

EL ENFOQUE DE COPRODUCCION DE VALOR EN LA RELACIÓN CLIENTE-PROVEEDOR

Lourdes Cauzo Bottala
Araceli Picón Berjoyo
Carolina Ruiz Moreno

ABSTRACT

It is a fact that the competitiveness of the firms depends on its ability to create sustainable competitive advantages, being the value creation one of its fundamental pillars. This can be seen from three different perspectives: the buyer's perspective, very analyzed in marketing, the supplier's perspective, and the perspective combined buyer-seller, also called co-production approach. Although, the value co-production has received little attention, nowadays, it becomes a critical factor due to proliferation of the relationships among firms, mainly alliances and networks.

Ramírez (1999) indicates that the co-production alternative implies that the customer does not simply destroy value, as traditionally considered, assuming a new role as a value creator. It is therefore, of a value generated mutually by both actors: customer and supplier. This work seeks to analyze which they are the ways that lead to the value creation in co-production, analyzing the role of the switching costs within this process.

KEYWORDS: Value co-production, switching costs, relationships

1. INTRODUCCIÓN.

Hoy en día, numerosos autores coinciden en señalar la importancia que representa, tanto para la ventaja competitiva, como para los resultados empresariales, un concepto, que si bien no es nuevo, pues ya en los años 80 se utilizaba, hoy en día está adquiriendo una mayor relevancia, convirtiéndose en uno de los pilares fundamentales de la estrategia de todas las empresas. Ese concepto es el de valor. De hecho, la idea fundamental que apoya dicho constructo es que, para que se realice una transacción o bien se mantenga alguna relación de tipo más estable entre dos partes, ambas deben recibir de la otra parte algo que valoran. Sin embargo, dicho constructo de valor puede ser analizado desde diferentes puntos de vista en la relación diádica cliente-proveedor (Uluaga, 2001):

a) Creación de valor para el cliente. Revisando la literatura relativa a dicho constructo, podemos observar cómo éste ha sido profundamente analizado en el área del marketing (Zeithaml, 1988; Monroe, 1990; Gale, 1994; Woodruff, 1997; Anderson and Narus, 1998; Goodstein and Butz, 1998), siendo estudiado con menor profundidad en el ámbito estratégico. De hecho, si se revisan la mayor parte de las investigaciones en este último área, una de las principales limitaciones que presentan, es la escasez de medidas del valor para el cliente. Todo ello, se deriva de la propia naturaleza del constructo, dado que el valor que recibe el cliente de la empresa es algo subjetivo, que depende del juicio de éste y que no es igual para todos los clientes. De este modo, la empresa podría calificar el valor que ofrece a sus clientes, sin embargo, puede que la percepción de éstos siga caminos diferentes. En cualquier caso, lo que está claro es la gran importancia que tiene el valor que la empresa le entrega al cliente, dado que de ello dependerán los resultados de la misma (Reichheld, 1996; Desarbo, et.al., 2001).

b) Creación de valor para la empresa proveedora. Generalmente, se ha considerado que la empresa recibe del cliente unos mejores resultados empresariales y la posibilidad de conseguir una ventaja competitiva, siendo este aspecto muy analizado en el campo de la estrategia. Otros autores han profundizado incluso en otras funcionalidades que puede aportar el cliente a la empresa (Walter, Ritter y Gemünden, 2001; Gouthier y Schmid, 2003).

c) Creación de valor conjunta cliente-proveedor, también llamado enfoque de coproducción, siendo Ramírez (1999), uno de los autores que analizó con mayor profundidad dicho enfoque. De hecho, en la revisión teórica que realiza este autor enfrenta este enfoque al tradicional enfoque industrial, analizando pormenorizadamente las diferencias entre ambos. Las principales diferencias se basan en dos aspectos fundamentales: el papel que juega el cliente, es decir, quiénes son los agentes creadores y destructores del valor, y qué se considera como valor. En este sentido, en el primero de los enfoques, que denominaremos tradicional, se considera que el valor es añadido por el proveedor, siguiendo la lógica implícita de la cadena de valor (Porter, 1985), siendo el cliente el que destruye el valor que el proveedor ha creado para él. Si nos centramos en el segundo enfoque, el enfoque de coproducción, podemos comprobar cómo el cliente es considerado, no como destructor o consumidor de ese valor, sino como creador del mismo, junto con el proveedor (Ramírez, 1999; Piller y Moeslein, 2002).

En cuanto a la segunda diferencia, hemos de señalar que, mientras el primero de ellos entiende el valor como algo que se añade y que se iguala al precio que se paga por él (Porter, 1985), en el segundo, se considera el valor como algo mutuamente creado por los diferentes actores, cliente y proveedor (Ramírez, 1999; Piller y Moeslein, 2002).

De este modo, con el presente trabajo, pretendemos profundizar en dicho enfoque, tratando de delimitar sus principales características. Así, en la primera parte de nuestro estudio analizaremos con profundidad el enfoque de coproducción, tratando de recoger las principales aportaciones al respecto. En una segunda parte, analizaremos las implicaciones que supone el valor coproducido y el efecto de éste sobre los costes de cambio. Finalmente, trataremos de resumir las principales conclusiones extraídas de nuestro estudio.

2. ENFOQUE DE COPRODUCCIÓN DE VALOR

Tal y como hemos señalado en la introducción, parece claro que para coproducir valor es necesario la existencia de dos o más actores que interactúen entre sí, siendo necesario, por tanto, la existencia de un contexto de cooperación y colaboración entre diferentes actores, ya sean éstos proveedores, intermediarios, clientes, etc.

El contexto relacional necesario para que se dé este tipo de enfoque invita, por tanto, a analizar las diferentes formas de cooperación y colaboración entre empresas, así como la forma en que dichos mercados están organizados. Así, según Uluaga (2001), en la actualidad, la mayoría de los mercados organizacionales están organizados en redes, y es dentro de dichas redes dónde las empresas crean valor conjuntamente a través de las relaciones, asociaciones y alianzas.

Además de analizar el contexto más idóneo en el que la coproducción de valor tiene lugar, es necesario también considerar las diferentes formas en las cuáles el valor puede ser configurado, pues como hemos señalado anteriormente, la coproducción implica un paso más allá de la mera adición lineal de valor a través de la cadena de actividades (Roberts, 1999), y requiere configuraciones que otorguen una mayor relevancia al proceso de interacción entre diferentes acciones y actores para crear valor.

Por ello, comenzaremos analizando más detenidamente la evolución de las diferentes constelaciones o configuraciones de valor.

2.1. CONFIGURACIONES DE VALOR.

Tal y como propugnan Stabell y Fjeldstad (1998), Ramirez (1999) y Roberts (1999), en la actualidad existe la necesidad de diseñar nuevas formas de configurar el valor dadas las condiciones del entorno actual, en el que el crecimiento en el uso de Internet y las nuevas tecnologías de comunicación, la fragmentación del mercado y el incremento de la competencia global, han ocasionado un cambio en el modo en el que se organizan los mercados organizacionales para entregar y crear valor (Sharma et. al., 2001).

Vamos a partir para nuestro análisis de la evolución de las configuraciones de valor existentes hasta llegar al enfoque de coproducción, denominadas *Configuraciones Genéricas de Valor*, y propuestas por Stabell y Fjeldstad (1998)

Una de las primeras configuraciones de valor que señalan dichos autores es la conocida cadena de valor propuesta por Porter (1985, 1990). Se trata de un modelo aditivo en el que las actividades son integradas como componentes en una cadena horizontal con la empresa como nivel de análisis. En este caso, el valor se considera como algo añadido por el proveedor y para el cliente, en el que dicho valor se crea por las reducciones en costes que proporciona el producto en las actividades del cliente o por la mejora que el cliente pueda obtener en el desempeño. El aspecto más relevante es, por tanto, el estudio del proceso de transformación o actividades creadoras de valor.

En este sentido, Stabell y Fjeldstad (1998) consideran que existen otros modos de configurar el valor además del modelo de la cadena propuesto por Porter que se centran más en el cliente y la interacción y menos en el proceso de transformación. Estas configuraciones de valor alternativas, son las tiendas de valor y las redes de valor. La característica común que presentan ambas configuraciones es que destacan la necesidad de una mayor intensidad de comunicación, la cual genera una mayor interdependencia de actividades que la simple transacción.

Así, las *tiendas de valor* movilizan todos sus recursos y organizan todas sus actividades en función de los problemas del cliente que quieren solventar, es decir, crean valor para sus clientes a través del estudio, análisis y resolución de dichos problemas.

Las *redes de valor*, sin embargo, lo que hacen es facilitar las relaciones de los clientes entre sí, de modo que exista una sincronización de actividades primarias paralelas simultáneas como base para la creación de valor. En este caso, el valor descansa en la generación de vínculos y relaciones entre diferentes actores que interactúan entre sí, siendo dichos patrones de interacción más relevantes en la creación de valor, que la propia estructura formal de la red (Roberts, 1999).

Matthyssens y Vandenbempt (2004) señalan que las interrelaciones que suceden en la red (compartición externa de recursos), basadas en los vínculos con actores externos, resultan en un nuevo modo de creación de valor que, en la mayoría de los sectores, se está convirtiendo en un aspecto fundamental para alcanzar una ventaja competitiva. Sin embargo, según dichos autores, se debe tener en cuenta que estos vínculos son complejos y se necesita una alta capacidad de coordinación y sincronización entre las partes. Dicha sincronización de actividades es la condición que, según Roberts (1999), posibilita la utilización de diferentes lógicas y/ o constelaciones de valor de forma simultánea, aspecto que nos conduce al enfoque de coproducción. En éste el valor se crea de forma simultánea a través de un proceso de interacción de múltiples actores (Ramírez, 1999).

En consecuencia, la coproducción implica un eslabón más o una configuración de valor más avanzada de las señaladas anteriormente, si bien parte de las redes de valor. La diferencia se encuentra en que la interacción se produce en numerosas acciones y entre múltiples actores para crear valor, y no sólo entre clientes, como postulan las redes de valor. Así, el valor es creado de forma sincrónica e interactiva y no como resultado de una adición lineal de valor. En este sentido, Aura (2000) señala que, en vez de añadir valor un actor después del otro, los socios en la producción de una oferta crean valor conjuntamente a través de la “invención de nuevas formas de relación”

En definitiva, en este enfoque, el valor se crea de forma conjunta y conciliada a través de la colaboración entre diferentes actores (Ramirez, 1999). Esto implica la necesidad de definir el tipo de relación entre los diferentes actores y la reasignación, coordinación y sincronización de actividades entre los mismos.

El desarrollo de dicho enfoque así como sus principales implicaciones para las empresas, va a ser abordado en el epígrafe siguiente.

2.2. DEFINICIONES Y PRINCIPALES IMPLICACIONES DE LA COPRODUCCIÓN DE VALOR ENTRE EMPRESAS.

Existen numerosas definiciones sobre el concepto de valor, que tratan de explicar la naturaleza de dicho constructo. Lo mismo ocurre con la coproducción de valor. Sin ánimo de ser exhaustivos, vamos a mostrar en la siguiente tabla, una evolución de las principales aportaciones realizadas con respecto al enfoque de coproducción (Tabla 1):

Tabla 1. Principales aportaciones al enfoque de coproducción

| Autor | Aportaciones principales. |
|------------------------------|---|
| De Boisguilbert (1707, 1966) | Propone un modelo económico basado en la interdependencia. |
| Storch (1823) | Reconoce que los servicios requieren cooperación entre el productor y el consumidor. |
| Bastiat (1851) | Determinó que todos los actores económicos son intermediarios uno de otros y que el valor es el resultado de un intercambio multilateral de servicios. |
| Funchs (1965, 1968) | Fue el primero que explícitamente consideró al consumidor como un factor de producción. |
| Bell (1973) | Otorgó importancia a la organización de la ciencia, la tecnología y la inteligencia o conocimiento en la creación de valor. |
| Normann y Ramírez (1989) | Sugieren que la oferta (vínculo entre las acciones del proveedor y del cliente), siempre consisten en 5 elementos: <ol style="list-style-type: none"> 1. entidades tangibles físicas (bienes). 2. actividades humanas (servicio y autoservicio) llevadas a cabo de maneras compartida, al menos entre “personas” de ambas partes. 3. riesgo compartido entre las partes interactuantes. 4. acceso o usufructo de los sistemas e infraestructuras. 5. información, manifestada oralmente, tácitamente, a menudo basado en la experiencia previa o en sistemas numéricos o escritos. |

NEW TRENDS IN MARKETING MANAGEMENT

| | |
|---|---|
| Normann y Ramírez (1993, 1994) | <p>Extienden la noción de servicios para cubrir todas las actividades en las que para obtener valor de utilidad real se requiera la creación de valor para el cliente. Al vínculo entre las acciones del proveedor y del consumidor la denominaron “oferta”. El valor de esta oferta es establecido sólo parcialmente en términos de la actividad en la que el productor la ha servido, en la que dicha oferta cristaliza. Para que la oferta sea de valor se requieren dos condiciones:</p> <p>1) El ahorro de trabajo o “valor de alivio o relevo” que representa una oferta para el comprador, quién no ha tenido que llevar a cabo las actividades “cristalizadas” en la adquisición (Ej. No hemos tenido que construir nuestro propio coche).</p> <p>2) el valor “facilitador” que la oferta representa para el adquirente, pues supone la mejora de la comodidad, productividad, seguridad, elegancia y / o efectividad en su propia acción creadora de valor e interacción que utiliza para atraer éste hacia él. (Ej. podemos conducir nuestro coche adquirido, el cuál es más cómodo que caminar).</p> |
| Tsai, y Ghoshal, (1998) | <p>En un estudio intra-organizacional entre diferentes unidades de negocio de una gran compañía eléctrica multinacional, miden la <i>Creación de valor</i> a través de las innovaciones de productos.</p> <p>Consideran que se crean nuevas fuentes de valor a través de nuevos despliegues de recursos, es decir, a través de formas nuevas de intercambiar y combinar recursos entre las partes.</p> |
| Morash, y Clinton, (1998) | <p>Compara las estrategias de integración de la cadena de suministro de 2000 empresas de logística de USA, Japón, Korea y Australia.</p> <p>Consideran la <i>Integración colaborativa</i> (“relaciones cercanas e interactivas a L/P con clientes externos, proveedores y socios de la empresa”) como la forma más apropiada para la creación conjunta de valor entre empresas.</p> <p>Determinan que no sólo se trata de estar comprometido con los clientes en la entrega de un determinado valor (atributos de valor que el cliente espera), sino que además se necesita estructurar la cadena de suministro para que de forma efectiva y eficiente se pueda entregar ese valor.</p> |
| Dyer, y Singh (1998). | <p>La unidad de análisis son los pares o redes de empresas: principalmente se centran en el nivel diádico.</p> <p><i>Rentas relacionales</i>: “beneficio por encima del normal conjuntamente generado en una relación de intercambio que no puede ser generado por ninguna de las empresas aisladamente y que puede ser sólo creado a través de las contribuciones idiosincrásicas conjuntas de los socios de una alianza específica”(p.662)</p> |
| Blankenburg; Eriksson, y Johanson, (1999) | <p>Analiza si el contexto de redes afecta a la interdependencia entre los socios y si ésta influye en la creación de valor.</p> <p>Utiliza los datos de las relaciones proveedor-cliente de 159 empresas pertenecientes al European IMP Project (7 países).</p> <p>Consideran que la <i>Creación de valor en la relación</i> es el efecto de la participación en la relación sobre el rendimiento conjunto de las partes o empresas socias.(Barney, 1996)</p> |
| Uluaga, (2001). | <p><i>Perspectiva proveedor-comprador</i>: creación de valor conjunta a través de las relaciones, asociaciones y alianzas.</p> |
| Piller y Moeslein (2002) | <p>Señalan el papel del cliente como coproductor de valor aunque, en realidad, se trate más de un co-diseñador, ya que esta es la etapa en la que participa el cliente en la mayor parte de los casos. Establecen la existencia de los que ellos denominan como economías de integración y economías de relación.</p> |

Fuente: Reelaborada a partir de Ramírez (1999)

Como se ha comentado con anterioridad, una de las principales aportaciones en este ámbito fue la de Ramírez en el año 1999. Éste se apoyaba en la idea de que la coproducción de valor no es el resultado de una simple adición, sino que es mutuamente creado y recreado entre actores con diferentes valores. Según él, estos múltiples valores

son reconciliados o combinados para coproducir valor, con lo que el mismo no puede ser medido de manera singular. Esto, como veremos posteriormente, va a requerir un intercambio de información o feedback entre dichos actores, así como, coordinación entre las partes (Piller y Moeslein, 2002).

Gruen, Summers y Acito (2000) utilizaron el término de coproducción para definir el grado en que el cliente o comprador está involucrado en la producción de los productos y/o servicios de la organización proveedora. Así, podríamos considerar que el cliente puede desarrollar distintos comportamientos coproductivos, como puede ser: involucrarse en el liderazgo, participar en la determinación de tareas, responsabilidades y competencias; rol de codiseñador, realizando sugerencias para la mejora de productos, servicios y/o procesos; rol de coproductor, interviniendo de forma activa o pasiva en la producción; etc (Gruen, Summers y Acito, 2000; Piller y Moeslein, 2002; Gouthier y Schmid, 2003).

Por otro lado, Morash y Clinton (1998) hablan de *integración colaborativa*, haciendo referencia con ello a las “relaciones cercanas e interactivas a largo plazo con clientes externos, proveedores y socios de la empresa”. Estos autores consideraban dicha integración como la forma más apropiada para producir valor de manera conjunta.

Otros autores, como Tsai y Ghoshal (1998) ponen el énfasis en el hecho de que la coproducción de valor no es más que el resultado de nuevas formas de intercambiar y combinar los recursos entre las partes. Esto ha originado que gran parte de las investigaciones se hayan desarrollado en el contexto de las redes, las alianzas y las integraciones entre empresas.

Como conclusión podemos señalar una serie de características comunes extraídas de las definiciones reseñadas anteriormente:

- El valor es algo creado mutuamente por los diferentes actores, cliente y proveedor. Incluso, hay investigaciones que consideran a otros posibles actores como, por ejemplo, socios de la empresa (Morash y Clinton, 1998).
- Como valor que es, supone dos vertientes o dimensiones. Una, proviene de los beneficios que se reciben o en este caso, se generan, por ambos actores y otra, de los sacrificios que supone la relación entre ambos.

PRINCIPALES IMPLICACIONES DE LA COPRODUCCIÓN DE VALOR.

Ramírez (1999) analizó las principales diferencias entre el enfoque industrial o tradicional, defendido principalmente por Porter (1985) y el enfoque de coproducción. Podemos observar cómo éstas se refieren a tres grandes aspectos: la definición del negocio, la organización del trabajo y la gestión. Las principales diferencias aparecen en la tabla 2:

Tabla 2. Principales diferencias

| Enfoque industrial | Enfoque de coproducción |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Creación de valor secuencial, unidireccional, mejor descrita por la cadena de valor. • Todo el valor gestionado puede medirse en términos monetarios. • El valor es añadido. • El valor es una función de la utilidad y la rareza. • El valor es objetivo (intercambio) y subjetivo (utilidad). • Los clientes destruyen el valor. • Valor realizado en la transacción únicamente por el suministrador. • El modelo de los tres sectores es pertinente. • Los servicios son una actividad separada. • Es un factor de consumo no de producción. • Los actores económicos analizados juegan un único papel en cada momento. • La empresa y la actividad son las unidades de análisis. | <ul style="list-style-type: none"> • Creación de valor sincrónica, interactiva, mejor descrita en las constelaciones de valor. • Algunos de los valores gestionados no pueden medirse en términos monetarios. • El valor es inventado, combinado y conciliado de manera conjunta. • Intercambio como fuente de utilidad y rareza. • El valor es contingente y actual (establecido interactivamente). • Los clientes crean valor. • Valor coproducido, con el cliente, a lo largo del tiempo (relación) • El modelo de los tres sectores no muy pertinente. • Los servicios son un marco para todas las actividades consideradas como coproducidas. • Consumidores considerados como factor de producción (ventajas). • Los actores económicos analizados juegan papeles diferentes de forma simultánea. • Las interacciones son las unidades de análisis. |

Fuente: Ramírez, 1999, p. 61.

Con respecto a la *definición del negocio*, el enfoque de coproducción resalta el hecho de que los actores económicos desarrollan diferentes papeles, es decir, no sólo en relación hacia la otra parte (uno es el proveedor del cliente, y el otro es el cliente del proveedor) sino que también puede desempeñar diferentes roles tomando el actor económico como singular. Así un actor económico “A” puede ser simultáneamente un proveedor, un cliente, un competidor o un socio de “B” para coproducir valor con él y para un tercer actor económico “C “. De este modo, la empresa hace que el sistema global de creación de valor sea más efectivo a través de una reconfiguración de los papeles, riesgos y del conjunto de actividades de todos los actores que intervienen en la misma, ya sean clientes, proveedores, distribuidores o socios. Además, la empresa proveedora hace que sus clientes sean más efectivos, a la vez que incrementa los costes de cambio de éstos hacia otros proveedores.

Por tanto, en la coproducción, la unidad de análisis deja de ser la unidad de negocio del actor, para pasar a ser la interactividad, es decir, se pasa del actor a la acción conjunta o interacción.

Con respecto a la *organización*, Ramírez (1999) señala entre otras, las siguientes características organizativas:

1. Las economías de alcance son tan importantes como las economías de escala, permitiendo que las unidades pequeñas compitan contra las grandes. Otros autores como Piller y Moeslein (2002) señalan la existencia de otros dos tipos de economías: 1) las economías de integración, que hacen referencia a los potenciales ahorros de costes como resultado de la interacción entre cada cliente y la empresa (p.6). Por ejemplo, debido al acceso a información delicada sobre el cliente; y 2) economías de relación, que hacen referencia al ahorro de costes derivado de la lealtad del cliente (p.8). Estos autores señalan que la lealtad del cliente es el resultado de los costes de cambio, de los costes de oportunidad y costes hundidos basados en obligaciones psicológicas del cliente. Uno de los costes que se presenta con mayor asiduidad es el conocimiento adquirido, que se convierte en una barrera al cambio de proveedor (Piller y Moeslein, 2002, p. 8). La posibilidad de que una empresa se

beneficie de ambos tipos de economía depende de tres factores: el grado de interacción entre la empresa y el cliente, el límite de la relación y el punto en el que se incorpora el cliente: desarrollo, producción, distribución/ventas (Piller y Moeslein, 2002, p. 9)

2. Permite un “micro-marketing” y una coproducción en masa pero hecha a medida. Algunas investigaciones señalan una mayor posibilidad de coproducción cuando existe una clientización (Piller y Moeslein, 2002)
3. Reemplaza las estructuras jerárquicas por una organización por procesos acompañada de una distribución de la toma de decisiones y en general, de la gestión.
4. Se concede un papel cada vez más importante a los “Stakeholders”, dado que participan en la creación de valor, al requerirse que sus múltiples valores sean reconciliados (Morash y Clinton, 1998).
5. La información digitalizada y estándar facilita la comunicación entre los actores con lo cual se favorece la coproducción, al ser uno de sus factores determinantes (Morash y Clinton, 1998)
6. Las organizaciones en la actualidad requieren según Hastings (1993), “una descentralización radical y una intensa interdependencia, para lo cual se necesita el establecimiento de unos estándares de desempeño transparentes, un liderazgo compartido y la existencia de redes y reciprocidad entre las partes”. Para alcanzar esto, los vínculos de la empresa con coproductores externos se vuelven tan significativos como lo son los vínculos entre sus elementos internos. Dicha colaboración, según Ramírez (1999) toma el nombre de “sistema creador de valor”.

En conclusión, se reconoce que la aplicación del enfoque de coproducción en las organizaciones implica una reconfiguración de las interacciones creadoras de valor, en el que priman las especificaciones diseñadas entre las partes, basadas en el diálogo y el mutuo compromiso, pues aseguran la coherencia del sistema y maximizan la adaptabilidad entre los diferentes actores.

En referencia a la *Gestión*, el enfoque de coproducción demanda que la base de clientes sea considerada como un activo en el balance de la empresa y por lo tanto, los directivos tienen la responsabilidad explícita de desarrollarla. Los clientes como creadores de valor, provocan un cambio en la gestión.

Además de realizar un seguimiento del producto después de la compra, se deben instalar sistemas para que analicen qué ocurre con el valor creado por el cliente, para así gestionar la base de clientes de forma efectiva. En definitiva, para la coproducción, la función directiva es entendida como un coaprendizaje entre las partes interactuantes (Ramírez, 1999).

En este sentido, Ulrich et.al. (2003) plantean que la coproducción puede ser utilizada por los directivos para desarrollar una relación de aprendizaje con sus clientes, la cual puede ser empleada como una herramienta de venta, o como una herramienta de investigación mediante feedback.

En la creación de valor en coproducción, la efectividad del cliente se convierte por tanto, en una preocupación corporativa del mismo modo que lo es la propia efectividad de los empleados, en la medida en que el valor creado en coproducción con el cliente implica que éste se convierte en parte de los activos de la empresa y en un factor productivo más (Gouthier y Schmid, 2003).

Autores como Dyer, et.al. (2002) afirman, para el caso específico de las alianzas, que el éxito de éstas depende de la capacidad de las empresas para crearlas y gestionarlas con más eficacia que los competidores, pues no todas son capaces de generar el mismo valor (entendido éste como valor del mercado). Según estos autores, la base para la creación de un valor superior, reside en la creación de un departamento especializado en alianzas dentro de la empresa. Su misión dentro de la organización, sería coordinar toda la actividad de la empresa relacionada

con la alianza, encargándose de institucionalizar los procesos y sistemas para enseñar, compartir y aprovechar toda la experiencia y conocimientos prácticos anteriores sobre gestión de alianzas (Dyer, et.al., 2002, p. 25).

Resumiendo, el trabajo de Ramírez (1999) subraya la relevancia del enfoque de coproducción en la actualidad empresarial, pues considera que éste se adapta mejor a las investigaciones en definición del negocio, organización del trabajo, y la gestión de nuevas formas de creación de valor, en mayor medida que los modelos enfocados al sector.

En el siguiente epígrafe nos proponemos determinar cuáles son los contextos más adecuados en los que la coproducción de valor entre empresas tiene lugar.

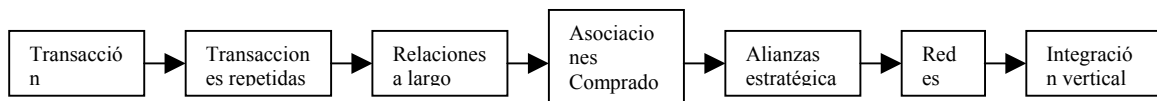
2.3. CONTEXTOS DE LA COPRODUCCIÓN.

Hemos de considerar siguiendo a Uluaga (2001) que las empresas crean valor conjuntamente a través de las relaciones, asociaciones y alianzas. De hecho Batt y Parchase (2003) señalan que la creación de valor a través de la gestión de las relaciones, es la principal función de los directivos en los mercados organizacionales, pues el cliente desempeña un papel activo en la coproducción cuando existe un contexto relacional que permita un proceso de comunicación de doble sentido, en el cual se crea y transfiere valor entre las partes. A medida que las partes se vuelven cada vez más cercanas, y la interconexión entre ambas es mayor, el valor creado como consecuencia será también mayor.

Por otra parte, Campbell (1997) identifica cuatro tipos de relaciones entre compradores y proveedores, en las cuales el valor es generado de forma diferente, según sea el énfasis en la creación de valor conjunta y el grado de dependencia de la empresa en la relación. De modo que, cuando una empresa establece una relación continuada con su socio, está motivada a desarrollar y redefinir servicios, productos y métodos de interacción que son únicos a dicha relación y que por tanto, son idiosincrásicos a ella. Por tanto, cuando el énfasis en la creación de valor conjunta es alto para ambas partes implica que dicho valor se basa en las inversiones específicas realizadas por las partes en la relación. Cuánto mayores sean estas inversiones, mayor será en consecuencia, la dependencia creada entre las mismas. Blankenburg, et.al. (1999) refuerzan esta idea al considerar que desde el punto de vista estratégico, construir y mantener un compromiso mutuo a partir de la interacción entre las partes, permite a ambos socios implicarse en la creación de valor a través de la coordinación de actividades interdependientes especializadas. Es decir, se trata de ir incrementando poco a poco los compromisos para formar una relación de dependencia equilibrada (Heide y John, 1988) con la expectativa de crear valor para ambas partes.

Esta idea nos lleva a plantear como escenario de coproducción cualquiera de las diferentes formas de cooperación entre cliente y proveedor (Webster, 1992):

Fuente: Webster, 1992, p. 5.



Teniendo en cuenta que, cuánto más hacia la derecha nos movemos por el gráfico, mayor es el compromiso entre las dos partes, factor que en la literatura aparece como determinante de la creación de valor conjunto (Day, 1995; Morash y Clinton, 1998; Blankenburg, et.al., 1999). En consecuencia, podemos considerar que las alianzas, las redes y la integración vertical constituyen el contexto más idóneo para analizar la coproducción de valor.

Así, Day (1995) señala que, en las alianzas, se produce una creación mutua de valor por las partes, a través de la colaboración de éstas, más que un simple intercambio de valor. Éste se crea a través de las múltiples oportunidades que genera la misma como son los beneficios mutuos derivados de la confianza y compromiso entre las partes (Morgan y Hunt, 1994). Dichos beneficios forman parte también de la dimensión social de las redes, pues la colaboración dentro de la red, no sólo implica una alineación entre los objetivos económicos y metas de los participantes de la red, sino que también es imprescindible para el funcionamiento de la misma, el desarrollo de un mutuo compromiso y confianza entre los diferentes actores (Batt y Purchase, 2003). La reciprocidad entre los miembros de la red, asegura el intercambio y compartición de recursos entre sus miembros, aspecto básico y necesario en la coproducción de valor.

Por otro lado, en la integración vertical el énfasis está según Morash y Clinton, (1998) en los flujos de comportamiento, la comunicación y la interactividad entre las partes como determinantes de la coproducción de valor, pues éstos proporcionarían un mayor valor para el cliente final y, en consecuencia, esto redundará en un mayor beneficio para la cadena. Además, señalan otros determinantes como son: convertirse en experto del negocio del cliente, el cultivo continuo de la relación, compartir información con clientes y proveedores y formar alianzas estratégicas con ellos.

Blankenburg et al. (1999), consideran que los principales determinantes de la coproducción de valor son el mutuo compromiso, la coordinación y la interdependencia, los cuales se ven favorecidos en un contexto de redes. De hecho, señalan que a través de las interacciones que se dan en la red, las empresas en los mercados organizacionales organizan y comparten una estructura infinita de actividades interdependientes, permitiendo alcanzar un mayor valor que el que conseguirían si no formasen parte de la red. Esta idea también es defendida por otras investigaciones como la de Matthyssens y Vandembemt (2004), que señala que las redes de cooperación y sus vínculos pueden ser utilizados para añadir un valor extra a la oferta de negocio.

En relación a las redes, igualmente, Kothandaraman y Wilson (2001), establecen como factor fundamental de coproducción de valor, la integración de actividades entre empresas, aunque esto también genera, como contrapartida, un mayor riesgo. Así, según estos autores, la capacidad de crear valor dentro de la red va a depender de una serie de factores: las capacidades principales de las empresas, el tipo de relación que exista entre ellas y la calidad de la relación.

Por último, hemos de señalar que dicha coproducción en cualquier relación, sea del tipo que sea, implica esfuerzos de gestión adicionales a los de la creación de valor de forma unilateral, por lo que la acumulación de experiencia y aprendizaje, así como la generación de habilidades o capacidades relacionadas con la misma, se convierten en unos de sus factores determinantes principales (Roberts, 1999, Anand y Khanna, 2000, y Kale et al, 2001). Por ello, cuanto mayor sea la frecuencia de la interacción existente entre los actores, mayor será el conocimiento y el valor generado, debido tanto a la oferta de conocimientos como a la acumulación de experiencia (Roberts, 1999).

Resumiendo las aportaciones anteriores, la sinergia alcanzada a través de la integración de actividades entre empresas y la interdependencia originada como consecuencia, basada en el mutuo compromiso y confianza entre las partes, son los determinantes principales que favorecen la coproducción de valor. Consideramos que dichos condicionantes de la creación de valor conjunta aparecen en la literatura ligados a contextos como son las

alianzas, las redes y la integración vertical, y que por tanto, es en dichos ámbitos en los que la coproducción de valor entre empresas tiene un mayor sentido.

Por otro lado, debemos tener en cuenta que tal y como señala Gummensson (2002, p.15) el concepto de valor mutuo se refiere a todo tipo de relaciones en las que los socios relacionales coproducen valor con el objeto de desarrollar relaciones a largo plazo beneficiosas para ambas partes. Aunque el valor puede ser creado entre diferentes tipos de actores, ya sean éstos proveedores, intermediarios, clientes, socios, competidores, etc., tras la revisión de la literatura, podemos concluir que la relación diádica cliente-proveedor ha sido la más analizada bajo el enfoque de coproducción (Morash and Clinton, 1998; Blankenburg et al, 1999; Uluaga, 2001), y es la perspectiva en la que se posiciona también nuestro trabajo.

En la siguiente sección vamos a tratar de establecer qué factores favorecen o perjudican la creación mutua de valor entre las partes.

3. VALOR CREADO MUTUAMENTE.

Como se señaló al principio de este trabajo, uno de los aspectos clave para el éxito de las empresas hoy en día es la creación de valor (Slater y Narver, 1994). Así, la creación de valor para las partes es la razón que sustenta el mantenimiento o creación de una relación más o menos estable entre éstas. Por ello, consideramos fundamental dedicar una parte de nuestro trabajo a tratar de conceptualizar dicho valor, estableciendo cuáles son sus principales dimensiones, teniendo en cuenta el contexto en el que hemos situado nuestro estudio: las distintas posibilidades de relación entre clientes y proveedores.

Comenzaremos señalando que dicho concepto ha sido analizado en una gran cantidad de investigaciones, cada una de las cuales se ha centrado en una perspectiva diferente (Uluaga, 2001). Independientemente de la perspectiva en la que nos situemos, el valor, en este caso coproducido, es el resultado de la comparación de dos dimensiones o elementos de valor: una dimensión positiva o de beneficios generados mutuamente en la relación, así como una dimensión negativa o costes que se generan. Además, otra característica fundamental que presenta dicho valor es que es diferente según el actor que estemos considerando (proveedores, clientes, stakeholders, etc). Más allá, aún dentro de un mismo tipo de actores, por ejemplo, los clientes, cada uno tendrá su propia proposición y percepción de valor. Así, autores como Desarbo, et.al. (2001) han señalado la importancia de considerar la heterogeneidad del mercado, así como las diferentes formas de valor.

En cualquier caso, como se ha mencionado con anterioridad, de toda la literatura relacionada, vamos a centrarnos exclusivamente en el contexto de las relaciones, alianzas, redes e integraciones entre empresas proveedoras y empresas clientes. Comenzaremos analizando, por tanto, qué se considera en este contexto como valor.

Uluaga y Eggert (2003) conceptualizan el valor en una relación entre empresas desde la perspectiva del comprador industrial, así consideran que el *valor relacional* es “la comparación entre los beneficios obtenidos por el producto, el servicio (calidad de servicio), el saber-hacer del proveedor, la oportunidad en la entrega y beneficios sociales, por un lado, y el precio y los costes asociados a la relación proveedor- comprador, por el otro, teniendo en cuenta las relaciones con proveedores alternativos existentes” (p.11). Éste último factor es muy relevante, dado que, en general, la valoración se realiza en comparación con otras posibilidades que pudieran darse, en este caso con otras posibles relaciones.

Otra definición en la que se observa más claramente la coproducción es la proporcionada por Dyer, y Singh (1998), que sitúan su contexto en las alianzas entre empresas. Así, estos autores designan el valor o beneficio generado conjuntamente en una relación de intercambio entre empresas, como *Rentas Relacionales*. Señalan que

el valor así creado, es idiosincrásico a esa alianza en particular, y que no puede ser generado por ninguna de las empresas aisladamente. Ésta idea la comparten Blankenburg et al. (1999), al considerar que el valor generado como resultado de la interacción entre empresas es mayor que el que podrían alcanzar cada una de las partes si no participasen en esa relación particular.

Para tratar de condensar las investigaciones sobre cuáles son los beneficios y los costes que se generan mutuamente en la relación, vamos a recoger las principales aportaciones en una tabla. En ella, separaremos los factores que generan un mayor valor para las partes, de aquellos otros que lo reducen, indicando las investigaciones que los señalan.

Tabla 3. Principales aportaciones sobre creación mutua de valor

| Beneficios o factores que aumentan el valor de la relación | Investigaciones |
|---|--|
| Existencia de activos específicos de la relación. | Anderson y Weitz (1992) Heide y John (1988) Dyer y Singh (1998) Pacheco (2001) |
| Conocimiento compartido, tácito y explícito. | Norman y Ramirez (1989) Dyer y Singh (1998) Morash y Clinton (1998) Roberts (1999) Vidal Suárez (1999) Anand y Khanna (2000) Kale et al (2001) |
| Sinergias derivadas de la combinación de recursos. | Dyer y Singh (1998) Tsai y Ghoshal (1998) Roberts (1999) Vidal Suárez (1999) Kale et al (2001) Kothandaraman y Wilson (2001) |
| Habilidades y mecanismos eficaces de gestión de la relación. | Day (1995) Dyer y Singh (1998) Anand y Khanna (2000) Kale et al (2001) |
| Economías de integración y de relación | Piller y Moeslein (2002) Vandenbosch y Dwar (2002) |
| Costes o factores que reducen el valor de la relación | Investigaciones |
| Costes de gestión (traducidos en tiempo y esfuerzo) | Day (1995) Roberts (1999) Vidal Suárez (1999) Anand y Khanna (2000) |
| Pérdida de flexibilidad y libertad | Day (1995) |
| Fuga de conocimiento propio | Day (1995) |
| Costes de finalización de la relación y de oportunidad. | Day (1995) Stabell y Fjeldstad (1998) Blankenburg, Eriksson y Johanson (1999) |
| Riesgo | Kothandaraman y Wilson (2001) |

Fuente: elaboración propia.

Como podemos observar en la tabla, existen numerosos factores que generan valor en una relación, fundamentalmente basados en la combinación e intercambio de recursos, entre los que ocupa una destacada posición el conocimiento. Éste se considera actualmente como uno de los recursos fundamentales para la competitividad de las empresas, sobre todo en lo que se refiere al conocimiento tácito, al ser más difícil de imitar

(Nonaka y Toyama, 2002; Darroch, 2003). Una de las características que presenta este último es que se transmite a través de la experiencia, condición que se supera en el caso de las relaciones entre empresas, que son objeto de nuestro estudio.

Analizando detenidamente la tabla anterior, podemos observar cómo la base de la creación mutua de valor se encuentra en el sostenimiento de la relación, siendo la propia relación la que genera valor para las partes, lo cual implica que el abandono de ésta supondrá costes para las empresas. Estos costes se convertirán en una barrera al cambio de socio en la relación, recibiendo en la literatura el nombre de costes de cambio. Dado el interés que presenta el tema, vamos a analizar sus principales implicaciones.

PAPEL DE LOS COSTES DE CAMBIO EN LA COPRODUCCIÓN DE VALOR.

Puesto que el enfoque de coproducción postula que el valor es mutuamente creado y recreado entre diferentes actores (Ramírez, 1999; Roberts, 1999), los costes de cambio de un actor por otro son sustanciales, puesto que pueden significar una destrucción de valor, si el actor que decide abandonar la red es además percibido como el actor más competente y experto por los demás miembros de la misma.

En este sentido, definimos los costes de cambio como todos aquellos costes monetarios, psicológicos o tiempo en el que incurre un cliente cuando decide abandonar a su proveedor habitual, e iniciar una nueva relación con otro alternativo. Uno de los pilares fundamentales sobre los que se asientan los costes de cambio es la teoría organizacional de los costes de transacción, desarrollada principalmente por Williamson (1985).

Morgan y Hunt (1994) se refieren a esta variable en el ámbito de las relaciones entre empresas al señalar que cuando una de las partes disuelve una relación y busca otra alternativa, incurrirá en costes de cambio, que por otro lado, son los precursores de la dependencia en el proveedor. Establecen que estos costes están determinados por las inversiones idiosincrásicas, pues hacen difícil el cambio de proveedor. Además, afirman que cuánto mayores sean los costes de cambio anticipados por el cliente, mayor será su interés en mantener la relación, y en consecuencia, mayor compromiso desarrollará hacia la misma. Dichas inversiones idiosincrásicas hacen que el valor generado sea superior al que obtendrían las partes por separado a la vez que crea barreras o costes de cambio que impiden o hacen difícil el que dichas empresas deseen abandonar esa relación (Blankenburg et al., 1999).

Además, cuanto mayor es la interactividad entre las partes, y mayor es, por tanto, la integración y coordinación de actividades, que asegura la adaptabilidad entre éstas, los costes de cambio para ambas partes serán mayores, debido a la reconfiguración de sus sistemas de valor (Ramírez, 1999).

En definitiva, las empresas inmersas en una relación de coproducción de valor incurren principalmente en costes de cambio derivados de:

- conocimiento adquirido y compartido por las partes (Piller y Moeslein, 2002).
- inversiones específicas en la relación realizadas por las partes, como es la reconfiguración de actividades para asegurar la adaptabilidad y la sincronización (Blankenburg et al., 1999; Roberts, 1999) o el desarrollo de una tecnología específica para dicha asociación o alianza (Soellner, 1994).
- el abandono de un actor competente de la red, por la destrucción de valor que implica (Ramírez, 1999).
- la dependencia entre las partes, pues según Crutchfield (1998) los costes de cambio pueden jugar un doble papel, pues no sólo hacen difícil para un cliente cambiar a otro proveedor, sino que también hacen costoso para ese proveedor adquirir a otro cliente (Fornell, 1992).

4. PRINCIPALES CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

Al comienzo de nuestro trabajo, señalamos la importancia de la creación de valor para la ventaja competitiva de las empresas. Recogimos las principales perspectivas desde las que se puede analizar dicho valor, para centrarnos en una de ellas: la perspectiva cliente-proveedor, en la cual ha surgido, en los últimos años, un nuevo enfoque denominado enfoque de coproducción.

De la revisión de la literatura, hemos podido determinar como principales características de este enfoque la consideración de la interacción entre diferentes actores, apoyando la idea de una creación mutua de valor por parte de éstos. Lógicamente, al implicar este enfoque una configuración de valor diferente a las tradicionales va a suponer toda una serie de cambios en la definición del negocio, en la organización y la gestión de ésta.

Por otro lado, hemos estudiado los posibles contextos que favorecen dicha coproducción. En este sentido, la literatura señalaba las alianzas, las redes e incluso las integraciones entre empresas como un entorno proclive a dicha coproducción. La propia naturaleza de este tipo de relaciones de cooperación entre empresas condiciona los factores determinantes de la coproducción en cada caso, los cuales se han fundamentado principalmente en el compromiso y la confianza entre las partes. Igualmente, se ha demostrado que la experiencia también supone un factor clave en este sentido.

Finalmente, hemos comprobado qué factores aumentan el valor mutuamente creado en la relación y cuáles, por el contrario, lo reducen. De todos ellos, hemos destacado el papel que juegan recursos tales como la transferencia de conocimiento tácito entre las partes y las sinergias generadas a través de las nuevas formas de combinar los recursos, como resultado de la existencia de una relación específica entre éstas.

Una de las aportaciones fundamentales de nuestro trabajo radica en la parte final del mismo, consistente en el análisis del papel que desempeñan los costes de cambio en la coproducción de valor. Éstos se han señalado como fundamentales dado que, de ellos dependerá el abandono de la relación por alguna de las partes, lo que podría disminuir el valor coproducido si el actor que abandone la misma es, además el más competente. Por tanto, la existencia de dichos costes y su adecuada gestión debe convertirse en fundamental para el éxito de una relación de cooperación entre empresas.

Sin embargo, nuestro estudio también presenta algunas limitaciones derivadas, en primer lugar, del contexto elegido. Ésto implica que las conclusiones sólo son aplicables en este ámbito. Además, al tratarse de una revisión teórica requeriría del apoyo de un modelo que recogiese las principales variables y sus relaciones, con el objeto de su contraste empírico. Es en este sentido en el que queremos orientar nuestras futuras investigaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Anand, B. N. and Khanna, T. (2000): "Do firms learn to create value? The case of Alliances", *Strategic Management Journal*, n ° 21, p. 295-315.
- Anderson, J.C. y Narus, J.A. (1998): "Business Marketing: Understand what customers value", *Harvard Business Review*, Vol. 76, 53-65.
- Anderson, E. and Weitz, B. (1992): "The use of pledges to built and sustain commitment in distribution channels", *Marketing Science*, Vol.8, nº4, 310-323.
- Aura, H. (2000): "The new logic of Value Creation". Doctoral Dissertation. Linköping University.
- Barney, J.B. (1996): "Gaining and Sustaining Competitive Advantage". Addison-Wesley, Reading, MA.
- Batt, P. and Purchase, S. (2003): "Managing collaboration within networks and relationships". *Industrial Marketing Management*. *Forthcoming article*.

- Blankenburg, D.; Eriksson, K. and Johanson, J. (1999):** “Creating value through mutual commitment to business network relationships”. *Strategic Management Journal*, n° 20, pp.467-486.
- Campbell, A. (1997):** “Buyer-Supplier Partnerships: Flip Sides of the Same Coin?”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 12, n° 6.
- Crutchfield, T.N. (1998): “Customer retention in consumer services: a multiple sources –multiple commitments model of marketing relationships”. Doctoral Dissertation. The University of Alabama.
- Darroch, J. (2003): “Developing a measure of knowledge management behaviors and practices”, *Journal of Knowledge Management*, 7 (5): 41-54.
- Day, G. S. (1995):** “Advantageous Alliances”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, N° 4, pp. 297-300.
- Desarbo, W.S.; Jedidi, K. and Sinha, I. (2001):** “Customer Value Analysis in a Heterogeneous Market”, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 845-857.
- Dander, J. and Singh (1998):** “The Relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage”. *Academy of Management Review*, Vol. 23, n° 4, pp. 660-679.
- Dyer, J. H.; Kale, P. and Singh, H. (2002):** “Creación de valor a través de alianzas estratégicas”, *Harvard Deusto Business Review*, N° 109, pp. 24-32.
- Fornell, C. (1992): “A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience”, *Journal of Marketing*, Vol.56, n°1, 6-21.
- Gale, B.T. (1994):** “Managing Customer Value”, *The Free Press, New York*.
- Goodstein, L.D. and Butz, H.E. (1998):** “Customer value: the linchpin of organizational change”, *Organizational Dynamics*, Vol. 27, 21-34.
- Gouthier, M. and Schmid, S. (2003):** “Customers and customer relationships in service firms: The perspective of the resource-based view”. *Marketing Theory*, Vol.3, n° 1, pp.119-143.
- Gruen, T.; Summers, J. and Acito, F. (2000):** “Relationship Marketing Activities, Commitment, and membership behaviors in professional associations”. *Journal of Marketing*, Vol.64, pp.34-49.
- Gummesson, E. (2002):** “Total Relationship Marketing”, *Butterworth Heinemann, Oxford*, 2nd edition.
- Hasting, C. (1993):** “The New Organization: Growing the Culture of Organizational Networking”, *McGraw-Hill, London*.
- Heide, J. and John, G. (1988):** “The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels”, *Journal of Marketing*, Vol.52, 20-35.
- Kale, P.; Dyer, J. and Singh, H. (2001): “Value Creation and Success in Strategic Alliances: Alliancing Skills and the Role of Alliance Structure and Sandstems”, *European Management Journal*, Vol. 19, N° 5; pp. 463-471.
- Kothandaraman, P. and Wilson, D.T. (2001): “The Future of Competition: Value-Creating Networks”, *Industrial Marketing Management*, 30, pp. 379-389.
- Matthandssens, P. and Vandembemt, K. (2004): “A Value Chain Perspective on Value Creation”. Workshop on Relationship Marketing. EIASM, Brussels, January, pp.1-16.
- Monroe, K.B. (1990): “Política de precios: para hacer más rentables las decisiones”, Ed. McGraw-Hill, New York.
- Morash, E. and Clinton, S. (1998): “Supply Chain integration: customer value through collaborative closeness versus operational excellence”. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Special Issue, pp.104-120.
- Morgan, R.M. and Hunt, S.D. (1994): “The commitment-trust theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol.58, 20-38.
- Nonaka, I. y Toyama, R. (2002): “A firm as a dialectical being: towards a dynamic theory of a firm”, *Industrial and Corporate Change*, 11(5): 995-1009.
- Pacheco Tamayo, E.(2001): “El compromiso como antecedente de la lealtad del consumidor”. Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla.
- Piller, F. T. and Moeslein, K.M. (2002): “Economies of interaction and economies of relationship: Value drivers in a customer centric economy”, ANZAM-ISFAM 2002 Conference, Brisbane.
- Porter, M. (1985): “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, Free Press, New York.
- Porter, M. (1990): “The Competitive Advantage of Nations”, Free Press, New ANDork.
- Ramirez, R. (1999): “Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research”. *Strategic Management Journal*, 20, pp.49-65.
- Reichheld, F. F. (1996): “El Efecto Lealtad: Crecimiento, Beneficios y Valor Último”, Ariel Sociedad Económica, Barcelona.
- Roberts, H. (1999):** “The control of intangibles in the Knowledge-intensive firm”. Paper presented at the 22 Annual Congress of the European Accounting Association, Bordeaux, France.
- Sharma, A., Krishnan, R. and Grewal, D. (2001):** “Value Creation in Markets”. *Industrial Marketing Management*, 30, pp.391-402.
- Slater, S.F. and Narver, J.C. (1994):** “Market orientation, customer value, and superior performance”, *Business Horizons*, Marzo-Abril, 22-28.
- Soellner, A. (1994): “Commitment in exchange relationship: the role of switching cost in building and sustaining competitive advantages”, in *Relationship Marketing: Theory, Methods and applications*. Ed. Sheth and Parvatiyar, Atlanta, Emory University, 1-8.
- Stabell, C.B. and Fjeldstad, O.D. (1998):** “Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks”, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp.413-437.
- Tsai, W. and Ghoshal, S. (1998):** “Social capital and value creation: the role of intrafirm networks”. *Academy of Management Journal*, vol.41, n° 4, 464-476.

- Ulrich, P., Anderson-Conell, L. y Wu, W. (2003): "Customer co-design of apparel for mass customization". *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol.7, n° 4, pp.398-412.
- Uluaga, W. (2001): "Customer Value in Business Markets, an agenda for inquiry. *Industrial Marketing Management*, n° 30, pp.315-319.
- Uluaga, W. and Eggert, A. (2003): "Relationship Value in Business Markets: Development of a Measurement Scale". *ISBM Report 2-2003*.
- Vandenbosch, M. and Dawar, N. (2002): "Beyond Better Products: Capturing Value in Customer Interactions", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 43, n° 4, pp. 35-42.
- Vidal Suárez, M.M. (1999): "La Internacionalización de la Empresa Española mediante Alianzas Estratégicas Globales 1987-1997: un Enfoque de Creación de Valor", Tesis Doctoral, Universidad de Oviedo.
- Walter, A.; Ritter, T. and Gemünden, H. G. (2001): "Value Creation in Buyer-Seller Relationships: Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier's Perspective", *Industrial Marketing Mangement*, Vol. 30, pp. 365-377.
- Webster. F. E. (1992): "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, Vol. 56, pp. 1-17.
- Williamson, O. (1985): "The Economic Institutions of Capitalism". The Free Press. New York.
- Woodruff, R.B. (1997): "Customer value: the next source for competitive advantage", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, 139-153.
- Zeithaml, V.A. (1988): "Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence", *Journal of Marketing*, Vol. 52, 2-22.