

# Generadores de valor para clientes de productos industriales. Caso: laminado doblecapa de polipropileno biorientado (PPBO) metalizado, para empaque de alimentos

---

Value generation for customers of industrial products.  
Case study of metal double-layer polypropylene bioriented laminate to package food

JAIME BABY MORENO. PhD\*

JUAN GONZALO LONDOÑO JARAMILLO. I.E., MBA\*\*

LUZ STELLA CABRERA VIVEROS\*\*\*

HERNÁN LOZANO DÍAZ\*\*\*\*

Recepción: Agosto 30 de 2011 Aceptación: Febrero 24 de 2011

---

\* Profesor Investigador, Departamento de Mercadeo, Escuela de Administración y Finanzas, Universidad EAFIT, Correo electrónico: jbaby@eafit.edu.co

\*\* Profesor Asociado, Departamento de Mercadeo, Escuela de Administración y Finanzas, Universidad EAFIT. Correo electrónico: jglondon@eafit.edu.co

\*\*\* Estudiante, MBA, Universidad EAFIT. Directora Investigaciones, Consenso S.A.S. Correo electrónico: luzstellacabrera@consenso.com.co

\*\*\*\* Estudiante, MBA, Universidad EAFIT. Asesor, Consenso S.A.S. Correo electrónico: hernan.lozano@une.com.co

## Resumen

Se trata de presentar la etapa cualitativa de un procedimiento para determinar el Valor Percibido por el Cliente (VPC) de un producto industrial. El resultado de este estudio es la determinación de los atributos que los usuarios finales tienen en cuenta para seleccionar sus proveedores. El examen se realizó sobre el producto "laminado doblecapa de polipropileno biorientado (PPBO) metalizado, para empaque de alimentos". El procedimiento que se aplicó constituye un ejemplo que puede repetirse, *mutatis mutandis*, para el caso de cualquier producto/servicio.

## Palabras clave

Valor percibido por el cliente, producto industrial, análisis competitivo.

## Abstract

This article presents the qualitative stage of a procedure that aims to determine the Client Perceived Value (CPV) of an industrial product. The result of this study is the definition of the characteristics that final users take into account to select their suppliers. The evaluation was based on the product "metal double-layer polypropylene bioriented laminate to package food". The applied procedure is an example that could be repeated, *mutatis mutandis*, for any kind of product or service.

## Key Words

Client Perceived Value, Industrial Product, Competitive Analysis.

## Introducción

---

Desde los comienzos de lo que podría llamarse la era del "concepto de mercadeo" y de su tratamiento operacional por medio de la orientación hacia el mercado, ha prevalecido en mayor o menor grado el énfasis en el conocimiento del cliente como base para el diseño de estrategias de la empresa. Jaworsky y Kohli (1993) confirmaron hipótesis planteadas por ellos mismos tres años antes (Kohli & Jaworsky, 1990) respecto a una relación positiva entre una orientación hacia el mercado y el desempeño de la organización. Tal relación estaba sujeta a la presencia de cuatro moderadores a saber: competencia, turbulencia del mercado, situación de la economía y turbulencia tecnológica.

La realidad actual de cada uno de estos moderadores es tal que permite esperar la respuesta positiva aludida, entre la orientación al mercado y el desempeño destacado de la empresa que la aplique. Ahora bien, hacer operacional la orientación al mercado, de acuerdo con Jaworsky y Kohli (1993), consiste en: i) generar inteligencia sobre el mercado, ii) diseminarla a todo nivel dentro de la organización y iii) diseñar e implementar una respuesta al mercado.

Dentro del proceso de reproducción de inteligencia, la determinación de los atributos que generan valor para los clientes constituye un conocimiento importante para orientar las decisiones de mercadeo de las compañías, por cuanto tales disposiciones representan las exigencias del mercado frente al ofrecimiento de un producto o servicio y, en consecuencia, indican la dirección en la cual se debe hacer la asignación de los recursos, enfocándolos hacia la satisfacción de dichos requerimientos. Esta especificación de los generadores de valor para el cliente, es el primer paso en la medición del Valor Percibido por el Cliente (VPC).

El VPC está lejos de ser un concepto nuevo en mercadeo. Aunque solo se convirtió en una expresión clave hacia 1990, este concepto ha sido una base fundamental de las actividades económicas, ya que ha estado unido estrechamente a la teoría mercantil como intercambio. En efecto, en tanto que el intercambio voluntario solo se da cuando todos los participantes esperan estar mejor como resultado del mismo, el valor percibido está en el corazón del concepto de mercadeo (Eggert & Ulaga 2002). El VPC no influye únicamente en el comportamiento de selección por parte de los clientes, en la fase de precompra, también afecta su satisfacción, intención de recomendar y el comportamiento de recompra en la fase de poscompra (Dodds, Monroe & Grewal, 1991).

En este artículo se presentan, pues, los resultados de la etapa cualitativa de un estudio sobre VPC, en lo referente a la determinación de los atributos que los usuarios finales de un producto industrial (laminado doblecapa de polipropileno biorientado (PPBO) metalizado, para empaque de alimentos) tienen en cuenta a la hora de seleccionar sus proveedores.

## 1. Problema

Uno de los obstáculos que se interponen para el logro de los objetivos de una Unidad Estratégica de Negocios (UEN) es el reducido e inapropiado conocimiento de la multiplicidad de aspectos que influyen en su mercado objetivo y, en particular, la falta de comprensión confiable y válido de aquellos aspectos que inducen al comprador a preferir la oferta de esa UEN sobre otras opciones disponibles. Esta situación es de gran significación estratégica dado que una UEN debe alcanzar varios objetivos a la vez, algunos en confrontación con otros. Debe tratar de satisfacer los deseos del consumidor, sin dejar de hacer lo propio con los objetivos de los inversionistas, por ejemplo. La decisión del cliente beneficia aquella opción que percibe como de mayor VPC, es decir, aquella que más se acerque a la Proposición de Valor definida por él (PV). El problema que se configura, entonces, es el insuficiente discernimiento de los aspectos que le aportan valor al cliente y de la percepción que este tiene de las opciones existentes en el mercado, frente a esos factores.

En consecuencia, las siguientes son las preguntas de investigación que orientaron el trabajo del cual se deriva este artículo: ¿Cómo se ha modelado el VPC para un mercado industrial? ¿Cómo medir el VPC en dicho mercado industrial?

Para responder al primer interrogante se acudió a la literatura existente con el fin de establecer los elementos que intervienen en la generación de VPC, así como sus interrelaciones. En cuanto al segundo, se requirió el diseño y prueba de un instrumento apropiado para medir el VPC de productos industriales.

## 2. El producto industrial para estudio

---

El trabajo partió de escoger el laminado doblecapa de polipropileno biorientado (PPBO) metalizado, para empaque de alimentos, como caso de análisis, porque en esta industria se dispone de un mercado con un número apropiado de oferentes y clientes que la hacen adecuada para una aplicación del esquema para la medición del VPC. Como se verá, con este ejemplo estructurado se tendrá un orientador también para otros productos industriales y otras regiones sobre el objeto de estudio.

## 3. Metodología

---

El estudio realizado es del tipo transversal concluyente, descriptivo, por aplicación de procedimiento de investigación en dos fases: cualitativa la primera y cuantitativa la segunda.

En la fase cualitativa exploratoria se llevaron a cabo dos acciones. Por un lado, la revisión de la literatura sobre VPC. Por otro, la aplicación a ejecutivos de empresas representativas de la población objeto de estudio de una guía de entrevista personal en profundidad; la muestra estuvo conformada por los clientes compradores del material para producción de empaques flexibles (tabla 1). El propósito en esta etapa fue obtener la enumeración de atributos generadores de valor desde la percepción de los encuestados y la lista de proveedores más destacados. La indagación se hizo por evocación, tanto espontánea como ayudada.

**Tabla 1.** Ficha técnica de la Fase Cualitativa

La población	<p><b>Elemento:</b> Una persona del área de producción o administrativa (gerente, jefe de compras) dentro de cada unidad de la muestra.</p> <p><b>Unidad de selección:</b> Personas jurídicas (empresas) que utilizan empaques flexibles de laminado doblecapa de PPBO metalizado, para empacar sus productos.</p> <p><b>Cubrimiento:</b> Área Metropolitana de Medellín.</p> <p><b>Tiempo:</b> 2008.</p>
Marco de la muestra	Listado de las empresas que utilizan empaques flexibles de laminado doblecapa de PPBO metalizado, para empacar sus productos en la ciudad de Medellín (Colombia).
Tamaño estimado de a población	N = 35 elementos
Procedimiento de toma de la entrevista en profundidad	Encuesta personal por aplicación de guía de entrevista en profundidad a algunos de los elementos de la población objeto de estudio. Se aplicó el principio de saturación, por lo cual se llevaron a efecto cuatro encuentros de interlocución en profundidad.

Fuente: Elaboración propia.

## 4. Marco Teórico

### 4.1 Valor percibido por el cliente

En esta sección se hace referencia a algunas definiciones y constructos del VPC planteados por varios autores y se define el VPC adoptado para los propósitos del estudio que se expone.

Aunque la literatura contiene múltiples definiciones de VPC, se pueden identificar tres elementos comunes, de acuerdo con Eggert y Ulaga (2002):

#### 4.1.1 Presencia de múltiples componentes del VPC

La mayoría de las definiciones presentan el VPC como un balance entre beneficios y sacrificios percibidos en la oferta del proveedor. Los primeros son originados por una combinación de atributos físicos, de servicio y soporte técnico disponibles en relación con una situación de uso en particular. Los sacrificios que percibe se describen en términos monetarios solamente o en combinación de estos con términos no monetarios, en algunas ocasiones. Los sacrificios son de importancia primordial en las percepciones de valor. Monroe (1990) afirma que los consumidores valoran más una reducción en sacrificios que un incremento en beneficios.

#### 4.1.2 Subjetividad de las percepciones de valor

El valor es un constructo que se percibe subjetivamente. Para un mismo producto, distintos segmentos de consumidores aprecian diferentes valores. Adicionalmente, dentro de una misma organización, diferentes individuos de los que participan en el proceso de compra, tienen diferentes ideas de la entrega de valor por parte del proveedor.

#### 4.1.3 Importancia de la competencia

La empresa necesita crear una ventaja competitiva sostenible y para ello debe entregar una relación entre beneficios y sacrificios asociados con el producto, superior a la que entrega la competencia.

El VPC puede ser la base de la mayoría de las decisiones estratégicas, tales como posicionamiento en el mercado, desarrollo de productos, segmentación del mercado, precio, diseño y administración de canales, comunicaciones de mercadeo y gerencia de operaciones. Roper y McDevitt (2000) presentan un modelo sencillo, llamado Mapa de Valor para el Cliente (gráfico 1), que ayuda a visualizar los movimientos estratégicos que podrían realizarse a partir del informe de VPC.

**Gráfico 1.** Mapa de Valor para el Cliente

<b>Desempeño</b>	Importancia promedio / Desempeño sobresaliente	Importancia crítica / Desempeño sobresaliente
	Importancia promedio / Desempeño promedio	Importancia crítica / Desempeño promedio
<b>Importancia del criterio</b>		

Fuente: Roper & McDevitt (2000, p. 14).

El concepto de Valor Competitivo concibe la estrategia como algo más que una evaluación de fortalezas y debilidades; establece cómo se compara un producto o servicio respecto a la competencia. Las organizaciones con una posición fuerte en el Mapa de Valor para el Cliente tendrán mayor probabilidad de éxito. Si la empresa muestra un desempeño sobresaliente frente a un atributo de importancia crítica (cuadrante superior derecho) deberá permanecer allí y capitalizar su fortaleza. Sin embargo, si un competidor muestra un mejor desempeño, la compañía tendrá así un claro campo de acción para el mejoramiento. En el otro extremo del espectro, un desempeño indeseable frente a un atributo no tan importante (cuadrante inferior izquierdo) ameritará alguna acción solamente después de haber agotado oportunidades más promisorias.

Si la firma está en una situación de desempeño sobresaliente ante un atributo de inferior categoría (cuadrante superior izquierdo) podría pensar en transferir recursos que actualmente se estén invirtiendo en esa área, a otra con mejores perspectivas de retribución. También podría estudiarse la viabilidad de “vender” al mercado la idea de la importancia del atributo. Finalmente, un desempeño indeseable ante un atributo de alta relevancia (cuadrante inferior derecho) ameritará emprender acciones de mejoramiento en cuanto al atributo y tener presente la calificación que la competencia está recibiendo en ese aspecto.

Anderson y Narus (1995), por su parte, señalan la importancia que la propuesta de servicios suplementarios tiene para los proveedores como respuesta a la valoración que sus clientes asignan a dicha determinación. Pero no se trata de los servicios básicos que deben estar presentes en el ofrecimiento a un segmento del mercado en general, sino de las opciones adicionales de servicios que acompañarán a la oferta básica, a partir de las exigencias individuales de los clientes.

En otro trabajo, Wilson (1995, p335) observa el valor que a través de los años han adquirido las relaciones entre compradores y vendedores en los mercados industriales. Aunque estas relaciones se han dado desde tiempos inmemoriales, en la actualidad se han vuelto estratégicas y su desarrollo se acelera a medida que las organizaciones hacen esfuerzos para crearlas como ayuda para el logro de sus metas. La creación de Valor de Relación “es un proceso mediante el cual las habilidades competitivas del ente generado por la relación proveedor-fabricante y de sus componentes se aumenta por el hecho de hacer parte de la relación”.

Este autor presenta una lista de variables asociadas con la relación, cuyo manejo puede aportar valor a los clientes: compromiso, confianza, cooperación, metas comunes, interdependencia y poder, satisfacción de desempeño, lazos estructurales, nivel de comparación de las alternativas, adaptación, inversiones no retirables,<sup>1</sup> tecnología compartida y lazos sociales. La lista no es exhaustiva y, por lo tanto, para reflejar una situación específica, se podrían eliminar o adicionar algunas variables.

Ahora, Lapierre (2000) acoge la afirmación de Mazumdar (1993) en el sentido de que los empresarios no se enfocan solo en lograr comprar el producto de la mejor calidad, ni tampoco, únicamente el de mejor precio, ya que tienen en cuenta, al mismo tiempo, esos dos aspectos para valorar las ofertas que reciben. De igual manera, desarrollan medidas y prueban dos estructuras de Valor Percibido por el Cliente con base en datos de la literatura existente y los recolectados de clientes empresariales de la industria de la tecnología de la información. Así, establecen dos dominios: beneficios y sacrificios. Ellos definen el alcance de su constructo en términos de producto, servicio y relaciones; de estos tres campos se

---

1 Si se terminara la relación, las inversiones hechas por el proveedor no le serían reembolsadas.

deriva una proposición de valor que consta de 13 generadores de valor, de los cuales 10 se identifican como beneficios y tres como sacrificios (gráfico 2).

**Gráfico 2.** Proposición total de valor

<b>Alcance</b> <b>Dominio</b>	<b>Producto</b>	<b>Servicio</b>	<b>Relaciones</b>
<b>Beneficios</b>	Soluciones alternativas: Calidad del producto Producto a la medida	Habilidad de respuesta: Flexibilidad Confiabilidad Competencia técnica	Imagen Confianza Solidaridad
<b>Sacrificios</b>	Precio	Precio	Tiempo/esfuerzo/ energía Conflicto

Fuente: Lapierre (2000, p. 125)

Ulaga (2003) sintetiza la situación en que se encuentran las dos partes de una negociación: por un lado, los clientes necesitan decidir sobre aspectos tales como: invertir en una nueva relación de suministro, conservar y mejorar la que tienen o descontinuar alguna que no consideran conveniente. Por el otro, los proveedores se enfrentan a la “comoditización” de sus productos y buscan diferenciar su oferta mediante la provisión de valores agregados.

Entre tanto, Woodall (2003) recuerda que el término “valor” se usa, a la vez, desde el punto de vista de la oferta y de la demanda. El autor llama Valor para el Cliente al aspecto de la demanda, es decir, aquello que el cliente valora, proveniente del proveedor. Visto desde la oferta, se ha llamado Valor del Cliente (valor durante la vida de la relación con el cliente), es decir, lo que el proveedor recibe de este.

Homburg, Kuester, Beutin y Menon (2005) examinaron el concepto de beneficios en un contexto de mercados industriales (ingeniería eléctrica, mecánica y química). Ellos constataron la existencia de beneficios esenciales y adicionales. Igualmente, establecieron la existencia de tres grupos de características de creadores de valor: producto, relación y proveedor. Tales conjuntos dan cuenta de seis aspectos: calidad del producto, calidad del servicio, flexibilidad, confianza, trabajo conjunto y compromiso (gráfico 3).

Los ítems se formaron con base en entrevistas en profundidad a miembros seleccionados de centros de compras de clientes empresariales y en la revisión de literatura sobre el tema. La lista de aspectos constitutivos de su modelo conceptual fueron: beneficios esenciales, beneficios adicionales, calidad del producto, calidad del servicio, confianza, acción conjunta, flexibilidad del proveedor y compromiso del proveedor.

**Gráfico 3.** Modelo conceptual

<b>Alcance Dominio</b>	<b>Características del producto</b>	<b>Características de la relación</b>	<b>Características del proveedor</b>
<b>Beneficios esenciales</b>	Calidad del servicio Calidad del producto	Confianza	Ninguno
<b>Beneficios adicionales</b>	Ninguno	Acción conjunta	Flexibilidad del proveedor Compromiso del proveedor

Fuente: Homburg *et ál.* (2005, p. 5).

También Smith y Colgate (2007) desarrollaron un esquema o marco conceptual de la creación de valor para el cliente, tomando las fortalezas de los enfoques existentes. Su propósito era presentar una tipología exhaustiva aplicable en contextos de mercados industriales y de consumo, tanto de productos como de servicios. Ellos reconocen que aunque los beneficios y los sacrificios específicos difieren en cada entorno, las categorías de valor son las mismas.

En consecuencia, para propósitos del trabajo que dio origen a este artículo, se adaptó la siguiente definición de VPC, dentro de los lineamientos de Eggert y Ulaga (2002), Swaddling y Miller (2002), y Zeithaml (1988):

Valor Percibido por el Comprador industrial es la evaluación global por parte del mismo, de la utilidad y desempeño de un producto con relación a la competencia y basada en las percepciones de lo que se recibe y de lo que se da a cambio.

#### 4.2 Enfoques en la medición del VPC

Las primeras mediciones del VPC se hicieron mediante técnicas cualitativas, pero recientemente se han incorporado técnicas cuantitativas.

Zeithaml (1988) usó grupos focales y entrevistas en profundidad para entender las percepciones de clientes en cuanto a precio, calidad y valor, con referencia a jugos de frutas. Woodruff y Gardial (1996) sugieren que en algunos casos las técnicas cualitativas podrían ser mejores herramientas para capturar la esencia del VPC. Ellos proponen utilizar entrevistas en profundidad, así como también grupos focales y métodos de observación para aprender acerca de los niveles de la jerarquía de valor de los clientes.

En cuanto a las mediciones cuantitativas, el VPC se ha establecido, generalmente, como una medida unidimensional autoreportada. Estas medidas fueron criticadas por carencia de validez, debido a que asumían que todos los consumidores tenían un entendimiento del valor (Woodruff & Gardial, 1996). Por su parte, Bolton y Drew (1991) midieron el valor del servicio mediante un modelo conformado por cinco ecuaciones: tres

de desempeño, una para la calidad del servicio y otra para el valor del servicio. Dodds *et al.* (1991) probaron un método en el cual predecían el VPC a partir de dos componentes: calidad percibida y sacrificio percibido. En su investigación, midieron VPC con cinco ítems sobre una escala *Likert* de siete puntos. Estos aspectos indagaban si el producto era un buen valor por el dinero pagado, si la adquisición era económica, si el precio era aceptable y si era una ganga.

En el mismo sentido, Anderson, Jain y Chintagunta (1993) reportan el uso, por parte de un grupo de las más grandes empresas industriales y de investigación de mercados en Estados Unidos, de nueve métodos de evaluación del valor para el cliente. Uno de estos es la importancia relativa de los atributos, el cual, junto con los resultados de las correspondientes calificaciones de desempeño de los proveedores frente a esos factores ofrecidos, genera un entendimiento del valor de una oferta de producto. Swaddling & Miller (2002) recogen el método esbozado y explican los tres componentes que hacen operacional el VPC: atributos, importancia relativa y desempeño relativo.

Un atributo es cualquier factor que los clientes usen para comparar una oferta con otra (Swaddling & Miller, 2002). Algunos muy conocidos son: calidad, comodidad con la imagen de marca, accesibilidad a los vendedores y facilidad de negociación. Un beneficio es un tipo de atributo de más alto nivel de abstracción. Indica lo que el cliente realmente busca al hacer una compra. Por ejemplo, superficies pulidas, al comprar un papel de lija o un cepillo de carpintería. No se debe ir muy lejos en la jerarquía conceptual de requerimientos del cliente al tratar de medir necesidades básicas, tales como ganar dinero, ahorrar tiempo, reducir riesgo, etc. Son importantes, pero muy poco específicos.

El costo es otro tipo de atributo. Incluye el precio de compra, más los otros costos asociados con la adquisición y el uso del producto. No hay necesidad de excluir el precio de compra de la lista de atributos, apartándolo de la definición de "valor". Algunos autores no incluyen el precio dentro de los atributos por considerar que hace parte de lo que el consumidor "da" y no de lo que "recibe". Lo más importante para usar el VPC exitosamente es la habilidad para identificar qué es lo que los clientes potenciales utilizarán como un atributo de VPC.

En cuanto a la importancia relativa, se puede decir que no todos los atributos son igualmente significativos para los entrevistados. Es necesario, entonces, incluir una pregunta en el instrumento de medición que inquiera sobre la jerarquía de los rubros manifestados por los encuestados.

El desempeño relativo se refiere a que, además de averiguar sobre la escala de cada rubro, se debe obtener información de la calificación que los entrevistados dan a cada proveedor, frente a los diferentes ítems. Aquí es donde se puede visualizar el comportamiento futuro del cliente. Después de todo, lo que en última instancia interesa en una decisión de compra es cuál de las ofertas es percibida como la que ofrece mayor

valor. Chang y Wildt (1994) midieron el VPC con una escala *Likert* de ítem único y nueve puntos. El modelo de Grewal *et ál.* (1998) predice la disposición a comprar e intenciones de búsqueda con el valor percibido de adquisición. Estos últimos proponen la calidad percibida y el valor percibido de transacción como predictores del valor percibido de adquisición; ellos midieron el valor percibido de transacción con tres declaraciones *Likert* y el valor percibido de adquisición con nueve declaraciones *Likert* (escala de siete puntos, desde “fuertemente de acuerdo”, hasta “fuertemente en desacuerdo”).

Cronin, Brady y Hult (2000) estimaron el VPC del servicio con una escala de dos ítems y nueve puntos que preguntaba por el valor global del establecimiento y la capacidad del mismo para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes contra lo que habían sacrificado. Entre tanto, Sweeney y Soutar (2001) desarrollaron una escala de ítems múltiples para medir el VPC. Ellos recurrieron a una escala de valor de cuatro dimensiones y 19 puntos. Las dimensiones de valor comprendían aspectos de calidad, emocionales, de precio y aspectos sociales de los juicios de valor de los consumidores. Los resultados sugieren que, para predecir las selecciones de los compradores, es mejor una evaluación de valor de cuatro dimensiones que una medida de valor de ítem único.

## 5. Hallazgos en la fase cualitativa

### 5.1 Aspectos generadores de valor para los clientes del producto industrial objeto de estudio

Entre las respuestas de los clientes consultados se identificaron los siguientes elementos que pueden generar valor en su relación con los proveedores de laminado doblecapa de polipropileno biorientado (PPBO) metalizado, para embalaje de alimentos:

**El cumplimiento del tiempo de entrega del material** es el aspecto que mayor número de menciones tuvo cuando los encuestados se refirieron al proceso de relación con sus proveedores. Ellos consideran fundamental el cumplimiento de los plazos de entrega porque, en general, la producción en las empresas está programada y los retrasos inesperados en la entrega del laminado pueden significar la interrupción del proceso hasta que se solucione el inconveniente. Algunos de los entrevistados expresaron que los proveedores pueden tener dificultades o problemas inesperados en la producción de sus empaques; sin embargo, tales situaciones se harían “más comprensibles” y “manejables” para el cliente si su proveedor fuese abierto y sincero al respecto y los alertara sobre las dificultades por las que atraviesa en el momento de la transacción. Si se conoce la situación, el cliente puede poner en funcionamiento planes de contingencia que le permitan sortear la dificultad sin perjudicar demasiado su propia producción. De acuerdo con las respuestas, también se espera que el proveedor sea proactivo y ofrezca su ayuda con estrategias de acción que solventen provisionalmente esos problemas en el proceso de fabricación.

“Para nosotros es fundamental el cumplimiento porque manejamos programación en producción y al proveedor le decimos que en tal fecha necesitamos este lote, y si yo no tengo material de empaque, tengo que parar la planta: entonces, para mí, las fechas son fundamentales”.

“Una vez hicimos un pedido y nos dieron fecha a 30 días; cuando faltaban dos días para la entrega, me dicen que tienen problemas con el laminado. Entonces resulta que el proceso se retrasó 10 días”.

“Es que problemas pueden tener muchas personas y muchas empresas, pero si a mí me comparten y me dicen [...] ve hombre, tengo este problema, busca uno otras alternativas que, obviamente, las debo tener”.

“[...] por incumplimiento en fechas de entrega [...]”

“[...] muy demorados en tiempos de entrega [...]”

“[...] se demoran y no son cumplidos con la entrega [...]”

- **Asesoría permanente para el cliente** es el segundo elemento en términos del número de alusiones. Las personas indagadas consideran esencial que se les brinde un “acompañamiento continuo y personalizado”, con visitas permanentes de expertos sobre el tema que monitoreen el estado de la producción y específicamente el comportamiento del material del empaque, de tal manera que se busque prever posibles dificultades y darles soluciones efectivas y con suficiente antelación, con el propósito de no afectar el proceso. Este aspecto está vinculado con percepciones de “cercanía a” y “confianza en” los proveedores.

“La asistencia técnica siempre debe ser de forma presencial porque de otra forma no podrían dar diagnósticos apropiados de un producto anómalo; no podría darse por teléfono o por e-mail”.

“Si hay problemas de calidad, ellos se desplazan inmediatamente desde Bogotá hacia acá”.

“Que estén pendientes del desempeño de los materiales”.

“Pendientes de calidad en el empaque del producto”.

“Para mí, el peor proveedor es el que solo me llama una vez al año: —ve, ¿cómo te va con el producto?”.

- **La calidad del producto (laminado)** es el tercer elemento por frecuencia en las respuestas. Los participantes manifiestan que en sus empresas se sigue un riguroso proceso de control de calidad a este material, de manera que se garanticen óptimas condiciones de desempeño. De este modo se pretende detectar posibles problemas en su producción, relacionados con defectos de impresión, de laminado, en procedimientos de “vacío” o de excesiva cantidad de empates en el material que puedan entorpecer el envasado del producto, lo cual conduce a desperdicio y aumento de costos.

La calidad de los embalajes también está relacionada con su durabilidad y con una capacidad de respuesta inmediata del proveedor ante posibles dificultades con el material.

“La calidad de este tipo de productos es que la impresión sea perfecta, que no tengamos problemas de producción”.

“A veces la impresión, otras veces no queda bien laminado”.

“Se han presentado en la película laminada porosidades por el tipo de material, pero, inmediatamente, ha habido una intervención por parte de ellos”.

“Que la vida útil sea buena. Buena es un año”.

“El material de empaque no tiene el mismo desempeño de otros proveedores; su desempeño implica desperdicio porque el material no es apto”.

- **Garantía en calidad.** En este aspecto, el cliente espera tener la tranquilidad de que en el momento en que aparezca cualquier defecto en la elaboración del material suministrado, el proveedor se encuentre dispuesto a reponer el defectuoso o esté presto a asumir y solucionar las dificultades.

La garantía también se puede corresponder con disponibilidad de material para el cliente cuando lo necesite. Para lograrlo, el proveedor debe tener un inventario de seguridad de estos insumos, de manera que si ocurren problemas en su producción pueda disponer de una cantidad “prudencial” de los mismos para resolver momentáneamente la insuficiencia inmediata, mientras se solucionan los obstáculos momentáneos.

[...] que el rollo venía con ocho empates. Él dijo: esto no puede pasar, este rollo me lo llevo y te lo repongo, y sin yo solicitarlo”.

“Es una garantía de que yo no voy a asumir pérdidas en cuanto a una compra, porque, si tú compras una bolsa de papas y la mitad te sale mala [...]”

[...] la garantía de que si el producto sale malo, inmediatamente se cambia”.

“La garantía me da cierta tranquilidad”.

- **El desempeño de los materiales** que suministran los proveedores es sometido a un proceso de evaluación permanente, especialmente en los inicios de la relación, cuando el conocimiento que se tiene por ambas partes es escaso. Esta relación se empieza a gestar lentamente; el cliente, para empezar, hace pedidos de poca cantidad del laminado, buscando que no se vea comprometida su producción; en esa medida puede observar el desempeño del nuevo proveedor frente a sus solicitudes. En tal proceso, obviamente, se encuentran proveedores que satisfacen las expectativas del cliente y otros que deben hacer correctivos o son descartados porque no cumplen con los criterios mínimos.

“En la medida que se hace el pedido viene el desempeño del material. Si el material no se desempeña bien, inmediatamente hay que sacarlo porque eso genera pérdidas”.

“Al observar el comportamiento de los materiales, se les da un tiempo. Si los materiales funcionan bien, se sigue trabajando en ellos, pero si no hay el desempeño, sale”.

- **La calidad de la relación con el proveedor** es un aspecto destacado que contribuye a facilitar y dinamizar el vínculo que se establece entre el cliente y aquel. Se espera, entonces, formar una relación sólida y transparente, de mutuo respeto y confianza. Los vínculos de esta naturaleza deben caracterizarse por la amabilidad, la cordialidad y la empatía entre ambas partes. Los interrogados también enfatizan en que este nexo debe tener unos límites muy definidos, fundamentalmente en el terreno profesional, y evitando traspasarlos hacia relaciones de amistad que pueden ir en detrimento de la objetividad que sobre el proceso deben tener las personas involucradas.

“Un trato amable pero concreto, porque yo no me gano nada con una persona que quiera ser el mejor amigo y tocando temas personales que no tienen nada que ver”.

“[...] en el mismo trato de las personas, porque hay gente que realmente no llega a las otras personas, entonces, eso puede influir”.

“La empatía es el trato que vos tenés con las otras personas; si no tenés una buena empatía, no hay nada”.

“Una persona que llegue, y desde su formalidad y su atención lleguemos al grano, ¿Qué es lo que necesitamos? ¿Cuánto vas a pedir? ¿Aparte de eso, que más necesitas?”

“Las relaciones con la compañía son excelentes. La reputación que nosotros tenemos frente a ellos y ellos frente a nosotros hace que las relaciones entre nosotros sean totalmente diáfanas, transparentes”.

- **La fluidez en la comunicación** es uno de los factores que las personas consultadas señalaron como relevantes en su relación con los proveedores del material de empaque para sus productos. En sus alusiones afirman que es prioritario mantener adecuados canales de comunicación que les permitan estar en continua sincronización y al tanto del cumplimiento de fechas de entrega, manejo de inventarios de material, procesos de producción y dificultades que puedan presentarse, de tal modo que puedan hacerse los correctivos necesarios en tiempo oportuno, es decir, tales conductos comunicacionales deben ser expeditos para que se intente afectar lo menos posible el logro de un producto finalmente empacado y listo para llegar a su consumidor final.

“Cuando ellos tienen problemas de máquinas, nos comunican con la debida antelación para nosotros mirar qué hacemos”.

“Es un *feed-back* permanente donde ellos nos comunican, y nosotros, de acuerdo al conocimiento del pedido y el término de entrega, sabemos cuántos días de inventario debemos tener en función de la programación”.

- **Ser proveedor local** tiende a facilitar la relación con los clientes, ya que el monitoreo de la calidad en el material de empaque y la solución de los problemas que

puedan presentarse se resuelven de manera más efectiva y rápida, con lo cual se evitan desplazamientos de personal entre ciudades. Además, no se necesita transportar los insumos por carretera, lo cual economiza costos que no se suman a la factura y se evitan posibles riesgos de daños por desplazamiento en largas distancias; deterioros que, de presentarse, acarrearían quejas, reclamos y dilatación de los tiempos de entrega, afectando posiblemente la producción del cliente.

“No, me representa dos días de fletes, que es un costo agregado a la facturación”.

“Además, es más fácil hacer control de calidad del empaque aquí en Medellín, que en Bogotá”.

- **Se espera un proveedor proactivo**, que se mantenga pendiente de las necesidades, expectativas e inconvenientes que puedan presentarse a su cliente con el material del empaque; un proveedor que esté dispuesto a proporcionarle una pronta y efectiva solución, de tal suerte que se busque, además, no perturbar las programaciones en las plantas de producción.

“Si yo no tengo que estar detrás de ellos —¿Qué hubo del pedido? ¿Cómo va el pedido? ¿Sí me va a entregar? ¿Sí me lo va a hacer bien?—, entonces, hay compañías que lo desgastan mucho a uno en eso y hay otras que no, que uno simplemente hace el pedido, lo entregaron y *chao*”.

“En un pedido urgente, que nos corran”.

- **Planes de contingencia**. Una necesidad ante eventuales problemas que puedan revelarse en la producción del empaque. Al experimentar estas dificultades, el cliente espera de su proveedor cierta “proactividad” en el planteamiento de soluciones y que, como mínimo, se encuentre preparado y tenga alguna reserva de material elaborado que le permita sortear la situación mientras se normaliza la producción.

“Y ante las eventualidades que ellos han tenido con incumplimiento en alguna oportunidad, que se ha faltado en el tiempo, y como manejamos unos *stock* de seguridad nos es permisible en un momento determinado moverlos en una forma más expedita para que ellos elaboren el producto y hagan su reprogramación interna. Y cuando ellos tienen problemas de máquina o cualquier situación al interior, pues nos comunican con la debida antelación para nosotros mirar a ver qué hacemos y cómo nos acogemos. Y si en el tiempo los inventarios se agotan demasiado, posteriormente ellos aceleran su proceso y nos cumplen con los pendientes. Pero todas las diferencias las manejamos de forma directa y no ha habido ningún problema”.

- **El respaldo de un proveedor conocido y de trayectoria en el mercado** es significativo para los entrevistados. Los clientes necesitan que les brinde la tranquilidad sobre su conocimiento del tema, porque así, al momento de surgir eventualidades con el material de empaque, estará en condiciones de brindar la posibilidad de apoyo con un servicio de soporte técnico oportuno y eficaz para atender los requerimientos del caso.

“Que es una empresa grande, que tiene un soporte técnico, que si hay problemas de calidad, inmediatamente esté el operario aquí o la persona indicada para chequear el problema”.

“Es el mejor porque tiene a empresas líderes como Noel, Colombina, Frito Lay. Esa gente que es vanguardia, es línea”.

## 5.2 Sacrificios para optimizar el valor en la relación con el proveedor

- **Dilema entre precio y calidad del material de empaque.** Entre los clientes sondeados pudo observarse que tienden a preferir la relación con un proveedor que, a pesar de cobrarles precios más elevados en material de empaque, les ofrezca una mejor calidad en el producto. Ellos consideran que algunos costos mayores se justifican.

“Puede ser un poquito más costoso que el otro, pero el material tiene un buen desempeño”.

Los ejecutivos entrevistados manifestaron que **el precio** es esencial. Sin embargo, no es un aspecto que pueda ser evaluado por sí solo, sino en consonancia con otras características del producto, especialmente calidad y desempeño del empaque. En tal sentido, esperan que sea un material que no vulnere los intereses económicos de la empresa y, especialmente, que brinde características de desempeño y calidad óptimas, permitiéndoles conservar una imagen intacta ante su consumidor final con un producto en las mejores condiciones de embalaje.

“Se hace una evaluación de precio dependiendo de las características de desempeño y calidad”.

“Yo no me gano nada con un material bien barato y bien malo”.

“Nosotros no miramos la economía en eso porque le restaríamos importancia a nuestra imagen en la calle, entonces nos cuidamos mucho de nuestro material de empaque para que el consumidor final reciba un producto de óptimas condiciones y de una calidad óptima”.

“Muchas veces comprar el más barato no es lo mejor; hay que mirar la evaluación como tal del producto y en el tiempo, lo que está dando el proveedor”.

Con relación a **los costos**, los consumidores del laminado para embalar buscan una relación gana–gana, donde ambas partes se vean beneficiadas. Se observa que las negociaciones de precios resultan más favorables para las empresas medianas que para las pequeñas, ya que las primeras suelen hacer pedidos de material por volúmenes que tienden a disminuir los costos. Los clientes de las medianas empresas manifiestan que se benefician en reducción de costos a través de diversas modalidades como descuentos por pronto pago o por pago de contado, por volúmenes, por escalas diseñadas en kilos o número de empaques fabricados.

“Manejamos varias modalidades, por volúmenes, de acuerdo a las necesidades que tenga la compañía y negociaciones que se hacen en el tiempo”.

"[...] programas de reducción de costos. Constantemente ellos nos están involucrando en materiales nuevos y a volúmenes que nos pueden permitir a nosotros mayores escalas y descuentos por pronto pago, o los descuentos que nosotros solicitemos [...]"

"[...] se maneja por escalas, por ejemplo, de 200 a 500 es una escala; de 500 a 1000 es otra; de 1000 a 2000, otra escala [...]"

"[...] descuentos del 5% o 10% por pago de contado [...]"

- **Exigencia de pagos anticipados para la entrega del material.** Esta modalidad genera "disgusto" e "inconformidad" hacia el proveedor, ya que, como es costumbre comercial, los pagos se hacen con posterioridad a la entrega del insumo y con plazos que oscilan entre 30 y 90 días.

"Nos decían que teníamos que consignarles primero, que porque había otro comprador que les había quedado mal. Entonces uno decía, pero si nosotros no le quedamos mal".

- **Dilema entre permitir que el proveedor conozca el proceso de producción y el mejoramiento de este.** Frente a esta situación, los fabricantes encuestados consideran necesario hacer partícipes a los proveedores de sus propios procesos de producción, sacrificando la confidencialidad de los mismos, con el fin de involucrarlos y que puedan ser proactivos en el planteamiento de soluciones a las dificultades que se ocasionen en el día a día. Solo así estarán en condiciones de dar ideas de mejoramiento para el proceso y para la innovación e implementación en propuestas de embalaje.

"El compartir la misma producción que tenemos, porque uno le da acceso a ellos a nuestras plantas en la producción, y, muchas veces, eso es más privado que otras cosas".

"Ese es un compartir de conocimientos en el proceso como tal, porque no me gano nada con decir, entregue el material y usted de aquí no puede pasar porque la producción es privada".

"Ellos, si hay algo nuevo, nos comparten todo eso, para ver dónde tiene aplicabilidad".

- **Dilema entre aceptar contratos a largo plazo y condiciones para acceder al material de empaque.** En ocasiones, las personas indagadas se ven presionadas a asumir contratos de elaboración de materiales de empaques por períodos de tiempo largos, lo que puede implicar riesgos de incumplimientos del proveedor con respecto a lo pactado.

"A veces me ponen una cantidad mínima mensual o a veces a hacer un contrato, por decir, dos años o tres años. Entonces eso puede ser un arma de doble filo, cierto, porque entonces si yo firmo un contrato a tres años y a los tres meses me está incumpliendo, entonces, ¿qué hago yo?"

- **Dilema entre mayores tiempos de entrega del producto y menores costos.** De manera aislada, algunos de los ejecutivos consultados expresaron que, en ocasiones, por programación, encuentran que pueden soportar mayores tiempos de entrega de algunas

referencias de empaque, con el fin de recibir a cambio, como beneficio, menores costos de compra.

“De pronto, en alguna referencia, me da para que me la entreguen en cinco o seis meses. De pronto, sacrifico el tiempo, y así se me demore más, pero sé que voy a tener un buen precio”.

En síntesis, el resultado de la fase cualitativa fue la definición de los atributos generadores de valor para los entrevistados, tal como se enuncian a continuación en la tabla 2.

**Tabla 2.** Listado final de ítems generadores de valor

**a) Beneficios**

<b>Producto</b>	<b>Proveedor</b>
Garantías	Asesoría técnica
Empacado para el transporte	Cumplimiento en entregas
Calidad del producto	Calidad de la respuesta a los reclamos
Calidad del servicio	Credibilidad del proveedor
Desempeño en el proceso de producción	Seguimiento al desempeño del laminado
	Experiencia
	Información a tiempo sobre problemas de abastecimiento del laminado
	Agilidad en la respuesta

**b) Sacrificios en relación con el proveedor**

<b>Precio monetario y no monetario</b>
Fletes
Proveedor local
Descuentos
Precios
Flexibilidad en el pago

Fuente: Elaboración propia.

La fase cualitativa también permitió elaborar la lista de proveedores más reconocidos por los entrevistados (tabla 3).

**Tabla 3.** Proveedores más reconocidos por los entrevistados

<b>Proveedores seleccionados</b>	
Alamflex	Intalpel
Alico S.A.	Lamyflex S.A.
Arpack S.A.	Microplast
Dorfan	Minipack
Esmaflex	Plasmar S.A.
Flexospring S.A.	Terpack

Fuente: Elaboración propia.

## Conclusión

Para el desarrollo del trabajo que dio origen a este artículo se adaptó la definición de VPC planteada a partir de los lineamientos elaborados por Eggert y Ulaga (2002), Swaddling y Miller (2002) y, en especial, por Zeithaml (1988).

El propósito de la etapa cualitativa del estudio fue obtener: a) un listado de los generadores de valor que las empresas usuarias del producto en consideración tienen en cuenta para seleccionar los proveedores del mismo (tabla 2) y b) la lista de los proveedores más destacados (tabla 3). La fase se llevó a cabo mediante una revisión de literatura y entrevistas en profundidad a ejecutivos de las empresas que consumen el producto. Para tal efecto, se identificaron tres dimensiones: Producto. Proveedor y Precio.

La implicación gerencial fundamental de este trabajo radica en que el conocimiento de los generadores de valor se constituye en orientador relevante para tomar las decisiones de mercadeo de las empresas, por cuanto muestran la dirección en la cual se debe hacer la asignación de los recursos, enfocándolos hacia la satisfacción de las exigencias planteadas.

Sin embargo, dicho conocimiento es el primer paso para la estimación del Valor Percibido por el Cliente. Otros dos pasos, fundamentados en los hallazgos expuestos más arriba, que aportan información adicional para una toma adecuada de decisiones son: i) determinar la importancia relativa de los generadores de valor, la cual ayuda a priorizar los esfuerzos hechos en cada uno de ellos; ii) establecer la calificación de desempeño de los principales proveedores frente a cada atributo, lo cual debe mostrar las fortalezas y debilidades de cada uno de ellos. Con dicha información adicional se pudo realizar el análisis que se ilustró en el gráfico 1.

En la perspectiva de generalización de los hallazgos, la especificidad del producto estudiado y el contexto en el cual se desarrolló el trabajo no constituyen significativas limitaciones. Si bien es cierto que tratándose de otro producto y de otro contexto los atributos concretos podrían ser diferentes, el enfoque metodológico aquí abordado sería el mismo.

## Bibliografía

---

- Anderson, James C. & James A. Narus. (1995). "Capturing the value of supplementary services", *Harvard Business Review* 1(73). Harvard Business School, pp. 75-83.
- Anderson, James C.; Jain, Dipak C. & Chintagunta, Pradeep K. (1993). "Customer value assessment in business markets", *Journal of Business to Business Marketing*, 1(1). American Marketing Association, pp. 3-39.
- Bolton, Ruth N. & James H. Drew. (1991). "A multistage model of customers' assessments of service quality and value", *Journal of Consumer Research*, 17(March). University of Chicago Press, pp. 375-384.
- Chang, Tung-Zong & Albert R. Wildt. (1994). "Price, products information and purchase intention: an empirical study", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1(22). Academy of Marketing Science, pp. 16-27.
- Cronin, Joseph J.; Brady, Michel K. & Hult, Tomas M. (2000). "Assessing the effect of quality, value and customer satisfaction on consumer behavioural intentions in Service environments", *Journal of Retailing* 2(76). New York University, pp. 193-218.
- Dodds, William B.; Monroe, Kent B. & Grewal, Dhruv. (1991). "The effects of price, brand and store information on buyers' product evaluations", *Journal of Marketing Research*, 3(28). New York, pp. 307-319.
- Eggert, Andreas & Wolfgang Ulaga. (2002). "Customer Perceived Value: a substitute for satisfaction in business markets?", *The journal of Business & Industrial Marketing*, 2/3(17). Emerald Group Publishing Limited, pp. 107-118.
- Grewal, Dhruv, Kent B. Monroe & Ram Krishnan (1998). "The effects of price-comparison advertising on buyer's perceptions of acquisition value, transaction value, and behavioural intentions", *Journal of Marketing* 2(62). American Marketing Association, pp. 46-59.
- Homburg, Christian; Kuester, Sabine; Beutin, Nikolasf & Menon, Ajay. (2005). "Determinants of customer benefits in business to business markets: a cross-cultural comparison", *Journal of International Marketing*, 3(13). American Marketing Association, pp. 1-31.
- Jaworsky, Bernard J. & Ajay K. Kohli. (1993). "Market orientation: antecedents and consequences", *Journal of Marketing* 4 (57). American Marketing Association, pp. 53-70.

- Kohli, Ajay K. & Bernard J. Jaworsky. (1990) "Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications", *Journal of Marketing*, 2(54). New York, pp. 1-18.
- Lapierre, Jozée. (2000). "Customer perceived value in industrial contexts", *Journal of Business and Industrial Marketing*, 2/3(15). Emerald Group Publishing Limited, pp. 122-140.
- Mazumdar, Tridib. (1993). "A value-based orientation to new product planning", *Journal of Consumer Marketing*, 1(10). Emerald Group Publishing Limited, pp. 28-41.
- Monroe, Ken B. (1990). *Pricing: making profitable decisions*. New York, NY: McGraw Hill.
- Roper, Kenneth S. & Maureen McDevitt. (2000). „A strategic corner stone: defining and measuring customer value", *The Contractors Management Journal*, October. The Falls Management Institute, pp. 12 – 17.
- Smith, J. Brock & Mark Colgate. (2007). "Customer value creation: a practical framework", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 1(15). Crummer Graduate School of Business at Rollins College, pp. 7-23.
- Swaddling, David C. & Charles Miller. (2002). "Don't measure customer satisfaction, customer perceived value is a better alternative to traditional customer satisfaction measurements", *Quality Progress* (May). American Society for Quality, pp. 62-67.
- Sweeney, William C. & Geoffrey N. Soutar. (2001). "Consumer Perceived Value: the development of a multiple item scale", *Journal of Retailing*, 2(77). New York University, pp. 203-220.
- Uлага, Wolfgang. (2003). "Capturing value creation in business relationships: a customer perspective", *Industrial Marketing Management*, 8(32). American Marketing Association, pp. 677-693.
- Wilson, David T. (1995). "An integrated model of buyer-seller relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 4(23). Academy of Marketing Science, pp. 335-345.
- Woodall, Tony. (2003), "Conceptualizing «Value for the Customer»: an attributional, structural and dispositional analysis", *Academy of Marketing Science Review*, 12(2003). American Marketing Association, pp. 1-42.
- Woodruff, Robert B. & Sarah F. Gardial. (1996). *Know your customer: new approaches to understanding customer value and satisfaction*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Zeithaml, Valarie A. (1998). "Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence", *Journal of Marketing* 4(52). American Marketing Association, pp. 2-22.