante industrial. En concreto, el estudio del valor se trata desde una perspectiva de intercambios entre una empresa proveedora con una empresa cliente consumidora del producto/servicio.

ii. Revisar el estudio del valor relacional a partir de la literatura especializada en el intercambio fabricante-minorista

A partir de las limitaciones identificadas en la revisión realizada, nuestra propuesta se ha basado en el contexto de relaciones de intercambio entre fabricantes y minoristas del canal de distribución. De los trabajos analizados, extraemos las siguientes conclusiones:

- El fabricante tiene la responsabilidad de contar con las capacidades suficientes que le permitan implementar las estrategias operacionales que ayuden al cliente minorista a conseguir sus objetivos.

- La investigación de creación de valor a este nivel se ha enfocado principalmente en el aspecto más transaccional del intercambio: el precio.
- Se han desarrollado estrategias de creación de valor como el servicio del cumplimiento del pedido o las técnicas de gestión por categorías -CM- y de respuesta eficiente al consumidor -ECR-, basadas en las TIC. Las técnicas CM se fundamentan en la habilidad de lanzar al mercado productos adecuados a las condiciones cambiantes del mercado. Las técnicas ECR comprenden una serie de prácticas en la relación fabricantes-minoristas agrupadas en tres grandes áreas, a saber: dirección de la demanda, dirección de la oferta y la información tecnológica colaborativa.
- Destacan los esfuerzos por establecer una red nomológica entre los constructos relacionales más relevantes, sin embargo, existe una baja uniformidad concerniente a qué variables, o combinación de estas, afectan a la medición de las intenciones conductuales.
- No existe una noción clara del valor relacional aplicada al contexto de relaciones fabricante-minorista, confundida en ocasiones con la del valor percibido.

### iii. Justificar teóricamente la importancia de las TIC en la creación de valor

La literatura sobre las TIC se fundamenta en la teoría de los recursos y capacidades y en la teoría de procesos de negocio. La primera teoría está enfocada en el estudio de las capacidades de TIC, definidas como competencias que se establecen para combinar recursos tecnológicos utilizados para un mismo fin. Dicho estudio arroja tres tipologías clave, a saber: gestión de las TIC, experiencia de las TIC del personal e infraestructura de las TIC. La segunda teoría, procesos de negocio, se basa en aquellas actividades favorecidas por las capacidades dinámicas de las TIC. De su estudio, se han destacado los procesos de gestión, definidos como los procesos superiores influidos por las TIC. De esta forma, la creación de ventajas competitivas se supedita a las competencias organizacionales, o combinaciones de capacidades, y a los procesos organizacionales que sustentan la ventaja competitiva; donde la innovación se considera el elemento estratégico clave en la creación de valor. La revisión también ha permitido identificar como fuerza conductora de la innovación la gestión de calidad total, de la cual se destacan siete factores críticos, a saber: benchmarking, calidad de información, formación, gestión del diseño, gestión del proceso, coordinación inter-organizacional y coordinación intra-organizacional.

La asociación que se produce entre las TIC y los procesos operacionales responde a lo que se conoce como alineamiento estratégico, definido como el

grado por el que los objetivos y planes de las TIC son seguidos por los objetivos y planes de negocio. Sus fundamentos teóricos están basados en la teoría de la contingencia y en la teoría de los recursos y capacidades. Se trata de un constructo dinámico con dos dimensiones clave: dimensión intelectual y dimensión social. Las modelizaciones de alineamiento estratégico propuestas en la literatura se debaten entre el enfoque de mediación, en el que cada capacidad tiene un efecto independiente en otra capacidad, y el enfoque Gestalt, basado en el enfoque holístico de las complementariedades bilaterales de las capacidades.

La propuesta teórica que justifica la inclusión de las TIC en el estudio del valor relacional, se fundamenta precisamente en el alineamiento estratégico de la unión del valor TIC y del valor relacional; lo que se conoce como alineamiento estratégico relacional. La revisión realizada extrae como conclusión que ambas acepciones convergen hacia la noción del entorno colaborativo e innovador, al dinamismo de los constructos y a la consideración de beneficios versus sacrificios de sus dimensiones. Todo ello apunta a la existencia de una confluencia del valor TIC con el valor relacional, la cual se adopta en nuestro trabajo.

#### iv. Analizar los efectos potenciales de los procesos de gestión en la creación de valor

Un proceso de gestión destacado en el ámbito de nuestra investigación ha sido la gestión de operaciones de los proyectos de investigación. Fundamentada también a partir de la teoría de los recursos y capacidades, de su estudio se concluyen dos fuentes de creación de valor, a saber: el servicio logístico y las TIC.

La primera fuente implica la secuencia de actividades que conforman el servicio logístico, las cuales se identifican en el trabajo de Mentzer et al. (2001), a saber: calidad del personal de contacto, cantidad del pedido liberada, calidad de información, procedimientos del pedido, exactitud del pedido, condición del pedido, calidad del pedido, manejo de las discrepancias del pedido y puntualidad.

La segunda fuente de creación de valor es a partir de las TIC; las cuales permiten mejorar el procesamiento de la información y la coordinación en entornos turbulentos. La generación de valor a partir de las TIC está supeditada a la innovación tecnológica, la complementariedad tecnológica y a la flexibilidad.

## 6.2. CONCLUSIONES EMPÍRICAS DEL OBJETIVO ESPECÍFICO 1: DETERMINAR LOS EJES DE CREACIÓN DEL VALOR RELACIONAL

Este punto desarrolla las conclusiones que el trabajo de campo ha permitido extraer en la consecución del segundo objetivo específico: **establecer un modelo de medición del valor relacional entre fabricantes y minoristas**. Para ello, la revisión de la literatura asentó una propuesta de modelización a través de los componentes centrales, componentes de acceso y componentes de TIC. En este sentido, se expusieron dos corrientes de la literatura que presentan dos formas distintas de entender la modelización. La primera de ellas considera los ejes de creación del valor como antecedentes del constructo unidimensional (p.e. Ulaga y Eggert, 2006a, Barry y Terry, 2008; López et al., 2012; Ritter y Walter, 2012). La otra corriente apunta a la multidimensionalidad del valor, considerándolo como un constructo formativo de alto orden (p.e. Lin et al., 2005; O'Cass y Ngo, 2011; Biggermann y Buttle, 2012). Los resultados obtenidos nos permiten poder afirmar que la consideración multidimensional del valor relacional ha sido la más idónea en nuestro contexto de estudio. De esta forma, teniendo en cuenta esta consideración de la modelización del valor, exponemos los principales resultados alcanzados a través de los siguientes sub-objetivos planteados en la introducción.

### i. Analizar el eje componente central en la creación de valor

La revisión teórica planteó los componentes centrales como aquellos beneficios y sacrificios que están asociados a la actividad principal y responden a las necesidades presentes del cliente minorista. Se identificó como posibles elementos centrales la calidad del producto, la entrega del pedido, la formación del personal, el coste del producto y el coste de cambio. En base a esto, el diseño metodológico propuso cinco preguntas de investigación en referencia a la propia existencia del componente central del valor relacional y a las dimensiones que lo integraban. El trabajo de campo permitió dar respuesta a estas cuestiones y confirmó el componente central como eje de creación de valor en la medición del valor relacional, del cual se extraen las siguientes conclusiones:

- Refleja los aspectos más valorados por el cliente minorista en la propuesta de valor del fabricante.
- Tiene un alto poder de predicción, los resultados obtenidos evidencian que es capaz de explicar el 82% de la varianza del valor relacional.
- Se trata de un constructo formativo de segundo orden constituido por los constructos reflectivos de primer orden: calidad del producto, coste de

TIC, customización, entrega del pedido y formación del personal; y por los constructos formativos de primer orden: coste de baja calidad y soporte del vendedor.

- El análisis de la bondad de ajuste del modelo ha confirmado la significatividad de los factores de primer orden a excepción de los costes de TIC, la entrega del pedido y la formación del personal. Estos resultados apuntarían a una caracterización del sector del mueble con un bajo nivel de complejidad de las TIC necesarias para poder trabajar con un fabricante, donde la formación del personal no es un requisito imprescindible y en el que la diferenciación de la oferta vía entrega del pedido no tiene efectos en la creación de valor.

## ii. Analizar el eje componente de acceso en la creación de valor

Los componentes de acceso se definieron como aquellos beneficios y sacrificios derivados de la fuerza de ventas del fabricante, imperativos en la creación de valor relacional, pero que no han sido tratados en la literatura como elementos centrales del mismo. Los componentes de acceso que se identificaron en la revisión de la literatura fueron la customización, el soporte del servicio, el soporte social, el coste de fallo del servicio, el coste de baja interacción y el coste de baja calidad. En base a esto, el diseño metodológico planteaba también seis preguntas de investigación en referencia a su propia existencia y a las dimensiones que lo integraban. El trabajo de campo permitió dar respuesta a estas cuestiones y confirmó su presencia, del cual se extraen las siguientes conclusiones:

- Se trata de un constructo constituido por las dimensiones interacción social y coste del producto.
- El coste del producto no ha sido significativo en la propuesta de medición del valor relacional, sin embargo esto conlleva importantes repercusiones en la investigación realizada. El análisis descriptivo del estudio revela que el cliente minorista no tiene la percepción de que los precios de los productos que compra sean bajos y tampoco tiene una percepción clara de que el éxito de sus ventas se deba a comprar a buen precio. Por otro lado, el análisis exploratorio del modelo de medida sitúa el coste del producto en el componente de acceso a la oferta del fabricante. Esto supone el gran elemento diferenciador del intercambio relacional respecto a uno transaccional, donde el precio es el eje central.

De esta manera, la interacción social supone el componente de acceso del modelo de medición del valor relacional propuesto. A nivel general, los resultados obtenidos nos muestran una orientación hacia la tarea por parte del fabricante y del cliente minorista. También muestran una valoración negativa a



monopolizar la relación de intercambio con temas personales. De esta forma, los niveles de interacción social del personal de ventas del fabricante pueden influir de forma positiva o negativa en función del grado de interacción social del cliente minorista. Esto obliga al personal de primera fila del fabricante a adaptar su nivel de interacción social conforme a los estilos de comunicación de cada cliente.

iii. Analizar el eje componente TIC en la creación de valor.

Los componentes operacionales de las TIC se definen como aquellos beneficios y sacrificios derivados de la importancia de las TIC en los intercambios y que se reflejan a través de las operaciones de entrega de productos y servicios. Las dimensiones identificadas en la literatura fueron las siguientes: gestión logística, automatización, ejecución, gestión del transporte, coste económico, coste de tiempo, coste de adaptación y coste de incompatibilidad. En base a esto, el diseño metodológico formuló ocho preguntas de investigación en referencia a la existencia del componente de las TIC del valor relacional y a las dimensiones que lo integraban. El trabajo de campo permitió dar respuesta a estas cuestiones y confirmó su existencia, del cual se extraen las siguientes conclusiones:

- Es el segundo componente de creación de valor con mayor poder de explicación, en concreto, este es del 25%.
- Se trata de un constructo formativo de los beneficios de las TIC, la fase de entrega electrónica y el coste de cambio.
- Los beneficios de las TIC suponen la principal dimensión. Se integran en este factor los beneficios obtenidos en la gestión logística, en la automatización de respuestas al cliente, en la ejecución de las tareas de consulta/información y en la capacidad de agrupación de pedidos para reducir los costes del transporte.
- La fase de conocimiento del proceso de entrega del producto al cliente minorista supone la segunda dimensión del componente de TIC. Tiene un poder de explicación de la varianza del valor relacional del 4,20%.
- El coste de cambio implica el coste de oportunidad de renunciar a la oferta del fabricante. Su inclusión en este componente, en base a los resultados obtenidos, nos hace suponer que la innovación tecnológica llega a ser una barrera de entrada a proveedores alternativos. Su poder de explicación de la varianza del valor relacional es del 3,34%.

De este modo, se confirma el alineamiento estratégico relacional en las relaciones entre fabricantes y clientes minoristas del sector del mueble español, donde las TIC constituyen el núcleo central de los procesos de innovación. Esto puede explicarse por los reducidos niveles de inversión que requieren las

implantaciones de las TIC y que permiten beneficiar las operaciones que afectan al fabricante y al cliente minorista. De esta manera, conforme a Tong et al. (2008), el grado de uso y el empleo de las TIC parece ser el adecuado en este sector y los esfuerzos del fabricante en este sentido pueden suponer una fuente de ventaja competitiva. Especialmente si atendemos a los resultados obtenidos, existe una mayor orientación hacia la tarea y a la búsqueda de la eficiencia de las operaciones por parte de las empresas analizadas. Por tanto, cuanto mayor sean las valoraciones de los beneficios de las TIC y del conocimiento electrónico de la fase de entrega, más elevado será el coste de oportunidad de abandonar la relación con el proveedor principal.

### **6.3. CONCLUSIONES DEL OBJETIVO ESPECÍFICO 2: ESTUDIAR LOS EFECTOS DEL VALOR RELACIONAL EN EL CLIENTE MINORISTA**

Finalmente, el estudio del valor relacional va destinado a poder comprender mejor los estados afectivos, actitudinales y conductuales del cliente minorista. En concreto, nuestro estudio se ha enfocado en la red nomológica del valor relacional con la satisfacción y la lealtad. La satisfacción se define como un estado afectivo positivo resultante de la evaluación de todos los aspectos en la asociación de dos empresas. Caracterizado como un constructo dinámico, la satisfacción es un antecedente de las intenciones conductuales de los clientes. Los comportamientos leales constituyen, a su vez, los recursos imprescindibles en el alcance de la ventaja competitiva, en la obtención de nuevos clientes, en la estabilización o en el crecimiento de las ventas. La lealtad se define como el conjunto de comportamientos que reflejan el deseo de seguir manteniendo el intercambio relacional y que están basados en la propuesta de valor del proveedor. Las principales conclusiones alcanzadas del modelo estructural se exponen a continuación a través de los objetivos específicos propuestos al inicio de esta tesis.

#### **i. Determinar la influencia del valor relacional en la satisfacción**

La satisfacción es considerada como una variable afectiva primaria de las transacciones que se llevan a cabo en el momento presente. Su relación con el valor relacional ha sido objeto de análisis en nuestro estudio y los resultados muestran como, acorde con Eggert y Ulaga (2002), la satisfacción es un estado afectivo mental resultante de la evaluación de los aspectos relevantes de la relación, es decir, del valor relacional. A continuación, se presentan las principales conclusiones alcanzadas:

- Se confirma el efecto positivo significativo del valor relacional en la satisfacción.

- La influencia directa del valor relacional es mayor en la satisfacción que en la lealtad.
- El peso del valor relacional en la satisfacción es mayor cuando el constructo tiene una consideración multidimensional y menor cuando tiene consideración unidimensional. Se confirma, por tanto, la importancia de la experiencia relacional en los estados afectivos del cliente minorista.

ii. Determinar la influencia del valor relacional en la lealtad

La lealtad ha sido definida como el conjunto de comportamientos del cliente minorista que reflejan su motivación para continuar la relación en el tiempo. Estudios similares (p.e. López et al., 2012; Henning-Thurau et al., 2002) apuntan a que las conductas leales son propiciadas por las actividades desarrolladas por el vendedor. De esta forma, nuestro estudio ha investigado la influencia del valor relacional en la lealtad. A continuación, se presentan las principales conclusiones alcanzadas:

- No se confirma el efecto positivo significativo del valor relacional en la lealtad.
- La influencia del valor relacional en la lealtad no completa la explicación de los comportamientos leales. Esto sugiere la existencia de otros constructos relacionales que también influyen en la lealtad –p.e. compromiso y confianza-

De este modo, el valor relacional pese a que no tenga una influencia directa significativa en los comportamientos leales puede llegar a ser un determinante indirecto a través de otros constructos relacionales como puede ser el caso de la satisfacción.

iii. Determinar la influencia de la satisfacción en la lealtad

La lealtad no se explica por completo a través del valor relacional, son las experiencias satisfactorias las que permiten determinar las intenciones leales futuras. Los resultados de nuestro estudio nos aportan las siguientes conclusiones:

- La satisfacción tiene una influencia positiva en el valor relacional. Esto confirma la idea de que las inversiones en el valor relacional que permiten mejorar la satisfacción en un momento puntual, pueden fijar la lealtad futura del cliente minorista (Bolton, 1998; Mittal et al., 1999; Bloker, 2012).

- La satisfacción se ha destacado como constructo mediador entre el valor relacional y la lealtad. En concreto el estudio realizado muestra como la mediación es prácticamente completa. De ahí la importancia de tener en cuenta los estados afectivos más inmediatos en el estudio de los efectos del valor relacional.
- La reducción de ítems de la escala inicial de la lealtad muestra que estamos ante un constructo de dos niveles. Por un lado, la lealtad actitudinal refleja el compromiso del cliente minorista en su relación con el fabricante. Por el otro lado, la lealtad conductual del cliente minorista de mantener indefinidamente su relación con el fabricante.

#### 6.4. IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN GERENCIAL

Las conclusiones anteriormente expuestas sirven como base para plantear una serie de implicaciones prácticas para la gestión gerencial de la empresa fabricante del sector del mueble. A continuación, se exponen algunas de estas recomendaciones relativas a la creación de valor relacional. Este constructo es el responsable directo de la satisfacción del cliente minorista y de forma indirecta de la lealtad. Por este motivo, consideramos que la mejor forma de alcanzarlos pasa por poner en práctica una serie de medidas, las cuales responden a los principales resultados obtenidos en el modelo de medición a nivel de componentes o ejes de creación de valor.

Respecto al primer eje, **componente central**, el *soporte del vendedor* constituye el principal elemento de creación de valor relacional. El sector del mueble en gran medida está caracterizado por comerciales multicartera – *representantes*- defendiendo los intereses de varios fabricantes al mismo tiempo. Esto obliga al fabricante a contar internamente con gestores de ventas preparados para dar información, para resolver problemas y para retroalimentar a la organización con nuevas oportunidades que tanto el cliente minorista como el representante pueden plantear. Para ello, es imprescindible que este personal cuente con las siguientes capacidades fomentadas por la alta dirección:

- Sentido de la propiedad. Este sentimiento se construye interiorizando las directrices generales del fabricante como propias, para ello la dirección tiene que fomentar y hacer partícipe al trabajador en los procesos de decisión. Al mismo tiempo, la alta gestión tiene que otorgar al trabajador cierta autoridad y autonomía en la gestión de su trabajo.
- Conocimiento del producto comercializado. Dicho conocimiento se puede alcanzar vinculando al trabajador en los procesos de desarrollo de nuevos productos, diseño de catálogos comerciales

y proyectos de fabricación. También puede adquirirse fomentando su asistencia a ferias internacionales.

- Habilidad para prescribir productos/servicios. El profundo conocimiento de la cartera comercial tiene que permitir al trabajador de primera línea recomendar productos o componentes específicos para cada circunstancia que el cliente minorista plantee. El dominio de los procesos de fabricación también tiene que facultar al trabajador en la oferta de servicios complementarios a la oferta principal, como pueden ser el servicio logístico.
- Capacidad negociadora. La principal habilidad de estos gestores tiene que ser la venta. Para ello, la gerencia tiene que establecer una política de descuentos y formas de pago que sirvan de referencia al trabajador. Éste también tiene que poder cerrar exposiciones de productos en las tiendas o presupuestar determinadas operaciones comerciales de forma coordinada con el representante de la zona.
- Disponibilidad. El gestor de ventas debe atender los correos electrónicos o llamadas telefónicas dirigidas a él, confirmar las órdenes de pedido, actualizar la documentación comercial, comunicar cambios de precios o anulaciones, tramitar recogidas de género defectuoso, avisar de retrasos en entregas de pedidos, etc. Para ello, el plan de trabajo de este tipo de trabajador debe enfocarse principalmente en estos temas. Por lo que es recomendable reducir al máximo todas aquellas otras actividades que no reportan valor a la relación; por ejemplo, a través de la automatización que las TIC pueden brindar; o traspasándolas a otros trabajadores de la organización con otro tipo de perfil.
- Capacidad de control. El empleado de primera línea es el principal interlocutor entre el cliente minorista y la gerencia. Por tanto, una de las capacidades del trabajador es la de saber identificar las fortalezas y debilidades del fabricante desde el punto de vista del cliente minorista. La gerencia debe crear los mecanismos que fomenten la comunicación interna para poder desempeñar las políticas de ajustes que puedan ser necesarias.

La aportación de soluciones ante problemas planteados por parte del cliente minorista supone también un elemento clave del gestor de ventas. Para ello, el empleado tiene que contar con las herramientas necesarias que le permita identificarlos y minimizarlos. Las recomendaciones sobre esta materia serían las siguientes:

- Fomentar el comportamiento asociativo de los gestores de venta con los clientes minoristas como un servicio adicional en la obtención conjunta

de resultados satisfactorios. Para ello, la estrategia a seguir sería la de visitar con cierta periodicidad al cliente minorista para poder trabajar este tipo de aspectos desde un entorno más cercano.

- Definir una política de cesiones ante determinados errores de producto y/o servicio que eviten el conflicto con el cliente. Para ello, es necesario poder reconocerlos; distinguiendo los fallos por defectos de origen de los fallos por mal uso del producto. También tiene que influir el tipo de cliente a tratar, diferenciando el cliente habitual del cliente esporádico a la hora de mostrar una actitud más laxa en este tipo de acciones.
- Contar con una política de devoluciones. Por ejemplo, cuando el producto vendido no cumple con las expectativas del cliente final o cuando las soluciones que se puedan aportar no permiten alcanzarlas.

La importancia de la figura del empleado de primera línea o gestor de ventas supone el principal elemento creador de valor relacional de la oferta del fabricante. Las recomendaciones recién citadas se tienen que considerar como imprescindibles en la gestión de la empresa proveedora. Los esfuerzos en esta materia tienen que ser más importantes cuando el tamaño del fabricante aumenta y cuando los estándares de calidad del producto comercializado son elevados.

El nivel de *calidad del producto* define el posicionamiento comercial del sector del mueble. El establecimiento de los estándares de calidad da acceso a una cuota de mercado concreta y constituyen la base comercial del fabricante. Por tanto, los esfuerzos gerenciales también deben dirigirse al control de los proyectos de fabricación desempeñados y evitar los costes de baja calidad que pueden afectar negativamente a la creación de valor relacional. Sobre este aspecto, nuestras recomendaciones a seguir versarían sobre las siguientes materias:

- Prevención. Cualquier imprevisto relacionado con el aprovisionamiento de materiales, mal asesoramiento, bajas de personal o productos descatalogados tiene que ser comunicado con antelación al cliente con el fin de alcanzar soluciones alternativas. El fabricante también tiene que ceñirse a la fecha comprometida con el cliente minorista. Para ello, el establecimiento del plazo medio de fabricación junto con el tiempo de transporte determinarán el tiempo de servicio esperado del producto terminado.
- Embalaje de productos. El embalaje tiene que permitir que el producto llegue en perfecto estado al cliente final. Por tanto, cualquier problema derivado sobre esta cuestión debe solucionarse con la mayor diligencia.
- Tiempo de montaje. El tiempo de montaje de los productos cuando llegan a la casa del cliente tiene que ser lo más reducido posible, previniendo los sobrecostes al cliente minorista. Para ello, hay que evitar

los montajes innecesarios que no reporten un ahorro en costes de transporte al fabricante.

- Instrucciones de montaje. Las instrucciones de montaje confusas implican un coste de tiempo al cliente minorista. En caso de que sean imprescindibles, las instrucciones tienen que ser muy visuales, especificando herrajes y piezas incluidas, evitando el texto y de fácil comprensión por un montador o por el cliente final. Tienen que ser también localizadas en el producto que se sirve y de fácil acceso de forma electrónica.
- Instrucciones de uso. Este tipo de instrucciones siguen las recomendaciones anteriores, pero además, se propone profundizar su visualidad. Cuando el producto comercializado es nuevo, no es muy conocido en el mercado o tiene un uso complejo, la estrategia a recomendar sería la de elaborar videos de presentación que aparecieran también en la web.
- Errores en productos. Errores en los acabados de los productos, daños causados por el transporte y otros fallos de entrega tienen que evitarse. La gerencia, en la medida de lo posible, debe integrar a toda la organización relacionada con el proyecto de fabricación en la consecución de un control de calidad que reduzca este tipo de incidencias. Por otro lado, la capacidad resolutoria del fabricante no solo puede provenir de la prevención de los fallos derivados del proyecto de fabricación o del servicio logístico, sino también de los problemas planteados por el cliente final. Por tanto, deben establecerse mecanismos de control que determinen las causas de estos errores, diferenciando el origen de los mismos y estableciendo políticas de resolución para cada uno de ellos.

Otro de los aspectos más significativos de los resultados obtenidos a nivel de componentes centrales viene relacionado con la *customización* del producto/servicio ofrecido. La búsqueda de diferenciación por parte de los clientes minoristas y la adaptación a los gustos del consumidor hacen que aquellos aspectos relacionados con la individualización sean muy valorados en el sector del mueble español. Por tanto, las recomendaciones a seguir se enfocarían principalmente en la continua adaptación de la oferta al entorno dinámico del sector. Para ello, se proponen las siguientes estrategias a seguir:

- Embalaje del producto. El embalaje de productos significa la carta de presentación del cliente minorista al cliente final. Al cliente se le puede ofertar, como servicio añadido, embalajes que sean más resistentes o que puedan personalizarse con su logotipo, etiquetas de envío o códigos de seguimiento o localización.
- Acabados del producto. El mercado continuamente evoluciona en las tendencias de decoración. Esto puede afectar a los colores y texturas en

tejidos, maderas y melaminas principalmente. Por ello, debe limitarse el volumen de las compras a los proyectos de fabricación en curso que permitan aumentar la flexibilidad del fabricante. Sin embargo, esta estrategia no debe alterar el plazo medio comprometido al cliente minorista. Al mismo tiempo, la reducción del volumen de compra al proyecto de venta en cuestión debe conllevar el aumento de los acabados disponibles. Por tanto, es imprescindible seleccionar a aquellos proveedores que mejor se puedan adaptar a esta forma de trabajo de “just-in-time”.

- Documentación comercial. La personalización de la documentación comercial que sirve de soporte de ventas al cliente minorista puede constituir un elemento de diferenciación. Para ello, se propone generar un soporte comercial adicional al cliente minorista que facilite su labor de venta, incluyendo sus P.V.P. y marcas comerciales.
- Servicio de entrega. La customización también puede derivarse en la adaptación del servicio logístico a las necesidades específicas del cliente minorista. La forma para llevarlo a cabo puede ser a través de la oferta de soluciones logísticas al cliente minorista en sus ventas online, entregando productos directamente al cliente final, o mediante agencias de transporte alternativas, permitiendo la realización de servicios de entrega urgentes.

El **componente de TIC** constituye el segundo factor de creación de valor relacional y refleja la integración de las tecnologías en los procesos operacionales que se dan en la relación. Los beneficios asociados con las TIC son apreciados de forma positiva por los clientes minoristas. Su importancia se vincula también al coste de cambio del proveedor, de tal forma que cuanto mayor sea la percepción de beneficios derivados de las TIC por parte del cliente minorista, mayor será el coste de oportunidad ante un cambio de proveedor. Para conseguir beneficiar a los clientes, las acciones que desarrolle el fabricante en este sentido, tienen que minimizar principalmente el coste económico de implantaciones tecnológicas y maximizar la utilidad de la inversión a todos sus clientes minoristas. De esta forma, no solo será el fabricante quien se beneficie del alineamiento estratégico de sus procesos internos, sino también todos los clientes minorista a través de lo que hemos definido como alineamiento estratégico relacional. Por tanto, las recomendaciones a seguir incluyen los siguientes aspectos a tener en consideración:

1. Gestión logística. El procesamiento de un pedido implica la movilización de una serie de recursos. Tejidos, maderas, poliuretanos, esqueletos, somieres, etc. son la base del proyecto de fabricación y las TIC permiten conocer los niveles de stock en todo momento. Por ese motivo, resulta imprescindible que el fabricante cuente con dichos sistemas de trabajo



para servir rápidamente los pedidos o para poder informar rápidamente de cualquier problema derivado de la falta de existencias. Sobre este último aspecto, una reacción rápida del fabricante permite al cliente minorista estar informado y realizar cambios en su pedido. Las TIC también deben ayudar al cliente minorista conocer rápidamente el precio de venta del producto adquirido a través de la confirmación del pedido, albarán o factura de venta enviados de forma electrónica.

- Automatización. La automatización que se asocia a las TIC tiene que derivarse del proceso de realización del pedido. Para ello, el fabricante tiene que contar con las TIC que le permitan cubrir de forma automática la confirmación de recepción de pedidos, la comunicación con la fecha estimada del servicio de entrega y cualquier inconveniente que pueda afectar dicho plazo acordado.
- Ejecución. Las TIC del fabricante deben favorecer un acceso rápido a los documentos de venta. Digitalizando los pedidos, los DUAS –documento único administrativo- de exportación o los albaranes firmados; el fabricante puede localizarlos y enviarlos de forma rápida.
- Fase de entrega electrónica. Uno de los aspectos destacados de los beneficios de las TIC ha sido el referente al conocimiento de la fase de entrega de los envíos. Facilitando el número de seguimiento de los envíos al cliente minorista, el fabricante reduce el número de consultas directas y el cliente minorista disminuye su dependencia a la disposición del fabricante. De esta manera, es importante colaborar con las agencias de transporte para que estos informen del seguimiento de los envíos de forma electrónica. En concreto, la asignación de un código de seguimiento debe permitir al cliente conocer la situación de envío de su pedido en todo momento. El fabricante también puede dotarles acceso al servidor a través de la página web donde podrán ver toda la información actualizada de la fabricación y envío de sus pedidos.
- Gestión del transporte. Otra ventaja asociada a las TIC es la de agrupar los pedidos que se envían en un corto margen de tiempo. De esta forma, el fabricante evita a su cliente minorista los costes asociados a los mínimos de expedición.

Finalmente, los resultados obtenidos en nuestro estudio revelan un menor peso del **componente de acceso** en la creación de valor. Esto puede deberse a que los clientes que se orientan más al objetivo de comprar un producto que cumpla con unos determinados estándares de calidad no valoran los esfuerzos derivados a nivel del componente de acceso. A pesar de esto, la interacción con el cliente es un aspecto que no debe abandonarse en la estrategia de gestión del fabricante en un determinado segmento de clientes. Las recomendaciones en este sentido serían, por un lado, elaborar una segmentación de clientes que permitiera conocer el porcentaje de la cartera de

clientes más leales con la empresa a través del volumen de compras anuales y del tiempo de relación. De este modo, el objetivo consistiría en el establecimiento de una estructura social con estos clientes con el fin de alcanzar una cooperación estratégica conjunta que les aleje de otras ofertas competitivas. Para ello, se proponen las siguientes acciones a seguir:

- Asignar un gestor de ventas de referencia que establezca un dialogo abierto que permita a través del esfuerzo y la amabilidad crear un clima de confianza.
- Organizar visitas periódicas en la presentación de novedades y actualizaciones de catálogo.
- Fomentar reuniones más informales de trabajo a través de comidas y cenas en los que se puedan trazar proyectos de colaboración de forma conjunta.
- Resaltar la importancia del representante como interlocutor entre los clientes y el fabricante. Su papel tienen que consistir en entablar una relación más cercana y personal con el cliente minorista, marcando las diferencias en función del estilo de comunicación del cliente.

Respecto al resto de clientes, hay que tratarlos siempre de forma cordial, evitando las situaciones conflictivas ante cualquier fallo del producto o del servicio prestado y estar siempre a su disposición a la hora de asegurar los parámetros de calidad establecidos. Estas acciones repercutirán positivamente en sus niveles de satisfacción y lealtad. Para tal fin, ya se ha comentado que el gestor de ventas juega un papel prioritario. Por tanto, la gerencia debe controlar la labor de los gestores y representantes comerciales a través de varios mecanismos, como pueden ser los cuestionarios dirigidos a los clientes o a través de las opiniones que recaben el uno del otro.

## **6.5. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

Todas las decisiones tomadas a lo largo del desarrollo de esta tesis, al igual que en cualquier otra investigación, pueden suponer una limitación en la interpretación de los resultados obtenidos. Estas limitaciones pueden significar de hecho futuras líneas de investigación, por lo que deben ser identificadas y presentadas.

- ✓ Con el fin de ampliar el contexto de aplicabilidad del valor relacional a las relaciones entre fabricantes y minoristas, seleccionamos el sector del mueble en España. En este sentido, se hace necesario un estudio similar a nivel intersectorial que pueda consolidar las afirmaciones realizadas.

- ✓ El tamaño de la muestra podía haber sido superior, teniendo en cuenta el volumen de la base de datos que trabajamos. El principal motivo tiene que ver con la selección de la encuesta online. Se escogió por falta de tiempo, disponibilidad y falta de recursos para desarrollar entrevistas personales. Creemos que en otras circunstancias se podría haber conseguido un ratio mayor de respuesta. Esto hubiera permitido haber podido realizar un estudio de la heterogeneidad no observada de la muestra.
- ✓ El estudio del valor relacional es un proceso cognitivo complejo, el cual puede comportar problemas de heterogeneidad en la muestra que vayamos a tratar. Sin embargo, la investigación no asume en estos momentos la posible presencia de heterogeneidad que se da en la población. Por tanto, un obstáculo al que nos enfrentamos al analizar el poder de predicción del modelo final es la existencia de heterogeneidad no observada, ya que puede sesgar los resultados que obtenemos (Ansari et al., 2000; Johns, 2006; Becker et al., 2013). Para ello, será necesario realizar un análisis de segmentación de los datos obtenidos para formar grupos homogéneos. De esta forma, la identificación de los grupos permitirá tratar la heterogeneidad observada en posteriores trabajos (Becker et al., 2013).
- ✓ Desde el punto de vista de los componentes de valor, vemos que es necesario realizar nuevas comprobaciones que ratifiquen o no la no significatividad del coste del producto, costes de TIC, la entrega del pedido y la formación del personal en el valor relacional.
- ✓ Sería interesante comprobar los efectos interculturales en la composición del valor relacional. Por ejemplo, en el caso español, la interacción social supone el componente de acceso del valor relacional. Esto no quiere decir que en otras culturas, los aspectos más informales de la relación tengan que ser significativos o que primen menos que las interacciones enfocadas a las tareas.
- ✓ La orientación a la tarea tuvo que ser eliminada por la falta de fiabilidad y validez del constructo. En este sentido, habría que reformular una nueva escala de orientación a la tarea o bien confirmar la existencia de la heterogeneidad de la muestra en base a los estilos de comunicación a la interacción o a la tarea de los clientes.
- ✓ Conforme la definición del valor relacional se va consolidando, se hace necesario extender la red de conexiones del constructo con otros conceptos de marketing. Por ejemplo, proponemos implicar al resto de constructos que constituyen la calidad relacional como son la confianza y el compromiso.

- ✓ La escala desarrollada para medir los beneficios y costes TIC debe ser consolidada en nuevos trabajos.
- ✓ Futuras líneas de *investigación longitudinal* se hacen imprescindibles para poder seguir mejorando el proceso que genera el valor relacional en los intercambios interorganizacionales del canal de distribución.

Creemos que todas las limitaciones señaladas tienen que ser tenidas en cuenta cuando se consideren los resultados y las implicaciones de esta tesis. A pesar de esto, esperamos que la aportación de este estudio ofrezca una nueva perspectiva a futuros investigadores.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D.A., 1991. *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.
- Aaker, D.A., 1983. Organizing a strategic information scanning system. *California Management Review* (pre-1986) 25, 76–83.
- Aarikka-Stenroos, L., Jaakkola, E., 2012. Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial Marketing Management* 41, 15–26. doi:10.1016/j.indmarman.2011.11.008
- Aastrup, J., Grant, D.B., Bjerre, M., 2007. Value Creation and Category Management through Retailer-Supplier Relationships. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 17, 523-541.
- Abels, E., 2002. Hot topics: Environmental scanning. *Bulletin of the American Society for Information Science and Technology* 28, 16–17.
- Accenture, 2001. *The Daunting Dilemma of Trade Promotions*.
- Ackermann, F., Eden, C., 2011. *Making Strategy: Mapping Out Strategic Success*. Sage, London.
- Acur, N., Bititci, U., 2004. A balanced approach to strategy process. *International Journal of Operations & Production Management* 24, 388–408. doi:10.1108/01443570410524659
- Acur, N., Kandemir, D., Boer, H., 2012. Strategic Alignment and New Product Development: Drivers and Performance Effects. *Journal of Product Innovation Management* 29, 304–318. doi:10.1111/j.1540-5885.2011.00897.x
- Adeosun, O.O., Adeosun, T.H., Adetunde, I.A., 2009. Strategic Application of Information and Communication Technology for Effective Service Delivery in Banking Industry. *J. of Social Sciences* 5, 47–51. doi:10.3844/jssp.2009.47.51
- Adjei, M.T., Griffith, D.A., Noble, S.M., 2009. When Do Relationships Pay Off for Small Retailers? Exploring Targets and Contexts to Understand the Value of Relationship Marketing. *Journal of Retailing* 85, 493–501.
- Agarwal, R., Sambamurthy, V., 2009. Editor's comments. *MIS Quarterly Executive* 8, iii–iv.
- Agarwal, R., Sambamurthy, V., 2002. Principles and models for organizing the IT function. *MIS Quarterly* 1, 1–16.
- Aguilar, F.J., 1967. *Scanning the Business Environment*. Macmillan, New York, NY.
- Ahire, S.L., Dreyfus, P., 2000. The impact of design management and process management on quality: an empirical investigation. *Journal of Operations Management* 18, 549–575.
- Ahire, S.L., Golhar, D.Y., Waller, W.A., 1996. Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences* 27, 23–56.
- Ahire, S.L., Ravichandran, T., 2001. An innovation diffusion model of TQM implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management* 48, 445–464.
- Ailawadi, K.L., Bradlow, E.T., Draganska, M., Nijs, V., Rooderkerk, R.P., Sudhir, K., Wilbur, K.C., Zhang, J., 2010. Empirical models of manufacturer-retailer interaction: A review and agenda for future research. *Marketing Letters* 21, 273–285. doi:10.1007/s11002-010-9107-0
- Ajzen, I., Fishbein, M., 1980. *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Aksoy, L., Cooil, B., Groening, C., Keiningham, T.L., Yalçın, A., 2008. The Long-Term Stock Market Valuation of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing* 72, 105–122. doi:10.1509/jmkg.72.4.105
- Ala-Risku, T., Collin, J., Holmström, J., Vuorinen, J.-P., 2010. Site inventory tracking in the project supply chain: problem description and solution proposal in a very large telecom project. *Supply Chain Management: An International Journal* 15, 252–260. doi:10.1108/13598541011040008

- Albright, K.S., 2004. Environmental scanning: radar for Success. *Information Management Journal* 38, 38–45.
- Aldrich, H., 2007. *Organizations and environments*. Stanford Business Books, Palo Alto, CA.
- Alejandro, T.B., Kowalkowski, C., Ritter, J., Marchetti, R., Prado, P., 2011. Information search in complex industrial buying: Empirical evidence from Brazil. *Industrial Marketing Management* 40, 17–27.
- Alien, D., Wilson, T., 2003. Vertical trust/mistrust during information strategy formation. *International Journal of Information Management* 23, 223–237.
- Allender, W.J., Richards, T.J., 2012. Brand Loyalty and Price Promotion Strategies: An Empirical Analysis. *Journal of Retailing* 88, 323–342. doi:10.1016/j.jretai.2012.01.001
- AMA, 2013. *Definition of Marketing*. American Marketing Association.
- Amato, L.H., Amato, C.H., 2009. Changing retail power and performance in distribution channels. *International Journal of Retail & Distribution Management* 37, 1057.
- Amit, R., Schoemaker, P., 1993. Strategic assets and organisational rent. *Strategic Management Journal* 14, 33–46.
- Andersen, E.S., Dyrhaug, Q.X., Jessen, S.A., 2002. Evaluation of Chinese projects and comparison with Norwegian projects. *International Journal of Project Management* 20, 601–609.
- Andersén, J., Kask, J., 2012. Asymmetrically realized absorptive capacity and relationship durability. *Management Decision* 50, 43–57. doi:10.1108/00251741211194868
- Anderson, E.W., 1998. Customer Satisfaction and Word of Mouth. *Journal of Service Research* 1, 5–17. doi:10.1177/109467059800100102
- Anderson E, Weitz, B., 1989. Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. *Marketing Science (1986-1998)* 8, 310–323.
- Anderson, E., Weitz, B., 1992. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research* 29, 18–34.
- Anderson, E.W., Fornell, C., Mazvancheryl, S.K., 2004. Customer Satisfaction and Shareholder Value. *Journal of Marketing* 68, 172–185.
- Anderson, J.C., 1995. Relationships in business markets: Exchange episodes, value creation, and their empirical assessment. *Academy of Marketing Science. Journal* 23, 346–350.
- Anderson, J.C., Hakansson, H., Johanson, J., 1994. Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing* 58, 1–15.
- Anderson, J.C., Jain, D., Chintagunta, P., 1993. Customer value assessment in business markets: A state-of-practice study. *Journal of business-to-business marketing* 1, 3–29.
- Anderson, J.C., Kumar, N., Narus, J.A., 2007. *Value Merchants*. Harvard Business School Press, Boston.
- Anderson, J.C., Narus, J.A., 2004. *Business market management: understanding, creating, and delivering value*, 2nd. ed. ed. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Anderson, J.C., Narus, J.A., 1999. *Business market management: understanding, creating and delivering value*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Anderson, J.C., Narus, J.A., 1998. Business marketing: Understand what customers value. *Harvard business review* 76, 53–62.
- Anderson, J.C., Narus, J.A., 1990. A Model Of Distributor Firm And Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing* 54, 42–59.
- Anderson, J.C., Narus, J.A., 1984. A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships. *Journal of Marketing* 48, 62–75.
- Anderson, J.C., Rungtusanatham, M., Schroeder, R.G., 1995. A path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: preliminary empirical findings. *Decision Sciences* 26, 637–658.
- Anderson, J.C., Rungtusanatham, M., Schroeder, R.G., 1994. A theory of quality management underlying the Deming management method. *Academy of Management. The Academy of Management Review* 19, 472–509.

- Anderson, J.C., Thomson, J.B.L., 1997. Combining value and price to make purchase decisions in business models. Institute for the Study of Business Markets, University Park, PA.
- Anderson, J., Narus J, 1999. Business Market Management: Understanding Creating and Delivering Value. Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Anderson, P.C., 2008. Services as a dynamic capability in product innovation. Presented at the Working paper, MIT Sloan Management School.
- Andrews, K.R., 1987. The concept of Corporate Strategy. Irwin Edition, Homewood, IL.
- Andrews, K.R., 1971. The Concept of Corporate Strategy. Homewood, IL: Irwin.
- Ansari, A., Jedidi, K., Jagpal, S., 2000. A Hierarchical Bayesian Methodology for Treating Heterogeneity in Structural Equation Models. *Marketing Science* 19, 328–347. doi:10.1287/mksc.19.4.328.11789
- Ansoff, I., McDonnell, E., 1990. *Implanting Strategic Management*, 2nd ed. ed. Prentice-Hall PTR, Upper Saddle River, NJ.
- Apulu, I., Latham, A., 2011. Drivers for Information and Communication Technology Adoption: A Case Study of Nigerian Small and Medium Sized Enterprises. *IJBM* 6. doi:10.5539/ijbm.v6n5p51
- Aral, S., Weill, P., 2007. IT assets, organizational capabilities, and firm performance: how resource allocations and organizational differences explain performance variation. *Organization Science* 18, 763–780.
- Araujo, L., Mouzas, S., 1998. Manufacturer-retailer relationships in Germany: the institutionalization of category management, in: Naudé, P., Turnbull, P. (Eds.), *Network Dynamics in International Marketing*. Elsevier Science Ltd, Amsterdam, pp. 211–32.
- Arendt, L., 2008. Barriers to ICT adoption in SMEs: how to bridge the digital divide? *Journal of Systems and Information Technology* 10, 93–108. doi:10.1108/13287260810897738
- Argyris, C., Schon, D., 1978. *Organisational Learning: A Theory and Action Perspective*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G., Mossholder, K.W., 1993. Creating readiness for organizational-change. *Human Relations* 46, 681–703.
- Armistead, C., Machin, S., Pritchard, J.P., 1997. Implications of business process management for operations management. *International Journal of Operations & Production Management* 17, 886–898.
- Arthur, W.B., 2009. *The nature of technology: What it is and how it evolves*. NY: Free Press, New York.
- Ashrafi, R., Murtaza, M., 2008. Use and Impact of ICT on SMEs in Oman. *The Electronic Journal Information Systems Evaluation* 11, 125–138.
- Audy, J.-F., Lehoux, N., D'Amours, S., Rönnqvist, M., 2012. A framework for an efficient implementation of logistics collaborations. *International Transactions in Operational Research* 19, 633–657. doi:10.1111/j.1475-3995.2010.00799.x
- Auramo, J., Kauremaa, J., Tanskanen, K., 2005. Benefits of it in supply chain management: an explorative study of progressive companies. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 35, 82–100.
- Aziati, A.H.N., Tasmin, R.H., Bee Jia, L., Abdullah, N.H., 2014. The relationship of technological innovation capabilities and business innovation capabilities on organization performance: Preliminary findings of Malaysian food processing SMEs. *IEEE*, pp. 1–8. doi:10.1109/ICE.2014.6871574
- Bagozzi, R.P., 1992. The Self-Regulation of Attitudes, Intentions, and Behavior. *Social psychology quarterly* 55, 178–204.
- Bagozzi, R.P., Dholakia, U., 1999. Goal setting and goal striving in consumer behavior. *Journal of Marketing* 63, 19–32.
- Bailey, K.D., 1994. *Typologies and Taxonomies: An Introduction to Classification Techniques*. Sage Publications, Newbury Park, CA.
- Baker, J., Jones, D.R., Cao, Q., Song, J., 2011. Conceptualizing the Dynamic Strategic Alignment Competency. *Journal of the Association for Information Systems* 12, 299–322.

- Balaz, V., 2004. Knowledge-intensive business services in transition economies. *The Service Industries Journal* 24, 83–100.
- Ballantyne, D., Varey, R.J., 2006. Introducing a dialogical orientation to the service dominant logic of marketing, in: Lusch, R.F., Vargo, S.L. (Eds.), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*. M.E. Sharpe, New York, pp. 224–235.
- Barclay, D., Higgins, C., Thompson, R., 1995. The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modelling: Personal Computer Adoption and Use as an Illustration. *Technology studies Special Issue on Research Methodology*, 2 (2), 285–309.
- Barnes, S.J., Scornavacca, E., Innes, D., 2006. Understanding wireless field force automation in trade services. *Industrial Management & Data Systems* 106, 172–181.
- Barney, J., 2002. *Gaining and sustaining competitive advantage*, 2nd ed. ed. Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, NJ.
- Barney, J., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17, 99–120.
- Barney, J.B., 2001. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review* 26, 41–56.
- Barney, J.B., Arian, A.M., 2001. The resource-based view: origins and implications, in: Hitt, M.A., Freeman, R.E. (Eds.), *Handbook of Strategic Management*. Blackwell, Oxford, pp. 124–188.
- Barney, J., Wright, M., Ketchen, D.J.J., 2001. The resource-based view of the firm: ten years after. *Journal of Management* 27, 625–641.
- Baron, R.M., Kenny, D.A., 1986. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51, 1173–1182. doi:10.1037/0022-3514.51.6.1173
- Barrat, M., Oke, A., 2007. Antecedents of supply chain visibility in retail supply chains: a resource-based theory perspective. *Journal of Operations Management* 25, 1217–1233.
- Barrett, M., Walsham, G., 1995. Using IT to support business innovation: a case study of the London insurance market. *Scandinavian Journal of Information Systems* 7, 3–22.
- Barr, S., 1996. The big picture. *CFO* 12, 37–42.
- Barry, J., Terry, T.S., 2008. Empirical study of relationship value in industrial services. *The Journal of Business & Industrial Marketing* 23, 228–241.
- Barua, A., Kriebel, C., Mukhopadhyay, T., 1995. Information technologies and business value: An analytic and empirical investigation. *Information Systems Research* 6, 3–23.
- Bateson, J.E.G., 1985. *Perceived Control and the Service Encounter*. Lexington Books, Lexington, MA.
- Baumol, W.J., 1996. Children of performing arts, the economic dilemma. The climbing costs of health care and education. *Journal of Cultural Economics* 20, 183–206.
- Baveja, S., Gilbert, S., Jim, Ledingham, D., 2004. From Products To Services: Why It's Not So Simple. *Harvard Management Update* 9, 3–5.
- Baxter, R., 2009. Reflective and formative metrics of relationship value: A commentary essay. *Journal of Business Research* 62, 1370–1377. doi:10.1016/j.jbusres.2008.12.004
- Baxter, R., Matear, S., 2004. Measuring intangible value in business-to-business buyer–seller relationships: An intellectual capital perspective. *Industrial Marketing Management* 33, 491–500.
- Bayo-Moriones, A., Lera-Lopez, F., 2007. A firm-level analysis of determinants of ICT adoption in Spain. *Technovation* 27, 352–366.
- Beal, R.M., 2000. Competing effectively: Environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management* 38, 27–47.
- Beath, C.M., 1991. Supporting the information technology champion. *MIS Quarterly* 15, 355–372.
- Beatty, S.E., Mayer, M., Coleman, J.E., Reynolds, K.E., Lee, J., 1996. Customer-Sales Associate Retail Relationships. *Journal of Retailing* 72, 223–247.



- Becheikh, N., Landry, R., Amara, N., 2006. Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993–2003. *Technovation* 26, 644–664.
- Becker, J.-M., Klein, K., Wetzels, M., 2012. Hierarchical Latent Variable Models in PLS-SEM: Guidelines for Using Reflective-Formative Type Models. *Long Range Planning* 45, 359–394. doi:10.1016/j.lrp.2012.10.001
- Becker, J.M., Rai, A., Ringle, C.M., Völckner, F., 2013. Discovering Unobserved Heterogeneity in Structural Equation Models to Avert Validity Threats. *MIS Quarterly* 37, 665–694.
- Bello, D., Gilliland, D., 1997. The Effect of Output Controls, Process Controls, and Flexibility on Export Channel Performance. *Journal of Marketing* 61, 22–38.
- Bell, S.J., Auh, S., Smalley, K., 2005. Customer Relationship Dynamics: Service Quality and Customer Loyalty in the Context of Varying Levels of Customer Expertise and Switching Costs. *Journal of the Academy of Marketing Science* 33, 169–183. doi:10.1177/0092070304269111
- Bemmar, A.C., 1995. Predicting Behaviour from Intention-to-Buy Measures: The Parametric Case. *Journal of Marketing Research* 32, 176–191.
- Bendapudi, N., Berry, L.L., 1997. Customers' motivations for maintaining relationships with service providers. *Journal of Retailing* 73, 15–37.
- Bennett, R., Rundle-Thiele, S., 2005. The Brand Loyalty Life Cycle: Implications for Marketers. *Journal of Brand Management* 12, 250–263.
- Ben-Sira, Z., 1980. Affective and Instrumental Components in the Physical-Patient Relationship: An Additional Dimension of Interaction Theory. *Journal of Health and Social Behavior* 21, 170–180.
- Bergeron, F., Raymond, L., Rivard, L., 2001. Fit in strategic information technology management research: an empirical comparison of perspectives. *Omega-International Journal Of Management Science* 29, 125–142.
- Berggren, U., Bergkvist, T., 2006. Industrial service innovations -a disregarded growth engine (Industriföretagens serviceinnovationer -en outnyttjad till växtfaktor). NUTEK Report B2006.
- Bergman, J., Jantunen, A., Saksa, J.-M., 2004. Managing knowledge creation and sharing – scenarios and dynamic capabilities in inter-industrial knowledge networks. *Journal of Knowledge Management* 8, 63–76. doi:10.1108/13673270410567639
- Berisha Qehaja, A., Kutllovci, E., Berisha Namani, M., 2016. Improving Salesperson Effectiveness Through Sales Forces Automation Tools in Wholesale Distribution firms. *Poslovna izvrsnost* 10, 99–118.
- Berkowitz, L., 1993. Towards a general theory of anger and emotional aggression: implications of the cognitive-neoassociationistic perspective for the analysis of anger and other emotions, in: Wyer, R.S., Srull, T.K. (Eds.), *Advances in Social Cognition*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, pp. 1–46.
- Berry, L., 1983. Relationship Marketing, in: *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Chicago: American Marketing Association, pp. 25–28.
- Berry, L.L., Yadav, M.S., 1996. Capture and Communicate Value in the Pricing of Services. *Sloan management review* 37, 41–51.
- Beverland, M., 2001. Contextual influences and the adoption and practice of relationship selling in a business-to-business setting: an exploratory study. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 21, 207–215.
- Bharadwaj, A.S., 2000. A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: An empirical investigation. *MIS Quarterly* 24, 169–196.
- Bharadwaj, A.S., Sambamurthy, V., Zmud, R.W., 1998. IT capabilities: Theoretical perspectives and empirical operationalization in R. Hirschheim, M. Newman, and J. I. Degross (eds.), in: *Proceedings of the 19th International Conference on Information Systems*. Helsinki, Finland, pp. 378–385.

- Bhatt, G.D., Grover, V., 2005. Types of Information Technology Capabilities and Their Role in Competitive Advantage: An Empirical Study. *Journal of Management Information Systems* 22, 253–277.
- Bhote, K.R., 1989. *Strategic Supplier Management: A Blueprint for Revitalizing the Manufacturer-Supplier Partnership*. AMACOM, New York, NY.
- Bienstock, C.C., Mentzer, J.T., Bird, M.M., 1997. Measuring physical distribution service quality. *Academy of Marketing Science Journal* 25, 31–44.
- Biggemann, S., Buttle, F., 2012. Intrinsic value of business-to-business relationships: An empirical taxonomy. *Journal of Business Research* 65, 1132–1138. doi:10.1016/j.jbusres.2011.08.004
- Bigné, J.E., Moliner, M.A., Callarisa, L.J., 2000. El valor y la fidelización de clientes: propuesta de modelo dinámico de comportamiento. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 9, 65–78.
- Bititci, U., Carrie, A.S., 1998. *Integrated performance measurement systems: structures and relationships*, EPSRC Final Research Report GR/K 48174.
- Bititci, U.S., Ackermann, F., Ates, A., Davies, J.D., Gibb, S., MacBryde, J., Mackay, D., Maguire, C., van der Meer, R., Shafti, F., 2010. Managerial processes: an operations management perspective towards dynamic capabilities. *Production Planning & Control* 22, 157–173.
- Bititci, U.S., Ackermann, F., Ates, A., Davies, J., Garengo, P., Gibb, S., MacBryde, J., Mackay, D., Maguire, C., Van Der Meer, R., others, 2011. Managerial processes: business process that sustain performance. *International Journal of Operations & Production Management* 31, 851–891.
- Bitner, M.J., 1990. Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing* 54, 69–82.
- Bitner, M.J., Booms, B.H., Tetreault, M.S., 1990. The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing* 54, 71–84.
- Bitner, M.J., Brown, S.W., Goul, M., Urban, S., 2008. Services science journey: foundations, progress, and challenges. *Service Science, Management and Engineering Education for the 21st Century* 3, 227–233.
- Bitner, M.J., Ostrom, A.L., Meuter, M.L., 2002. Implementing successful self-service technologies. *The Academy of Management Perspectives* 16, 96–109.
- Björkdahl, J., 2011. The phenomenon, causes and effects of integrating ICTs in manufacturing products. *Int. J. Innov. Mgt.* 15, 335–358. doi:10.1142/S1363919611003180
- Black, S.A., Porter, L.J., 1996. Identification of the critical factors of TQM. *Decision Sciences* 27, 1–22.
- Blevins, P., 1999. Project-oriented manufacturing: how to resolve the critical business issues that impact organizational competitiveness. Presented at the APICS International Conference, The Educational Society for Resource Management, Alexandria, Virginia.
- Blocker, C.P., 2012. The dynamics of satisfaction and loyalty after relational transgressions. *Journal of Services Marketing* 26, 94–101. doi:10.1108/08876041211215257
- Blocker, C.P., 2011. Modeling customer value perceptions in cross-cultural business markets. *Journal of Business Research* 64, 533–540. doi:10.1016/j.jbusres.2010.05.001
- Blocker, C.P., Flint, D.J., Myers, M.B., Slater, S.F., 2011. Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets. *Journal of the Academy of Marketing Science* 39, 216–233. doi:10.1007/s11747-010-0202-9
- Blois, K., 2002. Business to business exchanges: A rich descriptive apparatus derived from MacNeil's and Menger's analyses. *The Journal of Management Studies* 39, 523–551.
- Boar, B., 1996. *Cost effective strategies for client/server systems*. John Wiley & Sons, New York.
- Bobbitt, L.M., Dabholkar, P.A., 2001. Integrating attitudinal theories to understand and predict use of technology-based self-service: The Internet as an illustration. *Journal of Service Management* 12, 423–450.

- Bolton, R.N., 1998. A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: The role of satisfaction. *Marketing Science* 17, 45–65.
- Bolton, R.N., Drew, J.H., 1991. A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value. *Journal of Consumer Research* 17, 375–385.
- Bolton, R.N., Grewal, D., Levy, M., 2007. Six strategies for competing through service: An agenda for future research. *Journal of Retailing* 83, 1–4. doi:10.1016/j.jretai.2006.11.001
- Bolton, R.N., Lemon, K.N., 1999. A dynamic model of customers' usage of services: Usage as an antecedent and consequence of satisfaction. *JMR, Journal of Marketing Research* 36, 171–186.
- Bolton, R.N., Lemon, K.N., Verhoef, P.C., 2004. The Theoretical Underpinnings of Customer Asset Management: A Framework and Propositions for Future Research. *Journal of the Academy of Marketing Science* 32, 271–292. doi:10.1177/0092070304263341
- Bolton, R., Saxena-Iyer, S., 2009. Interactive services: a framework, synthesis and research directions. *Journal of Interactive Marketing* 23, 91–104.
- Bordonaba-Juste, V., Polo-Redondo, Y., 2008. The Effect of Relationship Marketing Strategy on Franchise Channels: Evidence from Spanish Franchisees. *Journal of Marketing Channels* 15, 71–91.
- Boronat Ramón, J.M., Navarro Campos, J., Iborra Casanova, J., 2005. Análisis de la Industria del mueble en España. Un nuevo modelo de negocio como base de la innovación. *Economía Industrial* 355: 356, 317–334.
- Bouzaabia, R., Bouzaabia, O., Capatina, A., 2013. Retail logistics service quality: a cross-cultural survey on customer perceptions. *International Journal of Retail & Distribution Management* 41, 627–647. doi:10.1108/IJRDM-02-2012-0012
- Bowen, D., Siehl, C., Schneider, B., 1989. A framework for analyzing customer service orientations in manufacturing. *Academy of Management Review* 14, 75–95.
- Bowersox, D., Closs, D., Stank, T., 2003. How to Master Cross Enterprise Collaboration. *Supply Chain Management Review* 7, 18–27.
- Bowersox, D.J., Closs, D.J., Cooper, M.B., 2002. *Supply Chain Logistics Management*. McGraw-Hill/Irwin, New York, NY.
- Boynton, A., Zmud, R.W., 1987. Information technology planning in the 1990s. *MIS Quarterly* 11, 59–71.
- Boyt, T., Harvey, M., 1997. Classification of industrial services: A model with strategic implications. *Industrial Marketing Management* 26, 291–300.
- Brady, M.K., Knight, G.A., Jr, J.J.C., Tomas, G., 2005. Removing the contextual lens: A multinational, multi-setting comparison of service evaluation models. *Journal of Retailing* 81, 215–230.
- Brady, T., Davies, A., 2004. Building project capabilities: from exploratory to exploitative learning. *Organization Studies* 25, 1601–1621.
- Brealy, R.A., Myers, S.C., 1996. *Principles of corporate finance*. The McGraw-Hill Companies, Inc., New York.
- Brito, E.P.Z., Mariotto, G., 2013. Benefits of Cooperation between Buyers and Providers: a study in the field of information and communications technology. *Review of Business Management* 15, 241–261. doi:10.7819/rbgn.v15i47.1354
- Broadbent, M., Weill, P., St. Clair, D., 1999. The implications of information technology infrastructure for business process redesign. *MIS Quarterly* 23, 159–182.
- Brossard, H.L., 1998. Information sources used by an organization during a complex decision process. An exploratory study. *Industrial Marketing Management* 27, 41–50.
- Brown, G., Widing, R.E., Coulter, R.L., 1991. Customer evaluation of retail salespeople utilizing the SOCO scale: A replication, extension, and application. *Journal of the Academy of Marketing Science* 19, 347–351. doi:10.1007/BF02726510
- Brown, J.R., Frazier, G.L., 1978. The application of channel power: Its effects and connotations. Presented at the Research frontiers in marketing: Dialogues and directions, pp. 266–270.

- Brown, M.G., Hitchcock, D.E., Willard, M.L., 1994. *Why TQM Fails and What to Do About It*. Irwin Professional, New York, NY.
- Brown, S.L., Eisenhardt, K.M., 1995. Product development-past research, present findings, and future directions. *Academy of Management Review* 20, 343–378.
- Brush, C.G., Greene, P.G., Hart, M.M., Haller, H.S., 2001. From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base. *The Academy of Management Executive* 15, 64–78.
- Brynjolfsson, E., Hitt, L.M., 2000. Beyond computation: Information technology, organizational transformation and business performance. *The Journal of Economic Perspectives* 14, 23–48.
- Brynjolfsson, E., Saunders, A., 2010. *Wired for innovation*. MIT Press, Cambridge, MA.
- Bryson, J., Rusten, G., 2005. Spatial divisions of expertise: Knowledge intensive business service firms and regional development in Norway. *The Service Industries Journal* 25, 959–977.
- Bucklin, L.P., Sengupta, S., 1993. Organizing successful co-marketing alliances. *Journal of Marketing* 57, 32–46.
- Buhalis, D., 2004. eAirlines: strategic and tactical use of ICTs in the airline industry. *Information & Management* 41, 805–825.
- Buhr, B., 2003. Traceability and Information Technology in the Meat Supply Chain: Implications for Firm Organization and Market Structure. *Journal of Food Distribution Research* 34, 1–26.
- Burnes, B., 2004. Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *The Journal of Management Studies* 41, 977–1002.
- Burnham, T.A., Frels, J.K., Mahajan, V., 2003. Consumer Switching Costs: A Typology, Antecedents, and Consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science* 31, 109–126. doi:10.1177/0092070302250897
- Busch, H., Gardoni, M., Tollenaere, M., 2007. Knowledge management aspects for business process management: an approach through the information management within and between processes, in: *Advances in Integrated Design and Manufacturing in Mechanical Engineering II*. Springer, Berlin, pp. 325–339.
- Button, K., Doyle, E., Stough, R., 2001. Intelligent transport systems in commercial fleet management: a study of short term economic benefits. *Transportation Planning and Technology* 24, 155–170.
- Buvik, A., Andersen, O., 2002. The Impact of Vertical Coordination on Ex Post Transaction Costs in Domestic and International Buyer-Seller Relationships. *Journal of International Marketing* 10, 1–24.
- Bygballe, L.E., Bø, E., Grønland, S.E., 2012. Managing international supply: The balance between total costs and customer service. *Industrial Marketing Management* 41, 394–401. doi:10.1016/j.indmarman.2011.06.013
- Byrd, T.A., Turner, D.E., 2001. An exploratory examination of the relationship between flexible IT infrastructure and competitive advantage. *Information & Management* 39, 41–52.
- Byrd, T.A., Turner, D.E., 2000. Measuring the flexibility of information technology infrastructure: Exploratory analysis of a construct. *Journal of Management Information Systems* 17, 167–208.
- Caldeira, M., Ward, J., 2003. Using resource-based theory to interpret the successful adoption and use of information systems and technology in manufacturing small and medium-sized enterprises. *European Journal of Information Systems* 12, 127–141.
- Caldeira, M., Ward, J., 2002. Understanding the successful adoption and use of IS/IT in SMEs: an explanation from Portuguese manufacturing industries. *Information Systems Journal* 12, 121–152.
- Callarisa Fiol, L.J., Bigne Alcañiz, E., Moliner Tena, M.A., García, J.S., 2009. Customer Loyalty in Clusters: Perceived Value and Satisfaction as Antecedents. *Journal of Business-to-Business Marketing* 16, 276–316. doi:10.1080/10517120802496878

- Callarisa Fiol, L.J., Moliner Tena, M.A., Sánchez García, J., 2011. Multidimensional perspective of perceived value in industrial clusters. *Journal of Business & Industrial Marketing* 26, 132–145. doi:10.1108/08858621111112302
- Camillus, J., Grant, J., 1980. Operational Planning: The Integration of Programming and Budgeting. *Academy of Management Review* 5, 369–379.
- Campanella, J., 1999. *Principles of Quality Costs*. Quality Press, Milwaukee, WI.
- Campbell, B., Kay, R., Avison, D., 2005. Strategic alignment: a practitioner's perspective. *Journal of Enterprise Information Management* 18, 653–664.
- Campbell, D., Datar, S., Kulp, S., Narayanan, V.G., 2002. Using the balanced scorecard as a control system for monitoring and revising corporate strategy. Harvard NOM Research Paper No. 02-35.
- Camp, R.C., 1989. *Benchmarking*. ASQ Press, Milwaukee, WI.
- Can Kutlu, A., Kadaifci, C., 2014. Analyzing critical success factors of total quality management by using fuzzy cognitive mapping. *Journal of Enterprise Information Management* 27, 561–575. doi:10.1108/JEIM-06-2012-0032
- Cannon, J.P., Homburg, C., 2001. Buyer-supplier relationships and customer firm costs. *Journal of Marketing* 65, 29–73.
- Cannon, J.P., Homburg, C., 1998. Buyer-supplier relationships and customer firm costs. Institute for the study of business markets at Penn State University.
- Cannon, J.P., Perreault Jr William D., 1999. Buyer-seller relationships in business markets. *JMR, Journal of Marketing Research* 36, 439–460.
- Carmines, E.G., Zeller, R.A., 1979. *Reliability and validity assessment*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Caron, F., Fiori, A., 1995. Engineer to order companies: how to integrate manufacturing and innovative processes. *International Journal of Project Management* 13, 313–319.
- Carr, A., Smeltzer, L., 1997. An Empirically Based Operational Definition of Strategic Purchasing. *European Journal of Purchasing and Supply Management* 3, 199–207.
- Casalino, N., Cavallari, M., De Marco, M., Ferrara, M., Gatti, M., 2015. Performance management and innovative human resource training through flexible production systems aimed at enhancing the competitiveness of SMEs. *IUP Journal of Knowledge Management* 13, 29–42.
- Cascio, R., Mariadoss, B.J., Mouri, N., 2010. The impact of management commitment alignment on salespersons' adoption of sales force automation technologies: An empirical investigation. *Industrial Marketing Management* 39, 1088–1096. doi:10.1016/j.indmarman.2009.12.010
- Cater, B., Cater, T., 2009. Relationship-value-based antecedents of customer satisfaction and loyalty in manufacturing. *Journal of Business & Industrial Marketing* 24, 585–597. doi:10.1108/08858620910999457
- CEEI de la Comunidad Valenciana, 2006. Sector del mueble, en [www.guiasceei.com](http://www.guiasceei.com)
- Cenfetelli, R.T., Bassellier, G., 2009. Interpretation of formative measurement in information systems research. *MIS Quarterly* 33, 689–707.
- Cetelem España, 2013. Análisis del consumo en España. El observatorio Cetelem, en <http://www.elobservatoriocetelem.es/observatorio/Cetelem-observatorio-distribucion-2013-peq.pdf>
- Cetelem España, 2016. Complementos y productos de decoración lideran las ventas dentro del sector del mueble. Observatorio Cetelem, en <http://www.elobservatoriocetelem.es/2016/01/complementos-y-productos-de-decoracion-lideran-las-ventas-dentro-del-sector-del-mueble/>
- Chalotra, V., 2014. Assuring business excellence with the aid of effective transportation management. *International Journal of Marketing & Business Communication* 3, 35–43.
- Chalotra, V., 2016. Key processes adopted for transportation management system in small scale firms. *Parikalpana: KIIT Journal of Management* 12, 1–10.

- Chandler, A.D., 1962. *Strategy and structure: chapters in the history of American enterprise*. The MIT Press, Cambridge, MA.
- Chandon, P., Morwitz, V.G., Reinartz, W.J., 2005. Do Intentions Really Predict Behavior? Self-generated Validity Affects in Survey Research. *Journal of Marketing* 69, 1–14.
- Chang, D.-S., Wang, T.-H., 2012. Consumer Preferences for Service Recovery Options After Delivery Delay When Shopping Online. *Social Behavior and Personality: an international journal* 40, 1033–1043. doi:10.2224/sbp.2012.40.6.1033
- Chang, H.H., 2006. Development of performance measurement systems in quality management organizations. *The Service Industries Journal* 26, 765–786.
- Chang, T.-Z., Wildt, A.R., 1994. Price, product information, and purchase intention: An empirical study. *Academy of Marketing Science Journal* 22, 16–27.
- Chan, K., Yim, C., Lam, S., 2010. Is Customer Participation in Value Creation a Double-Edged Sword? Evidence from Professional Financial Services Across Cultures. *Journal of Marketing* 74, 48–64.
- Chan, Y.E., 2001. Information Systems Strategy, Structure and Alignment, in: Papp, R. (Ed.), *Strategic Information Technology: Opportunities for Competitive Advantage*. Idea Group Publishing, Hershey, PA, pp. 56–81.
- Chan, Y.E., Huff, S.L., 1992. Strategy: an information systems research perspective. *Journal of Strategic Information Systems* 1, 191–204.
- Chan, Y.E., Reich, B.H., 2007. IT alignment: what have we learned? *Journal of Information Technology* 22, 297–315. doi:10.1057/palgrave.jit.2000109
- Chan, Y.E., Sabherwal, R., Thatcher, J.B., 2006. Antecedents and outcomes of strategic IS alignment: an empirical investigation. *IEEE Transactions on Engineering Management* 53, 27–47.
- Chan, Y., Huff, S., Barclay, D.W., Copeland, D.G., 1997. Business strategic orientation, information systems, strategic orientation, and strategic alignment. *Information Systems Research* 8, 125–151.
- Chapman, R.L., Soosay, C., 2003. Innovation in logistic services and the new business model – a conceptual framework. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 33, 630–650.
- Chase, R.B., Aquilano, N.J., 1985. *Production and Operations Management: A Life Cycle Approach*. Richard D. Irwin, Inc., Homewood, IL.
- Chaudhuri, A., Holbrook, M.B., 2001. The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty. *Journal of Marketing* 65, 81–93.
- Cheah, S.-J., Shahbudin, A.S.M., Taib, F.M., 2011. Tracking hidden quality costs in a manufacturing company: an action research. *International Journal of Quality & Reliability Management* 28, 405–425. doi:10.1108/02656711111121816
- Chen, C.-F., Myagmarsuren, O., 2011. Brand equity, relationship quality, relationship value, and customer loyalty: Evidence from the telecommunications services. *Total Quality Management & Business Excellence* 22, 957–974. doi:10.1080/14783363.2011.593872
- Chenet, P., Dagger, T.S., O'Sullivan, D., 2010. Service quality, trust, commitment and service differentiation in business relationships. *Journal of Services Marketing* 24, 336–346. doi:10.1108/08876041011060440
- Cheng, J.-H., 2011. Inter-organizational relationships and knowledge sharing in green supply chains—Moderating by relational benefits and guanxi. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review* 47, 837–849. doi:10.1016/j.tre.2010.12.008
- Chen, I.J., Paulraj, A., 2004. Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *Journal of Operations Management* 22, 119–150.
- Chen, M.J., 1996. Competitor analysis and interfirm rivalry: toward a theoretical integration. *Academy of Management Review* 21, 100–134.
- Chen, P.-T., Hu, H.-H., 2010. The effect of relational benefits on perceived value in relation to customer loyalty: An empirical study in the Australian coffee outlets industry. *International Journal of Hospitality Management* 29, 405–412. doi:10.1016/j.ijhm.2009.09.006

- Chesbrough, H., 2006. Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation, in: Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., West, J. (Eds.), *Open Innovation. Researching a New Paradigm*. Oxford University Press Inc., New York, pp. 1–12.
- Chesbrough, H., 2006b. *Open innovation. The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Chesbrough, H., Crowther, A.K., 2006. Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries. *R & D Management* 36, 229–236.
- Chesbrough, H., Rosenbloom, R., 2002. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from xerox corporation's technology spin-off companies. *Ind. Corp. Change* 11, 529–555.
- Chesbrough, H., Schwartz, K., 2007. INNOVATING BUSINESS MODELS WITH CO-DEVELOPMENT PARTNERSHIPS. *Research Technology Management* 50, 55–59.
- Chesbrough, H.W., 2003. The era of open innovation. *MIT Sloan Management Review* 44, 35–41.
- Cheung, M.-S., Myers, M.B., Mentzer, J.T., 2010. Does relationship learning lead to relationship value? A cross-national supply chain investigation. *Journal of Operations Management* 28, 472–487. doi:10.1016/j.jom.2010.01.003
- Chias, J., 1999. *El mercado todavía son personas. Ideología, metodología y experiencias de marketign*. McGraw-Hill, Madrid.
- Childe, S.J., Maull, R.S., Bennett, J., 1994. Frameworks for understanding business process re-engineering. *International Journal of Operations & Production Management* 14, 22–34.
- Child, P., Dennis, R.J., Gokey, T.C., McGuire, T.I., M, S., M, S., 1995. Can Marketing regain the personal touch? *The Mckinsey Quarterly* 3, 112–113.
- Chinn, M.D., Fairlie, R.W., 2007. The determinants of the global digital divide: a cross-country analysis of computer and internet penetration. *Oxford economic papers* 59, 16–44.
- Chin, W.W., 1998a. Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. *MIS Quarterly* 22, March: vii–xv.
- Chin, W.W., 1998b. The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling., in: (ed.), G.A.M. (Ed.), *Modern Methods for Business Research*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publisher., pp. 295–336.
- Chin, W.W., Marcolin, B.L., Newsted, P.R., 2003. A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: results from a Monte Carlo simulation study and an electronic mail emotion/adoption study. *Information Systems Research* 14, 189–217.
- Chinedu Eze, S., Duan, Y., Chen, H., 2014. Examining emerging ICT's adoption in SMEs from a dynamic process approach. *Information Technology & People* 27, 63–82. doi:10.1108/ITP-03-2013-0044
- Cho, J., 2006. The mechanism of trust and distrust formation and their relational outcomes. *Journal of Retailing* 82, 25–35.
- Choo, C.W., 1998. *Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment*, 2nd ed. ed. Information Today Inc., Medford, NJ.
- Christensen, C.M., Bower, J.L., 1996. Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic Management Journal* (1986-1998) 17, 197–218.
- Christopher, M., 2000. The agile supply chain – competing in volatile markets. *Industrial Marketing Management* 29, 37–44.
- Christopher, M., Peck, H., Towill, D., 2006. A taxonomy for selecting global supply chain strategies. *International Journal of Logistics Management* 17, 277–287.
- CIM-OSA Standards Committee, 1989. *CIM-OSA Reference Architecture*. Presented at the AMICE ESPRIT, Brussels.
- Clemons, E.K., Row, M.C., 1991. Sustaining IT advantage: the role of structural differences. *MIS Quarterly* 15, 275–292.
- Coase, R.H., 1937. The nature of the firm. *Economics* 4, 386–405.

- Coelho, P.S., Henseler, J., 2012. Creating customer loyalty through service customization. *European Journal of Marketing* 46, 331–356. doi:10.1108/03090561211202503
- Coetzer, A., Redmond, J., Sharafizad, J., 2012. Decision making regarding access to training and development in medium-sized enterprises: An exploratory study using the Critical Incident Technique. *European Journal of Training and Development* 36, 426–447. doi:10.1108/03090591211220348
- Cohen, W.M., Levinthal, D.A., 1990. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly* 35, 128–152.
- Cohen, W.M., Levinthal, D.A., 1989. Innovation and learning: the two faces of R&D. *The Economic Journal* 99, 589–596.
- Collier, D.A., 1991. A Service Quality Process Map for Credit Card Processing. *Decision Sciences* 22, 406–420.
- Collins, J.C., Porras, J.I., 1996. Building your company's vision. *Harvard Business Review* 74, 65–77.
- Collins, J.C., Porras, J.I., 1995. Building a visionary company. *California Management Review* 37, 80–100.
- Conca, F.J., Llopis, J., Tarí, J.J., 2004. Development of a measure to assess quality management in certified firms. *European Journal of Operational Research* 156, 683–697. doi:10.1016/S0377-2217(03)00145-0
- Conner, K.R., Prahalad, C.K., 1996. A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science* 7, 477–501.
- Cooil, B., Keiningham, T.L., Aksoy, L., Hsu, M., 2007. A Longitudinal Analysis of Customer Satisfaction and Share of Wallet: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics. *Journal of Marketing* 71, 67–83. doi:10.1509/jmkg.71.1.67
- Cooke-Davies, T., 2002. The “real” success factors in projects. *Journal of Project Management* 20, 185–190.
- Corfman, K.P., 1987. Comparability and competition among consumer products: A typology for specifying hierarchical comparison structures. *Advances in consumer research* 14, 29–31.
- Corsten, D., Kumar, N., 2005. Do Suppliers Benefit from Collaborative Relationships with Large Retailers? An Empirical Investigation of Efficient Consumer Response Adoption. *Journal of Marketing* 69, 80–94.
- Corstjens, M., Steele, R., 2008. An international empirical analysis of the performance of manufacturers and retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services* 15, 224–236.
- Costa, J., 1995. An empirically-based review of the concept of environmental scanning. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 7, 4–9.
- Court, D.C., French, T.D., Knudsen, T.R., 2006. The Proliferation Challenge, in: Webb, A.P. (Ed.), *Profiting from Proliferation*. New York, pp. 8–19.
- Cova, B., Ghauri, P., Salle, R., 2002. *Project Marketing. Beyond Competitive Bidding*. John Wiley & Sons Ltd, West Sussex.
- Craighead, C.W., Hult, G.T.M., Ketchen, D.J.J., 2009. The Effects of Innovation-cost Strategy, Knowledge, and Action in the Supply Chain on Firm Performance. *Journal of Operations Management* 27, 405–421.
- Cronin, J.J., Brady, M.K., Hult, G.T.M., 2000. Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing* 76, 193–218.
- Cronin, J.J., Steven A. Taylor, 1992. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing* 56, 55–68.
- Crosby, L.A., Evans, K.R., Cowles, D., 1990. Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing* 54, 68–81.
- Crosno, J., Dahlstrom, R., 2008. A Meta-Analytic Review of Opportunism in Exchange Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36, 191–201.
- Crowston, K., 1997. A coordination theory approach to organizational process design. *Organization Science* 8, 157–175.



- Cunningham, L.F., Young, C.E., Ulaga, W., Lee, M., 2004. Consumer views of service classifications in the USA and France. *Journal of Services Marketing* 18, 421–432.
- Curran, J.M., Meuter, M.L., 2005. Self-service technology adoption: comparing three technologies. *Journal of Services Marketing* 19, 103–113. doi:10.1108/08876040510591411
- Curran, J.M., Meuter, M.L., Surprenant, C.F., 2003. Intentions to use self-service technologies: A confluence of multiple attitudes. *Journal of Service Research : JSR* 5, 209–224.
- Dabholkar, P.A., 1994. Technology-based service delivery: a classification scheme for developing marketing strategies. *Advances in Services Marketing and Management* 30, 241–271.
- Dabholkar, P.A., Thorpe, D.I., Rentz, J.O., 1996. A measure of service quality for retail stores: Scale development and validation. *Academy of Marketing Science. Journal* 24, 3–16.
- Dagger, T.S., David, M.E., 2012. Uncovering the real effect of switching costs on the satisfaction-loyalty association: The critical role of involvement and relationship benefits. *European Journal of Marketing* 46, 447–468. doi:10.1108/03090561211202558
- Dahlgaard, J.J., Dahlgaard, S.M.P., 2002. From defect reduction to reduction of waste and customer/stakeholder satisfaction (understanding the new TQM metrology). *Total Quality Management* 13, 1069–1086. doi:10.1080/09544120200000003
- Dahlgaard, J.J., Kristensen, K., Kanji, G.K., 1992. Quality costs and total quality management. *Total Quality Management* 3, 211–222. doi:10.1080/09544129200000029
- Dale, B.G., Plunkett, J.J., 1999. *Quality Costing*, 3rd ed. Gower Press, Aldershot.
- Das, A., Handfield, R.B., Calantone, R.J., Ghosh, S., 2000. A contingent view of quality management – the impact of international competition on quality. *Decision Sciences* 31, 649–690.
- Das, A., Narasimhan, R., Talluri, S., 2006. Supplier integration—Finding an optimal configuration. *Journal of Operations Management* 24, 563–582. doi:10.1016/j.jom.2005.09.003
- Das, K., Sengupta, S., 2010. Modelling supply chain network: a quality-oriented approach. *International Journal of Quality & Reliability Management* 27, 506–526.
- Daugherty, P.J., Stank, T.P., Ellinger, A.E., 1998. Leveraging logistics/distribution capabilities: The effect of logistics service on market share. *Journal of Business Logistics* 19, 35–51.
- Davenport, T., 1993. *Process Innovation: reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Davenport, T.H., 2005. The coming commoditization of processes. *Harvard Business Review* June.
- Davenport, T.H., Harris, J.G., Cantrell, S., 2004. Enterprise systems and ongoing process change. *Business Process Management Journal* 10, 16–26. doi:10.1108/14637150410518301
- Davenport, T.H., Prusack, L., 1998. *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Davenport, T.H., Short, J.E., 1990. The New Industrial Engineering: Information Technology And Business Process Redesign. *MIT Sloan Management Review* 31, 11–27.
- Davenport, T., Linder, J., 1994. Information management infrastructure: the new competitive weapon?, in: Nunamaker, J., Sprague, R. (Eds.), *Proceedings of the Twenty-Senventh Hawaii International Conference on System Sciences*. IEE Computer Society Press, Big Island, Hawaii, pp. 885–896.
- Davies, A., 2004. Moving base into high-value integrated solutions: a value stream approach. *Industrial and corporate change* 13, 727–756.
- Davies, A., Brady, T., 2000. Organisational capabilities and learning in complex product systems: towards repeatable solutions. *Research Policy* 29, 931–953.
- Davies, A., Brady, T., Hobday, M., 2006. Charting a Path Toward Integrated Solutions. *Sloan Management Review* 47, 39–48.

- Davies, R., 1993. Making strategy happen: common patterns of strategic success. *European Management Journal* 11, 201–213.
- Davis, D., Mentzer, J., 2008. Relational Resources in Interorganizational Exchange: The Effects of Trade Equity and Brand Equity. *Journal of Retailing* 84, 435–448. doi:10.1016/j.jretai.2008.08.002
- Davis, F.D., 1985. A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: theory and results (Dissertation, Sloan School of Management). Massachusetts Institute of Technology.
- Davis, F.D., Bagozzi, R.P., Warshaw, P.R., 1989. User Acceptance Of Computer Technology: A Comparison Of Two. *Management Science* 35, 982–1003.
- Davis-Sramek, B., Droge, C., Mentzer, J.T., Myers, M.B., 2009. Creating commitment and loyalty behavior among retailers: what are the roles of service quality and satisfaction? *Journal of the Academy of Marketing Science* 37, 440–454. doi:10.1007/s11747-009-0148-y
- Davis-Sramek, B., Mentzer, J.T., Stank, T.P., 2008. Creating consumer durable retailer customer loyalty through order fulfillment service operations. *Journal of Operations Management* 26, 781–797.
- Dawar, N., Stornelli, J., 2013. Rebuilding the relationship between manufacturers and retailers. *MIT Sloan Management Review* 54, 83–90.
- Day, E., Crask, M.R., 2000. Value Assessment: The Antecedent of Customer Satisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* 13, 52–60.
- Day, G., 1990. Market Driven Strategy.
- Day, G.S., 1999. Misconceptions about Market Orientation. *Journal of Market - Focused Management* 4, 5–16.
- Day, G.S., 1994. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing* 58, 37–52.
- Day, G.S., Schoemaker, P.J.H., 2006. *Peripheral Vision*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Day, G.S., Wensley, R., 1983. Marketing Theory with a Strategic Orientation. *Journal of Marketing* 47, 79–83.
- DeFillippi, R.J., Arthur, M.B., 1998. Paradox in project-based enterprise: the case of film making. *California Management Review* 40, 125–139.
- de Jong, J.P.J., Vermeulen, P.A.M., 2003. Organizing successful new service development: a literature review. *Management Decision* 41, 844–858.
- Dennis, D.R., Meredith, J.R., 2000. An analysis of process industry production and inventory management systems. *Journal of Operations Management* 18, 683–699.
- de Ruyter, K., Moorman, L., Lemmink, J., 2001. Antecedents of Commitment and Trust in Customer–Supplier Relationships in High Technology Markets. *Industrial Marketing Management* 30, 271–286. doi:10.1016/S0019-8501(99)00091-7
- De Treville, S., Shapiro, R.D., Hameri, A.P., 2004. From supply chain to demand chain: the role of lead time reduction in improving demand chain performance. *Journal of Operations Management* 21, 613–627.
- Dewsnap, B., Hart, C., 2004. Category management: A new approach for fashion marketing? *European Journal of Marketing* 38, 809–834.
- Diamantopoulos, A., 2010. Reflective and formative metrics of relationship value: Response to Baxter's commentary essay. *Journal of Business Research* 63, 91–93. doi:10.1016/j.jbusres.2009.03.001
- Dick, A.S., Basu, K., 1994. Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Academy of Marketing Science. Journal* 22, 99–113.
- Dierickx, I., Cool, K., 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science* 35, 1504–1511.
- Digman, L.A., 1990. *Strategic Management -Concepts, Decisions, Cases*, 2nd ed. ed. Irwin Inc., Homewood, IL.

- Dodds, W.B., Monroe, K.B., Grewal, D., 1991. Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers' Product Evaluations. *JMR, Journal of Marketing Research* 28, 307–319.
- Dodgson, M., Gann, D., Salter, A., 2006. The role of technology in the shift towards open innovation: the case of Procter & Gamble. *R & D Management* 36, 333–346.
- Doney, P.M., Cannon, J.P., 1997. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing* 61, 35–51.
- Douglas, T.J., Judge, W.Q., 2001. Total quality management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration. *Academy of Management Journal* 44, 158–169.
- Døving, E., Gooderham, P.N., 2008. Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: the case of small firm accountancy practices. *Strategic Management Journal* 29, 841–857.
- Draaijer, D.J., 1992. Market-orientedness of improvement programmes in manufacturing. *International Journal of Operations & Production Management* 12, 24–40.
- Draganska, M., Klapper, D., Villas-Boas, S.B., 2010. A Larger Slice or a Larger Pie? An Empirical Investigation of Bargaining Power in the Distribution Channel. *Marketing Science* 29, 57–74. doi:10.1287/mksc.1080.0472
- Drejer, I., 2004. Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective. *Research Policy* 33, 551–562.
- Dumas, M., van der Aalst, W., Hofstede, A.T., 2005. *Process-aware Information Systems: Bridging People and Software Through Process Technology*. Wiley, Hoboken, NJ.
- Duncan, N.B., 1995. Capturing flexibility of information technology infrastructure: A study of resource characteristics and their measure. *Journal of Management Information Systems* 12, 37–57.
- Dupre, K., Gruen, T.W., 2004. The use of category management practices to obtain a sustainable competitive advantage in the fast-moving-consumer-goods industry. *The Journal of Business & Industrial Marketing* 19, 444–459.
- Durmusoglu, S.S., Barczak, G., 2011. The use of information technology tools in new product development phases: Analysis of effects on new product innovativeness, quality, and market performance. *Industrial Marketing Management* 40, 321–330. doi:10.1016/j.indmarman.2010.08.009
- Dutton, J.E., Jackson, S.E., 1987. Categorizing strategic issues: links to organizational action. *Academy of Management Review* 12, 76–90.
- Dwyer, F.R., 1993. *Soft and Hard Features of Interfirm Relationships: An Empirical Study of Bilateral Governance in Industrial Distribution*. Institute for the study of business markets at Penn State University.
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H., Oh, S., 1987. Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing* 51, 11–27.
- Dwyer, F.R., Tanner, J.F.T., 1999. *Business marketing: Connecting strategy, relationships and learning*. Irwin/McGraw-Hill, Boston.
- Dyer, J.H., 2000. *Collaborative Advantage: Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks*. Oxford University Press, New York.
- Dyer, J.H., Nobeoka, K., 2000. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal* 21, 345–367.
- Dyer, J.H., Singh, H., 1998. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review* 23, 660–679.
- Easterby-Smith, M., Prieto, I.M., 2008. Dynamic Capabilities and Knowledge Management: an Integrative Role for Learning? *British Journal of Management* 19, 235–249. doi:10.1111/j.1467-8551.2007.00543.x
- Eggert, A., Hogueve, J., Ulaga, W., Muenkhoff, E., 2011. Industrial services, product innovations, and firm profitability: A multiple-group latent growth curve analysis. *Industrial Marketing Management* 40, 661–670. doi:10.1016/j.indmarman.2011.05.007

- Eggert, A., Ulaga, W., 2010. Managing customer share in key supplier relationships. *Industrial Marketing Management* 39, 1346–1355. doi:10.1016/j.indmarman.2010.03.003
- Eggert, A., Ulaga, W., 2002. Customer perceived value: A substitute for satisfaction in business markets? *The Journal of Business & Industrial Marketing* 17, 107–118.
- Ehrenberg, A.S.C., Goodhardt, G.J., Barwise, T.P., 1990. Double jeopardy revisited. *Journal of Marketing* 54, 82–91.
- Ehret, M., 2004. Managing the trade-off between relationships and value networks. Towards a value-based approach of customer relationship management in business-to-business markets. *Industrial Marketing Management* 33, 465–473.
- Eisenhardt, K.M., Martin, J.A., 2000. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal* 21, 1105–1121.
- Eisenhardt, K., Santos, F., 2000. Knowledge-based view: a new theory of strategy?, in: Pettigrew, A., Thomas, H., Whittington, R. (Eds.), *Handbook of Strategy and Management*. Sage Publications, London.
- Ernst, H., 2002. Success factors of new product development: a review of the empirical literature. *International Journal of Management Reviews* 4, 1–40.
- Etgar, M., 2008. A descriptive model of the consumer co-production process. *Academy of Marketing Science. Journal* 36, 97–108. doi:10.1007/s11747-007-0061-1
- Ethiraj, S.K., Kale, P., Krishnan, M.S., Singh, J.V., 2005. Where do capabilities come from and how do they matter? A study in the software services industry. *Strategic Management Journal* 26, 25–45.
- Evangelista, P., Sweeney, E., 2006. Technology usage in the supply chain: the case of small 3PLs. *The International Journal of Logistics Management* 17, 55–74.
- Evanschitzky, H., Wangenheim, F.V., Woisetschläger, D.M., 2011. Service & solution innovation: Overview and research agenda. *Industrial Marketing Management* 40, 657–660.
- Evans, J.R., 1997. Critical linkages in the Baldrige Award criteria: research models and educational challenges. *Quality Management Journal* 5, 13–30.
- Ewing, R., Pendall, R., Chen, D., 2003. Measuring sprawl and its transportation impacts. *Transportation Research Record* 1831, 175–183.
- Falk, R.F., Miller, N.B., 1992. *A primer for soft modeling*. Akron, Ohio: The University of Akron.
- Fang, E., Palmatier, R.W., Steenkamp, J.-B., 2008. Effect of Service Transition Strategies on Firm Value. *Journal of Marketing* 72, 1–14.
- Fan, T., Jones, N., Kumaraswamy, A., Narasimhalu, D., Phan, P., Tschang, T., 2004. Dynamic capabilities: new sources of industrial competitiveness? Presented at the Proceedings: IEEE 2004 International Engineering Management Conference: innovation and entrepreneurship for sustainable development, 18-21 October 2004, Pan Pacific Hotel, Singapore, pp. 666–668.
- Faroughian, F.F., Kalafatis, S.P., Ledden, L., Samouel, P., Tsogas, M.H., 2012. Value and risk in business-to-business e-banking. *Industrial Marketing Management* 41, 68–81. doi:10.1016/j.indmarman.2011.11.012
- Farris, P.W., Ailawadi, K.L., 1992. Retail power: Monster or mouse? *Journal of Retailing* 68, 351–369.
- Feeny, D.F., Edwards, B.R., Simpson, K.M., 1992. Understanding the CEO/ CIO Relationship. *MIS Quarterly* 16, 435–448.
- Feldman, S.S., Horan, T.A., 2011. The Dynamics of Information Collaboration: A Case Study of Blended IT Value Propositions for Health Information Exchange in Disability Determination\*. *Journal of the Association for Information Systems* 12, 189–207.
- Fernie, S., Green, S.D., Weller, S.J., Newcombe, R., 2003. Knowledge sharing: Context, confusion and controversy. *International Journal of Project Management* 21, 177–187.
- Ferro, C., Padin, C., Svensson, G., Payan, J., 2016. Trust and commitment as mediators between economic and non-economic satisfaction in manufacturer-supplier relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing* 31, 13–23. doi:10.1108/JBIM-07-2013-0154

- Fiedler, K.D., Grover, V., Teng, J.T.C., 1996. An empirically derived taxonomy of information technology structure and its relationship to organizational structure. *Journal of Management Information Systems* 13, 9–34.
- Fink, L., 2011. How do IT capabilities create strategic value? Toward greater integration of insights from reductionistic and holistic approaches. *European Journal of Information Systems* 20, 16–33. doi:10.1057/ejis.2010.53
- Fishbein, M., Ajzen, I., 1975. *Belief, Attitude, Intention and Behavior*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Fisher, M., 1997. What is the right supply chain for your product? *Harvard Business Review* March-April, 105–116.
- Fleisch, E., Tellkamp, C., 2005. Inventory inaccuracy and supply chain performance: a simulation study of a retail supply chain. *International Journal of Production Economics* 95, 373–385.
- Fleming, L., Waguespack, D.M., 2007. Brokerage, Boundary Spanning, and Leadership in Open Innovation Communities. *Organization Science* 18, 165–180. doi:10.1287/orsc.1060.0242
- Flint, D.J., Woodruff, R.B., Gardial, S.F., 2002. Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context. *Journal of Marketing* 66, 102–117. doi:10.1509/jmkg.66.4.102.18517
- Flint, D.J., Woodruff, R.B., Gardial, S.F., 1997. Customer value change in industrial marketing relationships: A call for new strategies and research. *Industrial Marketing Management* 26, 163–175.
- Flynn, B.B., Schroeder, R.G., Sakakibara, S., 1995. The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. *Decision Sciences* 26, 659–691.
- Flynn, B.B., Schroeder, R.G., Sakakibara, S., 1994. A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management* 11, 339–366.
- Focus, 1999. *Focus Strategy Management v3b*. Sirius Concepts Limited, Ayr.
- Ford, D., McDowell, R., 1999. Managing business relationships by analyzing the effects and value of different actions. *Industrial Marketing Management* 28, 429.
- Fornell, C., 1992. A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing* 56, 6–21.
- Fornell, C., Johnson, M.D., Anderson, E.W., Cha, J., Bryant, B.E., 1996. The American Customer Satisfaction Index: Nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing* 60, 7–18.
- Fornell, C., Larcker, D.F., 1981. Evaluation Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research* 18, 39–50.
- Forza, C., Flippini, R., 1998. TQM impact on quality conformance and customer satisfaction: a causal model. *International Journal of Production Economics* 55, 1–20.
- Foss, N. (Ed.), 1997. *Resource, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective*. Oxford University Press, Oxford, UK.
- Foster, P.W., Regan, A., 2001. Electronic integration in the air cargo industry: an information processing model of on-time performance. *Transportation Journal* 40, 46–61.
- Fournier, S., Dobscha, S., Mick, D.G., 1998. Preventing the premature death of relationship marketing. *Harvard Business Review* 76, 42–51.
- Frambach, R.T., Wels-Lips, I., Guendlach, A., 1997. Proactive product service strategies: An application in the European health market. *Industrial Marketing Management* 26, 341–352.
- François, P., MacLachlan, D., 1995. Ecological validation of alternative customer-based brand strength measures. *Journal of Research in Marketing* 12, 321–332.
- Franke, N., Keinz, P., Steger, C.J., 2009. Testing the value of customization: when do customers really prefer products tailored to their preferences? *Journal of Marketing* 73, 103–121.
- Frazier, G., Spekman, R., O'neal, C., 1988. Just-in-time exchange relationships in industrial markets. *Journal of Marketing* 52, 52–67.

- Friestad, M., Wright, P., 1994. The persuasion knowledge model: How people cope with persuasion attempts. *Journal of Consumer Research* 21, 1–31.
- Friman, M., Garling, T., Millett, B., Mattsson, J., Johnston, R., 2002. An analysis of international business-to-business relationships based on the Commitment-Trust theory. *Industrial Marketing Management* 31, 403–409.
- Froehle, C.M., Roth, A.V., 2004. New measurement scales for evaluating perceptions of the technology-mediated customer service experience. *Journal of Operations Management* 22, 1–21.
- Frohlich, M.T., Westbrook, R., 2002. Demand chain management in manufacturing and services: web-based integration, drivers and performance. *Journal of Operations Management* 20, 729–745.
- Fugate, B., Sahin, F., Mentzer, J.T., 2006. Supply chain management coordination mechanisms. *Journal of Business Logistics* 27, 129–161.
- Fugate, B.S., Stank, T.P., Mentzer, J.T., 2009. Linking improved knowledge management to operational and organizational performance. *Journal of Operations Management* 27, 247–264. doi:10.1016/j.jom.2008.09.003
- Fulantelli, G., Allegra, M., 2003. Small company attitude towards ICT based solutions: Some key-elements to improve it. *Educational Technology and Society* 6, 45–49.
- Fuller, J.B., Connor, J.O., Rawlinson, R., 1993. Tailored logistics: The next advantage. *Harvard business review* 71, 87–98.
- Furrer, O., Thomas, H., Goussevskaia, A., 2008. The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews* 10, 1–23. doi:10.1111/j.1468-2370.2007.00217.x
- Gadde, L.-E., Snehota, I., 2000. Making the most of supplier relationships. *Industrial Marketing Management* 29, 305–316.
- Gale, B.T., 1994. *Managing customer value: creating quality and service that customers can see*. The Free Press, New York.
- Gallarza, M.G., Servera-Francés, D., Arteaga-Moreno, F., Gil-Saura, I., 2010. La dimensionalidad de valor en la experiencia de voluntario en un mega-evento turístico/Value's Dimensionality in the Volunteer Experience in a Tourism Mega-Event. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 19, 149–170.
- Gambardella, A., Torrisi, S., 1998. Does technological convergence imply convergence in markets? Evidence from the electronics industry. *Research Policy* 27, 445–463.
- Ganesan, S., 1994. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing* 58, 1–19.
- Ganotakis, P., Hsieh, W.-L., Love, J.H., 2013. Information systems, inter-functional collaboration and innovation in Taiwanese high-tech manufacturing firms. *Production Planning & Control* 24, 837–850. doi:10.1080/09537287.2012.666876
- Gao, G.Y., Zhou, K.Z., Yim, C.K. (Bennett), 2007. On what should firms focus in transitional economies? A study of the contingent value of strategic orientations in China. *International Journal of Research in Marketing* 24, 3–15. doi:10.1016/j.ijresmar.2006.09.004
- Garvin, D.A., 1998. The Processes of Organization and Management. *MIT Sloan Management Review* 39, 33–50.
- Gaski, J.F., Nevin, J.R., 1985. The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel. *JMR, Journal of Marketing Research* 22, 130–142.
- Gassenheimer, J.B., Houston, F.S., Davis, J.C., 1998. The role of economic value, social value, and perceptions of fairness in interorganizational relationship retention decisions. *Academy of Marketing Science*. *Journal* 26, 322–337.
- Gatignon, H., Xuereb, J.-M., 1997. Strategic orientation of the firm new product performance. *JMR, Journal of Marketing Research* 34, 77–90.

- Gebauer, H., Edvardsson, B., Gustafsson, A., Witell, L., 2010. Match or mismatch: Strategy-structure configurations in the service business of manufacturing companies. *Journal of Service Research* 13, 198–215.
- Geiger, I., Durand, A., Saab, S., Kleinaltenkamp, M., Baxter, R., Lee, Y., 2012. The bonding effects of relationship value and switching costs in industrial buyer–seller relationships: An investigation into role differences. *Industrial Marketing Management* 41, 82–93. doi:10.1016/j.indmarman.2011.11.013
- Gendreau, M., Potvin, J.-Y., 2004. Issues in Real-Time Fleet Management. *Transportation Science* 38, 397–398. doi:10.1287/trsc.1030.0067
- Geum, Y., Lee, S., Kang, D., Park, Y., 2011. Technology roadmapping for technology-based product–service integration: A case study. *Journal of Engineering and Technology Management* 28, 128–146. doi:10.1016/j.jengtecman.2011.03.002
- Geyskens, I., Steenkamp, J.-B.E.M., 2000. Economic and social satisfaction: Measurement and relevance to marketing channel relationships. *Journal of Retailing* 76, 11–32.
- Ghadimi, S., Szidarovszky, F., Farahani, R.Z., Khiabani, A. y., 2013. Coordination of advertising in supply chain management with cooperating manufacturer and retailers. *IMA Journal of Management Mathematics* 24, 1–19. doi:10.1093/imaman/dpr022
- Ghosh, M., John, G., 1999. Governance value analysis and marketing strategy. *Journal of Marketing* 63, 131–145.
- Giaglis, G.M., Minis, I., Tatarakis, A., Zeimpekis, V., 2004. Minimizing logistics risk through real-time vehicle routing and mobile technologies. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 34, 749–764.
- Giese, J.L., Cote, J.A., 2000. Defining Consumer Satisfaction. *Academy of Marketing Science Review* 2000, 1–24.
- Gilliland, D.I., Bello, D.C., 2002. Two Sides to Attitudinal Commitment: The Effect of Calculative and Loyalty Commitment on Enforcement Mechanisms in Distribution Channels. *Journal of the Academy of Marketing Science* 30, 24–43. doi:10.1177/03079450094306
- Gilmore, D., Tompkins, J., 2000. Transport plays key role in supply strategy. *ID Systems* 20, 16–17.
- Gil-Saura, I., Berenguer-Contrí, G., González-Gallarza, M., Fuentes-Blasco, M., 2007a. Segmentando clientes a partir del valor del servicio. Una aproximación en el contexto de la relación entre empresas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 31, 31–66.
- Gil-Saura, I., Berenguer-Contrí, G., Ruiz-Molina, M.-E., 2009. Information and communication technology in retailing: A cross-industry comparison. *Journal of Retailing and Consumer Services* 16, 232–238. doi:10.1016/j.jretconser.2008.11.018
- Gil-Saura, I., Cervera-Taulet, A., Frasquet-Deltoro, M., 2007b. Empleo de TIC y efectos relacionales en la cadena logística. *B. Boletín Económico de ICE* 2914, 31–48.
- Gil-Saura, I., Frasquet-Deltoro, M., Cervera-Taulet, A., 2009. The value of B2B relationships. *Industrial Management & Data Systems* 109, 593–609. doi:10.1108/02635570910957605
- Gil-Saura, I., Gallarza Martina, G., 2008. La investigación en valor percibido desde el marketing. *Innovar: revista de ciencias administrativas y sociales* 18, 7–16.
- Gil-Saura, I., Ruiz-Molina, M.E., Berenguer-Contrí, G., 2008. Beneficios y costes en la relación entre minoristas y consumidores: Una comparativa intersectorial. *Universia Business Review* ISSN: 1698-5117.
- Gil-Saura, I., Servera-Francés, D., Fuentes-Blasco, M., 2010. Antecedents and consequences of logistics value: And empirical investigation in the Spanish market. *Industrial Marketing Management* 39, 493–506. doi:10.1016/j.indmarman.2008.11.007
- Glaser, B.G., Strauss, A.L., 1967. *The discovery of grounded theory*. Aldine, Chicago.
- Glückler, J., Hammer, I., 2011. A pragmatic service typology: capturing the distinctive dynamics of services in time and space. *The Service Industries Journal* 31, 941–957. doi:10.1080/02642060903078743
- Glynn, M.S., Brodie, R.J., Motion, J., 2012. The benefits of manufacturer brands to retailers. *European Journal of Marketing* 46, 1127–1149. doi:10.1108/03090561211247856

- Goodhue, D.L., Wixom, B., Watson, H.J., 2002. Realizing business benefits through CRM: hitting the right target the right way. *MIS Quarterly Executive* 1, 79–94.
- Goodman, R.A., Lawless, M.W., 1994. *Technology and Strategy: Conceptual Models and Diagnostics*. Oxford University Press, New York, NY.
- Gorry, G.A., Morton, S., 1971. A framework for management information systems. *Sloan Management Review* 55–70.
- Gouldner, A., 1960. The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review* 25, 161–178.
- Gounaris, S.P., 2005. Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services. *Journal of Business Research* 58, 126–140. doi:10.1016/S0148-2963(03)00122-X
- Granstrand, O., Patel, P., Pavitt, K., 1997. Multi-technology corporations: Why they have “distributed” rather than “distinctive core” competencies. *California Management Review* 39, 8–25.
- Granstrand, O., Sjölander, S., 1992. Internationalization and diversification of multitechnology corporations, in: *Technology Management and International Business: Internationalization of R&D and Technology*. Chichester. John Wiley & Sons Ltd, pp. 181–208.
- Granstrand, O., Sjolander, S., 1990. Managing Innovation in Multi-Technology Corporations. *Research Policy* 19, 35–60.
- Grant, R.M., 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17, 109–122.
- Grant, R.M., 1991. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review* 33, 114–135.
- Grayson, K., 2007. Friendship Versus Business in Marketing Relationships. *Journal of Marketing* 71, 121–139. doi:10.1509/jmkg.71.4.121
- Greer, C.R., Lei, D., 2012. Collaborative Innovation with Customers: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research. *International Journal of Management Reviews* 14, 63–84. doi:10.1111/j.1468-2370.2011.00310.x
- Grewal, D., Monroe, K.B., Krishnan, R., 1998. The effects of price-comparison advertising on buyers’ perceptions of acquisition value, transaction value, and behavioral intentions. *Journal of Marketing* 62, 46–59.
- Griffin, A., Hauser, J.R., 1996. Integrating R&D and marketing: A review and analysis of the literature. *The Journal of Product Innovation Management* 13, 191–215.
- Grinstein, A., 2008. The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: a metaanalysis. *European Journal of Marketing* 42, 115–134.
- Grönroos, C., 2008. Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates? *European Business Review* 20, 298–314.
- Grönroos, C., 2004. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *The Journal of Business & Industrial Marketing* 19, 99–113.
- Grönroos, C., 2000. *Service management and marketing -A Customer relationship management approach*. John Wiley & Sons, Chichester.
- Grönroos, C., 1998. Marketing services: the case of a missing product. *The Journal of Business & Industrial Marketing* 13, 322–337.
- Grönroos, C., 1997. Value-driven relationship marketing: from products to resources and competencies. *Journal of marketing management* 13, 407–419.
- Grönroos, C., 1990. *Service management and marketing - Managing the moments of truth in service competition*. Lexington Books, Lexington, MA.
- Grönroos, C., 1988. Service quality: the six criteria of good perceived service quality. *Review of Business* 9, 10–13.
- Grönroos, C., Heinonen, F., Isoniemi, K., Lindholm, M., 2000. The NetOffer model: a case example from the virtual marketplace. *Management Decision* 38, 243–252. doi:10.1108/00251740010326252



- Grönroos, C., Helle, P., 2012. Return on relationships: conceptual understanding and measurement of mutual gains from relational business engagements. *The Journal of Business & Industrial Marketing* 27, 344–359. doi:10.1108/08858621211236025
- Grönroos, C., Helle, P., 2010. Adopting a service logic in manufacturing: Conceptual foundation and metrics for mutual value creation. *Journal of Service Management* 21, 564–590. doi:10.1108/09564231011079057
- Grönroos, C., Ravald, A., 2009. Marketing and the logic of service: value facilitation, value creation and co-creation, and their marketing implications [WWW Document]. Hanken School of Economics Working Papers. URL <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-232-061-2>
- Grover, V., Rajiv, K., 2012. Cocreating IT value: New Capabilities and Metrics for Multifirm Environments. *MIS Quarterly* 36, 225–232.
- Groznik, A., Maslaric, M., 2012. A process approach to distribution channel re-engineering. *Journal of Enterprise Information Management* 25, 123–135. doi:10.1108/17410391211204383
- Gruen, T.W., Shah, R.H., 2000. Determinants and outcomes of plan objectivity and implementation in category management relationships. *Journal of Retailing* 76, 483–510.
- Gudergan, S.P., Ringle, C.M., Wende, S., Will, A., 2008. Confirmatory tetrad analysis in PLS path modeling. *Journal of Business Research* 61, 1238–1249. doi:10.1016/j.jbusres.2008.01.012
- Guerrieri, P., Luciani, M., Meliciani, V., 2011. The determinants of investment in information and communication technologies. *Econ. of Innovation & New Tech.* 20, 387–403. doi:10.1080/10438599.2010.526313
- Guide, V.D.R., 2000. Production planning and control for remanufacturing: industry practice and research needs. *Journal of Operations Management* 18, 467–483.
- Guide, V.D.R., Jayaraman, V., Linton, J.D., 2003. Building contingency planning for closed-loop supply chains with product recovery. *Journal of Operations Management* 21, 259–279.
- Gulbro, R.D., Shonesy, L., Dreyfus, P., 2000. Are small manufacturers failing the quality tests? *Industrial Management & Data Systems* 100, 76–80.
- Gummerus, J., 2013. Value creation processes and value outcomes in marketing theory: Strangers or siblings? *Marketing Theory* 13, 19–46. doi:10.1177/1470593112467267
- Gummesson, E., 1994. Making relationship marketing operational. *International Journal of Service Industry Management* 5, 5–20.
- Gummesson, E., 1978. Toward a theory of professional service marketing. *Industrial Marketing Management* 7, 89–95.
- Gunasekaran, A., Patel, C., Tirtiroglu, E., 2001. Performance measures and metrics in a supply chain environment. *International Journal of Operations & Production Management* 21, 71–87.
- Gundlach, G., Achrol, R., 1993. Governance in Exchange: Contract Law and Its Alternatives. *Journal of Public Policy & Marketing* 12, 141–155.
- Gundlach, G.T., Achrol, R.S., Mentzer, J.T., 1995. The structure of commitment in exchange. *Journal of Marketing* 59, 78–92.
- Guo, L., Ng, I.C.L., 2012. The antecedents of salespeople's relational behaviors. *Journal of Business & Industrial Marketing* 27, 412–419.
- Gupta, Y.P., Karimi, J., Somers, T.M., 1997. Alignment of a firm's competitive strategy and information technology management sophistication: the missing link. *IEEE Transactions on Engineering Management* 44, 339–413.
- Gustafsson, A., Johnson, M.D., Roos, I., 2005. The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention. *Journal of Marketing* 69, 210–218. doi:10.1509/jmkg.2005.69.4.210
- Gust, C., Marquez, J.R., 2004. International comparisons of productivity growth: the role of information technology and regulatory practices. *Labour Economics* 11, 33–58.
- Gwinner, K.P., Gremler, D.D., Bitner, M.J., 1998. Relational benefits in services industries: The customer's perspective. *Academy of Marketing Science. Journal* 26, 101–114.

- Haar, J.W. van der, Kemp, R.G.M., Omta, O., 2001. Creating value that cannot be copied. *Industrial Marketing Management* 30, 627–636.
- Haas, A., Snehota, I., Corsaro, D., 2012. Creating value in business relationships: The role of sales. *Industrial Marketing Management* 41, 94–105. doi:10.1016/j.indmarman.2011.11.004
- Hadaya, P., Cassivi, L., Chalabi, C., 2012. IT project management resources and capabilities: a Delphi study. *International Journal of Managing Projects in Business* 5, 216–229. doi:10.1108/17538371211214914
- Hafeez, K., Malak, N., Zhang, Y.B., 2007. Outsourcing non-core assets and competences of a firm using analytic hierarchy process. *Computers & Operations Research* 34, 3592–3608. doi:10.1016/j.cor.2006.01.004
- Hair, J.F., Ringle, C.M., Sarstedt, M., 2012. Partial Least Squares: The Better Approach to Structural Equation Modeling? *Long Range Planning* 45, 312–319. doi:10.1016/j.lrp.2012.09.011
- Hakala, H., 2010. Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations. *International Journal of Management Reviews* 13, 199–217.
- Hakansson, H., 1982. *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*. Wiley, New York, NY.
- Hakola, J., 2013. Customer perceptions of the value of new packaging technologies. *Journal of Business & Industrial Marketing* 28, 649–659. doi:10.1108/JBIM-07-2011-0086
- Halinen, A., 1997. *Relationship marketing in professional services. A study of agency-client dynamics in the advertising sector*. London: Routledge.
- Haller, S., Traistaru-Siedschlag, I., 2007. *The adoption of ICT: Firm-level evidence from Irish manufacturing industries*. Economic and Social Research Institute (ESRI).
- Hamel, G., 1994. The concept of core competence, in: Gary, H., Aime, H. (Eds.), *Competence-Based Competition*. Wiley, New York, pp. 11–33.
- Hamel, G., Prahalad, C.K., 1994. *Competing for the future*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Hamel, G., Prahalad, C.K., 1991. Corporate Imagination and Expeditionary Marketing. *Harvard Business Review* 69, 81–92.
- Hamel, G., Prahalad, C.K., 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* 68, 79–91.
- Hammer, M., 1990. Reengineering work: don't automate, obliterate". *Harvard Business Review* July/August.
- Hammer, M., Champy, J., 1993. *Reengineering the Corporation*. Collins, London.
- Harari, O., 1995. Three vital little words. *Management Review* 84, 25–27.
- Harari, O., 1994. Beyond the vision thing. *Management Review* 83, 29–31.
- Hardesty, D.M., Bearden, W.O., 2003. Consumer evaluations of different promotion types and price presentations: the moderating role of promotional benefit level. *Journal of Retailing* 79, 17–25.
- Harmon, P., 2010. Scope and evolution of business process management, in: *Handbook on Business Process Management*, International Handbooks Informations System. Springer, Warren, MI, pp. 37–81.
- Harrington, H.J., 1999. Performance improvement: a total poor-quality cost system. *The TQM Magazine* 11, 221–230. doi:10.1108/09544789910272904
- Harrison-Walker, L.J., 2012. The role of cause and affect in service failure. *Journal of Services Marketing* 26, 115–123. doi:10.1108/08876041211215275
- Harrison-Walker, L.J., 2001. The Measurement of Word-of-Mouth Communication and an Investigation of Service Quality and Customer Commitment As Potential Antecedents. *Journal of Service Research* 4, 60–75. doi:10.1177/109467050141006
- Harvey, J., 1998. Service quality: A tutorial. *Journal of Operations Management* 16, 583–597.

- Hauknes, J., Antonelli, C., 1997. Knowledge intensive services -what is their role?, in: Paper for the OECD Business and Industry Policy Forum on Realising the Potential of the Service Economy: Facilitating Growth, Innovation and Competition. STEP Group, Oslo, Norway.
- Hauser, J.R., Urban, G.L., 1986. The Value Priority Hypotheses for Consumer Budget Plans. *Journal of Consumer Research* (1986-1998) 12, 446–462.
- Hausman, A., 2001. Variations in relationship strength and its impact on performance and satisfaction in business relationships. *The Journal of Business & Industrial Marketing* 16, 600–616.
- Hayes, R.H., Wheelwright, S.C., 1984. *Restoring our competitive edge: Competing through manufacturing*. John Wiley & Sons, New York.
- Heard, E., 1993. Walking the talk of customer value. *National Productivity Review* 13, 21–27.
- Hedlund, G., 1994. A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal* 15, 73–90.
- Heide, J., 2003. Plural Governance in Industrial Purchasing. *Journal of Marketing* 67, 18–29.
- Heide, J., Wathne, K., 2006. Friends, Businesspeople, and Relationship Roles: A Conceptual Framework and a Research Agenda. *Journal of Marketing* 70, 90–103.
- Heikkila, J., 2002. From supply to demand chain management: efficiency and customer satisfaction. *Journal of Operations Management* 20, 747–767.
- Heinonen, K., 2007. Conceptualising online banking service value. *Journal of Financial Services Marketing* 12, 39–52.
- Heinonen, K., 2006. Temporal and spatial e-service value. *International Journal of Service Industry Management* 17, 380–400.
- Heinonen, K., 2004. Reconceptualizing customer perceived value: The value of time and place. *Managing Service Quality* 14, 205–215.
- Henderson, J., Venkatraman, N., 1993. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal* 32, 4–16.
- Hengst, M., Sol, H.G., 2001. The impact of information and communication technology on interorganizational coordination: Guidelines from theory. *Informing Science* 4, 129–138.
- Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M., Gremler, D.D., 2006. Are All Smiles Created Equal? How Emotional Contagion and Emotional Labor Affect Service Relationships. *Journal of Marketing* 70, 58–73. doi:10.1509/jmkg.70.3.58
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K.P., Gremler, D.D., 2002. Understanding relationship marketing outcomes: An integration of relational benefits and relationship quality. *Journal of Service Research : JSR* 4, 230–248.
- Henning-Thurau, T., 2000. Relationship quality and customer retention through strategic communication of customer skills. *Journal of Marketing Management* 16, 55–79.
- Henseler, J., Ringle, C.M., Sarstedt, M., 2015. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science* 43, 115–135. doi:10.1007/s11747-014-0403-8
- Heskett, J.L., Sasser, W.E., Schlesinger, L.A., 1997. The service profit chain. How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value.
- Hewett, K., Money, R.B., Sharma, S., 2002. An exploration of the moderating role of buyer corporate culture in industrial buyer-seller relationships. *Academy of Marketing Science Journal* 30, 229–239.
- Hirschheim, R., Sabherwal, R., 2001. Detours in the path toward strategic information systems alignment. *California Management Review* 44, 87–108.
- Hitt, L.M., Brynjolfsson, E., 1996. Productivity, business profitability, and consumer surplus: Three different measures of information technology value. *MIS Quarterly* 20, 121–142.
- Hitt, M.A., Xu, K., Carnes, C.M., 2016. Resource based theory in operations management research. *Journal of Operations Management* 41, 77–94. doi:10.1016/j.jom.2015.11.002
- Hoang, D.T., Igel, B., Laosirihongthong, T., 2006. The impact of total quality management on innovation: Findings from a developing country. *International Journal of Quality & Reliability Management* 23, 1092–1117.

- Hodges, R., 1993. Blueprints for Continuous Improvement: Lessons Learned from the Baldrige Winners. American Management Association, New York, NY.
- Hoffman, K.D., Kelley, S.W., Rotalsky, H.M., 1995. Tracking service failures and employee recovery efforts. *Journal of Services Marketing* 9, 49–61.
- Hogan, J., 1998. Assessing relationship value in business markets.
- Hogan, J.E., 2001. Expected relationship value: A construct, a methodology for measurement, and a modeling technique. *Industrial Marketing Management* 30, 339–351.
- Holbrook, M.B., 2005. Customer value and autoethnography: subjective personal introspection and the meanings of a photograph collection. *Journal of Business Research* 58, 45–61.
- Holbrook, M.B., 1999. *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*. London: Routledge.
- Holbrook, M.B., 1994. The nature of customer value: an axiology of services in the consumption experience, in: Rust, R. t., Oliver, R.L. (Eds) (Eds.), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. Sage Publications, Newbury Park, Thousand Oaks, CA, pp. 21–71.
- Holbrook, M.B., 1994. The Nature of Consumer Value, in: Robert A. Peterson, W.D.H., Wilson, D. (Eds.), *The Role of Affect in Consumer Behavior: Emerging Theories and Applications*. D.C. Heath, Lexington, MA:, pp. 17–52.
- Hollenstein, H., 2004. Determinants of the adoption of information and communication technologies (ICT): an empirical analysis based on firm-level data for the Swiss business sector. *Structural Change and Economic Dynamics* 15, 35–342.
- Holmström, J., Främling, K., Ala-Risku, T., 2010. The uses of tracking in operations management: Synthesis of a research program. *International Journal of Production Economics* 126, 267–275. doi:10.1016/j.ijpe.2010.03.017
- Homburg, C., Müller, M., Klarmann, M., 2011. When does salespeople's customer orientation lead to customer loyalty? The differential effects of relational and functional customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science* 39, 795–812. doi:10.1007/s11747-010-0220-7
- Homburg, C., Rudolph, B., 2001. Customer satisfaction in industrial markets: Dimensional and multiple role issues. *Journal of Business Research* 52, 15–33.
- Homburg, C., Rudolph, B., 1997. *Customer Satisfaction in Industrial Markets: Dimensional and multiple role issues*. Scientific working paper series of the center for market-oriented management Otto Beisheim Graduate School of Business.
- Hong, S., Wang, Y., 2011. Invested loyalty: the impact of ubiquitous technology on the current loyalty paradigm and the potential revolution. *J. of Strategic Marketing* 19, 187–204. doi:10.1080/0965254X.2011.557742
- Hourahine, B., Howard, M., 2004. Money on the move: Opportunities for financial service providers in the “third space.” *Journal of Financial Services Marketing* 9, 57–67.
- Houston, F.S., Gassenheimer, J.B., 1987. Marketing and Exchange [2]. *Journal of Marketing* 51, 3–18.
- Huber, F., Herrmann, A., 2000. The Role of Customer Value in Arriving at an Assessment of Satisfaction: Results of a Causal Analytic Study, in: Spotts, H.E., Meadow, H.L. (Eds.), *Developments In Marketing Science*. Coral Gables, FL: Academy of Marketing Science, 110-15.
- Huber, G.P., 1991. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences* 2, 88–116.
- Hughes, D., 1996. Strategem - A methodology and computer-based tool for strategic regeneration. *International Journal of Technology Management* 11, 286–295.
- Hultén, P., 2012. Value creation by “muddling” in the B2B sector. *Journal of Business Research* 65, 781–787. doi:10.1016/j.jbusres.2010.12.016
- Hult, G., Hurley, R.F., Knight, G.A., 2004a. Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management* 33, 429–438. doi:10.1016/j.indmarman.2003.08.015

- Hult, G.T.M., Ketchen, J.D.J., Slater, S.F., 2005. Market orientation and performance: an integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal* 26, 1173–1181.
- Hult, G.T.M., Ketchen, J.D.J., Slater, S.F., 2004b. Information processing, knowledge development, and strategic supply chain performance. *Academy of Management Journal* 47, 241–253.
- Hunt, S.D., Morgan, R.M., 1996. The resource-advantage theory of competition: Dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. *Journal of Marketing* 60, 107–114.
- Hunt, S.D., Morgan, R.M., 1995. The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing* 59, 1–15.
- Hunt, S.D., Nevin, J.R., 1974. Power in a channel of distribution: Sources and consequences. *JMR, Journal of Marketing Research (pre-1986)* 11, 186–193.
- Hurley, R.F., Hult, G.T.M., 1998. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing* 62, 42–54.
- Hurmelinna-Laukkanen, P., Sainio, L.M., Jauhiainen, T., 2008. Appropriability regime for radical and incremental innovations. *R & D Management* 38, 278–289.
- Hutchinson, D., Wellington, W.J., 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. doi:10.1016/j.indmarman.2010.08.010
- Hu, T.-L., Chang, C.-Y., Hsieh, W.-C., Huang, Y.-C., 2010. Channel performance and power: A Taiwanese study. *African Journal of Business Management* 4, 2812–2823.
- Hwang, D., Min, H., 2015. Identifying the drivers of enterprise resource planning and assessing its impacts on supply chain performances. *Industrial Management & Data Systems* 115, 541–569. doi:10.1108/IMDS-10-2014-0284
- Hyer, N.L., Brown, K.A., 1999. The discipline of real cells. *Journal of Operations Management* 17, 557–574.
- Iacobucci, D., 1994. Toward defining relationship marketing, in: 1994 Research Conference Proceedings: Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications. Business School of Emory, Atlanta: GA, pp. 1–10.
- ICEX, 2016. Estacom, en <http://estacom.icex.es/estacom/desglose.html>
- Illeris, S., 1996. *The service economy. A geographical approach*. Wiley, Chichester, UK.
- Ingene, C.A., Parry, M.E., 1995. Channel Coordination when Retailers Compete. *Marketing Science (1986-1998)* 14, 360–377.
- Innis, D.E., La Londe, B.J., 1994. Customer service: the key to customer satisfaction, customer loyalty, and market share. *Journal of Business Logistics* 15, 1–27.
- Institute of Grocery Distribution (I.G.D.), 1999. *Category Management in Action*. Watford.
- Ireland, R.D., Hitt, M.A., Sirmon, D.G., 2003. Strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management* 29, 963–989.
- Isik, Z., Arditi, D., Dikmen, I., Birgonul, M.T., 2009. Impact of corporate strengths/weaknesses on project management competencies. *International Journal of Project Management* 27, 629–637. doi:10.1016/j.ijproman.2008.10.002
- Iskanius, P., Page, T., 2009. An approach to the management of the order delivery process in the steel product industry. *I-Manager's Journal on Management* 3, 47–54.
- Ittner, C.D., Larcker, D.F., 1998. Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction. *Journal of Accounting Research* 36, 1–35.
- Iyer, K.N., 2011. Demand chain collaboration and operational performance: role of IT analytic capability and environmental uncertainty. *Journal of Business & Industrial Marketing* 26, 81–91.
- Jackson, B.B., 1985. *Winning and Keeping Industrial Customers*. Lexington Books, Lexington, KY.
- Jackson, C.M., Chow, S., Leitch, R.A., 1997. Towards an Understanding of the Behavioral Intention to Use an Information System. *Decision Sciences* 28, 357–389.

- Jacobides, M.G., Croson, D.C., 2001. Information policy: Shaping the value of agency relationships. *Academy of Management Review* 26, 202–223.
- Jakobs, K., Pils, C., Wallbaum, M., 2001. Using the internet in transport logistics – the example of a track and trace system. *Lecture Notes in Computer Science* 2093, 194–203.
- Jamieson, L.F., Bass, F.M., 1989. Adjusting Stated Intention Measures to Predict Trial Purchase of New Products: A Comparison of Models and Methods. *Journal of Marketing Research* 26, 336–345.
- Jap, S.D., 1999. Pie-expansion efforts: Collaboration processes in buyer-supplier relationships. *JMR, Journal of Marketing Research* 36, 461–475.
- Jarvis, C.B., MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., 2003. A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of Consumer Research* 30, 199–218.
- Jayaram, J., Ahire, S.L., Dreyfus, P., 2010. Contingency influence of firm size, TQM duration, unionization, and industry type on TQM implementation: a focus on total effects. *Journal of Operations Management* 28, 345–356.
- Jayaram, J., Ahire, S., Nicolae, M., Ataseven, C., 2012. The moderating influence of product orientation on coordination mechanisms in total quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management* 29, 531–559. doi:10.1108/02656711211230517
- Jean, R.-J. “Bryan,” Sinkovics, R.R., Kim, D., 2008. Information technology and organizational performance within international business to business relationships: A review and an integrated conceptual framework. *International Marketing Review* 25, 563–583. doi:10.1108/02651330810904099
- Jeston, J., Nelis, J., 2008. *Management by Process. A Roadmap to Sustainable Business Process Management*. Elsevier, Oxford.
- Joe, S.-W., Chiu, C.-K., 2008. Proposing online game loyalty and its antecedents considering gender as a moderator: a qualitative study. *Quality & Quantity* 43, 731–741. doi:10.1007/s11135-007-9159-2
- Johns, G., 2006. The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review* 31, 386–408. doi:10.5465/AMR.2006.20208687
- Johnson, M.D., Herrmann, A., Huber, F., 2006. The Evolution of Loyalty Intentions. *Journal of Marketing* 70, 122–132. doi:10.1509/jmkg.70.2.122
- Johnson, S.P., Menor, L.J., Roth, A.V., Chase, R.B., 2000. A critical evaluation of the new service development process, in: Fitzsimmons, J.A., Fitzsimmons, M.J. (Eds.), *New Service Development: Creating Memorable Experiences*. Thousand Oaks, CA, pp. 1–32.
- Johnston, H.R., Carrico, S.R., 1988. Developing capabilities to use information strategically. *MIS Quarterly* 12, 37–48.
- Jones, T.O., Sasser, W.E., 1995. Why satisfied customers defect. *Harvard business review* 73, 88–99.
- Jonsson, K., Westergren, U.H., Holmström, J., 2008. Technologies for value creation: an exploration of remote diagnostics systems in the manufacturing industry. *Information Systems Journal* 18, 227–245. doi:10.1111/j.1365-2575.2007.00267.x
- Joshi, A., Campbell, A., 2003. Effect of Environmental Dynamism on Relationship Governance in Manufacturer-Supplier Relationships: A Contingency Framework and an Empirical Test. *Journal of the Academy of Marketing Science* 31, 176–188.
- Jugdev, K., Mathur, G., 2006. Project management elements as strategic assets: preliminary findings. *Management Research News* 29, 604–617.
- Jugdev, K., Mathur, G., Fung, T.S., 2007. Project management assets and their relationship with the project management capability of the firm. *International Journal of Project Management* 25, 560–568. doi:10.1016/j.ijproman.2007.01.009
- Kahn, B.E., Kalwani, M.U., Morrison, D.G., 1986. Measuring variety-seeking and reinforcement behaviors using panel data. *Journal of Marketing Research* 23, 89–100.

- Kalwani, M.U., Narayandas, N., 1995. Long-term manufacturer-supplier relationships: Do they pay off for supplier firms? *Journal of Marketing* 59, 1–16.
- Kandemir, D., Yaprak, A., Cavusgil, S.T., 2006. Alliance Orientation: Conceptualization, Measurement, and Impact on Market Performance. *Academy of Marketing Science Journal* 34, 324–340.
- Kanji, G.K., 2002. Business excellence: make it happen. *Total Quality Management and Business Excellence* 13, 1115–1124.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., 1993. Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review* 71, 134–147.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., 1992. The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review* 70, 71–79.
- Kaplan, S., Schenkel, A., von Krogh, G., Weber, C., 2001. Knowledge-based theories of the firm in strategic management: a review and extension. MIT Sloan working paper 4216-01.
- Karia, N., Asaari, M.H.A.H., 2006. The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes. *The TQM Magazine* 18, 30–43.
- Kärkkäinen, M., Ala-Risku, T., Främling, K., 2004. Efficient tracking for short-term multi-company networks. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 34, 545–564.
- Karmarkar, U., 2004. Will you survive the services resolution? *Harvard Business Review* 82, 100–107.
- Katz, D., Kahn, R., 1966. *The social psychology of organizations*. John Wiley & Sons, New York.
- Katz, R., Allen, T.J., 1982. Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome: a look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R&D project groups. *R&D Management* 12, 7–19.
- Kaynak, H., 2003. The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management* 21, 405–435.
- Kaynak, H., Hartley, J.L., 2005. Exploring quality management practices and high tech firm performance. *Journal of High Technology Management Research* 16, 255–272.
- Kearns, G.S., Sabherwal, R., 2006. Strategic alignment between business and information technology: a knowledge-based view of behaviors, outcome, and consequences. *Journal of Management Information Systems* 23, 129–162.
- Keaveney, S.M., 1995. Customer switching behavior in service industries: an exploratory study. *Journal of Marketing* 59, 71–82.
- Keen, P.G.W., 1991. *Shaping the Future: Business Design through Information Technology*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kelly, S., Scott, D., 2011. Relationship benefits: Conceptualization and measurement in a business-to-business environment. *International Small Business Journal* 30, 310–339. doi:10.1177/0266242610381297
- Kengpol, A., Tuominen, M., 2006. A framework for group decision support systems: an application in the evaluation of information technology for logistics firms. *International Journal of Production Economics* 101, 159–171.
- Keogh, W., 1999. Understanding processes and adding value within innovative small firms. *Knowledge and Process Management* 6, 114–125.
- Keränen, J., Jalkala, A., 2013. Towards a framework of customer value assessment in B2B markets: An exploratory study. *Industrial Marketing Management* 42, 1307–1317. doi:10.1016/j.indmarman.2013.06.010
- Kia, M., Shayan, E., Ghotb, F., 2000. The importance of information technology in port terminal operations. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 30, 331–344.
- Kiesler, S., Sproull, L., 1982. Managerial response to changing environments: perspectives on problem sensing from social cognition. *Administrative Science Quarterly* 27, 548–570.

- Killen, C.P., Jugdev, K., Drouin, N., Petit, Y., 2012. Advancing project and portfolio management research: Applying strategic management theories. *International Journal of Project Management* 30, 525–538. doi:10.1016/j.ijproman.2011.12.004
- Kim, D., Cavusgil, S.T., Calantone, R.J., 2006. Information System Innovations and Supply Chain Management: Channel Relationships and Firm Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 34, 40–54. doi:10.1177/0092070305281619
- Kim, D., Jung, G.O., Park, H.H., 2015. Manufacturer's retailer dependence: A private branding perspective. *Industrial Marketing Management* 49, 95–104. doi:10.1016/j.indmarman.2015.04.008
- Kim, D.-Y., Kumar, V., Kumar, U., 2012. Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of Operations Management* 30, 295–315. doi:10.1016/j.jom.2012.02.003
- Kim, G., Shin, B., Kim, K.K., Lee, H.G., 2011. IT Capabilities, Process-Oriented Dynamic Capabilities, and Firm Financial Performance\*. *Journal of the Association for Information Systems* 12, 487–517.
- Kim, S., 2007. Relational Behaviors in Marketing Channel Relationships: Transaction Cost Implications. *Journal of Business Research* 60, 1125–1134.
- Kim, S.M., Mahoney, J.T., 2006. Mutual commitment to support exchange: relation-specific IT system as a substitute for managerial hierarchy. *Strategic Management Journal* 27, 401–423.
- King, W., 2003. IT capabilities, business processes, and impact on the bottom line, in: Brown, C., Topi, H. (Eds.), *IS Management Handbook*. Auerbach, Boca Raton, FL, pp. 21–24.
- Kleijnen, M., de Ruyter, K., Wetzels, M., 2007. An assessment of value creation in mobile service delivery and the moderating role of time consciousness. *Journal of Retailing* 83, 33–46. doi:10.1016/j.jretai.2006.10.004
- Klein, J., Gee, D., Jones, H., 1998. Analysing clusters of skills in R&D -core competencies, metaphors, visualisation, and the role of IT. *R & D Management* 28, 37–42.
- Kogut, B., 2000. The network as knowledge: Generative rules and the emergence of structure. *Strategic Management Journal* 21, 405–425.
- Kogut, B., Zander, U., 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science* 3, 383–397.
- Kordupleski, R.E., Rust, R.T., Zahorik, A.J., 1993. Why improving quality doesn't improve quality (or whatever happened to quality). *California Management Review* 35, 12–31.
- Koskela, L., Howell, G., 2002. The underlying theory of project management is obsolete, in: *Frontiers of Project Management Research and Application*. Project Management Institute, Seattle, WA.
- Kotler, P., 1994. *Marketing management - Analysis, planning, implementation and control.*, 8th ed. ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Kotler, P., 1990. Presentation at the Trustees Meeting of the Marketing Science Institute in November. Boston.
- Kotler, P., Cámara, D., Grande, I., Cruz, I., 2000. *Dirección de Marketing (Edición del milenio)*. Prentice-Hall, Madrid.
- Kotzab, H., Teller, C., Grant, D.B., Sparks, L., 2011. Antecedents for the adoption and execution of supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal* 16, 231–245. doi:10.1108/13598541111139053
- Kowalkowski, C., Brehmer, P.O., Kindström, D., 2009. Managing industrial service offerings: Requirements on content and processes. *International Journal of Service Technology and Management* 11, 42–63.
- Koza, K.L., Dant, R.P., 2007. Effects of relationship climate, control mechanism, and communications on conflict resolution behavior and performance outcomes. *Journal of Retailing* 83, 279–296.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J.C., Groen, A.J., 2010. The resource-based view: a review and assessment of its critiques. *Journal of Management* 36, 349–372.



- Kujala, J., Ahola, T., Huikuri, S., 2013. Use of services to support the business of a project-based firm. *International Journal of Project Management* 31, 177–189. doi:10.1016/j.ijproman.2012.07.007
- Kulkarni, S.S., Magazine, M.J., Raturi, A.S., 2004. Risk pooling advantages of manufacturing network configuration. *Production & Operations Management* 13, 186–199.
- Kumar, A., Grisaffe, D.B., 2004. Effects of Extrinsic Attributes on Perceived Quality, Customer Value, and Behavioral Intentions in B2B Settings: A Comparison Across Goods and Service Industries. *Journal of Business to Business Marketing* 11, 43–74.
- Kumar, N., 1996. The power of trust in manufacturer-retailer relationships. *Harvard business review* 74, 92–106.
- Kumar, V., Grosbois, D.D., Choisne, F., Kumar, U., 2008. Performance measurement by TQM adopters. *The TQM Journal* 20, 209–222.
- Kumar, V., Pozza, I.D., Ganesh, J., 2013. Revisiting the Satisfaction–Loyalty Relationship: Empirical Generalizations and Directions for Future Research. *Journal of Retailing* 89, 246–262. doi:10.1016/j.jretai.2013.02.001
- Kume, H., 1985. Business management and quality cost: the Japanese view May, 13–18.
- Kuusi, T., 2015. The dynamics of ICT adaptation and the productivity gaps across advanced nations. *Journal of Productivity Analysis* 44, 175–188. doi:10.1007/s11123-014-0422-y
- Kwon, I.-W.G., Suh, T., 2004. Factors Affecting the Level of Trust and Commitment in Supply Chain Relationships. *Journal of Supply Chain Management* 40, 4–14.
- I.N.E., 2015. Encuesta Anual de Comercio. Estadística de Productos en el sector Comercio (Notas de Prensa). <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft09%2Fe01&file=inebase&L=0>
- Lado, A., Wilson, M., 1994. Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. *Academy of Management Review* 19, 699–727.
- Lagrosen, Y., Lagrosen, S., 2005. The effects of quality management – a survey of Swedish quality professionals. *International Journal of Operations & Production Management* 25, 940–952.
- Lai, A.W., 1995. Consumer Values, Product Benefits and Customer Value: A Consumption Behavior Approach, in: *Advances in Consumer Research*. eds. Provo, UT: Association for Consumer Research, pp. 381–88.
- Lal, K., 2004. E-business and export behavior: evidence from Indian firms. *World Development* 32, 505–517.
- Lambert, D.M., 2009. Customer relationship management as a business process. *Journal of Business & Industrial Marketing* 25, 4–17. doi:10.1108/08858621011009119
- Lam, P.-K., Chin, K.-S., 2005. Identifying and prioritizing critical success factors for conflict management in collaborative new product development. *Industrial Marketing Management* 34, 761–772.
- Lam, S.S.K., 1997. Quality planning performance: the relationship between objectives and process. *International Journal of Quality&Reliability Management* 14, 10–23.
- Lam, S.Y., Shankar, V., Erramilli, M.K., Murthy, B., 2004. Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration From a Business-to-Business Service Context. *Journal of the Academy of Marketing Science* 32, 293–311. doi:10.1177/0092070304263330
- Langeard, E., Bateson, J.E.G., Lovelock, C.H., Eiglier, P., 1981. *Marketing of Services: New Insights from Consumers and Managers*. Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Langlois, R., 1997. Cognition and capabilities: opportunities seized and missed in the history of the computer industry, in: Garud, R., Nayer, P., Shapira, Z. (Eds.), *Technological Innovation: Oversights and Foresights*. Cambridge University Press, New York, NY, pp. 71–94.
- Lao, S.I., Choy, K.L., Ho, G.T.S., Tsim, Y.C., Chung, N.S.H., 2011. Determination of the success factors in supply chain networks: a Hong Kong-based manufacturer's perspective. *Measuring Business Excellence* 15, 34–48. doi:10.1108/13683041111113231

- Lao, Y., Hong, P., Rao, S., 2010. Supply Chain Management, Supply Chain Flexibility and Performance Outcomes: An Empirical Investigation of Manufacturing Firms. *Journal of Supply Chain Management* 46, 6–22.
- Lapierre, J., 2000. Customer-perceived value in industrial contexts. *The Journal of Business & Industrial Marketing* 15, 122–145.
- Larson, A., 1992. Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships. *Administrative Science Quarterly* 37, 76–103.
- Lau, J.S.K., Huang, G.Q., Mak, K.L., 2004. Impact of information sharing on inventory replenishment in divergent supply chains. *International Journal of Production Research* 42, 919–941.
- Law, K.S., Wong, C.-S., Mobley, W.H., 1998. Toward a taxonomy of multidimensional constructs. *Academy of Management Review* 23, 741–755.
- Lay, G., Schroeter, M., Biege, S., 2009. Service-based business concepts: A typology for business-to-business markets. *European Management Journal* 27, 442–455. doi:10.1016/j.emj.2009.04.002
- Lazarus, R.S., 1991. *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.
- Ledden, L., Kalafatis, S.P., Samouel, P., 2007. The relationship between personal values and perceived value of education. *Journal of Business Research* 60, 965–974.
- Lederer, A.L., Mendelow, A.L., 1989. Coordination of information systems plans with business plans. *Journal of Management Information Systems* 6, 5–19.
- Lee, D.M.S., Trauth, E.M., Farwell, D., 1995. Critical skills and knowledge requirements of IS professionals: A joint academic/industry investigation. *MIS Quarterly* 19, 313–340.
- Lee, H.L., 2004. The triple-a supply chain. *Business Review* 82, 102–112.
- Lee, J.J., Feick, L., 2001. The impact of switching costs on the customer satisfaction-loyalty link. *Journal of Services Marketing* 15, 35–48.
- Leek, S., Turnbull, P.W., Naude, P., 2003. How is information technology affecting business relationships? Results from a UK survey. *Industrial Marketing Management* 32, 119–126.
- Leenders, M.R., Fearon, H.E., 1997. *Purchasing & Supply Management*, 11th ed. ed. Irwin, Burr Ridge, CA.
- Lee, S., Lim, G.G., 2005. The impact of partnership attributes on EDI implementation success. *Information & Management* 42, 503–516.
- Lefaix-Durand, A., Kozak, R., Beauregard, R., Poulin, D., 2009. Extending relationship value: observations from a case study of the Canadian structural wood products industry. *Journal of Business & Industrial Marketing* 24, 389–407. doi:10.1108/08858620910966273
- Lemke, F., Goffin, K., Szejczewski, M., 2003. Investigating the meaning of supplier–manufacturer partnerships. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 33, 12–35.
- Lengnick-Hall, C.A., Wolff, J.A., 1999. Similarities and contradictions in the core logic of three strategy research streams. *Strategic Management Journal* 20, 1109–1132.
- Leonard-Barton, D., 1992a. Core capabilities and core rigidities -A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal* 13, 111–125.
- Leonard-Barton, D., 1992b. The factory as a learning lab. *Sloan Management Review* 34, 23–38.
- Lewin, K., 1951. *Field Theory in Social Science*. Harper and Brothers, New York, NY.
- Lewis, M.A., 2001. Success, failure and organisational competence: a case study of the new product development process. *Journal of Engineering and Technology Management* 18, 185–206. doi:10.1016/S0923-4748(01)00030-3
- Lii, Y., Pant, A., Lee, M., 2012. Balancing the scales: recovering from service failures depends on the psychological distance of consumers. *The Service Industries Journal* 32, 1775–1790. doi:10.1080/02642069.2011.575130
- Lijander, V., Strandvick, T., 1995. The relation between service quality, satisfaction and intentions, in: in Kunst, D., Lemmink, J. (Eds) (Eds.), *Managing Service Quality*, Paul Chapman, Vught, Pp. 45-63.

- Li, L., 2011b. Assessing the relational benefits of logistics services perceived by manufacturers in supply chain. *International Journal of Production Economics* 132, 58–67. doi:10.1016/j.ijpe.2011.03.006
- Li, L., 2011a. Marketing of competence-based solutions to buyers in exploratory relationships: Perspective of OEM suppliers. *Industrial Marketing Management* 40, 1206–1213. doi:10.1016/j.indmarman.2010.11.001
- Lilien, G.L., Grewal, R., Bowman, D., Ding, M., Griffin, A., Kumar, V., Narayandas, D., Peres, R., Srinivasan, R., Wang, Q., 2010. Calculating, creating, and claiming value in business markets: Status and research agenda. *Marketing Letters* 21, 287–299. doi:10.1007/s11002-010-9108-z
- Liljander, V., Gillberg, F., Gummerus, J., van Riel, A., 2006. Technological readiness and the evaluation and adoption of self-service technologies. *Journal of Retailing and Consumer Services* 13, 177–191.
- Li, L., Markowski, C., Xu, L., Markowski, E., 2008. TQM—A predecessor of ERP implementation. *International Journal of Production Economics* 115, 569–580. doi:10.1016/j.ijpe.2008.07.004
- Li, L.-Y., 2010. Antecedents of Principal–Agent Relationship Value: The Differential Impact of Social Capital and Dynamic Learning Factors. *Journal of Marketing Channels* 17, 313–338. doi:10.1080/1046669X.2010.512860
- Lin, C.-H., Sher, P.J., Shih, H.-Y., 2005. Past progress and future directions in conceptualizing customer perceived value. *International Journal of Service Industry Management* 16, 318–336.
- Lincoln, K., 2006. Brand Management: Beat the brand squeeze. *Brand Strategy* 14, 30–31.
- Lindblom, A., Olkkonen, R., 2006. Category management tactics: an analysis of manufacturers' control. *International Journal of Retail & Distribution Management* 34, 482–496.
- Lindgreen, A., Antioco, M., Palmer, R., Tim, V.H., 2009. High-tech, innovative products: Identifying and meeting business customers' value needs. *The Journal of Business & Industrial Marketing* 24, 182–197.
- Lindgreen, A., Wynstra, F., 2005. Value in business markets: What do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management* 34, 732–748.
- Lin, R.-J., Chen, R.-H., Chiu, K.K.-S., 2010. Customer relationship management and innovation capability: an empirical study. *Industrial Management & Data Systems* 110, 111–133. doi:10.1108/02635571011008434
- Liu, A.H., 2006. Customer value and switching costs in business services: developing exit barriers through strategic value management. *The Journal of Business & Industrial Marketing* 21, 30–37.
- Liu, A.H., Leach, M.P., 2001. Developing loyal customers with a value-adding sales force: Examining customer satisfaction and the perceived credibility of consultative salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 21, 147–156.
- Liu, S., 1998. Business environment scanner for senior managers: towards active executive support with intelligent agents, in: *Proceedings of the 31st Hawaii International Conference on System Sciences IEEE*. Koloa, Hawaii, HI, USA, pp. 1060–3425.
- Liu, Y., Li, Y., Tao, L., Wang, Y., 2008. Relationship stability, trust and relational risk in marketing channels: Evidence from China. *Industrial Marketing Management* 37, 432–446.
- Lloréns Montes, F.J., Ruiz Moreno, A., García Morales, V., 2005. Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination. *Technovation* 25, 1159–1172.
- Loebbecke, C., Powell, P., 1998. Competitive advantage from IT in logistics: the integrated transport tracking system. *International Journal of Information Management* 18, 17–27.
- Lohmöller, J.B., 1989. *Latent variable path modeling with Partial Least Squares*. Springer-Verlag, Heidelberg, Germany.
- Loke, S.-P., Downe, A.G., Sambasivan, M., Khalid, K., 2012. A structural approach to integrating total quality management and knowledge management with supply chain

- learning. *Journal of Business Economics and Management* 13, 776–800. doi:10.3846/16111699.2011.620170
- Londe, B.J.L., Zinzer, P.H., 1976. Customer service meaning and measurement. National Council of Physical Distribution Management.
- López Sánchez, J.Á., Santos Vijande, M.L., Trespalacios Gutiérrez, J.A., 2012. Value-creating functions, satisfaction and loyalty in business markets: a categorical variable approach using a robust methodology under structural equation modeling. *Quality & Quantity* 46, 777–794. doi:10.1007/s11135-010-9413-x
- López Sánchez, J.Á., Santos Vijande, M.L., Trespalacios Gutiérrez, J.A., 2011. The effects of manufacturer's organizational learning on distributor satisfaction and loyalty in industrial markets. *Industrial Marketing Management* 40, 624–635. doi:10.1016/j.indmarman.2010.12.003
- López Sánchez, J.Á., Santos Vijande, M.L., Trespalacios Gutiérrez, J.A., 2010b. Organizational learning and value creation in business markets. *European Journal of Marketing* 44, 1612–1641.
- López Sánchez, J.Á., Santos Vijande, M.L., Trespalacios Gutiérrez, J.A., 2010a. The impact of relational variables on value creation in buyer-seller business relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing* 17, 62–94. doi:10.1080/10517120903000389
- Lorenzoni, G., Lipparini, A., 1999. The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal study. *Strategic Management Journal* 20, 317–338.
- Lovelock, C.H., 1996. *Services Marketing*, 3a.ed. ed. Prentice Hall, New Jersey.
- Lovelock, C.H., 1983. Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of Marketing* 47, 9–20.
- Lowendahl, B.R., 2005. *Strategic management of professional service firms*. ed. Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- Luftman, J., 2000. Assessing business-IT alignment maturity. *Communications of the AIS* 4, 1–50.
- Luftman, J., Ben-Zvi, T., 2010. Key issues for IT executives 2009: difficult economy's impact on IT. *MIS Quarterly Executive* 9, 49–59.
- Luftman, J., Brier, T., 1999. Achieving and sustaining business-IT alignment. *California Management Review* 42, 109–112.
- Luftman, J.N., Kempaiah, R., 2007. An update on business-IT alignment: "A line" has been drawn. *MIS Quarterly Executive* 6, 165–177.
- Lusch, R.F., Brown, J.R., 1996. Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels. *Journal of Marketing* 60, 19–38.
- Lusch, R.F., O'Brien, M., Sindhav, B., 2003. The critical role of trust in obtaining retailer support for a supplier's strategic organizational change. *Journal of Retailing* 79, 249–258.
- MacCrimmon, K.R., Wehrung, D.A., 1986. *Taking Risks: The management of uncertainty*. New York.
- MacNeil, I., 1980. *The New Social Contract, An Inquiry Into Modern Contractual Relations*.
- Madhok, A., 2002. Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm and the institutional structure of production. *Strategic Management Journal* 23, 535–550.
- Malhotra, A., Gosain, S., El Sawy, O.A., 2005. Absorptive capacity configurations in supply chains: gearing for partner-enabled market knowledge creation. *MIS Quarterly* 29, 145–187.
- Maltz, A., Maltz, E., 1998. Customer service in the distributor channel empirical findings. *Journal of Business Logistics* 19, 103–129.
- Mapkhot Goail, M., Perumal, S., Azila Mohd Noor, N., 2014. The Impact of Retailer's Economic and Social Satisfaction on Its Commitment, and the Moderating Effect of Manufacturer Brands' Strength. *Asian Social Science* 10. doi:10.5539/ass.v10n8p140

- Marchet, G., Perego, A., Perotti, S., 2009. An exploratory study of ICT adoption in the Italian freight transportation industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 39, 785–812.
- Marchet, G., Perotti, S., Mangiaracina, R., 2012. Modelling the impacts of ICT adoption for inter-modal transportation. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 42, 110–127. doi:10.1108/09600031211219645
- March, J.G., Simon, H.A., 1958. *Organizations*. Wiley, New York, NY.
- Mariadoss, B.J., Milewicz, C., Lee, S., Sahaym, A., 2014. Salesperson competitive intelligence and performance: The role of product knowledge and sales force automation usage. *Industrial Marketing Management* 43, 136–145. doi:10.1016/j.indmarman.2013.08.005
- Markham, S.K., 1998. A longitudinal examination of how champions influence others to support their projects. *Journal of Product Innovation Management* 15, 490–504.
- Mark, T., Lemon, K.N., Vandenbosch, M., Bulla, J., Maruotti, A., 2013. Capturing the Evolution of Customer–Firm Relationships: How Customers Become More (or Less) Valuable Over Time. *Journal of Retailing* 89, 231–245. doi:10.1016/j.jretai.2013.04.001
- Markus, M.L., 1983. Power, politics and MIS implementation. *Communications of ACM* 26, 430–444.
- Martin, C.R., Horne, D.A., 1993. Services innovation: successful versus unsuccessful firms. *International Journal of Service Innovation Management* 4, 49–65.
- Martín, D., Barroso, C., Martín, E., 2004. El valor percibido de un servicio. *Revista española de investigación de marketing* 8, 47–71.
- Martinelli, E., Balboni, B., 2012. Retail service quality as a key activator of grocery store loyalty. *The Service Industries Journal* 32, 2233–2247. doi:10.1080/02642069.2011.582499
- Mason, S.J., Ribera, P.M., Farris, J.A., Kirk, R.G., 2003. Integrating the warehousing and transportation functions of the supply chain. *Transportation Research Part E* 39, 141–159.
- Mata, F.J., Fuerst, W.L., Barney, J.B., 1995. Information technology and sustained competitive advantage: A resource-based analysis. *MIS Quarterly* 19, 487–505.
- Mathieu, V., 2001. Product services: From a service supporting the product to a service supporting the client. *Journal of Business & Industrial Marketing* 36, 39–58.
- Mathur, G., Jugdev, K., Fung, T., 2007. Intangible project management assets as determinants of competitive advantage. *Management Research News* 30, 460–475.
- Matzler, K., Strobl, A., Thurner, N., Füller, J., 2015. Switching experience, customer satisfaction, and switching costs in the ICT industry. *Journal of Service Management* 26, 117–136. doi:10.1108/JOSM-04-2014-0101
- McAdam, R., 2000. Knowledge management as a catalyst for innovation within organizations: a qualitative study. *Knowledge and Process Management* 7, 233–241.
- McColl-Kennedy, J.R., Cheung, L., Ferrier, E., 2015. Co-creating service experience practices. *Journal of Service Management* 26, 249–275. doi:10.1108/JOSM-08-2014-0204
- McFarland, R.G., Ghallagalla, G.N., Shervani, T.A., 2006. Influence tactics for effective adaptive selling. *Journal of Marketing* 70, 103–117.
- McIvor, R., Humphreys, P., 2004. The implications of electronic B2B intermediaries for the buyer-supplier interface. *International Journal of Operations & Production Management* 24, 241–269.
- Mckeen, J., Smith, H., 2008. *IT strategy in action*. Prentice-Hall, Pearson, New Jersey.
- McQuiston, D.H., 1989. Novelty, complexity, and importance as causal determinants of industrial buyer behavior. *Journal of Marketing* 53, 66–79.
- Mehra, S., Hoffman, J.M., Sirias, D., 2001. TQM as a management strategy for the next millennia. *International Journal of Operations & Production Management* 21, 855–876.
- Melville, N., Kraemer, K., Gurbaxani, V., 2004. Review: information technology and organizational performance: an integrative model of IT business value. *MIS Quarterly* 28, 283–322.
- Méndez, J.L., Oubiña, J., Rozano, M., 2000. Influencia de las marcas de distribuidor en las relaciones fabricante-distribuidor. *Distribución y Consumo* 10, 55–74.

- Menor, L.J., Roth, A.V., 2008. New Service Development Competence and Performance: An Empirical Investigation in Retail Banking. *Production and Operations Management* 17, 267–284. doi:10.3401/poms.1080.0034
- Mentzer, J.T., Flint, D.J., Hult, G.T.M., 2001. Logistics service quality as a segment-customized process. *Journal of Marketing* 65, 82–104.
- Messinger, P.R., Narasimhanakravarthi, C., 1995. Has Power Shifted in the Grocery Channel? *Marketing Science* (1986-1998) 14, 189–223.
- Meuter, M.L., Bitner, M.J., Ostrom, A.L., Brown, S.W., 2005. Choosing Among Alternative Service Delivery Modes: An Investigation of Customer Trial of Self-Service Technologies. *Journal of Marketing* 69, 61–83.
- Meuter, M.L., Ostrom, A.L., Bitner, M.J., Roundtree, R., 2003. The influence of technology anxiety on consumer use and experiences with self-service technologies. *Journal of Business Research* 56, 899–906.
- Meyer, A., Tsui, A., Hinings, C., 1993. Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal* 36, 1175–1195.
- Miles, R.E., Snow, C.C., 1978. *Organizational strategy, structure, and process*. McGraw-Hill, New York.
- Miller, D., 1996. Configurations revisited. *Strategic Management Journal* 17, 505–512.
- Mills, J., Neely, A., Platts, K., Gregory, M., 1998. Manufacturing strategy: a pictorial representation. *International Journal of Operations & Production Management* 18, 1067–1085.
- Min, S., Mentzer, J., Ladd, R., 2007. A Market Orientation in Supply Chain Management. *Journal of the Academy of Marketing Science* 35, 507–522.
- Min, S., Roath, A., Daugherty, P., Genchev, S., Chen, H., Arnt, A., Richey, R., 2005. Supply Chain Collaboration: What's Happening? *The International Journal of Logistics Management* 16, 237–256.
- Ministerio de Industria, Energía y Turismo, 2016. Presentaciones sectoriales 2016: muebles, en: <http://www.minetur.gob.es/esES/IndicadoresyEstadisticas/Presentaciones%20sectoriales/Muebles.pdf>
- Mintzberg, H., 1979. *The structuring of organizations*. Prentice Hall, NJ.
- Mitchell, A., 2004. Why retailers' power has reached the tipping point. *Marketing Week* Aug 5, 32–40.
- Mithas, S., Krishnan, M.S., Fornell, C., 2005. Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction. *Journal of Marketing* 69, 201–209.
- Mitra, S., Chaya, A.K., 1996. Analyzing cost-effectiveness of organizations: The impact of information technology spending. *Journal of Management Information Systems* 13, 29–57.
- Mittal, V., Kamakura, W.A., 2001. Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: Investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of Marketing Research* 38, 131–142.
- Mittal, V., Kumar, P., Tsiros, M., 1999. Attribute-Level Performance, Satisfaction, and Behavioral Intentions over Time: A Consumption-System Approach. *Journal of Marketing* 63, 88–101. doi:10.2307/1251947
- Mohammad Mosadeghrad, A., 2014. Essentials of total quality management: a meta-analysis. *International Journal of Health Care Quality Assurance* 27, 544–558. doi:10.1108/IJHCQA-07-2013-0082
- Mohr, J.J., Fisher, R.J., Nevin, J.R., 1996. Collaborative communication in interfirm relationships: Moderating effects of integration and control. *Journal of Marketing* 60, 103–115.
- Mohr, J., Nevin, J.R., 1990. Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective. *Journal of Marketing* 54, 36–51.
- Mohr, J., Spekman, R., 1994. Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal* 15, 135–152.

- Mohr, L.A., Bitner, M.J., 1995. The Role of Employee Effort in Satisfaction with Service Transactions. *Interpersonal Buyer Behavior in Marketing* 32, 239–252.
- Mohrman, S.A., Tenkasi, R.V., Lawler, E.E., Ledford Jr., G.G., 1995. Total quality management: practice and outcomes in the largest US firms. *Employee Relations* 17, 26–41.
- Moliner, M.A., Sánchez, J., Rodríguez, R.M., Callarisa, L., 2007. Perceived relationship quality and post-purchase perceived value. *European Journal of Marketing* 41, 1392–1422.
- Moliner-Velazquez, B., Fuentes-Blasco, M., Gil-Saura, I., 2014. Value antecedents in relationship between tourism companies. *Journal of Business & Industrial Marketing* 29, 215–226. doi:10.1108/JBIM-12-2011-0179
- Möller, K., 2006. Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach. *Industrial Marketing Management* 35, 913–924.
- Moller, K.E.K., Torronen, P., 2003. Business suppliers' value creation potential: A capability-based analysis. *Industrial Marketing Management* 32, 109–118.
- Möller, K., Wilson, D., 1995. Business relationships: an interaction perspective, in: *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*. Kluwer Academic, Boston, MA, pp. 23–52.
- Mols, N.P., 1998. The behavioral consequences of PC banking. *International Journal of Bank Marketing* 16, 196–201.
- Monczka, R., Trent, R., Handfield, R.B., 1997. *Purchasing and Supply Chain Management*. Southwestern Publishing, Cincinnati, OH.
- Monroe, K.B., 1992. *Política de precios. Para hacer más rentables las decisiones*. McGraw-Hill Management, Madrid.
- Monroe, K.B., 1991. *Pricing - Making Profitable Decisions*. McGraw-Hill, New York, NY.
- Mooney, J.G., Gurbaxani, V., Kraemer, K.L., 1996. A process oriented approach for assessing the business value of information technology. *Database* 27, 68–81.
- Moore, C.M., Birtwistle, G., Burt, S., 2004. Channel power, conflict and conflict resolution in internal fashion retailing. *European Journal of Marketing* 38, 749–769.
- Moreau, P., Krishna, A., Harlam, B., 2001. The manufacturer-retailer-consumer triad: Differing perceptions regarding price promotions. *Journal of Retailing* 77, 547–569.
- Morgan, N.A., Rego, L.L., 2006. The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance. *Marketing Science* 25, 426–439. doi:10.1287/mksc.1050.0180
- Morgan, R.M., Hunt, S.D., 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* 58, 20–38.
- Morrison, C.J., Berndt, E., 1991. Assessing the productivity of information technology equipment in U.S. manufacturing industries. National Bureau of Economic Research Working Paper N<sup>o</sup>. 3582.
- Mukhopadhyay, T., Kekre, S., Kalathur, S., 1995. Business value of information technology: A study of electronic data interchange. *MIS Quarterly* 19, 137–156.
- Mullerseit, G., Dautzenberg, K., Creusen, U., Stromereder, C., 2009. Customer acceptance of RFID technology: Evidence from the German electronic retail sector. *Journal of Retailing and Consumer Services* 16, 31–39. doi:10.1016/j.jretconser.2008.08.002
- Munive-Hernandez, E.J., Dewhurst, F.W., Pritchard, M.C., Barber, K.D., 2004. Modelling the strategy management process: An initial BPM approach. *Business Process Management Journal* 10, 691–711. doi:10.1108/14637150410567884
- Nadler, D., Tushman, M., 1980. A diagnostic model for organizational behavior, in: Hackman, J.R., Lawler, E.E., Porter, L.W. (Eds.), *Perspectives on Behavior in Organizations*. McGraw Hill, New York.
- Nahapiet, J., Ghoshal, S., 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management. The Academy of Management Review* 23, 242–266.
- Nair, A., 2006. Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance—implications for quality management theory development. *Journal of Operations Management* 24, 948–975.

- Nakajima, H., 2002. Marketing strategy in the era of ubiquitous networks. *NRI Papers* 44 (March), 1–10.
- Nambisan, S., 2003. Information systems as a reference discipline for new product development. *MIS Quarterly* 27, 1–18.
- Nanus, B., 1996. Leading the vision team. *The Futurist* 30, 20–23.
- Napolitano, L., 1997. Customer-supplier partnering: a strategy whose time has come. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 17, 1–8.
- Narver, J.C., Slater, S.F., 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing* 54, 20–35.
- Nassimbeni, G., Sartor, M., 2007. Sourcing in China: A typology. *International Journal of Production Economics* 107, 333–349.
- Neely, A., Adams, C., 2001. *Perspectives on performance: the performance prism*. Gee Publishing, London.
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M., Kennerley, M., 2000. Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations & Production Management* 20, 1119–1145.
- Nelson, K.M., Coopridge, J.G., 1996. The contribution of shared knowledge to IS group performance. *MIS Quarterly* 20, 409–432.
- Nelson, R., Winter, S., 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Neu, W.A., Brown, S.W., 2008. Manufacturers forming successful complex business services: Designing an organization to fit the market. *International Journal of Service Industry Management* 19, 232–251. doi:10.1108/09564230810869757
- Newman, R.G., 1988. Single Source Qualification. *Journal of Purchasing and Materials Management* 24, 10–18.
- Newton, C.J., 2001. Home delivery can make or break a B2C. *Supply Chain Management Review* 5, 21–24.
- Ngamkroekjoti, C., Johri, L.M., 2000. Management of environmental scanning processes in large companies in Thailand. *Business Process Management Journal* 6, 331–341.
- Ng, S., Russell-Bennett, R., Dagger, T., 2007. A typology of mass services: The role of service delivery and consumption purpose in classifying service experiences. *Journal of Services Marketing* 21, 471–480.
- Nguyen, T.D., Nguyen, T.T.M., 2011. Enhancing relationship value between manufacturers and distributors through personal interaction: Evidence from Vietnam. *Journal of Management Development* 30, 316–328. doi:10.1108/02621711111126800
- Nilson, T.H., 1992. *Value-added marketing: marketing management for superior results*. McGraw-Hill, Berkshire, UK.
- Nonaka, I., 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science* 5, 14–37.
- Nonaka, I., 1991. The Knowledge-creating company. *Harvard Business Review* November-December, 96–104.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., 1995. *The knowledge Creating Company*. Oxford University Press, New York, NY.
- Nordhaug, O., Gronhaug, K., 1994. Competencies as resources in firms. *International Journal of Human Resource Management* 5, 89–106.
- Nordin, F., Kowalkowski, C., 2010. Solutions offerings: A critical review and reconceptualisation. *Journal of Service Management* 21, 441–459.
- Nordstrom, T., Soderstrom, M., 2003. Study of implementing an IT-impregnated corporate strategy. Presented at the 11th European Conference on Information Systems, Naples, pp. 16–21 June.
- Nunnally, J.C., 1978. *Psychometric Theory*, 3rd. ed. McGraw-Hill, New York.
- Nunnally, J.C., Bernstein, I.H., 1994. *Psychometric theory* (3rd. ed.). New York: McGraw-Hill.



- Nurmilaakso, J.-M., 2014. Coordination costs and ICT investments: an economic analysis. *NETNOMICS: Economic Research and Electronic Networking* 15, 57–67. doi:10.1007/s11066-014-9086-z
- Nyaga, G.N., Lynch, D.F., Marshall, D., Ambrose, E., 2013. Power Asymmetry, Adaptation and Collaboration in Dyadic Relationships Involving a Powerful Partner. *Journal of Supply Chain Management* 49, 42–65. doi:10.1111/jscm.12011
- Oakland, J., Tanner, S., Gadd, K., 2002. Best practice in business excellence. *Total Quality Management and Business Excellence* 13, 1125–1140.
- Obijiofor, L., Inayatullah, S., Stevenson, T., 2005. Impact of new information and communication technologies (ICTs) on the socio-economic and educational development of Africa and the Asia-Pacific region. Paper presented at the third working conference on Information and Communications Technology solutions for government operations, e-government and national development, an African Regional WSIS PrepCom Pre-Event, Accra International Conference Centre, Accra, Ghana,.
- O’Cass, A., Ngo, L.V., 2011. Examining the Firm’s Value Creation Process: A Managerial Perspective of the Firm’s Value Offering Strategy and Performance: Examining the Firm’s Value Creation Process. *British Journal of Management* 22, 646–671. doi:10.1111/j.1467-8551.2010.00694.x
- Oh, W., Pinsonneault, A., 2007. On the assessment of the strategic value of information technologies: conceptual and analytical approaches. *MIS Quarterly* 31, 239–265.
- Ojanen, V., Hallikas, J., 2009. Inter-organisational routines and transformation of customer relationships in collaborative innovation. *International Journal of Technology Management* 45, 306–322.
- Olaru, D., Purchase, S., Peterson, N., 2008. From customer value to repurchase intentions and recommendations. *Journal of Business & Industrial Marketing* 23, 554–565. doi:10.1108/08858620810913362
- Oliver, R., 1996. *Satisfaction: A behavioral perspective on the customer*. McGraw Hill, New York.
- Oliver, R., 1980. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research* 17, 460–469.
- Oliver, R.L., 1997. *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. Irwin/McGraw-Hill, Boston.
- Oliver, R.L., 1999a. Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing* 63, 33–44.
- Oliver, R.L., 1999b. Value as excellence in the consumption experience, in: *Consumer Value. A Framework for Analysis and Research*. Routledge. London, pp. 43–62.
- Olivia, R., Kallenberg, R., 2003. Managing the transition from product to services. *International Journal of Service Industry Management* 14, 160–172.
- O’Mahony, R., Pamore, L., Suh, B., 2003. The innovator’s advantage: Using innovation and technology to improve business performance, White Paper. Accenture, London, UK.
- Ongori, H., Migiro, S.O., 2010. Information and Communication technology adoption: a literature review. *Journal of Chinese Entrepreneurship* 2, 93–104.
- Orlikowski, W.J., Baroudi, J.J., 1991. Studying information technology in organizations: Research approaches and assumptions. *Information Systems Research* 2, 1–28.
- Oskarsson, C., 1993. *Technological Diversification — The Phenomenon, its Causes and Effects* (PhD dissertation). Chalmers University of Technology, Department of Industrial Management and Economics.
- Ostendorf, J., Mouzas, S., Chakrabarti, R., 2014. Innovation in business networks: The role of leveraging resources. *Industrial Marketing Management* 43, 504–511. doi:10.1016/j.indmarman.2013.12.018
- Osterloh, M., Frey, B.S., 2000. Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization Science* 11, 538–550.

- Ostrom, A.L., Bitner, M.J., Brown, S.W., Burkhard, K.A., Goul, M., Smith-Daniels, V., Demirkan, H., Rabinovich, E., 2010. Moving forward and making a difference: research priorities for the science of service. *Journal of Service Research* 13, 4–36.
- O'Toole, T., Donaldson, B., 2000. Managing buyer-supplier relationship archetypes. *Irish Marketing Review* 13, 12–21.
- Ould, M.A., 1995. *Business Processes: Modelling and Analysis for Re-engineering and Improvement*. Wiley, Chichester.
- Packendorff, J., 1995. Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management* 11, 319–333. doi:10.1016/0956-5221(95)00018-Q
- Paiva, E., Laureano, R., Roth, A., Fensterseifer, V., Evaldo, J., 2008. Organizational knowledge and the manufacturing strategy process: a resource-based view analysis. *Journal of Operations Management* 26, 115–132.
- Palmatier, R., Dant, R., Grewal, D., Evans, K., 2006. Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing* 70, 136–153.
- Parasuraman, A., 2000. Technology Readiness Index (TRI): A Multiple item Scale to Measure Readiness to Mearue New Technologies. *Journal of Service Research* 2, 307–320.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L., 1988. Servqual: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing* 64, 12–40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L., 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing (pre-1986)* 49, 41–50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Malhotra, A., 2005. E-S-Qual: A Multiple-item Scale for Assesing Electronic Service Quality. *Journal of Service Research* 7, 213–233.
- Pardo, C., Henneberg, S.C., Mouzas, S., Naudè, P., 2006. Unpicking the meaning of value in key account management. *European Journal of Marketing* 40, 1360–1374.
- Park, C.-H., Kim, Y.-G., 2006. The Effect of Information Satisfaction and Relational Benefit on Consumers' Online Shopping Site Commitments. *Journal of Electronic Commerce in Organizations* 4, 70–91.
- Parnaby, J., 1994. Business process systems engineering. *International Journal of Technology Management* 9, 497–508.
- Parvatiyar, A., Sheth, J.N., Whittington, J.F.B., 1992. *Paradigm Shift in Interfirm Marketing Relationships: Emerging Research Issues*. Emory University.
- Pateco, O.C. de C. de comercio., 2008. Informe anual de la distribución comercial minorista en la Comunidad Valenciana.
- Patel, P., Pavitt, K., 1997. The technological competencies of the world's largest firms: Complex and path-dependent, but not much variety. *Research Policy* 26, 141–156.
- Patel, P., Pavitt, K., Analysis, I.I. for A.S., 1995. Technological competencies in the world's largest firms: characteristics, constraints and scope for managerial choice. IIASA.
- Patnayakuni, R., Rai, A., Seth, N., 2006. Relational Antecedents of Information Flow Integration for Supply Chain Coordination. *Journal of Management Information Systems* 23, 13–49.
- Patrakosol, B., Lee, S.M., 2009. IT capabilities, interfirm performance, and the state of economic development. *Industrial Management & Data Systems* 109, 1231–1247. doi:10.1108/02635570911002298
- Patterson, K.A., Grimm, C.M., Corsi, T.M., 2003. Adopting new technologies for supply chain management. *Transportation Research Part E* 39, 95–121.
- Patterson, P.G., Smith, T., 2001. Relationship benefits in service industries: A replication in a Southeast Asian context. *The Journal of Services Marketing* 15, 425–443.
- Patterson, P.G., Spreng, R.A., 1997. Modelling the relationship between perceived value, satisfaction and repurchase intentions in a business-to-business, services context: an empirical examination. *International Journal of Service Industry Management* 8, 414–434.
- Pavic, S., Koh, S.C.L., Simpson, M., Padmore, J., 2007. Could e-business create a competitive advantage in UK SMEs? *Benchmarking: An International Journal* 14, 320–351.

- Pavitt, K., 2001. Can the large Penrosian firm cope with the dynamics of technology? Electronic Working Paper Series 68.
- Pavitt, K., Robson, M., Townsend, J., 1989. Technological accumulation, diversification and organisation in UK companies, 1945-1983. *Management science* 35, 81–99.
- Pavlou, P.A., Sawy, O.A.E., 2006. From it leveraging competence to competitive advantage in turbulent environments: the case of new product development. *Information Systems Research* 17, 198–219.
- Payan, J.M., McFarland, R.G., 2005. The Effects of Influence Strategies and Dependence on Satisfaction: Does Trust Mediate These Relationships? *Journal of Marketing Channels* 13, 3–20.
- Payne, A.F., Storbacka, K., Frow, P., 2008. Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36, 83–96.
- Payne, A., Holt, S., 1999. A review of the “value” literature and implications for relationship marketing. *Australasian marketing journal* 7, 41–51.
- Pearce, J.A., Robinson, R.B., 1991. *Strategic Management Formulation, Implementation and Control*. Richard D. Irwin, Inc., Homewood, IL.
- Peng, D.X., Schroeder, R.G., Shah, R., 2007. Linking routines to operations capabilities: a new perspective. *Journal of Operations Management* 26, 730–748.
- Peng, J., Quan, J., Zhang, G., Dubinsky, A.J., 2016. Mediation effect of business process and supply chain management capabilities on the impact of IT on firm performance: Evidence from Chinese firms. *International Journal of Information Management* 36, 89–96. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2015.09.006
- Penning, J.M., Harianto, F., 1992. Technological networking and innovation implementation. *Organization Science* 3, 356–382.
- Peppard, J., 2007. The conundrum of IT management\*. *European Journal of Information Systems* 16, 336–345. doi:10.1057/palgrave.ejis.3000697
- Peppard, J., Ward, J., 2004. Beyond strategic information systems: towards an IS capability. *The Journal of Strategic Information Systems* 13, 167–194.
- Perdomo Ortiz, J., González Benito, J., Galende, J., 2006. Total quality management as a forerunner of business innovation capability. *Technovation* 26, 1170–1185.
- Perego, A., Perotti, S., Mangiaracina, R., 2011. ICT for logistics and freight transportation: a literature review and research agenda. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 41, 457–483. doi:10.1108/09600031111138826
- Perkins-Munn, T., Aksoy, L., Keiningham, T.L., Estrin, D., 2005. Actual Purchase as a Proxy for Share of Wallet. *Journal of Service Research* 7, 245–256. doi:10.1177/1094670504271149
- Perry, C., Cavaye, A., Coote, L., 2002. Technical and social bonds within business-to-business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing* 17, 75–88. doi:10.1108/08858620210415217
- Peters, L.D., 1997. IT enabled marketing: a framework for value creation in customer relationships. *Journal of Marketing Practice* 3, 213–229.
- Pettigrew, A.M., 1992. The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal* (1986-1998) 13, 5–16.
- Pettigrew, A., Whipp, R., 1993. Managing change for competitive success. *The Academy of Management Review* 18, 572–576.
- Pine, B.J., 1993. Customizing for the new consumer. *Fortune* 128, 45–45.
- Ping, R.A., 2003. Antecedents of satisfaction in a marketing channel. *Journal of Retailing* 79, 237–248.
- Piplani, R., Pokharel, S., Tan, A., 2004. Perspectives on the use of information technology at third party logistics service providers in Singapore. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* 16, 27–41.
- Pitt, M., Clarke, K., 1999. Competing on competence: a knowledge perspective on the management of strategic innovation. *Technology Analysis & Strategic Management* 11, 301–316.

- Plouffe, C.R., Vandenbosch, M., Hulland, J., 2001. Intermediating technologies and multi-group adoption: A comparison of consumer and merchant adoption intentions toward a new electronic payment system. *The Journal of Product Innovation Management* 18, 65–81.
- PMI, 2004. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide), 3er ed. PMBOK, I. ed. Project Management Institute, Newtown Square, PA.
- Pokharel, S., 2005. Perception on information and communication technology: perspective in logistics. *The Journal of Enterprise Information Management* 18, 136–149.
- Polo, Y., Cambra, J., 2007. Importance of company size in long-term orientation of supply function: an empirical research. *The Journal of Business & Industrial Marketing* 22, 236–248.
- Ponsignon, F., Smart, P.A., Maull, R.S., 2011. Service delivery system design: characteristics and contingencies. *International Journal of Operations & Production Management* 31, 324–349. doi:10.1108/01443571111111946
- Poon, P., Wagner, C., 2001. Critical success factors revisited: success and failure cases of information systems for senior executives. *Decision Support System* 30, 393–418.
- Porter, M., 1985. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Free Press, NY, USA.
- Porter, M.E., 1990. *The competitive advantage of nations*. MacMillan Press, New York.
- Powell, T.C., 1995. Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal* 16, 15–37.
- Powell, T.C., 1992. Organizational alignment as competitive advantage. *Strategic Management Journal* 13, 119–134.
- Powell, T.C., Dent-Micallef, A., 1997. Information technology as competitive advantage: The role of human, business, and technology resources. *Strategic Management Journal* 18, 375–405.
- Powers, T., Reagan, W., 2007. Factors Influencing Successful Buyer-Seller Relationships. *Journal of Business Research* 60, 1234–1242.
- Prahalad, C.K., Hamel, G., 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* 68, 79–91.
- Prahalad, C.K., Ramaswamy, V., 2004. Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership* 32, 4–9.
- Prahalad, C.K., Ramaswamy, V., 2000. Co-opting customer competence. *Harvard Business Review* 78, 79–87.
- Prajogo, D.J., McDermott, C., 2005. The relationship between TQM practices and organizational culture. *International Journal of Operational & Production Management* 25, 1101–1122.
- Preston, D.S., Karahanna, E., 2009. Antecedents of IS Strategic Alignment: A Nomological Network. *Information Systems Research* 20, 159–179.
- Price, L.L., Arnould, E., 1999. Commercial friendships: service provider-client relationships in context. *Journal of Marketing* 63, 38–56.
- Priem, R.L., Butler, J.E., 2001. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review* 26, 22–40.
- Primo, M.A.M., Amundson, S.D., 2002. An exploratory study of the effects of supplier relationships on new product development outcomes. *Journal of Operations Management* 20, 33–52.
- Pritchard, M.P., Howard, D.R., 1997. The loyal traveler: examining a typology of service patronage. *Journal of Travel Research* 35, 2–10.
- Pun, K.F., Jaggernath-Furlonge, S., 2012. Impacts of company size and culture on quality management practices in manufacturing organisations: An empirical study. *The TQM Journal* 24, 83–101. doi:10.1108/17542731211191249
- Quinn, J.B., Anderson, P., Finkelstein, S., 1996. Leveraging intellect. *The Academy of Management Perspectives* 10, 7–25.

- Radhakrishnan, A., Zu, X., Grover, V., 2008. A process-oriented perspective on differential business value creation by information technology: An empirical investigation ☆. *Omega* 36, 1105–1125. doi:10.1016/j.omega.2006.06.003
- Radnor, Z.J., Barnes, D., 2007. Historical analysis of performance measurement and management in operations management. *International Journal of Productivity and Performance Management* 56, 384–396.
- Rahikka, E., Ulkuniemi, P., Pekkarinen, S., 2011. Developing the value perception of the business customer through service modularity. *Journal of Business & Industrial Marketing* 26, 357–367. doi:10.1108/08858621111144415
- Rahim, A., 1983. A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict. *Academy of Management Journal* 26, 368–376.
- Rahimi, F., Møller, C., Hvam, L., 2016. Business process management and IT management: The missing integration. *International Journal of Information Management* 36, 142–154. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2015.10.004
- Rai, A., Patnayakuni, R., Nainika, S., 2006. Firm Performance Impacts of Digitally Enabled Supply Chain Integration Capabilities. *MIS Quarterly* 30, 225–246.
- Ramarao, D., 2001. New product introductions, slotting allowances, and retailer discretion. *Journal of Retailing* 77, 335–358.
- Ramsey, E., Ibbotson, P., Bell, J., Gray, B., 2003. E-opportunities of service sector SMEs: an Irish cross-border study. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 10, 250–64.
- Ravald, A., Grönroos, C., 1996. The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing* 30, 19–30.
- Ravichandran, T., 2007. Swiftiness and intensity of administrative innovation adoption: an empirical study of TQM in information systems. *Decision Sciences* 31, 691–724.
- Ravichandran, T., Lertwongsatien, C., 2005. Effect of Information System Resources and Capabilities on Firm Performance: A Resource-Based Perspective. *Journal of Management Information Systems* 21, 237–276.
- Ravichandran, T., Rai, A., 2000. Quality management in systems development: an organizational system perspective. *MIS Quarterly* 24, 381–415.
- Ray, G., Muhanna, W.A., Barney, J.B., 2005. Information technology and the performance of the customer service process: a resource-based analysis. *MIS Quarterly* 29, 625–651.
- Reich, B.H., Benbasat, I., 2000. Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives. *MIS Quarterly* 24, 81–113.
- Reich, B.H., Benbasat, I., 1996. Measuring the linkage between business and information technology objectives. *MIS Quarterly* 20, 55–62.
- Reichheld, F.F., 2003. The one number you need to grow. *Harvard Business Review* 82, 46–54.
- Reichheld, F.F., 1996a. *The Loyalty Effect*. Harvard Business School Press.
- Reichheld, F.F., 1996b. Learning from Customer Defections. *Harvard Business Review* 74, 56–69.
- Reichheld, F., Sasser, W., 1990. Zero defections : quality comes to services : to learn how to keep customers, track the ones you lose (includes data on MBNA America credit card business). *Harvard business review* 68, 105–111.
- Reinartz, W., Krafft, M., Hoyer, W.D., 2004. The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. *Journal of Marketing Research* 41, 293–305. doi:10.1509/jmkr.41.3.293.35991
- Reinartz, W., Kumar, V., 2002. The mismanagement of customer loyalty. *Harvard Business Review* 80, 86–94.
- Reinartz, W., Thomas, J.S., Kumar, V., 2005. Balancing acquisition and retention resources to maximize customer profitability. *Journal of Marketing* 69, 63–79.

- Rexha, N., 2000. Integrating relationship marketing activities with offering quality in the supplier's relational marketing program. *Journal of Business to Business Marketing* 7, 1–17.
- Rho, B., Ju, Y., 1998. A comparative study on the structural relationships of manufacturing practices, leadtime and productivity in Japan and Korea. *Journal of Operations Management* 16, 257–270.
- Richey, R., Daugherty, P., Roath, A., 2007. Firm Technological Readiness and Complementarity: Capabilities Impacting Logistics Service Competency and Performance. *Journal of Business Logistics* 28, 195–228.
- Richey, R.G., Adams, F.G., Dalela, V., 2012. Technology and Flexibility: Enablers of Collaboration and Time-Based Logistics Quality. *Journal of Business Logistics* 33, 34–49. doi:10.1111/j.0000-0000.2011.01036.x
- Richins, M.L., 1994. Valuing things: The public and private meanings of possession. *Journal of Consumer Research* 21, 504–521.
- Rigdon, E.E., 2012. Rethinking Partial Least Squares Path Modeling: In Praise of Simple Methods. *Long Range Planning* 45, 341–358. doi:10.1016/j.lrp.2012.09.010
- Rindfleisch, A., Moorman, C., 2003. Interfirm Cooperation and Customer Orientation. *JMR, Journal of Marketing Research* 40, 421–436.
- Ringle, C.M., Sarstedt, M., Straub, D., 2012. A critical look at the use of PLS-SEM in MIS Quarterly. *MIS Quarterly* 36.
- Ritter, T., Gemünden, H.G., 2004. The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success. *Journal of Business Research* 57, 548–556. doi:10.1016/S0148-2963(02)00320-X
- 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. doi:10.1016/j.indmarman.2011.11.020
- Robey, D., 1979. Users attitudes and management information system use. *The Academy of Management Journal* 22, 527–538.
- Rockart, J.F., Earl, M.J., Ross, J.W., 1996. Eight Imperatives for the New IT Organization. *MIT Sloan Management Review* 38, 43–55.
- Rodina, E., Zeimpekis, V., Fouskas, K., 2003. Remote workforce business processes integration through real-time mobile communications, in: *Proceedings of 2nd International Conference on Mobile Businesses*.
- Rodrigues, A.M., Stank, T.P., Lynch, D.F., 2004. Linking strategy, structure, process and performance in integrated logistics. *Journal of Business Logistics* 25, 65–94.
- Rodríguez, I.R. del B., Agudo, J.C., Gutiérrez, H.S.M., 2006. Determinants of economic and social satisfaction in manufacturer-distributor relationships. *Industrial Marketing Management* 35, 666–675.
- Rogers, E.M., 1995. *Diffusion of Innovations*, fourth ed. ed. The Free Press, New York.
- Rokkan, A.I., Heide, J.B., Wathne, K.H., 2003. Specific investments in marketing relationships: Expropriation and bonding effects. *JMR, Journal of Marketing Research* 40, 210–224.
- Rosemann, M., vom Brocke, J., 2015. The Six Core Elements of Business Process Management, in: vom Brocke, J., Rosemann, M. (Eds.), *Handbook on Business Process Management 1*. Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg, pp. 105–122.
- Ross, J.W., Beath, C.M., Goodhue, D.L., 1996. Develop Long-Term Competitiveness Through IT Assets. *MIT Sloan Management Review* 38, 31–42.
- Ross, P., Blumenstein, M., 2013. Cloud computing: the nexus of strategy and technology. *Journal of Business Strategy* 34, 39–47. doi:10.1108/JBS-10-2012-0061
- Rouse, W.B., Baba, M.L., 2006. Enterprise transformation. *Communications of the ACM* 49, 66–72. doi:10.1145/1139922.1139951
- Rubalcaba, L., 2007. *The new service economy. Challenges and policy implications for Europe*. Edward Elgar, UK.

- Rudberg, M., Klingenberg, N., Kronhamn, K., 2002. Collaborative supply chain using electronic market- places. *Integrated Manufacturing Systems* 13, 596–611.
- Rumelt, R.P., Schendel, D.E., Teece, D.J., 1994. Fundamental issues in strategy, in: Rumelt, R.P., Schendel, D.E., Teece, D.J. (Eds.), *Fundamental Issues in Strategy*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA, pp. 9–47.
- Rundle-Thiele, S., Bennett, R., 2001. A brand for all seasons? A discussion of brand loyalty approaches and their applicability for different markets. *Journal of Product and Brand Management* 10, 25–37.
- Rust, R.T., 2004. If everything is service, why is this happening now, and what difference does it make? In: Invited commentaries on “Evolving to a new dominant logic for marketing.” *Journal of Marketing* 68, 18–27.
- Rust, R.T., Lemon, K.N., Zeithaml, V.A., 2004. Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing* 68, 109–127. doi:10.1509/jmkg.68.1.109.24030
- Rust, R.T., Oliver, R., 1994. Service Quality: Insights and Managerial Implications From the Frontier, in: Rust, R.T., Oliver, R.L. (Eds.), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. Sage Publications, CA.
- Rust, R.T., Zahorik, A.J., 1993. Customer satisfaction, customer retention, and market share *Journal of Retailing*, 193–215.
- Ryssel, R., Ritter, T., Gemünden, H.G., 2004. The impact of information technology deployment on trust, commitment and value creation in business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing* 19, 197–207. doi:10.1108/08858620410531333
- Ryu, S., Park, J., Min, S., 2007. Factors of determining long-term orientation in interfirm relationships. *Journal of Business Research* 60, 1225–1233.
- Sabherwal, R., Chan, Y.E., 2001. Alignment between business and IS strategies: A study of prospectors, analyzers, and defenders. *Information Systems Research* 12, 11–34.
- Sabherwal, R., Hirschheim, R., Goles, T., 2001. The dynamics of alignment: insights from a punctuated equilibrium model. *Organization Science* 12, 179–197.
- Sabherwal, R., Kirs, P., 1994. The alignment between organizational critical success factors and information technology capability in academic institutions. *Decision Sciences* 25, 301–330.
- SABI, 2014. Sistemas de Análisis de Balances Ibéricos, en [www.informa.es](http://www.informa.es).
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., Grover, V., 2003. Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary Firms. *MIS Quarterly* 27, 237–263.
- Sambamurthy, V., Zmud, R.W., 2000. Research commentary: The organizing logic for an enterprise's IT activities in the digital era - A prognosis of practice and a call for research. *Information Systems Research* 11, 105–114.
- Samli, A.C., Jacobs, L.W., Willis, J., 1992. What presale and postsale services do you need to be competitive? *Industrial Marketing Management* 21, 33–41.
- Sánchez Pérez, M., Segobia López, C., 2007. La construcción de relaciones de valor en los canales de comercialización. *Colección Mediterráneo Económico* 11, 167–193.
- Sanders, N., 2007. The Benefits of Using E-Business Technology: The Supplier Perspective. *Journal of Business Logistics* 28, 177–207.
- Sandoval-Chávez, D.A., Beruvides, M.G., 1998. Using Opportunity Costs to Determine the Cost of Quality: A Case Study in a Continuous-Process Industry. *The Engineering Economist* 43, 107–124. doi:10.1080/00137919808903192
- Saraph, J.V., Benson, P.G., Schroeder, R.G., 1989. An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision Sciences* 20, 810–829.
- Sarkar, M., Aulakh, P.S., Madhok, A., 2009. Process Capabilities and Value Generation in Alliance Portfolios. *Organization Science* 20, 583–600. doi:10.1287/orsc.1080.0390
- Sauer, C., Burn, J.M., 1997. The Pathology of Strategic Management, in: Sauer, C., Yetton, P.W. (Eds.), *Steps to the Future*. Jossey-Bass, San Francisco, pp. 89–112.

- Sawhney, M., 2006. Going Beyond the Product, Defining, Designing, and Delivering Customer Solutions,” in: Lusch, R.F., Vargo, S. (Eds.), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*. M.E. Sharpe, New York, pp. 365–380.
- Schaupp, L.C., Bélanger, F., 2005. A Conjoint Analysis of Online Consumer Satisfaction. *Journal of Electronic Commerce Research* 16, 95–111.
- Scheer, L.K., Miao, C.F., Garrett, J., 2010. The effects of supplier capabilities on industrial customers' loyalty: the role of dependence. *Journal of the Academy of Marketing Science* 38, 90–104. doi:10.1007/s11747-008-0129-6
- Scheer, L.K., Miao, C.F., Garrett, J., 2009. The effects of supplier capabilities on industrial customers' loyalty: the role of dependence. *Journal of the Academy of Marketing Science* 38, 90–104. doi:10.1007/s11747-008-0129-6
- Schendel, D., 1994. Introduction to competitive organizational behavior: toward an organizationally-based theory of competitive advantage. *Strategic Management Journal* 15, 1–4.
- Scherer, F., Ross, D., 1990. *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Houghton Mifflin, Boston.
- Schiffauerova, A., Thomson, V., 2006. A review of research on cost of quality models and best practices. *International Journal of Quality & Reliability Management* 23, 647–669. doi:10.1108/02656710610672470
- Schneider, B., Bowen, D.E., 1984. New service design, development and implementation, in: George, W.R., Marshall, C. (Eds.), *Developing New Services*, American Marketing Association. Proceedings Series, Chicago, IL, pp. 82–102.
- Schrage, M., 1990. *Shared Minds: The New Technologies of Collaboration*. Random House, New York, NY.
- Schultze, U., Carte, T.A., 2007. Contextualizing usage research for interactive technology: the case of car e-tailing. *ACM SIGMIS Database* 38, 29–59.
- Schumann, J.H., Wunderlich, N.V., Wangenheim, F., 2012. Technology mediation in service delivery: A new typology and an agenda for managers and academics. *Technovation* 32, 133–143. doi:10.1016/j.technovation.2011.10.002
- Schwartz, D.G., Diviniti, M., Brasethvik, T. (Eds.), 2000. *Internet-based Organizational Memory and Knowledge Management*. Idea Group Publishing, Hershey, PA.
- Scupola, A., 2014. The relation between innovation sources and ICT roles in facility management organizations. *Journal of Facilities Management* 12, 368–381. doi:10.1108/JFM-11-2013-0059
- Segarra-Oña, M., Peiró-Signes, A., Cervelló-Royo, R., 2015. Determinantes de la eco-innovación en la actividad de construcción en España. *Informes de la Construcción* 67, e068. doi:10.3989/ic.13.124
- Seggie, S., Kim, D., Cavusgil, S., 2006. Do Supply Chain IT Alignment and Supply Chain Inter-Firm System Integration Impact Upon Brand Equity and Firm Performance? *Journal of Business Research* 59, 887–895.
- Seiders, K., Voss, G.B., Grewal, D., Godfrey, A.L., 2005. Do Satisfied Customers Buy More? Examining Moderating Influences in a Retailing Context. *Journal of Marketing* 69, 26–43. doi:10.1509/jmkg.2005.69.4.26
- Selnes, F., 1998. Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships. *European Journal of Marketing* 32, 305–322.
- Sharland, A., 1997. Sourcing strategy: the impact of costs on relationship outcomes. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 27, 395–409.
- Sharman, G., 1984. The Rediscovery of Logistics. *Harvard business review* 62, 71–79.
- Sheppard, B.H., Tuchinsky, M., 1996. Interfirm relationships: a grammar of pairs. *Research in Organizational Behavior* 18, 331–373.
- Sheth, J.N., Newman, B.I., Gross, B.L., 1991. Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of Business Research* 22, 159–170.



- Sheth, J.N., Parvatiyar, A., 1995. Relationship marketing in consumer markets: Antecedents and consequences. *Academy of Marketing Science*.Journal 23, 255–271.
- Sheth, J.N., Uslay, C., 2007. Implications of the Revised Definition of Marketing: From Exchange to Value Creation. *Journal of Public Policy & Marketing* 26, 302–307. doi:10.1509/jppm.26.2.302
- Shin, K., Shin, Y., Kwon, J., Kang, S., 2012. Risk propagation based dynamic transportation route finding mechanism. *Industrial Management & Data Systems* 112, 102–124. doi:10.1108/02635571211193662
- Shostack, G.L., 1987. Service positioning through structural change. *Journal of Marketing* 51, 34–43.
- Sidorchuk, R., 2015. The Concept of “Value” in the Theory of Marketing. *Asian Social Science* 11, 320–325. doi:10.5539/ass.v11n9p320
- Sila, I., Ebrahimpour, M., 2005. Critical linkages among TQM factors and business results. *International Journal of Operations & Production Management* 25, 1123–1155.
- Simatupang, T.M., Wright, A.C., Sridharan, R., 2002. The knowledge of coordination for supply chain integration. *Business Management Journal* 8, 289–308.
- Singh, D., 2013. An empirical investigation of dynamic capabilities in managing strategic flexibility in manufacturing organizations. *Management Decision* 51, 1442–1461. doi:10.1108/MD-05-2012-0332
- Sinickas, A., 2001. Communicating is not optional. Harvard Business School Publishing Corporation 1–5.
- Sinkula, J.M., 1994. Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing* 58, 35–45.
- Sirkin, H.L., Keenan, P., Jackson, A., 2005. The hard side of change management. *Harvard Business Review* 83, 108–118.
- Sirmon, D.G., Hitt, M.A., 2003. Managing resources: linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneur Theory and Practice* 27, 339–358.
- Sirohi, N., McLaughlin, E.W., Wittink, D.R., 1998. A model of consumer perceptions and store loyalty intentions for a supermarket retailer. *Journal of Retailing* 74, 223–245.
- Sivadas, E., Baker-Prewitt, J.L., 2000. An examination of the relationship between service quality, customer satisfaction, and store loyalty. *International Journal of Retail & Distribution Management* 28, 73–82. doi:10.1108/09590550010315223
- Skarmeas, D., Katsikeas, C.S., Spyropoulou, S., Salehi-Sangari, E., 2008. Market and supplier characteristics driving distributor relationship quality in international marketing channels of industrial products. *Industrial Marketing Management* 37, 23–36.
- Skarp, F., Gadde, L.-E., 2007. Problem solving in the upgrading of product offerings - A case study from the steel industry. *Industrial Marketing Management* 37, 725–737.
- Slack, N., Chambers, S., Johnston, R., Betts, A., 2006. *Operations and Process Management*, in: Principles and Practice for Strategic Impact. Pearson Education Limited, Harlow.
- Slater, J., 2010. Sonoco meets economic challenges by delivering enhanced value for its customers through strong partnerships. *Global Business and Organizational Excellence* 29, 6–14. doi:10.1002/joe.20324
- Slater, S.F., 1997. Developing a customer value-based theory of the firm. *Academy of Marketing Science*.Journal 25, 162–167.
- Slater, S.F., Narver, J.C., 2000. Intelligence generation and superior customer value. *Academy of Marketing Science*.Journal 28, 120–127.
- Slater, S.F., Narver, J.C., 1995. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing* 59, 63–74.
- Slater, S.F., Narver, J.C., 1992. Superior customer value and business performance: the strong evidence for a market-driven culture: commentary (n°92-125). Marketing Science Institute, Cambridge, MA.

- Slater, S.F., Reddy, V.K., Zwirlein, T.J., 1998. Evaluating strategic investments: Complementing discounted cash flow analysis with options analysis. *Industrial Marketing Management* 27, 447–458.
- Sledgianowski, D., Luftman, J., 2005. IT-Business Strategic Alignment Maturity: A case study. *Journal of Cases on Information Technology* 7, 102–120.
- Smith, J.B., Colgate, M., 2007. Customer Value Creation: a Practical Framework. *Journal of Marketing Theory and Practice* 15, 7–23.
- Snell, S.A., Dean, J.W., 1992. Integrated manufacturing and human resource management: a human capital perspective. *Academy of Management Journal* 35, 467–504.
- Söderlund, J., Vaagaasar, A.L., Andersen, E.S., 2008. Relating, reflecting and routinizing: Developing project competence in cooperation with others. *International Journal of Project Management* 26, 517–526. doi:10.1016/j.ijproman.2008.06.002
- Song, Y., Su, Q., Liu, Q., Wang, T., 2012. Impact of business relationship functions on relationship quality and buyer's performance. *Journal of Business & Industrial Marketing* 27, 286–298. doi:10.1108/08858621211221661
- Souder, W., 1987. *Managing New Product Innovation*. Lexington, Massachusetts.
- Sower, V.E., Quarles, P., 2003. Cost of quality: why more organizations do not use it effectively. Presented at the Proceedings of Annual Quality Congress, pp. 625–637.
- Spanos, Y.E., Prastacos, G.P., Poulymenakou, A., 2002. The relationship between information and communication technologies adoption and management. *Information & Management* 39, 659–675.
- Spencer, B., 1994. Models of organization and total quality management: a comparison and critical evaluation. *Academy of Management Review* 19, 446–471.
- Spender, J.-C., 1996. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17, 45–62.
- Spendolini, M.J., 1992. *The Benchmarking Book*. AMACOM, New York, NY.
- Spiro, R.L., Weitz, B.A., 1990. Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research* 27, 61–69.
- Spiteri, J.M., Dion, P.A., 2004. Customer value, overall satisfaction, end-user loyalty, and market performance in detail intensive industries. *Industrial Marketing Management* 33, 675–687.
- Spreng, R.A., MacKenzie, S.B., Olshavsky, R.W., 1996. A reexamination of the determinants of consumer satisfaction. *Journal of Marketing* 60, 15–32.
- Stalk, G., Evans, P., Sculman, L.E., 1992. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review* 57–89.
- Stank, T., Crum, M., Arango, M., 1999a. Benefits of interfirm coordination in food industry supply chains. *Journal of Business Logistics* 20, 21–41.
- Stank, T.P., Goldsby, T.J., Vickery, S.K., 1999b. Effect of service supplier performance on satisfaction and loyalty of store managers in the fast food industry. *Journal of Operations Management* 17, 429–447.
- Stank, T.P., Goldsby, T.J., Vickery, S.K., Savitskie, K., 2003. Logistics service performance: Estimating its influence on market share. *Journal of Business Logistics* 24, 27–56.
- Stanley, J., Wojcik, P., 2005. Better B2B Selling. *McKinsey Quarterly* 38, 15–15.
- Staughton, R., Johnston, R., 2005. Operational performance gaps in business relationships. *International Journal of Operations & Production Management* 25, 320–332.
- Steiner, M., Eggert, A., Ulaga, W., Backhaus, K., 2016. Do customized service packages impede value capture in industrial markets? *Journal of the Academy of Marketing Science* 44, 151–165. doi:10.1007/s11747-014-0410-9
- Stern, L.W., El-Ansary, A.I., Coughlan, A.T., Cruz, I., 1999. *Canales de comercialización*, 5<sup>a</sup> ed. Prentice Hall Iberia. ed. Madrid.
- Stewart, T.A., 1997. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. Nicholas Brealey, London.

- Stock, J.R., Boyer, S.L., Harmon, T., 2010. Research opportunities in supply chain management. *Journal of the Academy of Marketing Science* 38, 32–41. doi:10.1007/s11747-009-0136-2
- Storbacka, K., 2012. Strategic account management programs: alignment of design elements and management practices. *Journal of Business & Industrial Marketing* 27, 259–274. doi:10.1108/08858621211221643
- Streukens, S., Ruyter, K. de, 2004. Reconsidering nonlinearity and asymmetry in customer satisfaction and loyalty models: An empirical study in three retail service settings. *Marketing Letters* 15, 99–111.
- Stump, R.L., Heide, J.B., 1996. Controlling supplier opportunism in industrial relationships. *Journal of Marketing Research* 33, 431–441.
- Stump, R., Sriram, V., 1997. Employing information technology in purchasing: Buyer-supplier relationships and size of the supplier base. *Industrial Marketing Management* 26, 127–136.
- Subramanian, N., Ramanathan, R., 2012. A review of applications of Analytic Hierarchy Process in operations management. *International Journal of Production Economics* 138, 215–241. doi:10.1016/j.ijpe.2012.03.036
- Subramani, M., 2004. How do suppliers benefit from information technology use in supply chain relationships. *MIS Quarterly* 45–74.
- Summers, D.C.S., 2009. *Quality Management: Creating and Sustaining Organizational Effectiveness*. Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Swaminathan, J.M., Tayur, S.R., 2003. Models for supply chains in e-business. *Management Science* 49, 1387–1406.
- Sweeney, J.C., Soutar, G.N., 2001. Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing* 77, 203–220.
- Sweeney, J.C., Soutar, G.N., Johnson, L.W., 1999. The role of perceived risk in the quality-value relationship: A study in a retail environment. *Journal of Retailing* 75, 77–105.
- Syam, N.B., Kumar, N., 2006. On customized goods, standard goods, and competition. *Marketing Science* 25, 525–537.
- Takeuchi, H., Quelch, J.A., 1983. Quality is more than making a good product. *Harvard Business Review* 61, 139–145.
- Talib, F., Rahman, Z., Qureshi, M.N., 2011. A study of total quality management and supply chain management practices. *International Journal of Productivity and Performance Management* 60, 268–288. doi:10.1108/17410401111111998
- Tallman, S., Phene, A., 2007. Leveraging Knowledge Across Geographic Boundaries. *Organization Science* 18, 252–260.
- Tallon, P.P., Kraemer, K.L., Gurbaxani, V., 2000. Executives' perceptions of the business value of information technology: A process-oriented approach. *Journal of Management Information Systems* 16, 145–173.
- Tampoe, M., 1994. Exploiting the core competencies of your organisation. *Long Range Planning* 27, 66–77.
- Tanis, M., Postmes, T., 2003. Social Cues and Impression Formation in CMC. *Journal of Communication* 53, 676–693.
- Tannock, J., Krasachol, L., Ruangpermpool, S., 2002. The development of total quality management in Thai manufacturing SMEs. *Reliability Management* 19, 380–395.
- Tavakolian, H., 1989. Linking the Information Technology Structure with Organizational Competitive Strategy: A survey. *MIS Quarterly* 13, 309–317.
- Taylor, S.A., Baker, T.L., 1994. An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions. *Journal of Retailing* 70, 163–179.
- Taylor, S., Todd, P., 1995. Decomposition and crossover effects in the theory of planned behavior: A study of consumer adoption intentions. *International Journal of Research in Marketing* 12, 137–155.

- Teas, R.K., Agarwal, S., 2000. The effects of extrinsic product cues on consumers' perceptions of quality, sacrifice, and value. *Academy of Marketing Science*. Journal 28, 278–290.
- Teece, D.J., 2009. The nature of competition in regimes of rapid technological change, in: *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organisation for Innovation and Growth*. Oxford University, Oxford.
- Teece, D.J., 2007. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal* 28, 1319–1350.
- Teece, D.J., 2000. *Managing Intellectual Capital*. Oxford University Press, Oxford.
- Teece, D.J., 1986. Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy* 15, 285–305.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A., 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18, 509–533.
- Temtime, Z.T., 2003. The moderating impacts of business planning and firm size on total quality management practices. *The TQM Magazine* 15, 52–60.
- Terawatanavong, C., Whitwell, G.J., Widing, R.E., 2007. Buyer satisfaction with relational exchange across the relationship lifecycle. *European Journal of Marketing* 41, 915–938.
- Terho, H., Haas, A., Eggert, A., Ulaga, W., 2012. "It's almost like taking the sales out of selling"—Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management* 41, 174–185. doi:10.1016/j.indmarman.2011.11.011
- Thite, M., 2000. Leadership styles in information technology projects. *International Journal of Project Management* 18, 235–241.
- Thompson, J.D., 1967. *Organizations in Action*. McGraw-Hill, New York, NY.
- Thomson, A., Strickland, V., 1990. *Strategic Management*. Richard D. Irwin, Homewood, IL.
- Thruogachantar, P., Zailani, S., 2011. The influence of purchasing strategies on manufacturing performance: An empirical study in Malaysia. *Journal of Manufacturing Technology Management* 22, 641–663. doi:10.1108/17410381111134482
- Thun, J., 2010. Angles of Integration: An Empirical Analysis of the Alignment of Internet-Based Information Technology and Global Supply Chain Integration. *Journal of Supply Chain Management* 46, 30–44.
- Tippins, M.J., Sohi, R.S., 2003. IT competency and firm performance: Is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal* 24, 745–761.
- Todorova, G., Durisin, B., 2007. Absorptive capacity: valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review* 32, 774–786.
- Tokman, M., Richey, R.G., Deitz, G.D., Adams, F.G., 2012. The Retailer's Perspective on the Link Between Logistical Resources and Perceived Customer Loyalty to Manufacturer Brands. *Journal of Business Logistics* 33, 181–195. doi:10.1111/j.2158-1592.2012.01051.x
- Tong, P., Johnson, J.L., Umesh, U.N., Lee, R.P., 2008. A typology of interfirm relationships: the role of information technology and reciprocity. *Journal of Business & Industrial Marketing* 23, 178–192. doi:10.1108/08858620810858445
- Toon, M.A., Robson, M.J., Morgan, R.E., 2012. A value-in-process analysis of relationship interactions in non-equity alliances. *Industrial Marketing Management* 41, 186–196. doi:10.1016/j.indmarman.2011.11.016
- Toossi, A., Louise Lockett, H., Z. Raja, J., Martinez, V., 2013. Assessing the value dimensions of outsourced maintenance services. *Journal of Quality in Maintenance Engineering* 19, 348–363. doi:10.1108/JQME-04-2013-0021
- Torrisi, S., Granstrand, O., 2004. Technology and business diversification. in: Cantwell, in: *The Economics and Management of Technological Diversification*. Routledge, London, pp. 21–68.
- Tosi, H., Slocum, J., 1984. Contingency Theory: Some Suggested Directions. *Journal of Management* 10, 9–26.
- Trent, R.J., Monczka, R.M., 2003. Understanding integrated global sourcing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 33, 607–629. doi:10.1108/09600030310499286

- Trentham, G., Scholl, H.J., 2008. Current Practices in Field Force Automation: Decision Support and Information Management for the Field Force. *IEEE*, pp. 197–197. doi:10.1109/HICSS.2008.110
- Tuli, K.R., Kohli, A.K., Bharadwaj, S.G., 2007. Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes. *Journal of Marketing* 71, 1–17. doi:10.1509/jmkg.71.3.1
- Türk, B., Scholz, M., Berresheim, P., 2012. Measuring service quality in online luxury goods retailing. *Journal of Electronic Commerce Research* 13, 88–103.
- Turkensteen, M., Klose, A., 2012. Demand dispersion and logistics costs in one-to-many distribution systems. *European Journal of Operational Research* 223, 499–507.
- Turner, J.R., 2004. *Managing web projects: the management of large projects and programmes for web-space delivery*. Gower, Aldershot, UK.
- Uлага, W., 2011. Investigating customer value in global business markets: Commentary essay. *Journal of Business Research* 64, 928–930. doi:10.1016/j.jbusres.2011.04.005
- Uлага, W., 2003. Capturing Value Creation in Business Relationships: A Customer Perspective. *Industrial Marketing Management* 32, 677–693.
- Uлага, W., 2001. Customer value in business markets: An agenda for inquiry. *Industrial Marketing Management* 30, 315–319.
- Uлага, W., Chacour, S., 2001. Measuring customer-perceived value in business markets: A prerequisite for marketing strategy development and implementation. *Industrial Marketing Management* 30, 525–540.
- Uлага, W., Eggert, A., 2005. Relationship Value in Business Markets: The Construct and its Dimensions. *Journal of Business to Business Marketing* 12, 73–99.
- Uлага, W., Eggert, A., 2003. Relationship value in business markets: development of a measurement scale (ISBM Report No. 2).
- Uлага, W., Eggert, A., 2006b. Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships. *European Journal of Marketing* 40, 311–327.
- Uлага, W., Eggert, A., 2006a. Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. *Journal of Marketing* 70, 119–136.
- Uлага, W., Reinartz, W.J., 2011. Hybrid Offerings: How Manufacturing Firms Combine Goods and Services Successfully. *Journal of Marketing* 75, 5–23. doi:10.1509/jm.09.0395
- Uncles, M.D., Dowling, G.R., Hammond, K., 2003. Customer loyalty and customer loyalty programs. *Journal of Consumer Marketing* 20, 294–316. doi:10.1108/07363760310483676
- Uncles, M., Ehrenberg, A., Hammond, K., 1995. Patterns of Buyer Behavior: Regularities, Models, and Extensions (in *Stochastic Choice Phenomena*). *Marketing Science* 14, G71–G78.
- Valenciana, C. de la C., 2006. Sector del mueble. [www.guiasceei.com](http://www.guiasceei.com).
- Van Birgelen, M., Ruyter, K. de, Jong, A. de, Wetzels, M., 2002. Customer evaluations of after-sales service contact modes: An empirical analysis of national culture's consequences. *International Journal of Research in Marketing* 19, 43–64.
- Vandermerwe, S., 2000. How increasing value to customers improves business results. *Sloan Management Review* 42, 27–37.
- Van de Ven, A.H., 1992. SUGGESTIONS FOR STUDYING STRATEGY PROCESS: A RESEARCH NOTE. *Strategic Management Journal* (1986-1998) 13, 169–188.
- Van de Ven, A.H., Polley, D.E., Garud, R., Venkataraman, S., 1999. *The innovation journey*. Oxford University Press, New York.
- van der Heijden, B., van der Schoot, E., Scholarios, D., Marzec, I., Bozionelos, N., Epitropaki, O., Jêdrzejowicz, P., Knauth, P., Mikkelsen, A., van der Heijde, C., 2010. Employability management needs analysis for the ICT sector in europe: The case of small and medium-sized enterprises. *Journal of Centrum Cathedra* 3, 182–200.
- van Doorn, J., 2008. Is There a Halo Effect in Satisfaction Formation in Business-to-Business Services? *Journal of Service Research* 11, 124–141. doi:10.1177/1094670508324676

- Vanhaverbeke, W., 2006. The inter-organizational context of open innovation, in: Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., West, J. (Eds.), *Open Innovation. Researching a New Paradigm*. Oxford University Press Inc, New York, pp. 205–219.
- Vanhaverbeke, W., Van de Vrande, V., Cloudt, M., 2008. Connecting absorptive capacity and open innovation (February 7, 2008). Available at SSRN.
- Van Wyk, R.J., 1997. Strategic technology scanning. *Technological Forecasting and Social Change* 55, 21–38.
- Varadarajan, P.R., Rajaratnam, D., 1986. Symbiotic Marketing Revisited. *Journal of Marketing* 50, 7–17.
- Vargo, S.L., Lusch, R.F., 2016. Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science* 44, 5–23. doi:10.1007/s11747-015-0456-3
- Vargo, S.L., Lusch, R.F., 2007. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36, 1–10. doi:10.1007/s11747-007-0069-6
- Vargo, S.L., Lusch, R.F., 2006. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, in: Lusch, R.F., Vargo, S.L. (Eds.), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*. M.E. Sharpe, New York, NY, pp. 3–28.
- Vargo, S.L., Lusch, R.F., 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing* 68, 1–17.
- Venetis, K.A., Ghauri, P.N., 2004. Service quality and customer retention: building long-term relationships. *European Journal of Marketing* 38, 1577–1598.
- Venkatesh, V., Davis, F.D., 2000. A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science* 46, 186–204.
- Venkatraman, N., 1989. Strategic alignment of business enterprise: The construct, dimensionality and measurement. *Management Science* 35, 942–962.
- Venkatraman, N., Camillus, J.C., 1984. Exploring the concept of fit in strategic management. *Academy of Management Review* 9, 513–525.
- Venkatraman, N., Prescott, J.E., 1990. Environment-strategy co-alignment: An empirical test of its performance implications. *Strategic Management Journal* 11, 1–23.
- Verona, G., 1999. A resource-based view of product development. *Academy of Management. The Academy of Management Review* 24, 132–142.
- Verona, G., Ravasi, D., 2003. Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation. *Industrial and corporate change* 12, 577–606.
- Vesel, P., Zabkar, V., 2010. Comprehension of relationship quality in the retail environment. *Managing Service Quality* 20, 213–235.
- Vigoroso, M., 1998. Buyers pare down supplier rosters. *Purchasing* 125, 20–22.
- Vinson, D.E., Scott, J.E., Lamont, L.M., 1977. The Role of Personal Values in Marketing and Consumer Behavior. *Journal of Marketing* 41, 44–50.
- Von Hippel, E., 2005. *Democratizing Innovation*. MIT Press, Cambridge, MA.
- Von Hippel, E., 1982. Get New Products from Customers. *Harvard business review* 60, 117.
- Wade, M., Hulland, J., 2004. Review: the resource-based view and information systems research: review, extension, and suggestions for future research. *MIS Quarterly* 28, 107–142.
- Wagner, S.M., Eggert, A., Lindemann, E., 2010. Creating and appropriating value in collaborative relationships. *Journal of Business Research* 63, 840–848. doi:10.1016/j.jbusres.2010.01.004
- Wallenburg, C.M., 2009. Innovation in Logistics Outsourcing Relationships: Proactive Improvement by Logistics Service Providers as a Driver of Customer Loyalty. *Journal of Supply Chain Management* 45, 75–93.
- Walsh, G., Evanschitzky, H., Wunderlich, M., 2008. Identification and analysis of moderator variables: Investigating the customer satisfaction-loyalty link. *European Journal of Marketing* 42, 977–1004. doi:10.1108/03090560810891109

- Walsh, J.W., 1995. Flexibility in Consumer Purchasing for Uncertain Future Tastes. *Marketing Science* (1986-1998) 14, 148–165.
- Walsh, K., Antony, J., 2007. Quality costs and electronic adverse incident recording and reporting system: Is there a missing link? *International Journal of Health Care Quality Assurance* 20, 307–319. doi:10.1108/09526860710754370
- Walter, A., Müller, T., Helfert, G., Ritter, T., 2003. Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality. *Industrial Marketing Management* 32, 159–169.
- Walter, A., Ritter, T., Gemunden, H.G., 2001. Value creation in buyer-seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management* 30, 365–377.
- Wang, E.T.G., Tai, J.C.F., Hsiao-Lan, W., 2006. A Virtual Integration Theory of Improved Supply-Chain Performance. *Journal of Management Information Systems* 23, 41–64.
- Wang, E.T.G., Wei, H.-L., 2007. Interorganizational Governance Value Creation: Coordinating for Information Visibility and Flexibility in Supply Chains\*. *Decision Sciences* 38, 647–674.
- Wang, S., Beatty, S.E., Liu, J., 2012. Employees' Decision Making in the Face of Customers' Fuzzy Return Requests. *Journal of Marketing* 76, 69–86. doi:10.1509/jm.10.0529
- Wangwe, S., 2007. A Review of Methodology for Assessing ICT Impact on Development and Economic Transformation. *African Economic Research Consortium Working Papers ICTWP-02*, 1–31.
- Wathne, K., Heide, J., 2004. Relationship Governance in a Supply Chain Network. *Journal of Marketing* 68, 73–89.
- Webster, F.E., Jr., 1992. The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing* 56, 1–17.
- Weigelt, C., 2009. The impact of outsourcing new technologies on integrative capabilities and performance. *Strategic Management Journal* 171–180.
- Wei, J., Lowry, P.B., Seedorf, S., 2015. The assimilation of RFID technology by Chinese companies: A technology diffusion perspective. *Information & Management* 52, 628–642. doi:10.1016/j.im.2015.05.001
- Weill, P., Subramani, M., Broadbent, M., 2002. Building IT infrastructure for strategic agility. *MIT Sloan Management Review* 44, 57–65.
- Weitz, B.A., Sujan, H., Sujan, M., 1986. Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing* 50, 174–191.
- Wernerfelt, B., 1995. The resource-based view of the firm: ten years after. *Strategic Management Journal* 16, 171–174.
- Wernerfelt, B., 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5, 171–180.
- Westergren, U.H., 2011. Opening up innovation: the impact of contextual factors on the co-creation of IT-enabled value adding services within the manufacturing industry. *Inf Syst E-Bus Manage* 9, 223–245. doi:10.1007/s10257-010-0144-2
- Westerveld, E., 2003. The project excellence model: linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management* 21, 411–418.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., Van Oppen, C., 2009. Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly* 177–195.
- Wheelen, T.L., Hunger, J.D., 1986. *Strategic Management and Business Policy*, 4th ed. ed. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Wheeler, B.C., 2002. NEBIC: A dynamic capabilities theory for assessing Net-enablement. *Information Systems Research* 13, 125–146.
- Wiig, K.M., 1995. *Knowledge Management Methods: Practical Approaches to Managing Knowledge*. Schema Press, Arlington, TX.
- Wijnhoven, F., 2003. Operation knowledge management: Identification of knowledge objects, operation methods, and goals and means for the support function. *The Journal of the Operational Research Society* 54, 194–203.

- Wilkie, W.L., Desrochers, D.M., Gundlach, G.T., 2002. Marketing research and public policy: The case of slotting fees. *Journal of Public Policy & Marketing* 21, 275–288.
- Williams, K.C., Spiro, R.L., 1985. Communication style in the salesperson-customer dyad. *Journal of Marketing Research* 22, 434–442.
- Williamson, O.E., 1991. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly* 36, 269–296.
- Wilson, B., Callaghan, W., Stainforth, G., 2007. An Application of Vanishing TETRAD Analysis to a Brand Model. *International Review of Business Research Papers* 3, 456–485.
- Wilson, B., Henseler, J., 2007. Modeling Reflective Higher-order Constructs Using Three Approaches with PLS Path Modeling: A Monte Carlo Comparison. Presented at the Australian and New Zealand Marketing Academy Conference, Otago, Australia, pp. 791–800.
- Wilson, D.T., 1995. An integrated model of buyer-seller relationships. *Academy of Marketing Science Journal* 23, 335–345.
- Wilson, D.T., Jantrania, S., 1997. Understanding the value of a relationship, in: David Ford, ed., reprinted in *Understanding business Markets*, T.D.P. (Ed.), . pp. 288–304.
- Wilson, D.T., Jantrania, S., 1995. Understanding the value of a relationship. *Asia-Australia Marketing Journal* 2, 55–66.
- Wilson, D.T., Jantrania, S.A., 1993. Measuring value in relationship development. paper presented at the 9th IMP Conference in Bath, 23-25 September.
- Winter, S.G., 2003. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal* 24, 991–995.
- Wise, R., Baumgartner, P., 1999. Go downstream: The new profit imperative in manufacturing. *Harvard Business Review* 77, 133–141.
- Wold, H., 1982. Soft modeling: the basic desing and some extensions, in: Jöreskog, K.G., Wold, H. (Eds.), *Systems under Indirect Observation: Causality, Structure, Prediction*. North Holland, Amsterdam, pp. 1–54.
- Wood, P., 2002. Knowledge-intensive services and urban innovativeness. *Urban Studies* 39, 993–1002.
- Woodley, C.J., Burgess, S., Paguio, R., Bingley, S., 2015. Technology mentors: enablers of ICT uptake in Australian small business. *Education + Training* 57, 658–672. doi:10.1108/ET-08-2014-0095
- Woodruff, R.B., 1997. Customer value: The next source for competitive advantage. *Academy of Marketing Science Journal* 25, 139–153.
- Woodruff, R.B., Gardial, S.F., 1996. *Know your customer: New approaches to understanding customer value and satisfaction*. Black-well, Cambridge, MA.
- Woo, K., Ennew, C.T., 2004. Business-to-business relationship quality: an IMP interaction-based conceptualization and measurement. *European Journal of Marketing* 38, 1252–1271.
- Wu, F., Yenyurt, S., Kim, D., Cavusgil, S., 2006. The impact of information technology on supply chain capabilities and firm performance: A resource-based view. *Industrial Marketing Management* 35, 493–504. doi:10.1016/j.indmarman.2005.05.003
- Wunderlich, N.V., 2009. *Acceptance of Remote Services: Perception, Adoption, and Continued Usage in Organizational Settings*. Wiesbaden, Gabler.
- Xie, J., Zhou, D., Wei, J., Zhao, X., 2010. Price discount based on early order commitment in a single manufacturer-multiple retailer supply chain. *European Journal of Operational Research* 200, 368–376.
- Xie, Y., Breen, L., Cherrett, T., Zheng, D., Allen, C.J., 2016. An exploratory study of reverse exchange systems used for medical devices in the UK National Health Service (NHS). *Supply Chain Management: An International Journal* 21, 194–215. doi:10.1108/SCM-07-2015-0278



- Xing, Y., Grant, D., McKinnon, A., Fernie, J., 2010. Physical Distribution Service Quality in Online Retailing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 40, 415–432.
- Yamin, M., Sinkovics, R.R., 2007. ICT and MNE reorganisation -the paradox of control. *Critical Perspectives on International Business* 3, 322–336.
- Yang, C.-C., 2008. Improving the definition and quantification of quality costs. *Total Quality Management & Business Excellence* 19, 175–191. doi:10.1080/14783360701600563
- Yang, L.-R., 2012. Key practices, manufacturing capability and attainment of manufacturing goals: The perspective of project/engineer-to-order manufacturing. *International Journal of Project Management* 31, 109–125. doi:10.1016/j.ijproman.2012.03.005
- Yang, Z., Peterson, R.T., 2004. Customer perceived value, satisfaction, and loyalty: the role of switching costs. *Psychology & Marketing* 21, 799–822.
- Yao, A.C., Carlson, J.G.H., 2003. Agility and mixed-model furniture production. *International Journal of Production Economics* 81-82, 95–102.
- Ye, J., Zhang, M., 2013. Providing Specific Value in Business Markets: Gaining and Sustaining Unique Supplier Status. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology* 5, 5503–5508.
- Yeh, Y.-P., 2016. Critical influence of relational governance on relationship value in strategic supply management. *European Business Review* 28, 137–154. doi:10.1108/EBR-09-2014-0068
- Yen, H.J.R., Gwinner, K.P., 2003. Internet retail customer loyalty: the mediating role of relational benefits. *International Journal of Service Industry Management* 14, 483–500.
- Yen, H.R., Wang, W., Wei, C.-P., Hsu, S.H.-Y., Chiu, H.-C., 2012. Service innovation readiness: Dimensions and performance outcome. *Decision Support Systems* 53, 813–824. doi:10.1016/j.dss.2012.05.015
- Yeo, K.T., 2002. Critical failure factors in information system projects. *International Journal of Project Management* 20, 241–246.
- Young, G., Sapienza, H., Baumer, D., 2003. The influence of Flexibility in Buyer-Seller Relationships on the Productivity of Knowledge. *Journal of Business Research* 56, 443–451.
- Zaheer, A., Venkatraman, N., 1994. Determinants of electronic integration in the insurance industry: An empirical test. *Management Science* 40, 549–557.
- Zahra, S.A., George, G., 2002. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review* 27, 185–203.
- Zairi, M., 1997. Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal* 3, 64–80.
- Zandi, F., Tavana, M., 2011. A fuzzy goal programming model for strategic information technology investment assessment. *Benchmarking: An International Journal* 18, 172–196. doi:10.1108/14635771111121667
- Zeimpekis, V., Giaglis, G.M., 2006. Urban dynamic real-time distribution services – insights from SMEs. *Journal of Enterprise Information Management* 19, 367–388.
- Zeithaml, V.A., 2000. Service quality, profitability and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28, 67–85.
- Zeithaml, V.A., 1988. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing* 52, 2–22.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L., Parasuraman, A., 1996. The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing* 60, 31–46.
- Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., 2003. *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, Third ed. ed. McGraw-Hill, New York.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., Berry, L., 1990. *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. The Free Press, New York.

- Zenor, M.J., 1994. The profit benefits of category management. *JMR, Journal of Marketing Research* 31, 202–213.
- Zhang, Q., Vonderembse, M.A., Cao, M., 2006. Achieving flexible manufacturing competence: the roles of advanced manufacturing technology and operations improvement practices. *International Journal of Operations & Production Management* 26, 580–599.
- Zhao, M., Droge, C., Stank, T.P., 2001. The effects of logistics capabilities on firm performance: Customer-focused versus information-focused capabilities. *Journal of Business Logistics* 22, 91–108.
- Zhao, X., Xie, J., Wei, J.C., 2002. The impact of forecast errors on early order commitment in a supply chain. *Decision Sciences* 33, 251–280.
- Zollo, M., Winter, S.G., 2002. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science* 13, 339–351.
- Zuboff, S., 1988. *In the age of the smart machine*. Basic Books, New York.
- Zu, X., Fredendall, L.D., Douglas, T.J., 2008. The evolving theory of quality management: The role of Six Sigma. *Journal of Operations Management* 26, 630–650.

## ANEXO

### CUESTIONARIO

Para empezar, indique por favor su opinión respecto a una serie de cuestiones consideradas como más importantes de la relación con su principal proveedor en comparación con el resto de proveedores, seleccionando para ello el número de la escala que mejor representa su opinión (1: muy en desacuerdo; 5: muy de acuerdo)

QP1. Ofrece una mayor calidad de producto	1	2	3	4	5
QP2. Cumple mejor nuestros requisitos de calidad	1	2	3	4	5
QP3. Los productos son más fiables	1	2	3	4	5
QP4. Tenemos menos variaciones en la calidad del producto a lo largo del tiempo	1	2	3	4	5
EP1. Cumple mejor con los plazos de entrega	1	2	3	4	5
EP2. Las entregas son más certeras (están exentas de errores y fallos)	1	2	3	4	5
FP1. Sus trabajadores poseen suficientes conocimientos de nuestro sector	1	2	3	4	5
FP2. Sus trabajadores cuentan con la formación adecuada para entender las actuaciones que lleva a cabo su empresa	1	2	3	4	5
FP3. Sus vendedores conocen los procesos básicos en la creación de los productos/ servicios ofrecidos	1	2	3	4	5
CP1. Mis ventas se deben en gran parte por comprar a muy buen precio	1	2	3	4	5
CP2. Los precios de los productos que compro a mi proveedor son bajos	1	2	3	4	5
CC1. Cambiar de proveedor en estos momentos sería una pérdida de tiempo	1	2	3	4	5
CC2. Un cambio a otro proveedor implica asumir un mayor riesgo	1	2	3	4	5
CC3. Cambiar de proveedor sería tan perjudicial para nuestro negocio que por eso continuamos trabajando con el actual	1	2	3	4	5

A continuación valore el comportamiento comercial de su principal proveedor, en comparación con el de otros proveedores, a través del acceso al servicio prestado (1: muy en desacuerdo; 5: muy de acuerdo)

#### Productos adquiridos:

C1. Son desarrollados exclusivamente para nuestra empresa	1	2	3	4	5
C2. Son altamente adaptables a nuestras necesidades	1	2	3	4	5
C3. Sus características más importantes son altamente ajustadas a nuestras necesidades	1	2	3	4	5
CBC1. El nivel de instrucciones de uso no es el adecuado	1	2	3	4	5
CBC2. El embalaje es insuficiente	1	2	3	4	5
CBC3. Los costes de entrega y/o montaje no son adecuados	1	2	3	4	5
CBC4. Los errores/fallos de productos son altos	1	2	3	4	5
CBC5. Las incidencias debidas al transporte o proceso de instalación son altas	1	2	3	4	5

**Ante un problema, los vendedores o empleados de mi proveedor:**

SS1. Nos ofrecen mejores servicios	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
SS2. Están más disponibles cuando necesitamos información	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
SS3. Nos proveen de información más apropiada	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
SSoc1. Intentan evitar ser desagradables con nosotros	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
SSoc2. Evitan discutir con nosotros	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
CFS1. Nos compensan de forma correcta por cualquier inconveniente causado	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
CFS2. Son justos	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
CFS3. Tienen una política de solución de problemas adecuada	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
CFS4. Son flexibles	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		

**En mi trato con el vendedor o empleado de mi proveedor:**

CBI1. Me gusta que hablen de temas personales	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
CBI2. Me gusta que establezcan una relación personal conmigo	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
CBI3. El vendedor se interesa por mi situación personal	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
CBI4. El vendedor busca principalmente ser eficiente	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
CBI5. El vendedor se enfoca exclusivamente en las tareas que tiene entre manos conmigo	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
CBI6. El vendedor busca terminar sus conversaciones tan pronto como sea posible	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		

**Ahora necesitamos que valore los siguientes beneficios y costes que se obtienen por el uso de tecnologías de información y comunicación (p.e. internet, e-mail, extranet, intercambios de datos electrónicos, etc.) en su relación con su principal proveedor y en comparación a otros proveedores (1: muy en desacuerdo; 5: muy de acuerdo).**

**Las tecnologías de información y comunicación:**

GL1. Mejoran los recursos disponibles	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
GL2. Favorecen que exista muy poca diferencia entre la fecha de entrega de la mercancía y la fecha de recepción de la factura	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
A1. Permiten que esté informado de forma precisa de cualquier retraso o problema con mi pedido	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
A2. Incrementan la eficiencia de las operaciones –p.e. envío de pedidos de forma online, tiempo de espera en duplicado de facturas, reducción del papel, etc.-	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
E1. Ahorran tiempo en la ordenación y comprobación de las facturas – facturación electrónica-	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
E2. Favorecen que el personal de mi principal proveedor sea más eficiente en el procesamiento y localización de pedidos, envío de documentaciones, etc.-	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
GT1. Permiten agrupar pedidos pasados con pocos días de diferencia para evitar mínimos de expedición	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
GT2. Permiten conocer las fases de entrega del transportista	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		

**Continúe su valoración teniendo en cuenta los costes del uso de las tecnologías de información y comunicación**

- CE1. El coste económico que supone la inversión tecnológica para trabajar con mi principal proveedor es alto 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- CE2. Desconozco el tiempo de recuperación de la inversión tecnológica efectuada 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- CT1. Se necesita mucho tiempo para implantar la tecnología que usa mi principal proveedor. 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- CT2. El riesgo de obsolescencia que percibo de la tecnología utilizada por mi principal proveedor es alto 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- CA1. El coste de actualización de la tecnología utilizada en mis comunicaciones con mi principal proveedor es alto 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- CI1. El resto de proveedores no hace uso de la tecnología que tengo que implantar en mi relación con mi principal proveedor 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- CI2. La tecnología de mi principal proveedor no es compatible con mis sistemas 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Por favor, finalmente, responda a las siguientes cuestiones pensando en la relación con el mismo proveedor (1: muy en desacuerdo; 5: muy de acuerdo)**

**Comparado con su competencia:**

- PVSL1. Nuestro principal proveedor aporta mayor valor a la relación generalmente 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- PVSL2. Ganamos más en la relación con nuestro principal proveedor 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- PVSL3. La relación con el principal proveedor es más valiosa 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- PVSL4. Nuestro principal proveedor crea más valor si sopesamos los beneficios y costes de la relación 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- PVSL5. Mi empresa está muy satisfecha con nuestro principal proveedor 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- PVSL6. Mi empresa está encantada con los servicios que me ofrece mi principal proveedor 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- PVSL7. Mi empresa hizo lo correcto cuando decidió trabajar con mi principal proveedor 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- PVSL8. Mi empresa se siente comprometida con la relación con nuestro principal proveedor 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- PVSL9. Mi empresa desea mantener indefinidamente la relación con nuestro principal proveedor 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- PVSL10. He recomendado a mi principal proveedor a otros colegas profesionales 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- PVSL11. Existen muchas posibilidades de que deje de trabajar con mi principal proveedor en un futuro cercano 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Por último, nos gustaría tener algunos datos acerca de la empresa en la que trabaja, con datos estimados es suficiente.

<b>Empresa:</b>	<b>Sector:</b>
<b>Nombre:</b>	<b>Cargo:</b>

P1. Nombre del proveedor principal \_\_\_\_\_

P2. ¿Desde hace cuanto tiempo su empresa compra a este proveedor?

Años:            Meses: