

Determinando los factores del capital relacional en la interacción de cliente proveedor en MiPyMES*

José Gerardo Álvarez-Hernández

Estudiante del Doctorado en Ciencias Administrativas de la Facultad de Comercio y Administración Victoria en la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Profesor del Instituto Tecnológico de Ciudad Victoria, del Tecnológico Nacional de México, Tamaulipas - México
alvarezge17@gmail.com

Jesús Lavín-Verástegui

Doctor en Ciencias Administrativas, Miembro del Sistema Nacional de Investigadores en México, Líder del Cuerpo Académico consolidado Gestión Pública y Empresarial. Director del Centro de Innovación y Transferencia del Conocimiento en la Universidad Autónoma de Tamaulipas, Tamaulipas - México.
jelavin@gmail.com

Norma Angélica Pedraza-Melo

Doctora en Administración, Miembro del Sistema Nacional de Investigadores en México, Profesora investigadora integrante del Cuerpo Académico consolidado Gestión Pública y Empresarial, Coordinadora de Planeación y Desarrollo de Proyectos del Centro de Innovación y Transferencia del Conocimiento en la Universidad Autónoma de Tamaulipas, Tamaulipas - México.
napedraza@docentes.uat.edu.mx, angelicapedrazamelo@gmail.com

RESUMEN

El objetivo de esta investigación ha sido determinar y analizar los factores que caracterizan el capital relacional en la interacción cliente-proveedor en pequeñas y medianas empresas en una región específica de México. Con fundamento en la revisión de literatura se identifican las perspectivas de análisis de la variable de capital relacional en el trato con los proveedores. Se desarrolló y aplicó un cuestionario para recabar datos en 258 micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES) del noreste de México. Se utilizó la técnica de análisis factorial exploratorio para la determinación de los factores que mejor reflejan la estructura subyacente de las variables de estudio. Se obtuvieron tres dimensiones importantes mediante lo cual se puede afirmar que la comunicación y el compromiso, la integración y la socialización son los factores que caracterizan la relación cliente - proveedor, en las micro, pequeñas y medianas empresas estudiadas.

PALABRAS CLAVE

Capital intelectual, capital relacional, cadena de suministros, administración de relación con proveedores, MiPyMES.

CÓDIGOS JEL

L140

Determining the factors of relational capital in supplier customer relationship in SME's

ABSTRACT

The objective of this research was to determine and analyze factors that characterize relational capital in the supplier customer interaction in small and medium enterprises in a specific region of Mexico. Based on the literature review, the prospects for analysis of relational capital variable in dealing with suppliers are identified. It was developed and applied a questionnaire to collect data on 258 small and medium enterprises (SME's) in northeastern Mexico. The exploratory factor analysis technique for the determination of the factors that better reflect the underlying structure of the study variables was used. Three important dimensions by which we can say that communication and engagement, integration and socialization are the factors that characterize the client relationship were obtained related to the SME's studied.

Recibido: 26/10/2015 Aceptado: 15/12/2015

* <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2016v12n1.23134> Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

Cómo citar este artículo: ÁLVAREZ-HERNÁNDEZ, José Gerardo; LAVÍN-VERÁSTEGUI, Jesús; PEDRAZA-MELO, Norma Angélica . Determinando los factores del capital relacional en la interacción de cliente proveedor en MiPyMES. En: Entramado. Enero - Junio, 2016. vol. 12, no. 1, p. 38-49, <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2016v12n1.23134>

KEYWORDS

Intellectual capital, relational capital, supply chain management, suppliers relationship management, SME's.

JEL CLASSIFICATION

L140

Fatores determinantes do capital relacional na MPMEs interação do provedor de cliente

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi determinar e analisar os fatores que caracterizam o capital relacional na interação cliente-fornecedor em pequenas e médias empresas em uma região específica do México. Com base na literatura de análise de revisão perspectivas de capital variável relacional em lidar com fornecedores são identificados. Foi desenvolvido e aplicado um questionário para coletar dados sobre 258 micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) no nordeste do México. foi utilizada a técnica de análise fatorial exploratória para a determinação dos fatores que melhor refletem a estrutura subjacente das variáveis do estudo. fornecedor; por micro, pequenas e médias empresas estudadas - três dimensões importantes pelos quais podemos dizer que a comunicação e engajamento, integração e socialização são os fatores que caracterizam o relacionamento com o cliente é obtido.

PALAVRAS-CHAVE

Capital intelectual, capital relacional, cadeia de suprimentos, gestão de relacionamento com fornecedores, MPMEs.

CLASSIFICAÇÕES JEL

L140

Introducción

La gestión estratégica y la administración de la cadena de suministro (SCM) tienen intereses coincidentes; sin embargo, ha habido poco intercambio entre ellas; dado que SMC ofrece a la gestión estratégica un nuevo nivel de análisis y, posiblemente, un nuevo tipo de organización, (Ishaq *et al.*, 2012; Ketchen y Giunipero, 2004); en las últimas dos décadas la tendencia hacia la globalización y la presión a la reducción continua de los costos de operación, ha llevado a numerosas compañías a adoptar un enfoque radical para analizar y reajustar sus operaciones, a fin de mantener la competitividad de las empresas (Sánchez, 2015; Woolliscroft *et al.*, 2013).

Analizar la cadena de suministros es uno de los aspectos más serios que se han considerado, se han revaluado los procesos, las metas, las funciones (Holweg y Helo, 2014; Chenand y Paulraj, 2004); hay evidencia de un cambio de enfoque sobre el suministro y movimiento de insumos tangibles con un enfoque más amplio sobre relaciones, sociedades, redes y creación de valor. (Chen *et al.*, 2015; Kubina y Lendel, 2015; Sebjan *et al.*, 2014; Hoejmosse *et al.*, 2014; Samuel *et al.*, 2014; Cousins *et al.*, 2006, Gunasekaran y Ngai, 2004).

La búsqueda de la empresa por crear y mantener ventajas competitivas requiere de relaciones con clientes y proveedores mucho más serias, profundas y cooperativas (Ishaq *et*

al., 2012; Ballou, 2000; Porter, 1991). Los socios de la cadena de suministro deben alinearse interna y externamente con los demás (Matthyssens y Vandenbempt, 2008; Lee, 2002). La afirmación hecha en 1989 "Ninguna empresa es una isla" (Hakansson y Snehota, 1989), y reafirmada en 2006 (Hakansson y Snehota, 2006) es más fuerte y precisa, los estudios indican que en la era de la globalización no es posible posicionarse y permanecer sin las necesarias relaciones con clientes y proveedores. Los enfoques de gestión de relaciones con los clientes (CRM por sus siglas en inglés) y Gestión de relaciones con los proveedores (SRM por sus siglas en inglés) han tomado un papel trascendental en el contexto actual (Ellram y Krause, 2014).

Hay diversos estudios empíricos que tratan de descifrar la compleja ecuación del capital relacional en el desempeño de la empresa. Por ejemplo, Cousins *et al.* (2006) estudiaron el efecto del capital relacional en el desempeño del comprador; Lawson *et al.* (2008) exploraron los efectos del capital relacional y estructural en el desempeño de comprador; Krause *et al.* (2007), investigaron los efectos de capital estructural y cognitivo en la explicación de los resultados empresariales en términos de calidad.

La literatura existente muestra que se ha realizado un enorme esfuerzo por investigar cómo potenciar y optimizar las relaciones con los clientes; sin embargo, los estudios relacionados con el análisis del capital intelectual y los proveedores son por demás en cantidad limitada. (Ellram y Krause,

2014). La competitividad empresarial está estrechamente relacionada con el flujo de bienes e información en la cadena de suministros en las dos direcciones, aguas abajo, en el destino de los productos y servicios y aguas arriba, hacia el origen de los insumos (Williams *et al.*, 2013). En este sentido es de apreciarse la importancia de contribuir en la generación de conocimiento, sobre el capital relacional y el desempeño de los proveedores, y no solo desde la perspectiva del cliente o usuario del producto o servicio en las empresas. Sobre todo porque se estima en nuestros tiempos que la competitividad de las empresas y por tanto de un país depende en gran medida de la acumulación de capital intangible (Fernández *et al.*, 2010).

Cabe mencionar que el grueso de los estudios analizados sobre el tema se enfoca a grandes empresas multinacionales, cuando se observa que en la vida económica de las naciones, la presencia e importancia económica radica en las micro y las pequeñas empresas, en particular en países como México. Al respecto se señala que el 98.7% de las unidades económicas de esta nación son precisamente MiPyMES, por ello se considera que se las debe apuntalar y fortalecer, ya que requieren adecuar sus recursos, capacidades, su tecnología, su comportamiento y sus productos ante un entorno cambiante y complejo (Sánchez *et al.*, 2015).

De acuerdo con la información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía en el censo económico 2014, en México hay 4 millones 843 mil 165 empresas, (INEGI 2014) de las cuales el 94.3% son microempresas, el 4.4% son pequeñas, el 0.8% son medianas y el 0.5% son grandes organizaciones. En este país, como en la mayor parte de las naciones, estas organizaciones económicas tienen un papel central en su economía, al ser una fuente relevante en la generación de empleos. Sin embargo, en su gestión presentan una serie de debilidades que las conlleva en la mayoría de los casos a su mortandad temprana (Robles, 2011).

En particular Tamaulipas, México, es una de las entidades con porcentaje de desempleo mayor que la media nacional. De allí que el presente estudio se haya realizado en el noroeste de México, en la región central de este estado, con el objetivo general de determinar y analizar los factores del capital relacional en la interacción con los proveedores en el contexto de las MiPyMES. Esto con el propósito de contribuir, desde la academia, en la identificación de estrategias que permitan a estas entidades económicas gestionar sus recursos y capacidades en relación con sus agentes económicos, entre los que destacan los proveedores. Puesto que la literatura nos señala hoy en día, que las organizaciones para ser competitivas requieren la gestión estratégica de sus intangibles como un factor que les permita generar desempeños superiores en relación con sus competidores.

El presente estudio comprende primeramente un apartado que corresponde a la revisión de bibliografía sobre los temas de análisis. Posteriormente se describe la sección del diseño metodológico seguido para llevar a cabo la investigación: En un siguiente apartado se exponen los resultados obtenidos al aplicar, para continuar con la definición de los elementos que, derivado de los resultados, permiten identificar los componentes que se agrupan como factores clave en la relación empresa y proveedores. En la parte final se exponen las conclusiones y las implicaciones para futuros estudios.

I. Revisión bibliográfica

I.1. La cadena de suministros y la gestión de relaciones con los proveedores (SRM)

El término administración de la cadena de suministros SMC (por sus siglas en inglés "*Supply Chain Management*") se ha utilizado para explicar la planificación y el control de los materiales y de los flujos de información, así como las actividades de logística no sólo internamente de una empresa, sino también entre empresas (Ellram y Cooper, 2014; Chen, 2004; Cooper *et al.*, 1997; Fisher, 1997).

La definición más comúnmente aceptada para una cadena de suministro (SC) indica que es un conjunto de tres o más entidades (organizaciones o individuos) que participan directamente en las corrientes ascendentes y descendentes de los productos, servicios, finanzas, y / o información de un proveedor a un cliente, (y de regreso). (Mentzer *et al.*, 2001)

En la Figura 1 se observa la cadena de suministros típica en una empresa, en la cual se aprecia cómo los elementos de compras, producción y distribución dentro de la empresa se interrelacionan y a su vez se enlazan al exterior de la organización con los clientes y los proveedores. Este modelo se replica en cada empresa hasta abarcar los escalones y llegar primaria, ya sea la mina, el mar, el campo, hasta el consumidor o usuario final. (Ballou, 2005).

Los insumos que una empresa recibe de sus proveedores representan un recurso crítico para esta, ya que prestan sus materiales y servicios directos e indirectos y son fundamentales para la oferta de productos y servicios de la organización. La calidad y el costo de un producto o servicio ofrecido en el mercado está en función de las capacidades de la empresa y de la red de proveedores que le suministran insumos; por ende la capacidad de relaciones y negociaciones entre estos agentes (capital relacional) (Modi y Mabert, 2007).

En el modelo llamado Diamante de Porter, se incluye a los proveedores e industrias relacionadas, dando un fuerte

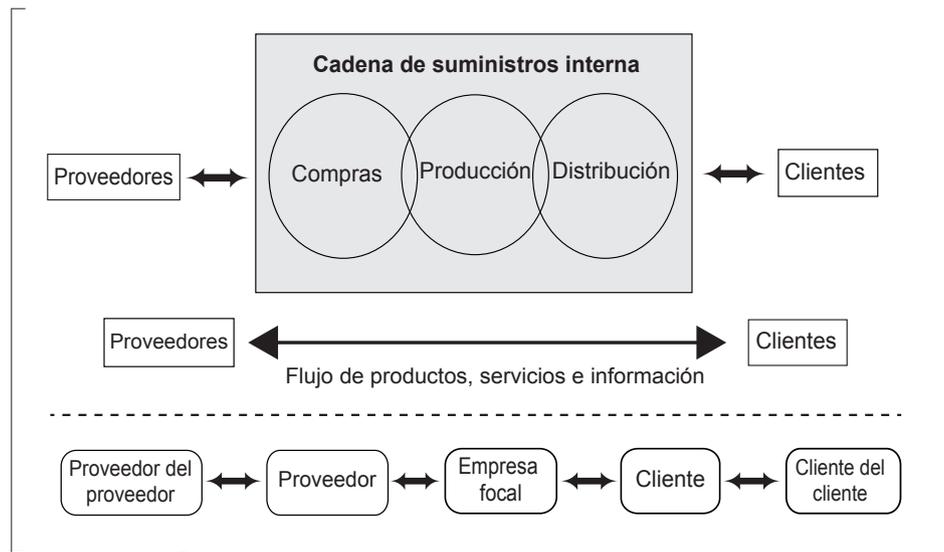


Figura 1. Cadena de suministro en las empresas

Fuente: Elaboración propia a partir de Ellram (2013) y Ballou (2004)

peso estratégico a los socios de la empresa, ya sea hacia arriba en cadena de suministro, como hacia abajo (Porter, 1990). Se ha hablado mucho de este modelo, sin embargo también existen afirmaciones sobre la necesidad de evaluar de forma empírica el impacto de esta relación en la empresa. (Bakan y Dogan, 2012).

Al profundizar en esta relación comercial, se entiende que debe existir un compromiso de la empresa compradora hacia el proveedor; a fin de establecer vínculos a largo plazo con los principales suministros, compartiendo objetivos y valores con los proveedores; la participación en las iniciativas de desarrollo de proveedores se asociaron positivamente con el desempeño competitivo; ejemplo de esto son las industrias automotriz y electrónica. (Krause *et al.*, 2007). La incorporación efectiva de los proveedores en el suministro es un factor clave para mantener la competitividad de la empresa (Handfield *et al.*, 1999). Además, la mejora del rendimiento y la ventaja competitiva se pueden lograr mediante relaciones de cooperación con los proveedores, que incluyen: la confianza, el apoyo a los proveedores para mejorar sus procesos, intercambio de información, participación de los proveedores en el desarrollo de nuevos productos, y las relaciones a largo plazo (Langfield-Smith y Greenwood, 1998).

Cuando los proveedores de una organización tienen deficiencias en su desempeño la empresa puede ayudarles a desarrollar sus capacidades. Hay fuertes indicios de que las organizaciones de hoy están implementando cada vez más programas de desarrollo de proveedores, para mejorar el desempeño de estos y seguir siendo competitivos. (Lawson *et al.*, 2008; Modi y Manert, 2007).

El programa de desarrollo de proveedores de *Otis Elevator* de Bloomington, Indiana, se considera una actividad fundamental para la gestión de suministros. Los ejecutivos de Eaton Corporation creen que sus iniciativas de desarrollo de proveedores ayudan a impulsar la mejora continua, a través de su base de suministro, y logra la reducción de los costos básicos de suministro, mejora la calidad y la entrega, aumenta la capacidad, reduce plazos de entrega, y mejora la productividad (Modi y Mabert, 2007).

1.2. Elementos del capital relacional al analizar la interacción cliente-proveedor

El término capital intelectual se ha utilizado como sinónimo de activo intangible, activo invisible o activo oculto, el hecho de llamarlo “capital” hace referencia a sus raíces económicas, como un proceso de creación de valor y un activo, al mismo tiempo pone de relieve el aspecto dinámico del capital intelectual, pues se refiere a éste como un “proceso”; remarca también este carácter dinámico que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para la empresa en el futuro.

El capital intelectual se ha definido de diversas formas a través del tiempo, algunos autores lo enfocan como conocimientos y experiencias que generan valor para la empresa y le proporcionan una ventaja competitiva (Bueno *et al.*, 2008; Kristandl y Bontis 2007; Campos *et al.*, 2000; Edvinsson y Malone, 1997); otros lo relacionan con innovación, invenciones, difusión del conocimiento en la generación de riqueza; (Lev, 2001; Bradley, 1997; Stewart, 1997; Kendrick 1961; List, 1841) y otros lo establecen como relación de causalidad entre activos intangibles en beneficio de la organización (Bueno, 2002; Brooking, 1997; Sveiby, 1997; Bontis, 1996).

El capital intelectual se define como la acumulación de conocimiento que crea valor o riqueza cognitiva poseída por una organización, compuesta por un conjunto de activos de naturaleza intangible, que cuando se ponen en acción, según determinada estrategia, en combinación con el capital físico o tangible, es capaz de producir bienes y servicios y de generar ventajas competitivas o competencias esenciales para la organización en el mercado (Bueno *et al.*, 2008; Salazar *et al.*, 2006).

Ahora bien, el conocimiento especializado por sí mismo no genera riqueza, sino hasta cuando se integra a una tarea. La función de la empresa es poner el conocimiento a trabajar; en herramientas, procesos, en el diseño del trabajo o en sí mismo. Es tal la naturaleza del conocimiento, que cambia tan rápido que las certezas de hoy son los absurdos del mañana (Druker, 1992).

En el dinamismo que caracteriza la era del conocimiento, la información y las comunicaciones, hay dos coincidencias con respecto al capital intelectual, una es que está presente en las organizaciones y tiene un impacto innegable en la generación de valor; y la segunda es que no hay una forma clara de medirlo y por ende de gestionarlo estratégicamente (Sullivan, 2001; Bueno, 2008).

La existencia del capital intelectual comentada requiere el desarrollo de herramientas nuevas y adecuadas para medir, informar y dirigir estratégicamente y de manera sistemática e integrada los recursos organizativos basados en el conocimiento que lo conforman (Mouritsen, Larsen y Bukh, 2001; Petty y Guthrie, 2000).

El capital intelectual se ha analizado desde la perspectiva de diversos modelos, en donde se ha observado que generalmente son tres las dimensiones o factores recurrentes en su conceptualización y medición. Aunque hay diferencias en la forma de llamar a cada componente de este constructo, se infiere que, a pesar de las diferentes denominaciones de cada dimensión, existen similitudes en sus descripciones (Kaplan y Norton, 1996; Edvinson, 1997; Bueno *et al.*, 2004). En forma concreta se afirma que son tres los elementos que forman el capital intelectual, una es el capital humano, otro el capital estructural y el capital relacional, entendidos de la siguiente manera:

Capital humano se refiere a las actitudes, aptitudes y capacidades que están en línea con los retos y valores de la organización. Se considera como un factor económico primario en su estudio sobre el conocimiento, refiriéndose a éste como habilidades y destrezas que las personas van adquiriendo a lo largo de su vida, bien sea por medio de estudios formales, como las escuelas, o por conocimientos informales, que son lo que se adquieren por medio de la ex-

periencia, donde señala que muchos trabajadores elevan su productividad aprendiendo en el puesto de trabajo nuevas técnicas o perfeccionando las antiguas. (Bueno *et al.*, 2006; Becker, 1964).

Capital estructural compuesto a su vez por dos subconjuntos como son el capital organizativo y el capital tecnológico, división legitimada por sus diferentes implicaciones para la gestión, el primero asociado al ámbito estructural de los diseños, procesos y cultura, y el segundo vinculado con el esfuerzo en I+D, el uso de la dotación tecnológica y los resultados de la citada I+D (Bueno *et al.*, 2008; Bueno, 2003).

Capital relacional puede ser definido como la habilidad de la empresa para interactuar positivamente con la comunidad empresarial y así estimular su potencial de creación de riqueza; dividido en dos, por un lado, el capital relacional de negocio y por otro, el capital relacional social. (Bueno, 2008; Ramírez, 2007).

En el capital relacional de negocio, Bueno (2008) indica que tienen acomodo los flujos de información y conocimiento de carácter externo vinculados al negocio (proveedores, clientes-usuarios, aliados, competidores, medios de comunicación, imagen corporativa, instituciones de promoción y mejora de la calidad).

En el capital relacional social, cuyo enfoque se aproxima al marco de relaciones fuera del ámbito del negocio en el cual se integran las relaciones con accionistas e inversores, con administraciones públicas, con la defensa del medio ambiente, las relaciones sociales, la reputación corporativa y otras relaciones con la sociedad (Bueno, 2008).

Son estos los elementos que han permitido a las grandes empresas transnacionales destacar y permanecer en la dinámica actual de los negocios; en esta modificación de los enfoques empresariales en la búsqueda del largo plazo llamados de gestión de relaciones con los clientes (CRM por sus siglas en inglés) y gestión de relaciones con los proveedores (SRM por sus siglas en inglés) han tomado un papel trascendental en el contexto actual (Ellram y Krause, 2014). En los estudios empíricos revisados se han estudiado diversos factores intangibles, los cuales se pueden observar en la Tabla 1. Se puede apreciar la gran gama de enfoques de estudio de la relación y algunos de los estudios y autores del tema que analizan estos aspectos y su incidencia en el desempeño de la cadena de suministros.

Los elementos citados en la Tabla 1 se refieren a las características de las relaciones, o en otros términos al capital relacional de la empresa con sus proveedores, de aquí la importancia de identificar y agrupar a fin de conocer la

Tabla I.

Factores intangibles en la relación cliente-proveedor.

| Aspectos de la relación cliente proveedor | Estudios empíricos realizados |
|--|--|
| Programación | Cousins <i>et al.</i> , 2006; Prahinski y Benton, 2004; Chen <i>et al.</i> , 2004; Handfield <i>et al.</i> , 2002; Carr <i>et al.</i> , 1999; |
| Flexibilidad en entregas | Krause <i>et al.</i> , 2007; Shin <i>et al.</i> , 2000; Carr <i>et al.</i> , 1999; |
| Colocación de Órdenes | Cousins <i>et al.</i> , 2006; Chen <i>et al.</i> , 2004; Carr <i>et al.</i> , 1999; |
| Recepción de insumos | Chen <i>et al.</i> , 2004; |
| Desarrollo de nuevos productos | Blonska <i>et al.</i> , 2013; Hoejmosse <i>et al.</i> , 2012; Carey <i>et al.</i> , 2011; Liu <i>et al.</i> , 2010; Cousins <i>et al.</i> , 2006; Chen <i>et al.</i> , 2004; Shin <i>et al.</i> , 2000; |
| Interacción personal | Carey <i>et al.</i> , 2011; Cousins y Menguc, 2006; Prahinski y Benton, 2004; Chen <i>et al.</i> , 2004; Carr <i>et al.</i> , 1999; |
| Eventos sociales | Carey <i>et al.</i> , 2011; Cousins <i>et al.</i> , 2006; Cousins y Menguc, 2006; |
| Talleres conjuntos | Blonska <i>et al.</i> , 2013; Carey <i>et al.</i> , 2011; Cousins <i>et al.</i> , 2006; Cousins y Menguc, 2006; Prahinski y Benton, 2004; |
| Visitas a instalaciones y plantas | Hoejmosse <i>et al.</i> , 2012; Carey <i>et al.</i> , 2011; Liu <i>et al.</i> , 2010; Krause <i>et al.</i> , 2007; Cousins <i>et al.</i> , 2006; Cousins y Menguc, 2006; Prahinski y Benton, 2004; Handfield <i>et al.</i> , 2002; |
| Conferencias, exposiciones y/o convenciones. | Carey <i>et al.</i> , 2011; Liu <i>et al.</i> , 2010; Cousins <i>et al.</i> , 2006; Cousins y Menguc, 2006; Prahinski y Benton, 2004; |
| Comunicación efectiva | Hoejmosse <i>et al.</i> , 2012; Liu <i>et al.</i> , 2010; Cousins <i>et al.</i> , 2006; Cousins y Menguc, 2006; Chen <i>et al.</i> , 2004; Carr <i>et al.</i> , 1999; |
| Comunicación frecuente | Liu <i>et al.</i> , 2010; Prahinski y Benton, 2004; Chen <i>et al.</i> , 2004; Carr <i>et al.</i> , 1999; |
| Compartir información | Hoejmosse <i>et al.</i> , 2012; Liu <i>et al.</i> , 2010; Krause <i>et al.</i> , 2007; Cousins <i>et al.</i> , 2006; Prahinski y Benton, 2004; Chen <i>et al.</i> , 2004; Handfield <i>et al.</i> , 2002; Shin <i>et al.</i> , 2000; |
| Comunicación oportuna | Hoejmosse <i>et al.</i> , 2012; Liu <i>et al.</i> , 2010; Cousins <i>et al.</i> , 2006; Prahinski y Benton, 2004; Chen <i>et al.</i> , 2004; |
| Retroalimentación | Liu <i>et al.</i> , 2010; Cousins <i>et al.</i> , 2006; Prahinski y Benton, 2004; Chen <i>et al.</i> , 2004; |
| Manejo adecuado de Información sensible | Hoejmosse <i>et al.</i> , 2012; Liu <i>et al.</i> , 2010; Cousins <i>et al.</i> , 2006; Prahinski y Benton, 2004; Chen <i>et al.</i> , 2004; Shin <i>et al.</i> , 2000; |
| Cumple promesas | Blonska <i>et al.</i> , 2013; Hoejmosse <i>et al.</i> , 2012; Prahinski y Benton, 2004; Chen <i>et al.</i> , 2004; |
| Excede expectativas | Blonska <i>et al.</i> , 2013; Hoejmosse <i>et al.</i> , 2012; Cousins <i>et al.</i> , 2006; |
| Largo plazo | Blonska <i>et al.</i> , 2013; Krause <i>et al.</i> , 2007; Prahinski y Benton, 2004; Chen <i>et al.</i> , 2004; Shin <i>et al.</i> , 2000; |
| Apoyo en quejas de cliente | Hoejmosse <i>et al.</i> , 2012; Prahinski y Benton, 2004; Chen <i>et al.</i> , 2004; |
| Costo | Carey <i>et al.</i> , 2011; Krause <i>et al.</i> , 2007; Cousins <i>et al.</i> , 2006; Prahinski y Benton, 2004; Shin <i>et al.</i> , 2000; |
| Entrega en cantidad programada | Krause <i>et al.</i> , 2007; Cousins <i>et al.</i> , 2006; Prahinski y Benton, 2004; Shin <i>et al.</i> , 2000; |
| Mejora de calidad | Blonska <i>et al.</i> , 2013; Carey <i>et al.</i> , 2011; Krause <i>et al.</i> , 2007; Cousins <i>et al.</i> , 2006; Cousins y Menguc, 2006; Prahinski y Benton, 2004; Shin <i>et al.</i> , 2000; |
| Cumplimiento de especificaciones | Carey <i>et al.</i> , 2011; Krause <i>et al.</i> , 2007; Cousins <i>et al.</i> , 2006; Prahinski y Benton, 2004; Shin <i>et al.</i> , 2000; |
| Plazos de entrega | Krause <i>et al.</i> , 2007; Cousins <i>et al.</i> , 2006; Cousins y Menguc, 2006; Prahinski y Benton, 2004; Handfield <i>et al.</i> , 2002; Shin <i>et al.</i> , 2000; |
| Tiempo al mercado | Carey <i>et al.</i> , 2011; Cousins <i>et al.</i> , 2006; Prahinski y Benton, 2004; |
| Mejora de procesos | Blonska <i>et al.</i> , 2013; Cousins <i>et al.</i> , 2006; Cousins y Menguc, 2006; Prahinski y Benton, 2004; |

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores referidos

percepción de los empresarios y gerentes que permitan reflexionar sobre la dinámica actual del negocio y como estos elementos inciden a establecer mejores relaciones con proveedores, que finalmente se traduzcan en beneficio de las entidades económicas.

2. Material y método

A fin de abordar la validación empírica de los conceptos y variables identificados en la literatura se presentan la metodología y el análisis realizados.

2.1. Caracterización de la investigación

Este estudio se puede considerar como descriptivo, no experimental y transaccional, ya que tiene como objetivo identificar los factores del capital relacional que de acuerdo con la literatura analizada se agrupan como los elementos que permitan establecer un comportamiento que genere agrupaciones que pueden denominarse variables de estudio.

A fin de identificar y evaluar dichos componentes, con base en la revisión de la literatura, se elaboró un instrumento de tres secciones, la primera se compone de los datos demográficos, en el cual se incluyen ítems relacionados con la antigüedad de la empresa, tamaño, giro, sector, industria, la segunda se relaciona con la integración cliente-proveedor; la sección contiene los ítems que evalúan la interacción, los mecanismos de relaciones sociales, la frecuencia y eficacia de la comunicación, la flexibilidad, el compromiso y el importancia del largo plazo en la relación comercial, y finalmente la tercera parte evalúa el rendimiento operacional del proveedor.

El estudio empírico fue realizado a través de un cuestionario con base en la literatura existente, elaborado en dos etapas, un primer paso fue someterla a revisión por un panel de cinco investigadores expertos en el área, quienes realizaron sugerencias menores que fueron atendidas, posteriormente se procedió a la aplicación general.

2.2. Población y caracterización de la muestra estudiada

Para llevar a cabo la investigación se entregó el cuestionario¹ impreso a 500 micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) de la región centro del estado de Tamaulipas en el noreste de México, de las cuales 307 contestaron; sin embargo, se descartaron 49, quedando 258 como encuestas adecuadas, debido a que estaban completas y podían procesarse; esto representa una tasa de respuesta de 51.6%.

La muestra de la investigación consiste en 145 hombres (56%) y 113 mujeres (44 %). La edad de los encuestados se encontró en un rango entre de 18 y 76 años, con un promedio de 37. La distribución por edades corresponde de la siguiente manera: 69 son menores de 30 años, 84 encuestados tiene entre 30 y 39 años; 70 encuestados tienen entre 40 y 49 años; 25 personas tienen entre 50 y 59 años y 10 encuestados tienen 60 y más años.

En cuanto a la distribución del nivel académico de los encuestados se presenta de la siguiente manera: 104 personas, es decir, el 40.3% no cuenta con una licenciatura; 143 encuestados, que equivale al 55.4 % cuenta con un título profesional y 11 personas, es decir, un 5.3% ha realizado estudios de posgrado.

De acuerdo con la clasificación publicada en el Diario Oficial de la Federación en México² para la clasificación de la empresas, uno de los criterios es el número de empleados; con base en este criterio se encontró que de las 258 empresas que contestaron la encuestas 172 son microempresas que representan el 66.7%; 53 pequeñas empresas que representan el 20.5% y 33 empresas medianas que representan el 12.8%, tal como se puede observar en la Tabla 2.

2.3. Medidas y validez de los datos obtenidos

Una vez obtenidos los cuestionarios, se capturó la información y se procedió a tratarlos estadísticamente. Primero cada ítem del instrumento se estudió de forma individual

Tabla 2.
Distribución por tamaño de empresas encuestadas.

| | Industrial | Comercial | Servicios | Total | % |
|----------------|------------|-------------------|-----------|-------|-------|
| Micro | 9 | 131 | 32 | 172 | 66.7% |
| Pequeña | 6 | 32 | 15 | 53 | 20.5% |
| Mediana | 4 | 23 | 6 | 33 | 12.8% |
| | | Total de empresas | | 258 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

para ver si presenta comportamientos anómalos y posteriormente se contrastó en conjunto con otras variables.

Se realizó un análisis univariante de datos anómalos, se estudiaron los posibles errores en la codificación (valores fuera de rango) o valores incompatibles con otras respuestas, después se procedió con el análisis multivariante, que consiste en analizar de modo conjunto preguntas relacionadas en su planteamiento y obtener su parte común mediante análisis factorial, método que se aplica más adelante. Posteriormente se hacen grupos con técnicas de clasificación, básicamente el método de K-medias (Hair *et al.*, 1999) que permite detectar valores atípicos.

Para construir cada variable que recoja la importancia del factor y agrupe diferentes aspectos, se hizo uso de un análisis factorial, esta técnica se utiliza para reducir datos útiles a fin de encontrar grupos homogéneos de variables a partir de un conjunto numeroso de éstas. Esos grupos se forman con los ítems que correlacionan mucho entre ellos y tratando de que unos grupos sean independientes de otros.

Para determinar la confiabilidad del instrumento de recolección de datos, se calculó el coeficiente alpha de Cronbach (1951), que permite validar la consistencia interna del cuestionario. Este método se basa en el análisis de las intercorrelaciones promedios entre los ítems referidos a un mismo aspecto, a partir de la misma administración del cuestionario. Este coeficiente produce valores que oscilan entre cero (0) y uno (1). Mientras más cerca del valor uno (1), más confiable es el instrumento. De acuerdo con Nunnally (1978) un valor mayor a 0.80 se considera alta confiabilidad, entre 0.71 y 0.80 es buena; entre 0.61 y 0.70 se está adecuada y por debajo de 0.6 es baja confiabilidad. El análisis de confiabilidad del instrumento arrojó un alpha de Cronbach de 0.847, por lo que se considera de alta confiabilidad. Para el proceso de análisis, depuración y tratamiento de los datos se empezó el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS versión 21).

3. Caracterización del capital relacional en la interacción con proveedores en MiPyMES.

Principales resultados y conclusiones

Con el objetivo de identificar los factores que agrupen diferentes aspectos en la relación con los proveedores se hizo un análisis factorial exploratorio (Hair *et al.*, 1999) con el método de componentes principales y rotación Varimax. Al realizar el análisis factorial³ se agrupan en tres factores que explican la estructura subyacente del constructo Capital Relacional (CR), y que con fundamento en la literatura se

denominaron Comunicación y Compromiso (CyC), Socialización (CRS) e Integración (CRI), como se puede observar en la Tabla 3. De acuerdo con el tamaño de la muestra de 258 cuestionarios la carga factorial aceptada debe ser de 0.35 como mínimo, de manera que de 20 ítems evaluados todos se agruparon en la primera iteración (Hair *et al.*, 1999). Se observó un nivel de consistencia interna adecuado en los tres componentes del constructo de capital relacional, al obtenerse un indicador Alpha de Cronbach que va de .72 a .92 en los tres factores determinados (Tabla 3, ver pág 46).

El factor de comunicación y compromiso quedó integrado por aspectos como la confianza, cumplimiento de promesas, largo plazo, efectividad de comunicación, confidencialidad, frecuencia de la comunicación y oportunidad de la misma, retroalimentación, apoyo y el exceder su deber. El factor denominado socialización, está integrado por elementos como los talleres, las conferencias, las reuniones sociales, las visitas a planta y la interacción a nivel personal entre empresa y proveedor.

El tercer factor se ha denominado integración, agrupó los aspectos de coordinación en la recepción de insumos, manejo de órdenes, la proactividad del proveedor, la flexibilidad y la planeación conjunta. Al realizar un análisis descriptivo de los resultados obtenidos (Tabla 4, ver pág. 46), se observa que el factor comunicación y compromiso (CyC) tiene un promedio de 5.93 en una escala de 1 a 7, una mediana de 6.3 y una moda de 7; la desviación típica es de 1.13 y una varianza de 1.29. Los datos se han agrupado cerca de la mediana y la moda coincide con la máxima valoración posible.

El factor denominado socialización (CRS) tiene un promedio de 3.49 en una escala de 1 a 7, una mediana de 3.4 y una moda de 1; la desviación típica es de 1.73 y una varianza de 3.13. De los tres factores identificados este representa la valoración más baja, por lo cual es posible indicar que es la relación cliente proveedor en las MiPyMES una área de oportunidad que requiere fortalecerse. El factor denominado integración (CRI) presenta una media de 5.48 en una escala de 1 a 7, una mediana de 5.8 y una moda de 7; la desviación típica es de 1.25 y una varianza de 1.57. El comportamiento de este factor es cercano al comportamiento del factor comunicación y compromiso.

Para establecer el análisis de igualdad de medias se realizó la prueba t para muestras independientes para cada uno de los factores identificados, para evaluar si la perspectiva de género indica una diferencia en la percepción, tal como se puede observar en la Tabla 5 (ver pág. 46). En los tres factores se rechaza la diferencia de medias dado que rebasan el valor de significancia de 0.05 (Hair *et al.*, 2008). Se puede afirmar que en la muestra estudiada no existe diferencia significativa en la percepción entre hombres y mujeres al

Tabla 3.

Resultados del análisis de los aspectos que se han estudiado

| Componente agrupado | Items | Código | Carga Factorial | Alfa de Cronbach | KMO y prueba de Bartlett |
|---------------------------|---|--------|---|------------------|--------------------------|
| Comunicación y compromiso | Confianza en la información | CO3 | .829 | 0.922 | KMO= 0.889 |
| | Largo plazo | CM4 | .822 | | |
| | Efectividad de la comunicación | CO1 | .789 | | |
| | Cumplimiento de promesas | CM2 | .780 | | |
| | Confidencialidad | CM1 | .776 | | |
| | Frecuencia de comunicación | CO2 | .772 | | |
| | Comunicación oportuna | CO4 | .744 | | |
| | Retroalimentación | CO5 | .714 | | |
| | Apoyo en quejas del cliente | CM5 | .676 | | |
| Excede su deber | CM3 | .656 | Prueba de esfericidad de Bartlett Chi 2 aprox = 2652.291 gl= 190 Sig.= 0.000 | | |
| Socialización | Talleres | EP3 | | .860 | |
| | Conferencias y exposiciones | EP5 | | .806 | |
| | Reuniones sociales | EP2 | | .762 | |
| | Visitas a plantas | EP4 | | .745 | |
| | Invitaciones personales | EP1 | .709 | | |
| Integración | Coordinación en la recepción de insumos | IP4 | .772 | 0.725 | |
| | Manejo de órdenes | IP3 | .686 | | |
| | Proactividad del proveedor | IP5 | .653 | | |
| | Flexibilidad | IP2 | .628 | | |
| | Planeación conjunta | IP1 | .557 | | |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.

Estadísticos de los factores del CR

| | CyC | CRS | CRI |
|-------------------|---------|---------|---------|
| Media | 5.9376 | 3.4905 | 5.4853 |
| Mediana | 6.3000 | 3.4000 | 5.8000 |
| Moda | 7.00 | 1.00 | 7.00 |
| Desviación típica | 1.13984 | 1.76997 | 1.25286 |
| Varianza | 1.299 | 3.133 | 1.570 |

Fuente: Elaboración de autores.

Tabla 5.

Análisis de medias y de varianzas en los tres factores con respecto al género.

| Factor | Se asume que las varianzas son iguales | Prueba de Levene para la igualdad de varianzas | | Prueba T para la igualdad de medias | | |
|--------|--|--|-------|-------------------------------------|---------|------------------|
| | | F | Sig. | t | Gl | Sig. (bilateral) |
| CyC | Si | 0.541 | 0.463 | 0.819 | 256 | 0.413 |
| | No | | | 0.822 | 243.834 | 0.412 |
| CRS | Si | 0.313 | 0.576 | 0.172 | 256 | 0.864 |
| | No | | | 0.172 | 244.353 | 0.863 |
| CRI | Si | 0.086 | 0.769 | 0.424 | 256 | 0.672 |
| | No | | | 0.423 | 239.690 | 0.673 |

Fuente: Elaboración autores

identificar los factores del capital relacional en la relación cliente-proveedor, desde el punto de vista de los proveedores.

Esta investigación ha explorado los elementos que caracterizan el capital relacional en la interacción cliente-proveedor, desde la óptica de la empresa compradora; es importante notar que no se estudia el punto de vista del proveedor, que por supuesto es un asunto importante para investigaciones futuras. Los hallazgos sugieren que en empresas micro, pequeñas y medianas, los elementos que caracterizan el capital relacional son la comunicación y el compromiso como primer elemento, la socialización como un segundo factor y la integración en la relación comercial.

Es importante resaltar la comunicación como base fundamental en el desarrollo y desempeño de los proveedores. De forma particular en las micro y pequeñas empresas estos son los elementos principales, que inciden en el desempeño de la empresa ante sus clientes. Debido al tamaño de las empresas que se estudian, los recursos humanos y materiales están dedicados a la operación diaria de interacción con sus clientes, careciendo de una estructura formal de adquisiciones y de administración de relaciones con sus proveedores.

Los programas de desarrollo de proveedores con los mecanismos de colaboración y certificación quedan fuera del alcance de las capacidades de las empresas, no por esto dejan de ser importantes, sin embargo, no representan un elemento fundamental en los recursos que las empresas destinan para el fortalecimiento de las bases del negocio. Debido a esta carencia, la capacidad de abrir los canales de comunicación y fortalecer los mecanismos de compromiso mutuo se convierte en el catalizador que hasta cierto punto ayuda al desarrollo de los proveedores y los integra como elementos estratégicos de la cadena de suministro y son fundamentales para el éxito de la empresa. ≡

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Notas

1. Debido a la naturaleza de los elementos que se pretendía evaluar se entregó un cuestionario a cada empresa, con la solicitud que fuera contestado solo por el dueño, gerente general o administrador de la organización.
2. Diario Oficial de la Federación, publicado el 29 de junio de 2009 en el cual se determina que las empresas con menos de 11 empleados y hasta 4 millones de pesos en ventas anuales se consideran como microempresas. Las empresas pequeñas van desde 11 y hasta 50 em-

pleados en el sector industrial y de servicios, para el sector comercio el límite superior es de 30 empleados, las ventas anuales deben estar dentro del tope de 100 millones de pesos. En el caso de las empresas medianas los límites superiores de empleados son de 100 para el sector comercio y servicios, mientras que para el sector industrial es de 250; el monto máximo de las ventas es de 250 millones de pesos. Hay una ponderación diferente para establecer el tamaño de las empresas relacionada con la combinación de factores entre el monto de ventas con el número de empleados para mayor información véase el siguiente vínculo:

http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009

3. Al analizar la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin se obtiene un valor de 0.889, que se ajusta bien, mientras que la prueba de esfericidad de Bartlett muestra un nivel de significancia alto, de manera que resulta adecuado realizar un análisis factorial con la información disponible.

Referencias bibliográficas

1. AL-ABDALLAH, Ghaith M.; ABDALLAH, Ayman B.; HAMDAN, Khaled Bany. The Impact of Supplier Relationship Management on Competitive Performance of Manufacturing Firms. *In: International Journal of Business and Management*. 2014, Vol. 9, n. 2, p. 192-202.
2. BAKAN, İsmail; DOĞAN, İnci Fatma. Competitiveness of the industries based on the porter's diamond model: an empirical study. *En: IJRRAS*, 2012, Vol. 11, p. 441-455.
3. BALLOU, Ronald H.; GILBERT, Stephen M.; MUKHERJEE, Ashok. New managerial challenges from supply chain opportunities. *In: Industrial Marketing Management*. 2000, Vol. 29, p. 7-18.
4. BEKER, Gary S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special. *In: Reference to Education*, Chicago, University of Chicago Press. 1964.
5. BLONSKA, Agnieszka; STOREY, Chris; ROZEMEIJER, Frank; WETZELS, Martin; DE RUYTER, Ko. Decomposing the effect of supplier development on relationship benefits: The role of relational capital. *In: Industrial Marketing Management*; 2013, vol. 42, p. 1295-1306.
6. BONTIS, Nick. There's a price on your head: Managing intellectual capital strategically. *Business Quarterly*, 1996, summer, p. 41-47.
7. BRADLEY, Keith. Intellectual capital and the new wealth of nations. *In: Business Strategy Review*, 1997, Vol. 8, n.4, pp. 33-44.
8. BROOKING, Annie. Intellectual Capital. *In: International Thomson Business Press*. Thomson Learning Europe, London. 1997.
9. BUENO, Eduardo. Dirección estratégica basada en conocimiento: Teoría y práctica de la nueva perspectiva. *En: Morcillo, P. y Fernández Aguado, J. Nuevas Claves para la Dirección Estratégica*, Ed. Ariel, Barcelona. 2002. Vol. 28, n. 5, p. 367-371.
10. BUENO, Eduardo. Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual. *En: Documento Intellectus*, n° 5, CIC-IADE (UAM), Madrid. 2003.
11. BUENO, Eduardo; SALMADOR, Ma. Paz; MERINO, Carlos. Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones. *Estudios de Economía Aplicada*. 2008, vol. 26, n. 2, p. 43-64.
12. BUENO, Eduardo; RODRÍGUEZ, Pilar; SALMADOR, Ma. Paz. Experiencias en medición del capital intelectual en España: El modelo Intellect. *En: Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital*

- intellectual. 2000, p. 111-121.
13. CARR, Amelia S.; PEARSON John N. Strategically managed buyer - supplier relationships and performance outcomes. *In: Journal of operations Management*. 1999, vol. 17, p. 497-519.
 14. CHEN, Injazz J.; PAULRAJ, Antony. Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *In: Journal of Operations Management*. 2004, vol. 22, p. 119-150.
 15. CHEN, Liang; ELLIS, Scott; HOLSAPPLE, Clyde. Supplier Development: A Knowledge Management Perspective. *In: Knowledge and Process Management*. 2015, vol. 22.
 16. COUSINS, Paul D.; MENGUC, Bullent. The implications of socialization and integration in supply chain management. *In: Journal of Operations Management*, 2006, vol. 24, p. 604-620.
 17. COUSINS, Paul D.; HANDFIELD, Robert B.; LAWSON, Benn; PETERSEN, Kenneth. Creating supply chain relational capital: The impact of formal and informal socialization processes. *In: Journal of Operations Management*. 2006, vol. 24, p. 851-863.
 18. CRONBACH, Lee J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *In: Psychometrika*. 1951, Vol. 16 n. 3, p. 297-334.
 19. DRUCKER, Peter. The society of organizations. *In: Harvard business review*, 1992, p. 95-104.
 20. EDVINSON, Leif; MALONE, Michael S. Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower. *In: Nueva York: Harper Collins Publishers*. 1997.
 21. ELLRAM, Lisa M.; COOPER, Martha C. Supply Chain Management: It's All About the Journey, Not the Destination. *In: Supply Chain management*. 2014, vol. 50, p. 8-20.
 22. ELLRAM, Lisa M.; KRAUSE, Daniel. "Robust supplier relationships: Key lessons from the economic downturn". *In: Business Horizons*. 2014, vol. 57, p. 203-213.
 23. FAZLI, Safar; HOOSHANGI, Mahsen y HOSSEINE, Seyed Ali; (2013). "The relationship between relational capital and buyer performance", *In: International Research Journal of Applied and Basic Sciences*. 2013, vol. 5, p. 436-440.
 24. FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, Esteban; MONTES PEÓN, José Manuel; VÁZQUEZ ORDAZ, Camilo José. Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa. *En: Dirección y organización*, 2010 vol. 20, p. 84-98.
 25. GUNASEKARAN, Angappa; NGAI, Erik. Information systems in supply chain integration. *In: European Journal of Operational Research*. 2004, vol. 159, p. 269-295.
 26. HAIR J.; ANDERSON R. E.; TATHAM, R. L. Análisis Multivariante. Madrid: Ed. Pearson - Prentice Hall. 1999.
 27. HAKANSSON, Hakan; SNEHOTA, Ivan. No business is an island: The network concept of business strategy. *In: Scandoinavian Journal of Management*, 1989, vol. 22, p. 187-200.
 28. HAKANSSON, Hakan; SNEHOTA, Ivan. No business is an island, 17 years after. *In: Scandoinavian Journal of Management*, 2006, vol. 22, p. 256-270.
 29. HANDFIELD, Robert B. Involving suppliers in new product development. *In: California management review*, 1999, vol. 42, p. 59-82.
 30. HANDFIELD, Robert B.; BETCHEL, Christian. The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness. *In: Industrial Marketing Management*. 2002, vol. 31, p. 367-382.
 31. HOEJMOSE, Stefan U.; ROEHRICH, Jens K.; GROSVDOLD, Johanne. Is doing more doing better? The relationship between responsible supply chain management and corporate reputation. *In: Industrial Marketing Management*. 2014, vol. 43, p. 77-90.
 32. HOEJMOSE, Sthfan; BRAMMER, Stephen; MILLINGTON, Andrew. "Green" supply chain management: The role of trust and top management in B2B and B2C markets. *In: Industrial Marketing Management*. 2002, vol. 41, p. 609-620.
 33. HOLWEG, Matthias; HELO, Petri. Defining value chain architectures: Linking strategic value creation to operational supply chain design. *In: International Journal Production Economics*. 2014, vol. 147, p. 230-238.
 34. ISHAQ, M., KHALIQ, W., HUSSAIN, N., y WAQAS, M. A Review on Triple-A Supply Chain Performance. *In: School of Doctoral Studies (European Union) Journal*. 2012, vol. 2-2, p. 89-94.
 35. KENDRICK, John W. Some Aspects of Capital Measurement. *In: The American Economic Review*. 1961, vol. 51, n° 1, pp. 102-111.
 36. KETCHEN, David J., y GIUNIPERO, Larry C. The intersection of strategic management and supply chain management. *In: Industrial Marketing Management*. 2004, vol. 33, p. 51-56.
 37. KRAUSE, Daniel R.; HANDFIELD, Robert B.; TYLER, Beverly B. The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. *Journal of Operations Management*. 2007, vol. 25, p. 528-545.
 38. KRISTANDL, Gerhard; BONTIS, Nick. Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm. *In: Management Decision*. 2007, vol. 45 n. 9, p. 1510-1524.
 39. KUBINA, Milan; LENDEL, Viliam. Successful Application of Social CRM in the Company. *In: Procedia Economics and Finance*, 2015, vol. 23, p. 1190 -1194.
 40. LEE, Hau L. Aligning Supply Chain strategies with products uncertainties. *California Management review*. 2002, vol. 44, p. 106-119.
 41. LANGFIELD-SMITH, Kim; GREENWOOD, Michelle R. Developing Co-operative Buyer-Supplier Relationships: A Case Study of Toyota. *In: Journal of Management Studies*. 1998, vol. 35, p. 331-353.
 42. LEV, Baruch. Intangibles: Management, Measurement and Reporting. *In: The Brookings Institution Press*. 2001.
 43. LIST, Georg Friedrich. Das Nationale System der Politischen Okonomie, Tubinga. 1841.
 44. LIU, Chia-Ling (Eunice); GHAURI, Pervez N. y SINKOVICS, Rudolf R. Understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcomes. *In: Journal of World Business*. 2010, vol. 45, p. 237-249.
 45. LAWSON, Benn; TYLER, Beverly, B.; COUSIN, P. D. Antecedents and consequences of social capital on buyer performance improvement. *In: Journal of Operation Management*. 2008, vol. 26, p. 446-460.
 46. MARIÑO-MESÍAS, Rosa M.; RODRÍGUEZ-ANTÓN, José Miguel; RUBIO-ANDRADA, Luis. Análisis de los atributos y variables que configuran el capital humano. Una aplicación en el sector bancario andorrano". 2013.
 47. MATTHYSSENS, Paul; VANDENBEMPT, Koen. Moving from basic offerings to value-added solutions: strategies, barriers and alignment. *In: Industrial Marketing Management*. 2008, vol. 37, p. 316-328.
 48. MODI, Sachin B.; MABERT, Vincent A. Supplier development: Improving supplier performance through knowledge transfer. *In: Journal of Operations Management*. 2007, vol. 25, p. 42-64.
 49. NARASIMHAN, Ram; DAS, Ajay. The impact of purchasing integration and practices on manufacturing performance. *In: Journal of Operation Management*. 2001, vol. 19, p. 593-609.

50. NUNNALLY, J. C. *Psychometric Theory*. 2nd ed. New York: McGraw Hill. 1978.
51. PAIVA, Ely Laureano.; PHONLOR, Patricia; D'AVILA, Livia C. Buyers-Supplier Relationship and Service Performance: An Operations Perspective Analyses. *In: Journal of Operations and Supply Chain Management*. 2008, vol. 1, p. 77 - 88.
52. PORTER, Michael. The Competitive Advantage of Nations. *In: Harvard Business Review*. 1990, vol. march-abril, p. 78-93.
53. PRAHINSKI, Carol; BENTON, W. C. Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance. *In: Journal of Operations Management*. 2004, p. 39-62.
54. ROBLES, S. Desaparición de empresas en México. En el Sol de Zacatecas. 2011. Recuperado el 28 de octubre de 2013 desde <http://www.oem.com.mx/esto/notas/n2061814.htm>.
55. SÁNCHEZ, Yesenia; ZERÓN, Mariana; MENDOZA, Guillermo. Análisis del comportamiento estratégico y el desempeño organizacional en las pyme del centro de Tamaulipas en México. *En: Revista Dimensión Empresarial*. 2015, vol. 13, núm. 1, p. 41-55.
56. SAMUEL, Karine Evrard; GOURY, Marie-Lyne; GUNASEKARAN, Anagappa; SPALANZANI, Alain. Knowledge management in supply chain: An empirical study from France. *In: Journal of Strategic Information Systems*. 2011, vol. 20, p. 238-306.
57. SEBJAN, Urban; BOBEK, Samo; TOMINC, Polona. Organizational factors influencing effective use of CRM solutions. *In: Procedia Technology*. 2014, vol. 16, p. 459-470.
58. SHIN, Hojung; COLLIER, David A.; y WILSON, Darryl D. Supply management orientation and supplier/buyer performance. *In: Journal of Operations Management*. 2000, vol. 18, p. 317-333.
59. SINÉAD Carey; LAWSON, Benn; KRAUSEC, Daniel R. Social capital configuration, legal bonds and performance in buyer-supplier relationships. *In: Journal of Operations Management*. 2011, vol. 29, p. 277-288
60. STEWART, Thomas A. *Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations*, Nicolas Brealey Publications, London. 1997.
61. Sullivan, Patrck H. *Rentabilizar el capital intelectual*, Jhon Wiley and Sons Inc, p. 26. 2001.
62. SVEIBY, K. (1997): *The New Organizational Wealth*, Berret-Koehler, New York. 1997.
63. WILLIAMS, Brent D.; ROH, Joseph; TOKAR, Travis; SWINK, Morgan. Leveraging supply chain visibility for responsiveness: The moderating role of internal integration. *In: Journal of Operations Management*. 2013, vol. 31, p. 543-554.
64. WOOLLISCROFT, Paul; CAGANOVA, Dagmar; CAMBAL, Milos; HOLECEK, Jaroslav Holecek; PUCIKOVA, Lenka. Implications for optimization of the automotive supply chain through knowledge management. *In: Procedia CIRP*. 2013, vol. 7, p. 211-216.
65. XU, Lei; MATHIYAZHAGAN, K.; GOVINDAN, Kannan; HAQ, A. Noorul, RAMACHANDRAN, Vyas Navneet; ASHOKKUMAR, Avinash; Multiple comparative studies of Green Supply Chain Management: Pressures Analysis. *In: Resources, Conservation and Recycling*. 2013, vol. 78, p. 26- 35.