

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERU

ESCUELA DE GRADUADOS



TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN ADMINISTRACION

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

Relaciones Cliente-Proveedor en la Gestión de Abastecimiento: Estudio de caso en
la minería peruana

PRESENTADA POR

Sr. Enrique Gustavo Alania Vera

ASESOR: Dr. Domingo González

Surco, enero del 2010

RESUMEN EJECUTIVO

La gestión de compras o abastecimiento es cada vez más relevante al desempeño de las organizaciones. Parte fundamental de esta gestión es el trato que se tiene con los proveedores y es común hablar en las organizaciones de relaciones “ganar-ganar” entre empresas y considerar a los proveedores como un grupo de interés.

Las investigaciones hechas sobre el tema han encontrado algunas características sobre las cuales se sustenta la relación del cliente con el proveedor y cuáles son sus mecanismos. Sin embargo, algunos temas han estado un tanto desconectados en la teoría, como el oportunismo contractual y las consideraciones para estudiar porque aparece y luego como administrarlo. En este tema, y en general sobre los aspectos de la gestión de abastecimiento se ha investigado muy poco en el Perú y en general, en toda América Latina.

En el presente estudio se investiga de manera descriptiva, la relación proveedor-cliente en el sector minero. Para esto, se ha utilizado una metodología cualitativa de estudio de caso, el que se ha llevado a cabo en tres empresas mineras y en cinco proveedores de cada una de estas empresas mineras. La investigación de la literatura abarcó diferentes modelos sobre la relación cliente-proveedor, escogiendo de todos ellos el modelo de Cox y sus colaboradores como el más comprensivo y el más útil para entender el problema. Otros aspectos notorios encontrados, fueron el desbalance de poder que tienen las empresas mineras y sus proveedores, que se traduce en que el motor de la relación cliente-proveedor son los intereses de las empresas mineras, quedando subordinado el beneficio e interés del proveedor. Esto es lo que se denomina en la terminología de Cox, el reparto del excedente. La relación cliente-proveedor, tiene un propósito y éste es el de crear algún excedente que se reparta entre los que lo generan, para así garantizar su continuidad.

Para esta investigación descriptiva se usó una metodología cualitativa del tipo estudio de caso. La descripción de las relaciones cliente-proveedor en la industria minera, ayuda a su comprensión y a su aplicación exitosa.



AGRADECIMIENTOS

Al Dr. Esteban Hnyilicza, quien me asesoró en la primera etapa de elaboración de este trabajo, por su invaluable aporte al mejoramiento del mismo. Sea este agradecimiento un homenaje póstumo al profesor Hnyilicza.

Al Dr. Domingo González, por su labor de asesor y guía en esta investigación.

Al Dr. Fernando D'Alessio, por su constante empuje y apoyo.



TABLA DE CONTENIDOS

LISTA DE TABLAS.....	viii
LISTA DE FIGURAS.....	ix
CAPÍTULO 1: INTRODUCCION.....	1
Antecedentes del Problema.....	3
Descripción del Problema.....	6
Propósito del Estudio.....	8
Relevancia del Estudio.....	8
Naturaleza del Estudio.....	10
Preguntas de Investigación.....	11
Marco Conceptual.....	12
Definición de Términos.....	15
Supuestos.....	17
Limitaciones.....	17
Delimitaciones.....	18
Resumen.....	18
CAPÍTULO 2: REVISION DE LA LITERATURA.....	20
Revisión de Temas.....	20
Conclusiones.....	44
Resumen.....	46
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	47
Diseño Metodológico de la Investigación.....	49
Justificación del Diseño.....	50
Información de Empresas Participantes.....	53

Población.....	56
Consentimiento Informado.....	57
Confidencialidad.....	57
Localización Geográfica.....	57
Selección de Casos.....	58
Instrumentos.....	58
Procedimiento de Recolección de Datos.....	59
Fuentes de evidencia.....	59
Protocolo del caso.....	60
Caso Piloto.....	60
Esquema de las entrevistas.....	61
Análisis de los Datos.....	62
Certeza y Validez de la Información.....	63
Resumen.....	66
CAPÍTULO 4: RESULTADOS.....	67
Presentación de Hallazgos.....	67
Confrontación de la Información – Participantes.....	82
Resumen.....	86
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	87
Conclusiones.....	87
Implicancias.....	93
Recomendaciones.....	98
REFERENCIAS.....	101
APÉNDICE A: FORMATO DEL CONSENTIMIENTO INFORMADO.....	108

APÉNDICE B: FORMATO DEL COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD.....	109
APÉNDICE C: INFORMACIÓN SOBRE ENTREVISTAS.....	110
APÉNDICE D: INFORMACIÓN SOBRE EMPRESAS PARTICIPANTES.....	112
APÉNDICE E: INFORMACIÓN DE PERSONAS ENTREVISTADAS.....	119
APÉNDICE F: PROTOCOLO DEL CASO.....	122
APÉNDICE G: GUÍA/PATRÓN DE LA ENTREVISTA.....	123



LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Capacidad de Obtención</i>	13
Tabla 2. <i>Barreras a la Entrada</i>	14
Tabla 3. <i>Segmentación de Proveedores</i>	14
Tabla 4. <i>Resumen de Empresas Participantes Empresas Mineras versus Proveedores</i>	54
Tabla 5. <i>Resumen por Característica – Políticas con los Proveedores</i>	77
Tabla 6. <i>Resumen por Característica – Percepción de la Relación</i>	78
Tabla 7. <i>Resumen por Característica – Formalidad Contractual</i>	78
Tabla 8. <i>Resumen por Característica – Oportunismo</i>	79
Tabla 9. <i>Resumen por Característica – Salvaguardas</i>	79
Tabla 10. <i>Resumen por Característica – Liderazgo</i>	80
Tabla 11. <i>Resumen por Característica – Reparto del Excedente</i>	80
Tabla 12. <i>Resumen por Característica – Reputación</i>	81
Tabla 13. <i>Resumen por Característica – Desempeño</i>	81
Tabla 14. <i>Empresa Minera (a) Datos de Entrevistados – Proveedores</i>	119
Tabla 15. <i>Empresa Minera (b) Datos de Entrevistados – Proveedores</i>	119
Tabla 16. <i>Empresa Minera (c) Datos de Entrevistados – Proveedores</i>	120
Tabla 17. <i>Empresa Minera (a) Datos de Entrevistados</i>	120
Tabla 18. <i>Empresa Minera (b) Datos de Entrevistados</i>	121
Tabla 19. <i>Empresa Minera (c) Datos de Entrevistados</i>	121

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Esquema de la Relación Cliente-Proveedor.....124



CAPITULO I: INTRODUCCION

A partir de los años 90 con el auge de los mecanismos de tercerización y de subcontratación, la labor de las áreas de adquisiciones de las empresas tuvo un cambio significativo en los principales temas sobre los cuales debía de trabajar. Así por ejemplo, las empresas mineras que formaron parte de este estudio, tienen en sus operaciones un promedio de 2 a 2.5 empleados de empresas contratistas por empleado de la empresa minera. Como consecuencia de esta situación uno de los principales cambios fue el manejo de las relaciones con los proveedores de bienes y servicios, los cuáles se convirtieron en pieza fundamental para el logro de los objetivos de las empresas. En esos tiempos se observó el crecimiento de los volúmenes de compras en las empresas, desde un nivel de participación de las compras que era del orden del 40% de los gastos totales en los años 70 al 70% en los primeros años de los 80, sumado a restricciones en el uso de recursos, escasez de materias primas, conflictos políticos e intervención de los gobiernos en los mercados, mayor intensidad en la competencia, y rápidos cambios tecnológicos (Kraljic, 1983).

Con estos cambios en la función de abastecimiento el papel del proveedor creció en importancia y se pusieron de relieve los instrumentos que relacionan al proveedor con el cliente, tales como el contrato y las transacciones, elementos que están enmarcados dentro de la relación cliente-proveedor y de la cual son dos de sus principales mecanismos. Así una cercana relación entre el cliente y los proveedores claves podría facilitar el trabajo y mejorar la eficiencia del producto o servicio que brinda (Kumar, Bragg, & Creinin, 2003). Un ejemplo de esta situación fueron las pérdidas por malas coordinaciones entre los elementos de la cadena de abastecimiento en la industria de alimentos en los Estados Unidos las cuales significaron varios millones de dólares anuales en los primeros años de

los 90s (Cox, Lonsdale, Watson, & Qiao, 2003). Otro elemento a considerar es el comportamiento oportunista de una o de las dos partes, el cual normalmente surge debido a la especificidad de algunas inversiones y la imposibilidad de establecer contratos completos, esto es, que contemplen *ex-ante* todas las posibilidades futuras y que éstas estén contempladas en el contrato formulado entre estas partes (Tarzijan, 2003). Ahora bien, los clientes y proveedores, como cualquier agente económico, necesitan mecanismos para fomentar y fortalecer sus relaciones mediante inversiones que generen excedentes para ambos, pero que inevitablemente resultan vulnerables para renegociaciones futuras y en donde el surgimiento del oportunismo es casi inherente a estas inversiones y por extensión también a las relaciones cliente-proveedor (Che & Sakovics, 2004).

La presente investigación utilizó un enfoque cualitativo para describir las relaciones proveedor-cliente en la industria minera peruana y para desarrollar las consideraciones que se deben tener para desarrollar un modelo cliente-proveedor en la industria minera. El uso de tres estudios de casos en la minería peruana resulta válido para mejorar el conocimiento que se tiene sobre las relaciones proveedor-cliente en la industria minera peruana, ya que los tres casos seleccionados tienen características similares a toda la industria minera peruana. Esta investigación no es un manual para establecer relaciones cliente-proveedor en la industria minera peruana, sino una contribución al conocimiento del tema en puntos no estudiados de manera profunda por la literatura.

En este primer capítulo se presentan el problema de la investigación, el propósito, la relevancia, la naturaleza y las preguntas del estudio. También se definen el marco conceptual, los supuestos, las limitaciones y las delimitaciones del presente trabajo.

Antecedentes del Problema

Los cambios en la función de abastecimiento por la competencia global, debido entre otras cosas a la generalizada globalización, la internacionalización de los mercados, las prácticas no regulatorias y un rápido avance tecnológico, se manifestaron en reestructuraciones corporativas y un enfoque en los costos, la calidad y la flexibilidad (McHugh, Humphreys, & McIvor, 2003; Sahay, 2003), que refuerzan las razones que se tenían para darle un rol estratégico a la función de abastecimientos se hayan fortalecido en los últimos años, y como consecuencia natural de todas estas nuevas circunstancias, el fortalecimiento del papel de los proveedores de bienes y servicios de las empresas y con ello de los mecanismos e instrumentos que regulan esa relación.

La relación de colaboración entre proveedor-cliente tiene como uno de sus propósitos, reducir los costos de transacción al crear lazos inter-organizacionales. Hace poco más de una década, compañías como Chrysler, Xerox, Ford, o Whirlpool comenzaron una reducción drástica del número de proveedores, alejándose de la política de basar sus decisiones de compra fijándose básicamente en el precio, tratando de construir fuertes relaciones con sus proveedores para trabajar en programas de mejoras de calidad, manejo de inventarios, entre otros programas enfocados hacia la eficiencia de las operaciones (Jeffries & Reed, 2000).

Una alternativa a la relación de colaboración cliente-proveedor, es la integración vertical, que normalmente ocurre cuando existe una mayor incertidumbre con los proveedores y esta integración vertical es una alternativa estratégica para defender el negocio principal (Salgado, 2003). Sin embargo esta alternativa significaría una gran inversión en activos sin la debida concentración en lo que es el negocio principal de las organizaciones, por lo que los mecanismos de colaboración con los principales proveedores

resultan una herramienta importante para la gestión y el logro de los objetivos de la organización, estableciendo que la interacción con los proveedores es un elemento clave para una buena estrategia de abastecimientos (Janda & Seshadri, 2001). Los estudios de algunos autores como Janda y Seshadri (2001) confirmaron que la eficiencia de la estrategia de abastecimiento está correlacionada con negociaciones cooperativas e interacción de colaboración y como consecuencia de ello, el buen manejo del problema del oportunismo resultante.

Hay que anotar que la naturaleza de la relación proveedor-cliente en los mercados industriales ha pasado en los últimos 15 años, de la confrontación a la colaboración en las empresas de vanguardia y líderes en su campo (Kumar, Bragg, & Creinin, 2003). También se puede indicar que desde una perspectiva teórica, es más o menos claro que una buena relación cliente-proveedor es provechosa, sin embargo existe una brecha entre la teoría y la práctica, que hace necesario revisar el tema con profundidad y entender las diferencias y saber cómo y porqué estas alianzas surgen, progresan y se debilitan en el mundo real (Turner, LeMay, Hartley, & Word, 2000). También se debe precisar que independiente del número o rigor de las cláusulas que se inserten en los contratos, los acuerdos serán incompletos y no se podrá responder a todas las contingencias potenciales por lo que será la capacidad de la relación generada la que deberá responder a estas contingencias (Reurer & Ariño, 2002). Se debe también señalar que dentro de las nuevas tendencias para la manufactura, como la manufactura esbelta, se tiene enfoques para la relación cliente-proveedor que en este caso se denomina abastecimiento esbelto, en donde el objetivo es monitorear y desarrollar a los proveedores para disminuir los costos de transacción entre comprador y vendedor, garantizando la eficiencia y manteniendo el flujo de bienes y

servicios a la producción sin ninguna interrupción, sin desperdicios y con eficiencia (Simpson & Power, 2005).

Las empresas compradoras y los proveedores tienen interacciones para llevar a cabo las transacciones de compra-venta y lo que de ello se derive, pero para el caso peruano no existe evidencia clara que las empresas que desarrollan esquemas de colaboración con sus proveedores, sean estos esquemas formales o informales, tengan ventajas o las transacciones que desarrollan sean más eficientes. Tampoco se tiene una clara definición de lo que es una relación exitosa entre proveedor y cliente, teniendo dificultad en tener indicadores del éxito de la relación cliente-proveedor (Cologhirou, Hondroyiannis, & Vonortas, 2003).

La condición de mejor práctica de los esquemas de colaboración entre proveedor y cliente no es una verdad absoluta, y no basta el hecho de tenerla o indicarla, sino que hay considerar todos los factores y delimitarla por las condiciones del entorno y de la propia empresa. Un ejemplo de esto es el manejo del poder, muchas veces dado por la posición en el mercado de la empresa, que suelen reflejarse en la naturaleza de los materiales o servicios que los involucran (Cox, Lonsdale, Watson, & Qiao, 2003). Llevar a cabo esquemas de colaboración no es en sí mismo una mejora, ni significa lograr eficiencia en la función de abastecimientos y de la organización por extensión, sin embargo es común el hablar de relaciones “ganar-ganar” aún cuando las empresas u organizaciones no saben como aplicar el esquema o su aplicación resulta siendo contraproducente. Así por ejemplo representantes de los proveedores de la industria automotriz norteamericana indicaron que se usó la amenaza de reducir los contratos para conseguir una mejora en los precios y en la calidad, cuando al mismo tiempo personeros de la industria automotriz, enfatizaban que buscaban construir relaciones con sus proveedores basadas en la confianza, en compartir

información y horizontes de largo plazo (Humphrey & Ashforth, 2000). Como ya se indicó, en los sistemas de manufactura modernos, se requiere de una relación cliente-proveedor nueva, no tradicional, que responda a la cuestión central de eliminar las ineficiencias o los desperdicios según la terminología que se emplea, por lo que esta relación cliente-proveedor debe incidir en proveedores esbeltos que garanticen eficiencia y actividades que añadan valor (Lamming, 1996).

Descripción del Problema

Las empresas u organizaciones tienen, explícitos o no, mecanismos para relacionarse con sus proveedores y muchas de las empresas, sean estas compradoras o vendedoras, tienen esquemas de colaboración con sus proveedores o clientes. El problema es el de conocer si estos mecanismos de colaboración que las empresas dicen tener se aplican y si esta aplicación tiene algún efecto en la gestión de abastecimiento fortaleciendo su posición competitiva. La relación entre proveedor y cliente tiene diferentes elementos, los cuales no necesariamente son explícitos, o conocidos por las partes, sea el proveedor o el cliente, por lo que su conocimiento y manejo debe ser el foco de atención, tanto del cliente como del proveedor.

Resulta importante estudiar desde la realidad si es que los esquemas de colaboración, formal o informalmente establecidos entre proveedores y clientes, existen y son aplicados de manera consistente y si su aplicación favorece de alguna manera la eficiencia de la gestión de abastecimientos y la posición competitiva de la empresa.

Uno de los aspectos más retadores del desarrollo de cualquier relación es el mantenimiento de la misma en el largo plazo y de cómo desarrollar mecanismos eficientes que gobiernen sus intercambios, coordinando sus acciones y limitando las potenciales conductas oportunistas de estos. Así, los costos de transacción de los intercambios, deben

incluir los costos de negociación anterior al acuerdo, así como el establecimiento de mecanismos de renegociación y ajuste posterior (Artz & Norman, 2002). Dada la posibilidad de comportamientos oportunistas, tanto el proveedor como el cliente se enfrentan a buscar la forma de tener instrumentos o mecanismos para evitar la tentación de sacar ventaja de los posibles cambios a los cuales la relación cliente-proveedor se va a enfrentar en el futuro. Uno de estos aspectos es el de la duración del contrato, tomando en cuenta que no siempre los acuerdos a largo plazo son eficaces para evitar los riesgos del problema del oportunismo, porque estos contratos suelen tener rigidez contractual que puede llevar a que los contratantes tengan conductas oportunistas por elementos no considerados al momento de aceptar el contrato (Lülfesmann, 2001).

El oportunismo es uno de los elementos que afectan la relación cliente-proveedor y que tiene subyacente un tema de poder no balanceado en la relación, pudiendo existir dos percepciones de la misma realidad, una del cliente y otra del proveedor (Humphrey & Ashforth, 2000), y estudiar este problema es fundamental para que los objetivos que se persiguen con la aplicación de estos esquemas, se consigan y se entienda por ende la dinámica de la relación. También hay que considerar que normalmente alguna de las partes hace mas inversiones en la relación, muchas de las cuales son inversiones específicas que hacen que se tenga un desbalance de poder para posibles renegociaciones como consecuencia de cambios no previstos con antelación (Lyon, 2004).

Dado el carácter dinámico del problema, este también pasa por el entendimiento de la aplicación de la relación proveedor-cliente y de su desarrollo en el tiempo, así el principal objetivo del presente estudio es la descripción de las relaciones cliente-proveedor en los estudios de casos seleccionados y entender si esta tiene algún impacto en la gestión de abastecimiento en la industria minera peruana. El problema es complejo y se desarrolla

en un ambiente cambiante, donde una estrategia cualitativa es apropiada para un primer acercamiento al tema (McHugh, Humphrey, & McIvor, 2003), dada la ausencia de trabajos anteriores en el ámbito peruano.

Propósito del Estudio

El propósito principal de este estudio fue describir las características de la relación cliente-proveedor en la industria minera peruana a través de una estrategia cualitativa de investigación. Como propósitos derivados del propósito principal de esta investigación se tienen los siguientes: (1) analizar la consistencia de las políticas de relación con los proveedores de empresas del sector minero con su accionar cotidiano; (2) establecer si existen tratamientos diferenciados con los proveedores y las razones para esas diferencias, si estas existieran; (3) Identificar si el peligro real o potencial de comportamiento oportunista afecta la relación cliente-proveedor.

El estudio de caso fue aplicado en la industria minera peruana, focalizada en una empresa mediana y en dos empresas de la gran minería de donde se tomaron los casos a estudiar. Estas minas están geográficamente dispersas en todo el Perú, teniendo operaciones en el norte, centro y sur del Perú con áreas de abastecimiento en sus centros mineros, aunque mantienen una presencia menor como área de abastecimientos en Lima, que es la capital y principal centro industrial y comercial del Perú.

Relevancia del Estudio

Una operación de abastecimientos eficiente debe generar ahorros a la empresa, siendo un dólar de ahorro en compras equivalente a entre 15 y 20 dólares de ingresos por ventas (Baitler, 2003). Es claro que una gran cantidad de ahorros se pueden generar a través de los proveedores, por lo que la administración de la relación con estos es fundamental. Los comportamientos oportunistas como factor real o potencial, es

determinante para la estructura contractual y organizacional de las empresas (Rogerson, 1992), así que su estudio en el marco de la relación con los proveedores es importante para entender si es posible lograr ventajas competitivas en el largo plazo producto de la relación con los proveedores. El rol de la reputación, que es en buena cuenta el cumplimiento de los compromisos asumidos evitando el problema del oportunismo *ex-ante* y del oportunismo *ex-post*, es clave para alinear las percepciones y opiniones de las partes acerca de los beneficios de mantener una cercana relación cliente-proveedor (Brown, Falk, & Fehr, 2004), por lo que entender que gozar de buena reputación puede tener ventajas económicas reales es fundamental. La percepción alineada de la relación cliente-proveedor es la base para los comportamientos futuros de cada una de las partes y es un componente básico de la misma ya que favorece los comportamientos no oportunistas ante una circunstancia no contemplada al inicio de la relación.

Dentro de las tendencias futuras en la administración de negocios se tiene claramente como una de ellas a la administración de la relación con los proveedores, a causa del incremento de la competencia global, de lo limitado de los recursos y de la necesidad de combinar un alcance global manteniendo flexibilidad (Carter, Carter, Monczka, & Slight, 2000). Adicionalmente, un reciente estudio hecho bajo el método Delphi por Ogden, Pettersen, Carter y Monczka (2005), y que recogió la opinión de expertos en temas de abastecimientos, consideró la colaboración e integración con los proveedores como un elemento de alto impacto y de alta probabilidad de ocurrencia en el futuro para mantener la eficiencia y competitividad de las organizaciones en la búsqueda de reducir los costos de gestión (Ogden, Pettersen, Carter, & Monczka, 2005).

En el Perú no se han encontrado estudios sobre el tema de la eficiencia de la gestión de abastecimientos, el problema del oportunismo contractual o el manejo de las relaciones

cliente-proveedor, por lo que la presente investigación es un aporte para las empresas del sector minero, que puede servir de consulta a otros sectores industriales para el manejo de las relaciones con sus proveedores, focalizando los objetivos de la misma en la búsqueda de la eficiencia, competitividad, fortalecimiento y continuidad de las operaciones industriales y mineras, así como para la comunidad académica logística a nivel peruano, latinoamericano y mundial.

Naturaleza del Estudio

El presente estudio se desarrolló con una estrategia cualitativa, usando el método del estudio de casos múltiples. El problema materia de la investigación es un problema contemporáneo, de la vida real y en donde los límites entre la percepción de los involucrados en el problema no son tan evidentes, ni están claramente determinados, siendo esto válido tanto para clientes como para proveedores, por lo que el problema aplica para el uso de una estrategia cualitativa en la forma de estudio de caso (Yin, 2003).

El diseño del estudio de caso se aplicó en el sector minero peruano, escogiendo como ya se indicó, tres empresas mineras para examinar en ellas las características de la relación cliente-proveedor. El uso de tres estudios de caso en lugar de uno, se basa en que de cualquier forma, el uso de más de un caso favorece la investigación dado que se tiene mayor información y por ende mayor capacidad para hacer un mejor análisis (Yin, 2003). La elección de las empresas para la investigación se hizo por afinidad con el investigador y por el posible interés de las empresas en participar en el presente estudio. Hay que precisar que en esta investigación las personas entrevistadas lo hacen por la empresa y con la anuencia y el conocimiento de la misma. Para esto se llevaron a cabo entrevistas con los responsables del área de abastecimientos de las tres minas. Adicional a las entrevistas con las empresas compradoras, es decir las empresas mineras, el diseño contempló entrevistas

con empresas proveedoras de cada una de las tres empresas mineras, proveedores que las mismas empresas mineras indicaron. Las entrevistas fueron abiertas con una guía para realizarlas. Las entrevistas se desarrollaron por teléfono y por correo electrónico, no se grabaron dadas las implicancias comerciales que podrían haber representado las respuestas, es por eso que se decidió sólo tomar notas de las mismas, teniendo algunas respuestas por correo electrónico y más del 60% de personas fue entrevistada dos veces, ya que dado que no se grabaron las conversaciones y no se tenía una versión transcrita al 100%, se debía garantizar la apropiada cadena de evidencia. Dado que la cantidad de información era manejable, es que se decidió no usar ningún software para este fin, tal como lo indica Yin (2003) el uso de software ayuda cuando se tiene una gran cantidad de información.

Se escogió el sector minero por varias razones, siendo la primera la afinidad del investigador con el sector. La segunda razón fue que en el Perú el sector minero es uno de los sectores más importantes de la economía y en donde se tienen operaciones de nivel mundial. Una tercera razón, es que la industria minera compra una gran cantidad de artículos y por ende tiene una gran cantidad de proveedores. La cuarta y última razón, es que las operaciones mineras están en sitios alejados de los poblados urbanos principales y que son de difícil acceso en el Perú y esto hace que las condiciones para el abastecimiento se vuelvan críticas.

Preguntas de Investigación

La pregunta de investigación para el presente trabajo es: ¿Cómo son las relaciones cliente-proveedor en la industria minera peruana?

El presente estudio es una descripción cualitativa de las relaciones cliente-proveedor en donde lo que se va a describir es lo siguiente: (a) ¿cuáles son las características de la relación cliente-proveedor en la minería peruana?; (b) ¿cuál es el grado de aplicación de las

políticas de las empresas mineras hacia con sus proveedores?; (c) ¿cuál es el impacto de las relaciones cliente-proveedor en la gestión de abastecimientos en la industria minera peruana?

Marco Conceptual

De acuerdo a Yin (2003) para los estudios de caso, el desarrollo de la teoría como parte de la fase de diseño es esencial, aún no siendo el propósito del estudio desarrollar o probar una teoría. Los estudios de caso individuales son seleccionados de la forma como un investigador de laboratorio selecciona temas de un nuevo experimento, los múltiples estudios de caso, en ese sentido, deben ser considerados como múltiples experimentos. Bajo estas circunstancias el modo de generalización es analítica en la cual la teoría desarrollada previamente es usada como una base con la cual se comparan los resultados empíricos del estudio de caso (Yin, 2003).

El marco conceptual que se desarrolló es una versión basada en el modelo de Cox, Lonsdale, Watson y Qiao (2003) de la relación cliente-proveedor. Cox, Lonsdale, Watson y Qiao (2003) desarrollaron un modelo de los tipos de relación cliente-proveedor que combina dos factores, la manera de trabajar y cómo se reparte el excedente creado en la relación. Se tienen dos maneras de trabajar, las cuales son de enfrentamiento y de colaboración y existen tres formas de repartir el excedente, sesgado al cliente, al proveedor o balanceado, y con ello se generan seis tipos de relación: De enfrentamiento sesgada hacia el proveedor o cliente, de colaboración sesgada hacia el proveedor o cliente, y balanceada de enfrentamiento o de colaboración. Cox y sus colaboradores indicaron que una buena relación cliente-proveedor no es una buena práctica para todos los casos y sólo es buena en determinadas circunstancias (Cox, Lonsdale, Watson, & Qiao, 2003).

La modificación efectuada con la presente investigación al modelo de Cox y colaboradores es la inclusión del material o servicio suministrado, bajo los factores de capacidad de obtención (capacidad de hacer integración vertical), barreras a la entrada y costo total anual de adquisición. Las razones de proponer estos factores radican en que las empresas mineras deben invertir en mejorar la relación con los proveedores que son más difíciles de reemplazar y la facilidad de reemplazo esta dada por los factores antes expuestos. De acuerdo a estos factores se define el nivel estratégico de la relación con el proveedor, siendo ésta de nivel bajo, medio, alto y muy alto. El nivel estratégico muy alto es donde no es posible integrar verticalmente, hay muchas barreras a la entrada y el monto de compra es significativo. Para el resto de niveles esta criticidad disminuye y con ellos su clasificación. Hay que notar que esta clasificación se centra en la capacidad de conseguir el material o servicio y en su costo, y deja de lado su importancia en las labores de producción, aunque está claro que podría estar implícita entre los otros factores. Para los efectos de este modelo se tienen las definiciones indicadas en las tablas 1 y 2:

Tabla 1

Capacidad de Obtención

Sin Problemas	Problemas Medios	Problemas Serios
Existen muchos proveedores. La oferta es siempre mayor.	Existen algunos proveedores. La oferta esta normalmente balanceada con la demanda.	Hay pocos proveedores. La capacidad de producir es limitada.

Tabla 2

Barreras a la Entrada

Barreras Básicas	Barreras Medias	Barreras Altas
No requiere gran inversión. Tecnología disponible.	Inversión media. Tecnología disponible.	Gran inversión. Tecnología muy especializada.

Las definiciones de costo son relativas a cada empresa y deberán reflejar el porcentaje del gasto que representa la compra de un bien o servicio del total del gasto de la empresa. En lo que se refiere al nivel estratégico, este se refiere al horizonte de planeamiento, así cuanto más estratégico el horizonte de planeamiento, deberá ser mucho mayor. A continuación en la tabla 3 se presentan el nivel estratégico de la relación con el proveedor de acuerdo a las calificaciones de materiales y servicios antes señaladas.

Tabla 3

Segmentación de Proveedores

Capacidad de Obtención	Barreras a la entrada	Costo	Nivel Estratégico
Sin Problemas	Barreras Básicas	Bajo	Bajo
Sin Problemas	Barreras Básicas	Medio	Bajo
Sin Problemas	Barreras Básicas	Alto	Medio
Sin Problemas	Barreras Medias	Bajo	Bajo
Sin Problemas	Barreras Medias	Medio	Bajo
Sin Problemas	Barreras Medias	Alto	Medio
Sin Problemas	Barreras Altas	Bajo	Bajo
Sin Problemas	Barreras Altas	Medio	Medio

Capacidad de Obtención	Barreras a la entrada	Costo	Nivel Estratégico
Sin Problemas	Barreras Altas	Alto	Medio
Problemas Medios	Barreras Básicas	Bajo	Bajo
Problemas Medios	Barreras Básicas	Medio	Medio
Problemas Medios	Barreras Básicas	Alto	Medio
Problemas Medios	Barreras Medias	Bajo	Bajo
Problemas Medios	Barreras Medias	Medio	Medio
Problemas Medios	Barreras Medias	Alto	Alto
Problemas Medios	Barreras Altas	Bajo	Bajo
Problemas Medios	Barreras Altas	Medio	Medio
Problemas Medios	Barreras Altas	Alto	Alto
Problemas Serios	Barreras Básicas	Bajo	Bajo
Problemas Serios	Barreras Básicas	Medio	Medio
Problemas Serios	Barreras Básicas	Alto	Alto
Problemas Serios	Barreras Medias	Bajo	Medio
Problemas Serios	Barreras Medias	Medio	Alto
Problemas Serios	Barreras Medias	Alto	Muy Alto
Problemas Serios	Barreras Altas	Bajo	Medio
Problemas Serios	Barreras Altas	Medio	Muy Alto
Problemas Serios	Barreras Altas	Alto	Muy Alto

Definición de Términos

A continuación se detallan los términos necesarios para comprender los conceptos vertidos en el presente trabajo:

Gran Minería: Se considera que la empresa es de Gran Minería si procesa más de 5,000 TM. de mineral al día (norma práctica del Ministerio de Energía y Minas).

Mediana Minería: Si la empresa procesa menos de 5,000 TM. diarias de mineral se considera de Mediana Minería (norma práctica del Ministerio de Energía y Minas).

Grado de Completitud: Por definición todo contrato es incompleto, dada la imposibilidad de ponerse en todos los escenarios futuros. Para los efectos de esta definición, se tendrá en cuenta la cantidad de salvaguardas o protecciones que en promedio tienen los contratos, tomando en cuenta que existen 8 tipos de salvaguardas que a continuación se describen: Informes periódicos escritos de temas relevantes, notificación perentoria (plazo definido) por escrito de cualquier desviación del acuerdo, derecho de examinar/auditar todos los registros del acuerdo directamente o a través de auditores externos, designación de cierta información sujeta a disposiciones de confidencialidad, no uso de cierta información del acuerdo incluso después de la terminación del mismo, cláusula de terminación del acuerdo, cláusulas de arbitraje y disposiciones sobre disputas (Reuer & Ariño, 2002).

Contrato Formal: Es un contrato escrito, que tiene todas las formalidades que las leyes indican, como estar firmado por los representantes legales de las compañías firmantes y que tienen poderes para hacerlo, y en el que se detalla el servicio y la respectiva contraprestación o pago, como todas las otras condiciones a las que se sujetan tanto proveedor como cliente (Scott, 2000).

Contrato Relacional (informal): Es un acuerdo no escrito, basado sólo en la relación entre los que lo acuerdan y no tiene mecanismo de cumplimiento salvo el de la reputación de los contratantes (Scott, 2000).

Renegociación: Es el proceso de adaptación del acuerdo a cualquier cambio en las condiciones pactadas (Lülfesmann, 2001).

Supuestos

El primer supuesto fue que las empresas mineras elegidas representan aproximadamente el comportamiento del sector minero, sea este de la gran o mediana minería y que sus problemas son parecidos o similares a los que ocurren en la totalidad de la industria minera peruana y que los hallazgos del estudio pueden servir de base o referencia para otros estudios sobre la misma materia. Adicionalmente se supuso que las personas a entrevistar representan la política de la empresa con sus proveedores y en el caso de los proveedores que las personas entrevistadas representan la política de estos proveedores hacia sus clientes.

El segundo supuesto fue que las empresas a participar en el estudio tienen interés en los hallazgos del estudio y que conforme a ello van a brindar información confiable.

El tercer supuesto fue que las políticas que tienen las empresas en estudio, sean estas los clientes, es decir las empresas mineras, o sus proveedores, representan las intenciones de las empresas en esta materia y que cualquier desviación que exista sobre la política es producto de una mala aplicación de la política y no de un comportamiento racional de sus integrantes, donde de manera premeditada se incumplen las propias políticas de la empresa.

Limitaciones

Las limitaciones de la presente investigación son: (a) la recolección de datos esta basada en entrevistas abiertas sólo a funcionarios del área de logística de las empresas mineras, y se podría haber perdido algo de información por no haber incluido a funcionarios de otras áreas o los presidentes o gerentes generales de estas empresas

mineras; (b) dado que las empresas mineras indicaron a los proveedores participantes en el estudio, existe la posibilidad de que se hayan escogido a proveedores con los que se sabe que se tiene determinada relación *a priori*; (c) la definición de colaboración o de enfrentamiento no es necesariamente uniforme por lo que las preguntas, pese a las consideraciones preliminares hechas con cada entrevistado, pueden tener algún sesgo de definición personal de los términos; (d) el investigador tiene funciones gerenciales en una de las empresas materias de este estudio y es una persona conocida en el sector, y si bien eso puede ser una ventaja de acceso, puede limitar las respuestas de los entrevistados.

Delimitaciones

Las delimitaciones del estudio son: (a) el estudio se desarrolló en la industria minera y en lo que se define como mediana y gran minería y los resultados sólo son válidos para este sector; (b) el estudio se desarrolla en empresas mineras peruanas, por lo que sus resultados sólo son válidos para el Perú.

El número de empresas mineras consideradas de la gran y mediana minería no son muchas. El número que se tiene es de alrededor de 42 empresas mineras, las cuales explotan oro, cobre, zinc, plomo entre otros metales. Las tres empresas participantes en el estudio explotan una variedad de minerales, operan a tajo abierto y de forma subterránea, por lo que las características operativas son similares. Así los equipos y materiales que ellas utilizan son también en un gran porcentaje similares, lo cual significa que tienen los mismos proveedores o proveedores que pueden ser competidores por lo que los hallazgos representan aproximadamente, las necesidades de abastecimiento de la minería peruana.

Resumen

La importancia del área de abastecimiento obliga a las empresas a prestar mayor atención a las estrategias de abastecimiento como fuente de generación de valor y de

competitividad. Dentro de las estrategias de abastecimiento, una de las principales es la administración de los proveedores (Ogden, Pettersen, Carter, & Monczka, 2005) y que ésta es una de las tendencias a seguir bajo un esquema de colaboración. Dentro de estos esquemas de colaboración, hay que tomar en cuenta el tema de la relación contractual y el problema del oportunismo presente, dado el oportunismo siempre latente en una relación cliente-proveedor. Autores como Malhotra y Murnighan (2002) sugirieron que una combinación de contratos formales y estructuras informales son frecuentemente necesarias para manejar relaciones cliente-proveedor caracterizadas por su complejidad. También se indicó, para reforzar la idea anterior, que la buena práctica de contratos envuelve incentivos formales y relacionales, estos últimos basados en la reputación de los contratantes (Levin, 2003). Así también se remarca que todo esfuerzo interno de mejorar la producción, bajo lo que se denomina manufactura esbelta, requiere un manejo eficiente de los bienes y servicios, y por ende de la relación cliente-proveedor (Lamming, 1996).

En este capítulo se describe el modelo teórico el cual se va usar en el presente estudio. El modelo esta basado en el modelo de Cox y sus colaboradores (2003) e introduce los conceptos de capacidad de obtención, barreras a la entrada y costo para los materiales o servicios que los proveedores abastecen, a partir del cual se va a calificar el nivel de la relación que aplica tener con el proveedor del referido bien o servicio. El estudio es una investigación descriptiva cualitativa y del tipo estudio de caso, que aplica para las características particulares del problema a estudiar y se usó la industria minera peruana por facilidad del investigador, siendo posible utilizar la presente investigación como referencia para investigaciones que sobre la misma materia se realicen en el futuro en América Latina, tanto en la industria minera como en otras industrias.

CAPITULO 2: REVISION DE LA LITERATURA

Para el presente estudio se revisaron artículos académicos, que en su mayor parte (cerca del 70%) son del año 2000 en adelante. Se han revisado artículos anteriores si es que la importancia de lo tratado en el artículo lo ameritaba. Los temas sobre los que se basó la revisión de la literatura se refieren al papel estratégico de la función de abastecimientos, a la relación proveedor-cliente, a la gestión de la cadena de abastecimientos y a los programas con los proveedores, y de manera complementaria al problema del oportunismo contractual, a la teoría de contratos y a la manufactura esbelta.

En el presente capítulo se va hacer un recuento de los temas revisados y los principales hallazgos encontrados en la literatura para cada uno de estos temas. La revisión de los trabajos se ha efectuado en bibliotecas en línea como Proquest, EbscoHost, y Jstor.

Revisión de Temas

El papel del área de abastecimientos ha estado en constante evolución dentro de las empresas. Prueba de eso, es que se han encontrado varios trabajos que soportan el cambio del papel del área de abastecimientos dentro de la empresa, de un nivel operativo a un nivel estratégico, los cuales se detallarán mas adelante, pero se desea resaltar de manera especial dos trabajos, uno perteneciente a Kraljic (1983), donde se hizo notar los nuevos elementos que se tienen en la realidad económica mundial y la unión de la estrategia en abastecimientos y el tipo de materiales, según su costo y su importancia en la generación de utilidades. El otro trabajo es el de Ellram y Carr (1994), en donde se hizo una revisión literaria hasta la fecha del trabajo de lo que significó el abastecimiento estratégico. En este trabajo los autores hicieron un recuento de trabajos sobre el papel estratégico del abastecimiento de materiales, en donde refirieron investigaciones que resaltan el componente estratégico. Se revisó el desarrollo de la función de abastecimientos hacia el

nivel estratégico y en donde se fundamenta la integración del área de abastecimientos a este nivel. Es interesante destacar que en este punto la concentración de los trabajos sobre el rol estratégico de abastecimientos en las empresas no son recientes, sino de los años 80 o 90, lo que indica que en la actualidad ya pocos se cuestionan su papel estratégico. En trabajos recientes se discutió acerca de las estrategias futuras en abastecimientos y en donde ya no se hace necesario justificar el cambio de nivel de la función de abastecimientos.

También, se ha afirmado que la demanda incrementada por una competencia global ha soportado de manera muy fuerte la necesidad de cambiar la forma de relacionarse con los proveedores, incorporándolos en algunos procesos internos para facilitar el flujo de información para la eficiente producción de bienes y servicios. Es preciso señalar que las relaciones entre proveedor y cliente, como cualquier otra relación, son complicadas, por lo que desarrollar la relación de manera positiva es esencial para poder compartir información dentro de las unidades de negocio de la empresa, siendo las interrelaciones internas, y las interrelaciones con los clientes los principales focos de atención para un soporte eficiente al mercado (Lee, Kwon, & Severance, 2007). En el caso de las interrelaciones con los proveedores, el punto central debieran ser los proveedores más importantes, de materiales o servicios críticos, a los cuales hay que involucrar en el diseño de nuevos productos, en el planeamiento de producción y en el manejo de inventarios, desarrollando una respuesta rápida a las necesidades cambiantes del mercado, en base a la red de proveedores que aseguran los suministros en fechas y calidad confiables, intercambiando información con los proveedores para hacer el proceso eficiente (Lee, Kwon, & Severance, 2007).

Las relaciones cliente-proveedor han sido estudiadas por varios autores desde diversos ángulos, siendo importante para establecer un marco conceptual integrado, revisar los modelos encontrados de manera breve, para a partir de estos establecer lo esperado en

una relación cliente-proveedor construida de los modelos teóricos disponibles. Los modelos acerca de la relación con proveedores encontrados son los siguientes en orden cronológico: Kissler (1976), Ford (1980), Hakansson (1982), Campbell (1983), Williamson (1985), More (1986), Dwyer, Schurr y Oh (1987), Landeros y Monczka (1989), Helper (1991), Evans y Laskin (1994), Dion, Easterling y Miller (1995), Groves y Valsamakis (1995), Monczka, Callahan y Nichols (1995), Leuthesser (1997), Gadde y Snehota (2000) y Cox, Lonsdale, Watson y Qiao (2003). En ninguno de estos modelos se encontró alguna referencia directa al tema del oportunismo, aunque algunos hablan de los elementos que son inherentes al mismo, como el tema del reparto del excedente generado por la relación o el balance de poder.

A continuación se presenta una breve descripción de los modelos encontrados. Kissler (1976) propuso seis estrategias de compra entre las que se tienen, negociación, abastecimiento, desarrollar y mantener buenas relaciones con los proveedores, desarrollar proveedores, proteger la estructura de costos de la compañía y minimizar los costos (Kissler, 1976; Janda & Seshadri, 2001). Es el primer trabajo que incluye de manera explícita la importancia de la relación cliente-proveedor.

Ford (1980) presentó un modelo de cinco etapas en la evolución de la relación cliente-proveedor. Las cinco etapas son: pre-relación, temprana, de desarrollo, de largo plazo y final. En este modelo se detalló en cada etapa, determinados aspectos considerados como principales a tomar en cuenta para valorar la relación, como son la incertidumbre, el acercamiento, la experiencia, la percepción del compromiso, el actual compromiso, las adaptaciones, y la negociación (Ford, 1980; Lau & Goh, 2005).

Hakansson (1982) desarrolló un modelo de interacción en las relaciones cliente-proveedor en los mercados industriales. Este modelo entregó un entendimiento de los

factores que influyen de manera general la relación cliente-proveedor. Ahora dentro de estos factores se tienen algunos sub-elementos. El modelo omite como las relaciones cliente-proveedor son iniciadas, desarrolladas y sostenidas y las razones que podría tener el cliente para incorporar nuevos potenciales proveedores (Hakansson, 1982; Lau & Goh, 2005).

Campbell (1985) extendió el trabajo de Hakansson (1982) introduciendo el concepto de estrategias de interacción. Un total de 16 variables clave que cubren productos, características del cliente y del proveedor, entre otras, fueron discutidas en este modelo. Se asumen tres tipos de estrategia, las cuales son de competencia, de cooperación y de enfrentamiento. El modelo dio unas guías para la acción, y puso como reto el predecir la estrategia de la contraparte para responder de acuerdo a la estrategia encontrada (Campbell, 1983; Lau & Goh, 2005).

Williamson (1985) postuló que el principal criterio para decidir o no una relación de colaboración con los proveedores, debe ser la eficiencia. Cuando se selecciona una estrategia se debe evaluar los costos de transacción que puede ser manejada en estrategias de enfrentamiento o de colaboración (Cox, Lonsdale, Watson, & Wu, 2005; Williamson, 1985). More (1986) propuso un modelo genérico para adoptar y desarrollar un modelo de relación entre proveedor-cliente en el desarrollo de nuevos productos o en la adopción de nuevos procedimientos. El modelo tiene tres sub-procesos, que son desarrollo, adopción e interfase. El modelo de More fue muy limitado y no aplicable a otras situaciones entre proveedor y cliente (Lau & Goh, 2005; More, 1986).

Dwyer, Schurr y Oh (1987) propusieron que la relación y desarrollo de la relación cliente-proveedor tiene 5 fases que son: toma de conocimiento, exploración, expansión, compromiso y disolución. Este modelo fue muy genérico y presentó sólo una vista general

de la relación cliente-proveedor y de su proceso, identificando sólo pocas variables para explicar el fenómeno (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987).

Landeros y Monczka (1989), desarrollaron dos modelos para entender la cooperación cliente-proveedor, en caso que el cliente tenga una estrategia de precios bajos o de diferenciación. Para el modelo de precios bajos, la cooperación entre proveedor y cliente favorece contratos de largo plazo, comunicación de programas de producción, intercambio de información y hacer evaluaciones de valor añadido con los proveedores preferentes. Estas acciones llevaron a una serie de actividades que hacen más eficiente la operación y con ello se reducen los precios de los proveedores incluidos en este programa. Para el caso de búsqueda de diferenciación, el esquema fue similar pero se basa en el diseño, en la investigación y desarrollo, y en la innovación para productos y procesos que creen y sostengan la estrategia de diferenciación (Landeros & Monczka, 1989).

Helper (1991) sugirió que la relación entre proveedores y clientes puede ser clasificada si los clientes o compradores usan una estrategia de salida o de voz. Salida y voz son términos que usó Hirschman (1970) en su modelo de conducta política. En una estrategia de salida, cuando el cliente tiene un problema con el proveedor, busca un nuevo proveedor, en cambio, en una estrategia de voz, el cliente trabaja con el proveedor para solucionar el problema. Helper (1991) propuso que con los proveedores clave se debe tener una estrategia de voz y con el resto una estrategia de salida (Helper, 1991; Humphrey & Ashforth, 2000).

Evans y Laskin (1994) sugirieron que una efectiva administración de la relación cliente-proveedor tiene tres componentes: entradas, resultados y evaluación de la relación. Sin embargo los estados del desarrollo de la relación no estuvieron claramente definidos y los cambios en los estados durante esta relación tampoco (Evans & Lasking, 1994; Lau &

Goh, 2005). Dion, Easterling y Miller (1995) investigaron el impacto de los tipos y rasgos de personalidad en la confianza para una relación cliente-proveedor, en base a estos rasgos en las personas de contacto (Dion, Easterling, & Miller, 1995; Lau & Goh, 2005).

Groves y Valsamakis (1995) usaron un modelo que consiste de seis factores, los cuales son la base para las decisiones de abastecimiento, el rol de la investigación y desarrollo, la calidad, la administración de la información, la administración del flujo de materiales y el nivel de presión sobre la relación. En base a esto se generaron tres tipos de relación, las cuales son de adversario, de semi-adversario y de socio (Groves & Valsamakis, 1998). Leuthesser (1997) propuso y probó un modelo con cinco atributos para una relación cliente-proveedor de calidad, los cuales son iniciación, señalización, revelación, frecuencia y riqueza (Lau & Goh, 2005; Leuthesser, 1997).

Monczka, Callahan, y Nichols (1995) estudiaron el desarrollo de la relación como un todo e indicaron que la cooperación, la dependencia, el porcentaje del total de negocios, los programas conjuntos y la satisfacción económica fueron factores a considerar para un buen desarrollo de la relación cliente-proveedor. Para el desarrollo de los intercambios en la relación cliente-proveedor se tuvieron que considerar como factores relevantes a los programas conjuntos, a los programas de calidad, la dependencia, las especificaciones, los costos de transacción y la cooperación (Monczka, Callahan, & Nichols, 1995)

Cox, Lonsdale, Watson y Qiao (2003) desarrollaron un modelo de los tipos de relación cliente-proveedor que combina dos factores, la manera de trabajar y como se reparte el excedente creado en la relación. Se tienen dos maneras de trabajar, las cuales son de enfrentamiento y de colaboración y existen tres formas de repartir el excedente, sesgado al cliente, al proveedor o balanceado. y se generan seis tipos de relación: De enfrentamiento sesgada hacia el proveedor o cliente, de colaboración sesgada hacia el proveedor o cliente,

y balanceada de enfrentamiento o de colaboración. Cox indicó que una buena relación cliente-proveedor no es una buena práctica para todos los casos y sólo es buena en determinadas circunstancias. Este modelo es el más comprensivo de todos los presentados (Cox, Lonsdale, Watson, & Qiao, 2003).

El último modelo es el de Gadde y Snehota (2000) quienes caracterizaron el modelo de relación cliente-proveedor como un tema de decisión de inversión, en la cual los costos y los beneficios de las diferentes estrategias de relación con los proveedores, son evaluadas y comparadas antes de decidir el tipo de estrategia para relacionarse con sus proveedores (Cox, Lonsdale, Watson, & Wu, 2005; Gadde & Snehota, 2000).

La brecha que se presenta en la literatura, es que en todos los modelos presentados, no existe uno que afirme con precisión cuándo es bueno aplicar una estrategia de colaboración, qué significa realmente esto y cuándo no es necesario tenerla y propender a una estrategia de enfrentamiento. Tampoco se presenta con profundidad el tema contractual ni el consiguiente problema del oportunismo como elemento a analizar o considerar, sin embargo hay que precisar que el modelo de Cox, Lonsdale, Watson y Qiao (2003) presentó dos aspectos centrales que son componentes del comportamiento oportunista, como son los aspectos del poder y la forma de relacionarse, y el reparto del excedente generado por la relación cliente-proveedor.

Un elemento importante de la administración de la relación cliente-proveedor son los contratos, los cuales por definición práctica son incompletos, dado que es imposible contemplar todas las variables futuras, así ningún contrato que se elabore para el futuro, será completo (Schmitz, 2001). Dentro de la estructura contractual se tiene el manejo del comportamiento oportunista que ocurre cuando se tienen dos factores presentes: el primero es cuando las partes deben hacer inversiones en activos específicos antes de la transacción

propriadamente dicha en orden de estar preparado para la misma, y segundo, cuando la óptima transacción no puede ser prevista en su totalidad de forma *ex-ante* y eso depende del comportamiento posterior (Rogerson, 1991). En este punto y dada la complejidad e imposibilidad de tener contratos completos, se propone tener contratos simples en donde *ex-ante* se presume renegociaciones posteriores. Así, ante la perspectiva ideal de tener un contrato completo, aunque esto sea una imposibilidad real, las partes pueden anticipar una renegociación y ponerlo desde el contrato inicial (Schmitz, 2001). También las previsibles diferencias futuras por eventualidades o situaciones no contempladas, hace que sean importantes en los contratos de largo plazo el manejo y la mecánica para las futuras renegociaciones (Lülfesmann, 2001).

Dentro de los contratos tenemos los contratos formales, que es lo que normalmente se denomina contrato, y los contratos relacionales a los que se podrían llamar informales y en donde no se tienen las condiciones del acuerdo escritas. En principio un contrato relacional puede ser algo complicado porque el desempeño en cualquiera de los periodos puede afectar todo el curso futuro de la relación, así el gobierno de la relación cliente-proveedor debe responder de manera óptima a los cambios en las variables o a las nuevas variables que afecten el acuerdo original. En la literatura de abastecimientos se sugiere que para los contratos de suministro, la adaptabilidad es una de las claves para el mantenimiento de relaciones cliente-proveedor duraderas y exitosas. El uso de medidas de desempeño subjetivas presenta problemas cuando la información es asimétrica acerca de los costos o cuando la medida del desempeño es sólo un rumor, ya que un contrato exitoso debe dar al mismo tiempo incentivos para un buen desempeño, razones para actuar con honestidad. En la práctica empresarial los contratos involucran incentivos formales y relacionales, así un contrato de suministro de bienes puede incluir penalidades por envíos

tardíos, mientras que pueden existir flexibilidades para hacer adaptaciones al texto del contrato y mantener la relación de suministro (Levin, 2003).

La protección contra el peligro de un comportamiento oportunista de alguna de las partes, puede darse a través de una variedad de salvaguardas, estructuras de gobierno o diseño contractual, que son mecanismos de control que trabajan sobre los compromisos y que buscan mantener la equidad del acuerdo. En occidente se considera que la más importante salvaguarda es el contrato formal. Aun cuando los contratos son vistos como una salvaguarda primaria, alternativamente se han encontrado otras formas de protección, como pueden considerarse a la confianza y la reputación, como mecanismos alternativos para protección contra el oportunismo. Hay que precisar que existen costos asociados con la construcción de los mecanismos de gobierno de un contrato y son los costos iniciales para empezar la relación entre proveedor y cliente y que incluyen típicamente los costos legales para la confección del contrato, los costos de creación de la relación de confianza entre los representantes de ambas partes, la creación de soportes financieros, entre otros (Dyer, 1997).

Parte importante de la relación cliente-proveedor es la creación de confianza. Se puede decir que confianza es un estado en el que existen expectativas positivas acerca de las motivaciones de la contraparte en situaciones de riesgo que comprometan la relación (Jeffries & Reed, 2000). Las personas, en el contexto de las organizaciones, frecuentemente están expuestas a riesgos e incertidumbres en sus relaciones interpersonales. Para mitigar esos problemas, los individuos y las organizaciones crean estructuras formales como jerarquías, regulaciones y contratos, así como estructuras informales como costumbres, normas y confianza. Dentro de estos mecanismos, el uso de contratos es el que más prevalece, además de ser quizás el más persuasivo. En las organizaciones, los contratos han

podido en buena medida, solucionar los problemas rutinarios, así entre organizaciones, los contratos ponen los términos de una alianza cliente-proveedor, entre otros. En este contexto, los contratos facilitan el intercambio por la reducción en la incertidumbre y con alguna frecuencia hace que las partes creen relaciones de mutuo beneficio. Aún cuando los contratos pudieran ser necesarios, la cooperación entre empresas, en este caso cliente-proveedor, puede ser alcanzada sin estos (se entiende contratos formales). Los mecanismos informales tales como la confianza pueden ayudar a resolver los problemas que se presenten entre estos, facilitar los procesos de negocio e incrementar la cooperación entre las organizaciones, mejorar la comunicación y por ende lograr negociaciones más eficientes al reducir el tiempo para lograr acuerdos. Se puede decir que una mezcla de estructuras formales e informales es indispensable para el manejo de relaciones complejas, tal como es la de cliente-proveedor en un mundo competitivo y globalizado (Malhotra & Murnighan, 2002).

Cómo se puede ver existe una controversia en la literatura acerca de afirmar si la aplicación de relaciones cliente-proveedor son siempre fructíferas, así como una ausencia del análisis contractual *ex-ante* y *ex-post* que es lo que el presente estudio ha pretendido cubrir para beneficio el estudio de las operaciones de abastecimiento. Aunque la teoría aborda el problema de la incertidumbre y de la completitud de los contratos, se propone que la solución es encontrar el mecanismo de gobierno adecuado, que es un modelo de relación cliente-proveedor que va a gobernar la relación y los mecanismos que la componen (Salgado, 2003).

También se puede mencionar que dentro de lo que se denomina manufactura esbelta, que es básicamente una producción eficiente sin desperdicios de cualquier clase, se privilegia la relación cliente-proveedor y está caracterizada por una buena comunicación

que enfrente los problemas de producción usando la mejora de la relación cliente-proveedor, evitando así un comportamiento punitivo. Por ende, el éxito de la manufactura esbelta, depende entre otras cosas, de la coordinación eficiente de la cadena de suministro lo que significa una estructura eficiente de la relación cliente-proveedor (Simpson & Power, 2005).

Para efectos de la presente investigación y revisado los diferentes modelos y conceptos relativos a la relación cliente-proveedor, se puede establecer cuales son los elementos que desde el punto de vista teórico tienen una relación cliente-proveedor. Los elementos a tomar en cuenta son:

- 1) Dinámica de la Relación: esto incluye la relación como un proceso, en un ambiente incierto y en donde se debe evaluar periódicamente la relación.
- 2) Tipos de Estrategia: Si se tiene una estrategia con los proveedores o clientes de enfrentamiento, colaboración o neutra.
- 3) Segmentación de Proveedores / Clientes: Si se tiene segmentado a los proveedores o clientes de manera formal y esta segmentación responde a tratamientos diferentes.
- 4) Establecimiento de Confianza: Establecer el nivel de confianza generado por la relación y su implicancia en las actividades entre proveedor y cliente.
- 5) Creación de Excedente: Establecer si la relación tiene el propósito de generar beneficios y conocer la forma en que estos se distribuyen.
- 6) Manejo del Poder y Oportunismo: Conocer cómo se administra el poder entre proveedor-cliente, estableciendo si afecta la dinámica de la relación y si este poder se traduce en comportamientos oportunistas.

- 7) Mecanismos de Gobierno: Se debe establecer cómo la relación se administra, qué instrumentos utilizan el proveedor y el cliente para gestionar su relación y protegerse de los riesgos que de esta relación se derivan.
- 8) Renegociaciones: Conocer como la relación maneja la posibilidad de tener renegociaciones y cual es el enfoque que tanto proveedor como cliente le dan.
- 9) Formalidad: Evaluar en la relación la importancia de las formalidades.
- 10) Nivel de Relación: Usando una escala Likert se busca calificar el nivel de relación.

El tema de la relación proveedor-cliente ha atraído considerable atención en el campo de la logística en los últimos años. Esto se extendió debido a que emergieron nuevas formas de estructuras organizacionales que se vieron aceleradas por los adelantos tecnológicos, los cambios políticos y demográficos en los mercados globales. Es aparentemente verdad hoy en día que el resultado de las mejoras de un acercamiento entre proveedor-cliente, son significativos. La industria automotriz tiene bastante evidencia documentada sobre las mejoras que una relación más cercana entre proveedor-cliente, emanada principalmente de los fabricantes japoneses en los años ochenta (Giannakis, 2007). Los proveedores y los clientes necesitan ser vistos como socios, así los beneficios de la cooperación son mayores que los conflictos potenciales y entre estos beneficios se tienen ahorros en costos, mejoras en la calidad, incremento de la flexibilidad en las operaciones, y estrategias competitivas más fuertes. Los clientes que trabajan de cerca con sus proveedores también son capaces de tener una cadena de suministro más responsable con los objetivos que tiene y que respondan de manera apropiada a la demanda (Bendixen,

Abratt, & Jones, 2007).

No existe un método claro para definir criterios de desempeño de una relación cliente-proveedor específica, así una potencial beneficiosa relación cliente-proveedor puede ser rechazada. En la administración estratégica, el desempeño de una relación cliente-proveedor puede ser establecida, por ejemplo, por el grado en que los objetivos de la relación se han logrado, usando la percepción tanto del cliente como del proveedor (Giannakis, 2007). La administración de la relación con los proveedores es el proceso que define cómo la compañía u organización interactúa con los proveedores. Como su nombre lo sugiere es un espejo de lo que se denomina administración de la relación con los clientes, CRM por sus siglas en inglés. Como cualquier compañía, que necesita desarrollar fuertes lazos con sus clientes, de igual forma debe desarrollar fuertes vínculos con sus principales proveedores y administrar las relaciones transaccionales con el resto de proveedores. Un acuerdo de servicio debe ser negociado con cada proveedor crítico, definiendo los términos de la relación. Para proveedores de materiales menos críticos, el acuerdo de servicio para la relación puede ser estandarizado y no negociable, dado su carácter básico, teniendo con estos proveedores una relación tradicional (Lambert, García-Dastugue, & Croxton, 2008).

Se puede asumir que la relación cliente-proveedor es una extensión de las relaciones de negocios interpersonales e inter-departamentales. Esto último se puede considerar la primera tipología de la relación cliente-proveedor por la relación de los individuos envueltos en las relaciones de intercambio. La segunda tipología considera tres dimensiones de la relación cliente-proveedor. La primera es una dimensión pre-contractual que trata de las condiciones para seleccionar a los potenciales socios en la relación. La segunda es una dimensión institucional que se refiere al establecimiento de la relación cliente-proveedor y a la distribución de derechos entre las partes. La estructura de gobierno de la relación

contempla acuerdos contractuales o no contractuales entre las partes. Es fundamental el escoger una apropiada estructura de gobierno, que tenga un marco procedimental que pueda ayudar a resolver los potenciales desacuerdos entre el cliente y el proveedor. La tercera dimensión es la dimensión operacional que maneja el intercambio de recursos entre las partes y define cómo la organización va a coordinar sus actividades y va a determinar como se va a interactuar entre las características institucionales (Giannakis, 2007).

En el tema de la relación cliente-proveedor lo más resaltante fueron las discrepancias acerca de la dimensión de la utilidad o conveniencia económica de establecer mecanismos de colaboración con los proveedores, ya que hay trabajos que consideran la colaboración con los proveedores como una buena práctica (Rajagopal & Bernard, 1993) y otros que tienen serios reparos para tener esta consideración general y sugieren se manejen diversos temas de la relación para hacerla favorable (Cox et al., 2003; McHugh et al., 2003; Sahay, 2003).

Es notorio que en la década de los 80s y 90s, la tendencia hacia la integración y colaboración con los proveedores en lugar de las tradicionales relaciones de enfrentamiento, fueron reconocidas por la mayoría de investigadores como una buena práctica, concepto también reconocido por los gerentes de logística, abastecimiento, compras o procura como suele denominarse a esta área funcional, siendo el foco de atención identificar y reconocer la importancia de integrarse en la cadena para ofrecer al consumidor final un producto bueno en términos de costo, calidad y servicio (Sandberg, 2007). La colaboración entre proveedores y clientes puede tener importantes beneficios, como la reducción de los costos y la mejora del servicio, entre otras cosas, por la colaboración e integración entre proveedores y clientes, pudiendo ser considerado una filosofía de trabajo (Sandberg, 2007). La relación cliente-proveedor puede ser caracterizada

en términos de cuatro variables que son consideradas fundamentales en las relaciones de negocios: la contribución al desarrollo de la confianza entre las partes, el nivel de poder que tienen para la toma de decisiones relativas a la relación, el involucramiento en la relación y su soporte al desarrollo del compromiso de las partes en la relación (Giannakis, 2007).

Las relaciones logísticas de colaboración con los proveedores, tales como el manejo de inventarios de propiedad del proveedor (mecanismos de consignación), tienen potencial para lograr oportunidades de mejora y beneficios tanto para clientes como para proveedores. Cuando las compañías tienen a su gerente de logística involucrado con sus proveedores, hay mayores probabilidades de tomar mejores decisiones porque se esta conciente de las implicancias de estas decisiones para aumentar la eficiencia de los procesos desde el proveedor, logrando una disminución en los costos tanto para el cliente como para el proveedor (Lambert, García-Dastugue, & Croxton, 2008). Adicionalmente las nuevas herramientas tecnológicas como el Internet causaron un rediseño de las relaciones entre las compañías, influenciado positivamente el intercambio de información, el aprendizaje conjunto, la transparencia y la confianza así los mecanismos de gobierno se configuran como una serie de mecanismos que orientan y guían la coordinación entre las firmas (Michelino, Bianco, & Caputo, 2008).

Debería estar claro que cultivar y mantener relaciones provechosas entre proveedores y clientes no es tarea sencilla. Proveedor y cliente requieren invertir recursos y capital, frecuentemente por un largo periodo de tiempo en la que normalmente una de las partes involucra a la otra para buscar una relación exitosa. Consecuentemente, no pueden ni deben tener relaciones de colaboración cercana con todos sus proveedores o clientes. De hecho, los esfuerzos de colaboración deben estar enfocados solamente para los proveedores de materiales o servicios estratégicos o con los que se compran grandes cantidades (Drake

& Schlachter, 2007). La mayoría de las transacciones de negocios ocurren bajo una estrategia de enfrentamiento en la cual el comprador escoge al proveedor en un horizonte de corto plazo, basado en una combinación de costo y calidad. En este caso se tiene una pequeña colaboración entre las partes, especialmente porque el proveedor conoce que le serán solicitadas cotizaciones para compras en un corto periodo de tiempo (Drake & Schlachter, 2007).

Resulta útil aplicar el concepto de Pareto para entender con mayor y mejor amplitud la imposibilidad de tener políticas diferenciadas con los proveedores. Se podría considerar a los proveedores de menor importancia como los aspectos triviales del concepto de Pareto, así como a los vitales (que son un número bastante menor que el de los aspectos triviales) como los proveedores de mayor importancia y trascendencia (D'Alessio, 2004).

Los proveedores forman parte de lo que se ha convenido en llamar la cadena de suministro, concepto que se ha desarrollado en los últimos 25 años, precisando que las empresas que participan en hacer que los productos lleguen desde el proveedor hasta el cliente, forman una cadena, en donde cada actividad y/o compañía es importante y que la fortaleza de la cadena será la fortaleza del eslabón más débil. Desde el artículo de Kraljic (1983) en donde desde el título del artículo se mencionó la transición del concepto de compras al concepto de cadena de suministro y se precisó que hay que buscar la eficiencia en todos los eslabones de la cadena para garantizar la eficiencia del conjunto. Uno de esos eslabones es el de los proveedores.

Dentro de las cinco fuerzas identificadas por Porter (1995) se tiene a los proveedores, dado que el poder de negociación de estos depende de varios factores, alguno de los cuales ya se han comentado en este trabajo. Así si se tiene pocos proveedores, si el producto que se vende no tiene sustitutos, se tienen una variedad de clientes y las barreras a

la entrada son altas, estamos ante proveedores con gran poder de negociación y por ende que aplican para mecanismos de relación cliente-proveedor de beneficio mutuo (Porter, 1996).

Sandberg (2005) estableció en un estudio realizado en Suecia, tres interesantes hallazgos que puso de manera agregada como las tres mayores contribuciones de su investigación. La primera fue que es clara la relación entre la intensidad de la colaboración y los efectos positivos de la misma. La segunda fue que la alta gerencia de las empresas es un importante conductor de la intensidad en la colaboración de la relación cliente-proveedor. El tercer hallazgo es que encontró, en el tema de la relación cliente-proveedor, grandes diferencias entre la teoría y la práctica. En esta investigación y relacionado al tercer hallazgo, se concluyó que la colaboración se encuentra en los niveles operativos más no en los niveles estratégicos. La colaboración basada solo en el nivel operativo, no puede trascender y llevar a una integración completa y útil, lo que se consigue solamente si el tema estratégico esta involucrado en la relación cliente-proveedor. La ausencia de esta visión estratégica en la colaboración resultó en serias diferencias en las actitudes y comportamientos tanto del proveedor como del cliente (Sandberg, 2005).

Un ejemplo de lo que afirmó Sandberg (2005) es la corporación china Yue Yuen, quien hace manufactura para una importante marca de ropa deportiva, la cual ha reconocido como elemento clave de su éxito, la importancia que le ha dado al papel de la cadena de suministro y dentro de esto, a las relaciones cooperativas de largo plazo que ha establecido con sus proveedores principales, relaciones basadas en la integración, la confianza y la colaboración. Esta necesidad de integración se basa en las necesidades y características del producto, y los cambios en los patrones de demanda, que pueden modificar los elementos de la relación cliente-proveedor, dada su condición de relación dinámica, que identifica y

resuelve los problemas y es sometida a constante evaluación debiendo tener objetivos claros para las dos partes (Du, 2007).

Ahora bien, dentro de los beneficios de incrementar la eficiencia y respuesta de la cadena de suministro usando prácticas de colaboración, se han generado también algunas consideraciones éticas relacionadas a dos compañías separadas, sin accionistas comunes, que comienzan a trabajar muy cercanamente como nunca antes lo habían hecho. La aparición del oportunismo, como el hecho de obtener ventajas para una de las partes en el uso de información obtenida, fruto de la colaboración o por el uso del poder, logrando mayores beneficios en detrimento del de los otros. También se afecta el balance que requiere la colaboración entre proveedor y cliente para que los procesos que trabajen juntos y tengan continuidad en el tiempo, lo que sólo puede ser basado en tener beneficios compartidos (Drake & Schlachter, 2007).

Existe el dicho que en el mercado global las compañías no compiten, sino son las cadenas de suministro las que lo hacen. Esto es particularmente cierto para industrias que tienen un alto grado de integración vertical y para mercados específicos como el Japón, donde las relaciones de largo plazo entre proveedores y clientes pueden tener ofertas competitivas de otras compañías que desean posicionarse en el mercado a través de alguna cadena ya formada. Dada las altas expectativas de los consumidores que se manifiestan en el incremento de los niveles de competencia, muchas corporaciones creen que hay un conflicto de intereses entre las compañías que participan de la cadena de suministro incluyendo al proveedor y al cliente de manera principal. Las compañías localizadas entre los proveedores de materias primas y los distribuidores de productos terminados, se ven normalmente compitiendo con otra por las utilidades. El resultado es que existen menos probabilidades que se vean a las compañías de la cadena de suministro como aliados, ya

que podrán ser vistos como competidores por el margen de rentabilidad. Cuando estos márgenes son pequeños, el compartir el conocimiento y una verdadera sociedad puede revertir a una forma tradicional de relación cliente-proveedor, menos colaboradora y más de enfrentamiento (Myers & Cheung, 2008).

Dentro de lo que ha denominado la manufactura esbelta (*lean manufacturing* es el término en inglés), se tiene lo que se conoce como abastecimiento esbelto, que es en pocas palabras aplicar el concepto de eliminar desperdicios a los procesos que involucran a los proveedores. La importancia que tiene en este tema la relación cliente proveedor, es que no es posible mejorar la eficiencia de la producción de manera relevante si es que esto no tiene una mejora en el suministro de bienes y servicios y eso pasa por la mejora de la relación cliente-proveedor (Lamming, 1996; Simpson & Power, 2005). En el caso de la corporación china Yue Yuen, uno de los factores de su éxito fue, entre otras cosas, el adoptar los principios de la manufactura esbelta, principalmente en la innovación de métodos de manufactura, los cuales tienen el soporte obligatorio de mejoras en la cadena de suministro y en el acercamiento con los proveedores principales (Du, 2007).

Otro factor que puede afectar las relaciones cliente-proveedor es el oportunismo, contractual o no contractual, dado que está implícito en ello el tema de la confianza, y ésta es clave para cimentar relaciones duraderas y positivas entre proveedor-cliente. La confianza representa un mecanismo importante de gobierno de la relación que mitiga el tomar riesgos. La confianza está en las personas y es asociada con la vulnerabilidad y puede ser descrita como un estado psicológico que se basa en las expectativas positivas que tiene una persona sobre el comportamiento de otra. Esta definición se puede transferir al ámbito de las empresas y en este sentido indicar que la confianza es la expectativa positiva y cierta del comportamiento de la contraparte, desarrollado como resultado de la experiencia de la

propia interacción, sea esta de manera directa o indirecta. La interacción consiste en numerosos episodios de corto plazo de contacto interpersonal entre los gerentes de las compañías u otras personas de contacto. Esta experiencia repetitiva es la que define el grado de confianza entre las partes (Canning & Hanmer-Lloyd, 2007). Escoger confiar, basado en el conocimiento de evidencias del comportamiento de la contraparte, es racional y por ende elegir confiar es algo esperado. Las dimensiones de la confianza son la percepción de credibilidad y benevolencia, que es la condición de actuar con buena voluntad. La primera dimensión que es la credibilidad objetiva, basada en la integridad de las personas de la otra parte, las cuales mantienen sus compromisos, sean estos escritos o hablados. La segunda dimensión indica el genuino interés de una parte por la otra, lo que lo motiva a buscar el beneficio conjunto, recalándose que esto es interpersonal y creado por las numerosas interacciones que se tienen entre proveedor y cliente (Canning & Hanmer-Lloyd, 2007).

Para la relación cliente-proveedor hay que generar confianza entre ambos. La confianza creada entre las organizaciones tiene una importante toma de riesgos, tanto para el cliente como para el proveedor, sea porque se eliminan otras fuentes de suministro, se trabaja en la integración de procesos, se colabora en el diseño de los actuales, o de nuevos productos, entre otras cosas, cosas que incrementan los potenciales beneficios de la relación (Drake & Schlachter, 2007). Hay que comprender el peligro de caer en un tipo de interacción con los proveedores que puede ser considerada una “colaboración dictatorial”. Este término se refiere a relaciones de negocio entre proveedor-cliente en donde una de las partes tiene mucho poder, derivado este de su tamaño, posición en el mercado, importancia estratégica, capacidades informáticas, etc., y puede forzar a los proveedores o clientes a aceptar sus mecanismos de colaboración que producen beneficios sólo para la parte

dominante sin compartir las ganancias o beneficios con la contraparte, controlando o influyendo profundamente las decisiones de la contraparte con el objetivo de maximizar sus intereses, frecuentemente con el perjuicio total o parcial de la otra parte. Esto se manifiesta contradictorio con el propósito de la colaboración, el cual es mejorar la información y la coordinación entre el cliente y el proveedor en busca de un mejor desempeño de ambos y tiene el efecto de socavar la relación bajo el argumento utilitario de una de las partes (Drake & Schlachter, 2007).

Existen varias variables que influyen para tener una orientación de largo plazo, una de las cuales es la del tamaño de la compañía compradora. El propósito de lograr un clima de confianza en la relación y un fluido intercambio de información, es afectado por el tamaño de la compañía compradora. El tamaño de la compañía es considerada un elemento importante para la relación tales como la tecnología, la estructura de estas compañías y la estrategia tanto del proveedor como del cliente hacia la relación con su contraparte, los objetivos y las experiencias anteriores de las personas que toman decisiones de las compañías involucradas. Es claro que el tamaño, sea este grande o pequeño de la empresa compradora puede determinar el nivel de poder y dependencia en la relación con los proveedores que unido con el tipo de necesidades, las características de los productos o servicios a comprar y la estructura del mercado, podrían complicar un adecuado proceso de adquisiciones (Polo & Cambra, 2007).

Una relación entre dos entidades, en este caso el cliente y el proveedor, sólo puede existir si es que ambas partes perciben beneficios de esta relación, ya que cuando la percepción de estos beneficios cesa, cada parte buscará sólo su beneficio, sin la inversión de ningún recurso adicional en esta relación (Drake & Schlachter, 2007). La relación cliente-proveedor no es que no tenga rostro y sea monolítica, ya que ésta es activamente

manejada y administrada por individuos, por lo que la medida de confianza está cercanamente unida al comportamiento gerencial y es en base a ese comportamiento rutinario, que se puede desarrollar la confianza entre las partes. La adaptación es un elemento clave para el desarrollo de las relaciones cliente-proveedor ya que permite a las compañías extender lo conseguido en eficiencia operativa, buscando eliminar las trabas y consiguiendo ahorros al disminuir los costos de transacción fruto del trabajo coordinado entre cliente y proveedor (Canning & Hanmer-Lloyd, 2007).

El concepto de compartir beneficios, se puede comparar con el concepto Aristotélico de la amistad, el cual identifica cómo la colaboración entre las compañías puede asemejarse al comportamiento humano y poder diferenciar entre mecanismos de enfrentamiento, de colaboración y de colaboración dictatorial. Aristóteles distingue tres clases o categorías de amistad, la amistad por el placer, la amistad por su utilidad y la amistad de lo bueno o la perfecta amistad. Así la relación proveedor-cliente, se enmarca en el concepto aristotélico de la amistad utilitaria, la cual se basa en la habilidad de proveer algo que las partes perciban como útil como producto de su amistad o relación. Cuando esta percepción de utilidad desaparece, la amistad o la relación también, ya que el intercambio de bienes o servicios ocurre por que es útil para uno o algunos que actúan en nombre de otros, es decir, la empresa.

De hecho Aristóteles describía este tipo de amistad por la utilidad, como inherentemente comercial o de negocios, ya que requería de altos niveles de comunicación porque cada compañía necesitaba conocer el beneficio de que la otra parte participe. Como en la amistad de gente virtuosa, cada compañía debe conocer los beneficios que ellos ofrecen, que la otra parte ofrece y de como las partes pueden conocer estos beneficios. También como en la amistad entre gente virtuosa, la colaboración entre compañías requiere

tiempo para engendrar confianza, la cual prolonga y solidifica la relación (Drake & Schlachter, 2007). La confianza es normalmente asociada con la consistencia de las acciones pasadas del proveedor o del cliente, y la imagen que tiene bajo la forma de su reputación. Ahora es cierto que el nivel de desconocimiento del proveedor, puede generar incertidumbre y afectar negativamente el nivel de confianza requerido (Polo & Cambra, 2007).

Se tienen algunos antecedentes de estudios cualitativos en esta clase de investigaciones. Bendixen, Abratt y Jones (2007) desarrollaron un estudio acerca de los aspectos éticos y sociales en las relaciones cliente-proveedor en Sudáfrica enfocados en empresas multinacionales grandes y sus proveedores, por lo general empresas de menor poder y tamaño. Como consecuencia del poder de estas empresas multinacionales, estas normalmente toman algunas ventajas con sus proveedores. El punto central de esta investigación fue como era percibida el área de logística o abastecimientos por los proveedores en términos de su comportamiento ético hacia ellos. También se tuvo el propósito de conocer la percepción del personal de abastecimientos de la propia empresa hacia el comportamiento ético con los proveedores que mantenía su empresa. Para realizar esta investigación se utilizó una metodología cualitativa basada en entrevistas con representantes de las compañías multinacionales involucradas en el estudio y con un grupo de veinte proveedores de estas empresas multinacionales (Bendixen, Abratt, & Jones, 2007).

Visser (2007) en un estudio sobre la innovación logística en las cadenas de suministro también utilizó una metodología cualitativa de estudio de caso. La selección de la metodología estuvo de acuerdo a la naturaleza del problema para responder a preguntas de cómo y porque, el grado de control sobre los eventos y la naturaleza de los eventos dado

que son eventos que continúan y en donde el estudio de caso es apropiado, dado que la relación cliente-proveedor se mantendrá. El estudio de caso, en esta particular investigación en Holanda, tuvo un carácter exploratorio pero también cubrió un propósito descriptivo del problema (Visser, 2007).

Mistry (2005) realizó un estudio sobre la cadena de suministro en la aplicación de modelos de manufactura esbelta. Para este estudio usó una metodología cualitativa del tipo estudio de caso usando entrevistas con las personas claves en la implementación de algunos modelos de justo-a-tiempo y manufactura esbelta, que involucraban a proveedores y al cliente en la diseño de la investigación, incluyendo también visitas y revisión de documentos (Mistry, 2005).

Existen muchas diferencias de percepción de la relación cliente-proveedor. Giannakis (2007) identificó una serie de diferencias de percepción que solo pudieron ser entendidas con entrevistas a través de una metodología cualitativa de estudio de caso. Diferencias entre la percepción de la naturaleza de la relación, en las expectativas que se tienen sobre esta, sobre el desempeño de la relación entre otras, pueden causar frustración entre las partes dado el esfuerzo y los recursos que se emplean en la relación con el cliente o con el proveedor (Giannakis, 2007). El uso de un diseño cualitativo, es tanto o más válido que un diseño cuantitativo, dado los factores sociológicos envueltos y que la relación cliente-proveedor tiene. Así el diseño cualitativo contempla el uso fundamentalmente de entrevistas con los funcionarios involucrados en la operatividad de esta relación (Giannakis, 2007).

Canning y Hanmer-Lloyd (2007) investigaron la creación de confianza en la relación cliente-proveedor. Para el estudio del comportamiento entre empresas asociado con la confianza y la adaptación, es importante tomar en cuenta el contexto de historia en

términos de pensar en el largo plazo. Estos autores seleccionaron el estudio de caso para entender apropiadamente el problema de confianza y de un ambiente de adaptación dado el carácter de realidad que tienen las relaciones de intercambio. El estudio de caso se adaptó mejor que otras metodologías a los propósitos de esta investigación que quiso tomar nota de las diferencias de la relación cliente-proveedor y de cómo son significativas las adaptaciones que las compañías realizan, dado esto Canning y Hanmer-Lloyd eligieron el diseño de múltiple estudio de caso. El estudio de caso para la investigación de este tipo de problemas requiere que el investigador tenga un alto grado de control para seleccionar los casos con un buen balance y tener el necesario acceso a las compañías materia de investigación (Canning, & Hanmer-Lloyd, 2007).

Al parecer es claro que la relación de cooperación con los proveedores es una tendencia actual y futura de la posibilidad de lograr beneficios y en ese sentido es una buena práctica y así ha quedado establecido en estudios para conocer los pronósticos sobre las tendencias futuras en abastecimientos (Ogden, Pettersen, Carter, & Monczka, 2005). Es claro también la brecha en la teoría acerca de la aplicación de los modelos para relaciones clientes y proveedores y es más clara aún la brecha en la aplicación de estos modelos en la práctica de las organizaciones. El presente estudio, como una mirada descriptiva a las relaciones proveedor-cliente en la industria minera peruana, es un aporte para investigaciones futuras, de forma de extender los hallazgos a otras industrias, situaciones y realidades.

Conclusiones

La revisión de la literatura lleva a las siguientes conclusiones, puntualizando las opiniones disímiles entre los diferentes autores.

La primera conclusión es que la función de abastecimientos pertenece al nivel estratégico en las empresas y toda la literatura existente soporta este hallazgo. La visión de abastecimientos como un área netamente operativa, que no puede colaborar para mejorar la posición competitiva de la empresa ya ha quedado de lado (Herbeling, 1993; Janda & Seshadri, 2001).

Como segunda conclusión, se tiene que cada vez las compañías compran más y hacen menos, existe una mayor preocupación por la participación de los proveedores en los esquemas de las compañías, para lograr los objetivos de la compañía desde y con la participación de los proveedores, siendo una de las grandes tendencias a seguir en los próximos años en la búsqueda de mejorar la calidad, los costos y la confiabilidad en los plazos de entrega de los materiales o servicios comprados (Lee, 2004; Ogden, Pettersen, Carter, & Monczka, 2005).

La tercera conclusión de la revisión de la literatura es que existe una brecha en el conocimiento de lo que son las relaciones cliente-proveedor y de lo que se considera su aplicación. Es claro que tener relaciones de colaboración con los proveedores no es un objetivo en sí mismo y que el lograr mayores beneficios de esa colaboración, tiene varias condicionantes que hay que tomar en cuenta, para que esta relación sea beneficiosa para ambas partes. Hay que recalcar en este punto, que también la literatura considera que existe un problema de aplicación y de entrenamiento en manejar esta clase de relaciones (Cox et al., 2003; McHugh et al., 2003; Sahay, 2003).

La cuarta conclusión es que la perspectiva de estudio de la relación cliente-proveedor ha sido normalmente insuficiente, al no haber incluido en una gran parte de trabajos, el tema de los contratos y el problema del oportunismo presente en toda relación

cliente-proveedor y que la implicancia de la mejora en la relación cliente-proveedor está ligada a las mejoras en la eficiencia productiva.

La quinta conclusión es que existe la necesidad de entender el problema teórico del oportunismo contractual para poder buscar mecanismos efectivos para desarrollar un modelo de relación cliente-proveedor efectivo.

Resumen

En este capítulo se ha hecho una revisión de la literatura sobre el tema central de la investigación y otros temas afines, pero relevantes para la realización de la investigación. Estos temas fueron el papel estratégico de la función de abastecimientos, la relación proveedor-cliente, el problema del oportunismo y la teoría de contratos, la gestión de la cadena de abastecimientos y los programas con los proveedores.

De la revisión hecha, se tiene que la función de abastecimientos tiene ahora un nivel estratégico, dada la importancia creciente de las compras en los gastos totales de las compañías y de la posibilidad de lograr a partir de una buena gestión de abastecimientos una ventaja competitiva sobre el resto de empresas que actúan en el mercado (Herbeling, 1993; Janda & Seshadri, 2001). Adicionalmente, también hay que resaltar que no existe unanimidad en aceptar sólo ventajas en los esquemas de colaboración con los proveedores, lo que se traduce en no aceptar que los esquemas de colaboración con los proveedores deben ser considerados como una buena práctica *per se*. Hay que precisar una vez más que no existen muchos trabajos que unan la relación cliente-proveedor desde el punto de vista de abastecimientos y que traten del problema del oportunismo. Ahora, no está en duda que hay algo que hacer con la relación que se tiene con los proveedores, siendo estos actores insustituibles para lograr los objetivos de la compañía, relacionados a flexibilidad, reducción de costos, mejores tiempos de entrega y mejoras en la calidad.

CAPITULO 3: METODOLOGIA DE INVESTIGACION

El presente estudio tuvo un propósito descriptivo y ha utilizado el enfoque cualitativo para conocer y describir las relaciones proveedor-cliente en la industria minera peruana.

La estrategia cualitativa utilizada es la de estudio de casos múltiple para describir los esquemas de relación proveedor-cliente, y cómo éstos tienen efecto en la gestión de los abastecimientos. Investigar cómo se definen, cómo se aplican y las posibles incongruencias han sido el tema resaltante de esta investigación. También ha sido importante aproximarse al problema del oportunismo, y los mecanismos para evitarlo, tanto desde la perspectiva de los proveedores como de los clientes, en este caso las empresas mineras consideradas en el estudio.

Como ya se indicó, para esta investigación se utilizó una estrategia cualitativa del tipo estudio de caso, la cual fue conveniente para esta investigación dado su carácter descriptivo, contemporáneo y de ciencia social, así como de las propias características del problema. El problema de la relación cliente-proveedor tiene un símil con las relaciones humanas, y así como estas últimas es complicado llevarlas a cabo sin tropiezos, por lo que resultó adecuado utilizar esta estrategia para aproximarse al problema y poder describir estas relaciones en los tres casos escogidos.

El poder contar con la colaboración de las empresas como tales y de incorporarlas a una investigación de este tipo es una tarea difícil. La selección de las empresas a participar fue hecha basada en el principio de conseguir su participación y colaboración efectiva, de forma de tener información relevante para el presente estudio y de ser consideradas de alguna forma empresas líderes en el sector. Como indica Yin (2003) en cualquier caso es siempre mejor un estudio de casos múltiple dado que las conclusiones debieran ser más

robustas. Para el presente estudio se desarrollaron entrevistas de élite, tal como lo definen Marshall y Rossman (1999), una entrevista con personas de élite es cuando ésta persona (o empresa) es considerada influyente y bien informada sobre el tema en investigación y que sus prácticas pueden ser consideradas como líderes en el sector. Cuatro de las cinco empresas contactadas han ganado en los últimos años premios por su gestión logística en el ámbito de la minería peruana y la quinta empresa es el último proyecto minero de importancia puesto en operación. La principal dificultad de estas entrevistas, es el acceso a estas empresas y personas, dificultad aminorada, pero no eliminada, dada la actividad laboral del investigador. De estas cinco empresas contactadas, tres aceptaron formar parte de la investigación y dos se excusaron por diversos motivos.

La recolección de datos se ha realizado fundamentalmente con entrevistas abiertas que se desarrollaron principalmente vía telefónica y por correo electrónico. La distancia en donde se encuentran las operaciones mineras hace muy difícil hacer entrevistas personales y/o hacerlo sería muy costoso y tomaría gran cantidad de tiempo. Las entrevistas fueron hechas en dos oportunidades para con ello poder precisar algunos temas. En una investigación anterior relacionado al tema de la calidad en la cadena de suministro de realizado por Roethlein y Mangiamelli (2008) también utilizaron el estudio de caso y desarrollaron la misma usando también entrevistas telefónicas basados en las mismas razones de distancia y disponibilidad (Roethlein & Mangianelli, 2008). Las entrevistas se desarrollaron durante 30 minutos cada una y se complementaron con información recibida por correo electrónico. Las entrevistas fueron conversaciones abiertas marcadas por un guión con pautas para el desarrollo de las mismas. La información recibida ha sido categorizada y analizada. Tal como indica Marshall y Rossman (1999) la información recibida se tuvo que leer varias veces para interiorizar los conceptos e ideas. No se va

utilizar software alguno para procesar la información, por lo que la categorización y análisis fue hecha por el propio investigador.

Diseño Metodológico de la Investigación

El propósito de la investigación es descriptivo, enfocado en identificar y describir las características de la relación cliente-proveedor en la industria minera peruana. El enfoque cualitativo fue utilizado por las siguientes razones: (a) este diseño se ha incrementado en investigaciones similares a la investigación realizada y es en los últimos años más frecuente (Yin, 2003); (b) el problema es uno de índole humano, ya que las relaciones entre proveedor-cliente se materializan a través de las personas de estas empresas, siendo el enfoque cualitativo apropiado dadas estas características (Marshall & Rossman, 1999); (c) en comparación con el diseño del simple estudio de caso, el diseño de varios estudios de caso, en esta investigación tres, tiene ventajas y desventajas, siendo mayores las ventajas, ya que el uso de varios estudios de caso tiene frecuentemente más complejidad en la obtención de la información, pero el estudio es más robusto (Yin, 2003).

La percepción de la relación que tienen los que participaron en la investigación, fue una valoración válida para medir el desempeño de esta relación. Sobre esto último se puede hacer dos asunciones. La primera es que para capturar la multiplicidad de redes sociales en la cual las relaciones están envueltas, es necesario entender la intrincada y extensa red de relaciones individuales. La segunda es que la percepción de los funcionarios de las compañías sobre la naturaleza de la relación y el desempeño de ésta, contra los factores que la determinan, tienen el mismo peso, no importando el ranking organizacional que se le puedan dar a estos, razón por la cual una metodología cualitativa tipo estudio de caso es conveniente (Giannakis, 2007).

El diseño contempló la entrevista a funcionarios de las tres compañías mineras de la gran y mediana minería. En estas compañías se entrevistó a personas encargadas del área de Logística o Abastecimientos. También, cada compañía minera indicó a cinco proveedores de su operación para entrevistar. Con estos proveedores también se llevaron a cabo entrevistas, en donde se consideró a las personas de contacto con la empresa minera que van desde el gerente general y/o al gerente comercial, al representante de ventas o al representante técnico, según sea el caso. No hubo exigencia alguna a los proveedores para que se tengan entrevistas individuales a todas las personas sugeridas, sino que se dejó a su discreción quienes y cómo participarían. Así, se tuvo entrevistas con varias personas por proveedor o en algunos casos sólo se entrevistó a uno. Este esquema se repitió para cada una de los proveedores de las tres empresas mineras. Luego de confrontar los resultados por cada empresa, se hizo el análisis de los resultados de las tres empresas y se llegó a las conclusiones que se indican posteriormente.

Justificación del Diseño

Según Yin (2003) y su matriz para la elección de un método de investigación, los estudios de casos aplican cuando las preguntas de investigación son del tipo ¿cómo? y ¿por qué? ; donde no se requiere control sobre los acontecimientos y se concentran en acontecimientos contemporáneos. El presente estudio responde a las preguntas ¿cómo? y ¿por qué?, y dado que el investigador no tiene control sobre los eventos ya que no se tiene control sobre la decisión de relacionarse de las empresas mineras y/o de los proveedores de relacionarse como cliente y proveedor. Sobre el último elemento, los acontecimientos que envuelven la relación cliente-proveedor son elementos actuales, contemporáneos y su estudio es de una inminente actualidad. Dado lo expuesto, la metodología más apropiada para responder a las preguntas de investigación es el estudio de caso. La lógica del presente

estudio es deductiva. Bajo la lógica deductiva se debe verificar la teoría y las preguntas de investigación que de la teoría se desprenden, para definir y operacionalizar variables que luego valida con la información obtenida de la investigación (Creswell, 2003).

Los diferentes problemas de la Economía de la Empresa son cada vez más importantes y para su investigación existe un creciente interés en el uso de técnicas cualitativas, acentuado por alguna insatisfacción con los resultados provenientes de estudios realizados con técnicas cuantitativas (Cepeda, 2006). En lo que se refiere a la utilización del estudio de caso para el problema de esta investigación, se tiene que el estudio de caso es apropiado para aquellos problemas en los que la investigación se halla en sus fases preliminares y para problemas prácticos delicados donde las experiencias de los participantes son particularmente importantes y el contexto de la situación es relevante (Cepeda, 2006), ambas condiciones se han cumplido en la presente investigación. Adicionalmente es un problema teorizado pero aún no investigado en el Perú y es a su vez un problema práctico, en donde la relación comercial entre las empresas lo hace delicado, ya que se podría pensar que esta relación comercial podría verse afectada por la información brindada en el transcurso de la investigación.

Varios estudios cualitativos en la rama de abastecimientos y que tratan de la relación con los proveedores se han realizado los últimos años. McHugh, Humphreys y McIvor (2003) realizaron un estudio sobre las relaciones cliente-proveedor usando el método del estudio de caso. Estos autores indicaron que la investigación en administración tiene carácter suave, de aplicación, divergente y ocurre en organizaciones complejas que enfrentan ambientes complejos y cambiantes. Estas razones según los autores, hacen dificultoso utilizar metodologías tradicionales. Por otro lado, cuando los objetivos son preliminares y descriptivos, el estudio de caso provee información valiosa y desde varias

perspectivas, lo que es valioso para los fines de investigación (McHugh, Humphreys, & McIvor, 2003).

También Tassabehji, Taylor, Beach, & Wood (2006) desarrollaron un estudio para estudiar las subastas inversas dentro de la relación cliente-proveedor. Para esta investigación también se utilizó el estudio de caso, con entrevistas a 16 proveedores para conocer cómo el método de subastas inversas afecta la relación entre clientes y proveedores. Wagner (2006) también desarrolló un estudio sobre las prácticas para desarrollar proveedores, usando el método del estudio de caso. El autor explicó que el uso del estudio de caso era apropiado para estudiar de forma descriptiva y exploratoria la situación, en este caso en empresas alemanas, del desarrollo de proveedores usando como fundamento para el uso de este método las prácticas de investigadores del Grupo Internacional de Compras y Mercadeo (Grupo IMP, por sus siglas en inglés) que en los diversos estudios realizados sobre la materia utilizaron una metodología cualitativa de estudio de caso (Wagner, 2006). Mendonca y Giménez (2007) desarrollaron una investigación sobre los conductores y fuentes para la flexibilidad en abastecimientos usando la metodología del estudio de caso. Los autores soportaron el uso del método cualitativo, en el poco entendimiento del problema. Por último, Williams (2007) estudió el programa de desarrollo de proveedores en un sector, argumentando para usar el método del estudio de caso que es una práctica común para los problemas de la cadena de suministro el uso de este método (Williams, 2007).

El diseño cualitativo que se eligió responde a las facultades del investigador por su cercanía a la industria minera tal como se indicó en el capítulo I, acercamiento que garantiza en un grado mayor que en la normalidad de las investigaciones, las respuestas necesarias. También es necesario recalcar que el carácter social del problema hace que el

estudio de caso, sea conveniente para alcanzar el propósito de la investigación. Es claro que la relación cliente-proveedor, como cualquier otra relación, tiene un componente subjetivo importante, componente que se traduce en la percepción de las partes, percepción que se transmite a través de las entrevistas desarrolladas a lo largo del presente estudio de investigación.

Información de Empresas Participantes

Empresa minera (a): Es un comercializador de minerales y también operador de algunas minas. Es de capitales suizos con varias operaciones en el Perú y con presencia en otros países en el mundo entero. Es considerada una compañía de mediana minería y sus operaciones son subterráneas. En el Perú, tiene 3 operaciones, una mina poli-metálica en Ayacucho, otra cuprífera en Lima y un terminal para embarque de minerales.

Empresa minera (b): Es considerada una empresa de la gran minería. Su producción es básicamente de oro y es uno de los mayores productores mundiales y el principal en América Latina. Sus operaciones son a tajo abierto y se localizan en el norte del Perú. Su principal accionista es una empresa norteamericana, uno de los principales productores de oro en el mundo.

Empresa minera (c): Es considerada una empresa de la gran minería. Produce cobre, zinc y molibdeno principalmente, aunque también produce plata y plomo. Es una mina a tajo abierto y es uno de los principales productores mundiales de estos metales. Es de accionistas extranjeros con capitales anglo-australianos, canadienses y japoneses. Sus operaciones quedan en el norte del Perú.

Se presenta en la Tabla 4 un resumen de las empresas participantes y se hace una descripción breve de los proveedores, identificando a estos como P_{ij} , siendo i el número de

proveedor y j la empresa minera participante en el estudio, de la cual es proveedor. En el Apéndice D se tiene una descripción más detallada de las empresas participantes.

Tabla 4

Resumen de Empresas Participantes – Empresas Mineras versus Proveedores

Proveedores	Empresas Mineras		
	A	B	C
1	P _{1A}	P _{1B}	P _{1C}
2	P _{2A}	P _{2B}	P _{2C}
3	P _{3A}	P _{3B}	P _{3C}
4	P _{4A}	P _{4B}	P _{4C}
5	P _{5A}	P _{5B}	P _{5C}

Una breve descripción de cada una de los proveedores de las empresas mineras se puede encontrar a continuación. Se hace notar que el proveedor P_{1B} y P_{1C} es el mismo proveedor. De igual forma el proveedor P_{2B} y P_{2C} también es el mismo. Ambos proveedores fueron elegidos por las empresas mineras (b) y (c) de manera libre y no fueron ni sugeridos ni insinuados por el investigador.

P_{1A}: Empresa de transporte de concentrados. Esta muy focalizada en la atención de la empresa minera (a). Se puede considerar una empresa pequeña, con personas de bastante experiencia en el sector minero.

P_{2A}: Empresa de equipos y repuestos para minería, sucursal peruana de empresa transnacional, líder en el mercado. No respondió y nadie de esta empresa participó en el estudio.

P_{3A}: Empresa metalúrgica de piezas para minería. Es una empresa peruana que se puede considerar pequeña. Participó a través de su gerente.

P_{4A}: Empresa líder en el mercado de consumibles para labores de mantenimiento en la minería e industria en general. Participó a través del representante de ventas que atiende a la empresa minera (a).

P_{5A}: Empresa de construcción, de pequeña envergadura. Participó a través de su gerente.

P_{1B}: Empresa líder en el mantenimiento y venta de repuestos de equipos móviles para minería, representante de una marca de primer orden mundial.

P_{2B}: Empresa líder en la comercialización de hidrocarburos. De capitales extranjeros, es el principal proveedor de varias empresas mineras.

P_{3B}: Empresa regional constituida a raíz de la actividad minera de la zona. Se dan servicios varios a la empresa minera. Considerada pequeña empresa. Contestó a través de su gerente.

P_{4B}: Empresa regional constituida a raíz de la actividad minera de la zona. Se dan servicios varios a la empresa minera. Considerada pequeña empresa. Contestó a través de su gerente.

P_{5B}: Empresa regional constituida a raíz de la actividad minera de la zona. Se dan servicios varios a la empresa minera. Considerada pequeña empresa. Contestó a través de su gerente.

P_{1C}: Empresa líder en el mantenimiento y venta de repuestos de equipos móviles para minería, representante de una marca de primer orden mundial. Todos los que se consideraron participaron de las entrevistas.

P_{2C}: Empresa líder en la comercialización de hidrocarburos. De capitales extranjeros, es el principal proveedor de varias empresas mineras.

P_{3C}: Empresa líder en el suministro de consumibles para la molienda de minerales. De capitales extranjeros, también tiene una pequeña participación en el negocio químico para minerías.

P_{4C}: Empresa líder en el suministro de explosivos para la minería a tajo abierto. De capitales australianos, también incursiona en el servicio para labores mineras relativas al manejo de explosivos. Participó a través de su gerente general y gerente comercial.

P_{5C}: Empresa de transporte de materiales diversos y de concentrados. Es una empresa líder en el sector, el que complementa con servicios de almacenamiento, de agencia de aduanas y de soporte logístico.

Población

En el caso de los clientes la población es el conjunto de empresas mineras que operan en el Perú. En el caso de los proveedores, la población a considerar es todos los proveedores que trabajan con las empresas mineras y que tienen relaciones comerciales producto de esta interacción. Normalmente las empresas mineras tienen muchos proveedores, siendo este número de más de 500 proveedores más o menos habituales y cerca de 500 adicionales que tienen negocios eventuales o de baja continuidad. Las razones de esta diversidad son varias, una es por la proliferación de diversos equipos, lo que lleva a mantener inventarios diversos de una gran cantidad de equipos, otra es que los centros mineros están ubicados en sitios remotos, lo que obliga a adquirir productos de uso diario del personal que labora en las operaciones y que no abandona por varios días los centros de operación, distinto a los centros industriales que se encuentran en ciudades y en donde el personal vive y labora en la misma ciudad. También varias empresas mineras tienen

programas comunales con operaciones de índole muy diversa a la operación minera pero que también requiere materiales y servicios y por ende proveedores. Otro rubro que también se da en algunas operaciones mineras y que obliga a la compra de bienes y servicios, son algunos servicios a las familias de los trabajadores mineros, como educación que involucra infraestructura y material educativo, recreación entre otras cosas.

Las personas consideradas para las entrevistas estuvieron definidas por las tres empresas mineras, partiendo de la premisa que debieran ser los funcionarios de contacto con los proveedores desde el área de Abastecimientos, Almacenes o Control de Inventarios. En el caso de los cinco proveedores por cada una de estas empresas mineras, de igual forma se consideró a los funcionarios encargados de la relación con los clientes, ya sea el gerente general, gerente comercial, y los representantes de ventas.

Consentimiento Informado

En el Apéndice A se presenta el formato de consentimiento que cada empresa involucrada en el estudio, quienes luego de la explicación del propósito de la investigación, consintieron en participar de manera libre y voluntaria, con los límites que la confidencialidad suscrita con otros no se afecte.

Confidencialidad

En el Apéndice B se presenta el formato de confidencialidad para cada empresa participante en la presente investigación, y que fuera explicado como parte del proceso de investigación. Esto garantizó la participación libre de las empresas involucradas en este trabajo.

Localización Geográfica

El área geográfica considerada para el presente estudio es el territorio peruano. Las compañías mineras tienen diferentes localizaciones geográficas dentro del territorio

peruano, por lo que mayoría de las entrevistas se desarrollaron por teléfono y vía correo electrónico. Los proveedores considerados, al igual que las compañías mineras, se ubican en diferentes ciudades del Perú, algunos generalmente cerca de las operaciones mineras.

Selección de los Casos

La selección de casos en general se hace de manera intencional buscando casos que provean información relevante para la investigación y que no puede ser obtenida a partir de otros medios (Maxwell, 1996), Por otro lado, Yin (2003) resalta que para el caso de estudios de casos múltiples, la elección de los mismos se puede hacer por facilidad, conveniencia en el acceso y por proximidad geográfica. Esta selección permite al investigador centrarse en el tema y no distraer mucho tiempo en las labores previas al desarrollo de las entrevistas requeridas para el desarrollo del estudio de caso (Yin, 2003).

Para el presente estudio, se invitó a participar a cinco empresas mineras. Se presumía al momento de iniciar la investigación que estas cinco empresas mineras podrían tener interés en el desarrollo del estudio y que al menos tres empresas mineras participarían en el desarrollo de la investigación. La razón de invitar a estas cinco empresas fue la afinidad que tiene el investigador con los funcionarios de logística de estas empresas, afinidad que hizo posible la buena predisposición para colaborar con la misma y también la expectativa por ver los resultados.

Instrumentos

El instrumento seleccionado para la presente investigación fueron las entrevistas a personas involucradas en la relación. La profundidad de la entrevista fue tanta como los entrevistados quisieron o pudieron. Dada la configuración del problema, las entrevistas permitieron conocer los pensamientos de las empresas mineras y de sus proveedores acerca de su relación contractual y no contractual. Hay que tomar en cuenta, que en el caso de los

proveedores, se tiene un componente de poder que hizo complicado que respondieran a las preguntas con apertura. La colaboración de las empresas mineras y las conversaciones sostenidas previamente con estos, hizo posible esta apertura. No se tuvo acceso a los instrumentos que perfeccionan la relación entre cliente-proveedor, esto es, los contratos, ya que cláusulas de confidencialidad y mecanismos de control hicieron imposible este acceso.

Las entrevistas son la más importantes fuente de información para el desarrollo de un estudio de caso. Caben diversos tipos de entrevista, pero es fundamental que el ambiente sea el adecuado para garantizar que los entrevistados tengan la confianza necesaria para expresar abiertamente sus pensamientos (Yin, 2003). El tipo de entrevista que se utilizó fue una mezcla de una entrevista abierta y de una entrevista estructurada, según la terminología empleada por Yin (2003). Por la lejanía de las operaciones mineras, por la propia lejanía del propio investigador y por lo avanzado de las telecomunicaciones, es que se usó esta mezcla de tipos. En el Apéndice C se presenta información relativa a las entrevistas y en el Apéndice G una guía para las mismas.

Adicionalmente a los proveedores se les preguntó para que calificaran del 1 al 5 en la escala de likert, dos temas: la confianza en la empresa minera y el nivel de la relación, siendo en ambos casos el puntaje 1 para una confianza o relación muy pobre, y 5 para mucha confianza y una relación muy provechosa.

Procedimiento de Recolección de Datos

Conforme lo sugerido por Yin (2003) para el proceso de recolección de datos, se desarrolló el proceso que se describe a continuación:

Fuentes de Evidencia

Las fuentes de evidencia para la recolección de datos fueron dos: entrevistas a profundidad y revisión de algunos documentos sustentarios. Se ha confrontado la

información recibida para garantizar que las conclusiones a las que se llegue estén basadas en evidencia cierta. Las entrevistas a profundidad permiten recoger bastante información en un periodo relativamente corto de tiempo. Las entrevistas de este tipo son realmente conversaciones libres para que fluya la verdad del entrevistado, buscando su percepción (Marshall & Rossman, 1999).

Las entrevistas tienen también algunas desventajas las cuales se van superando en la medida de la confianza del entrevistado con el investigador y con el estudio. Es obvio que la confianza indicada se traduce en una mayor y mejor colaboración, situación que tuvo un buen aliciente dada la actividad laboral del investigador y su conocimiento de las empresas participantes en el presente estudio

En varias de las entrevistas se hizo referencia a documentos de las empresas entrevistadas, tales como políticas, códigos de conducta entre otros, varios de los cuales son difundidos por estas compañías en sus sitios web. La revisión de estos documentos permitió ayudar en corroborar la información proporcionada en las entrevistas.

Protocolo del Caso

El protocolo es la guía para el trabajo del investigador. Como ya se comentó anteriormente, todas las empresas participantes, así como todos los entrevistados recibieron información acerca del estudio para el cual estaban colaborando. El protocolo del caso se presenta en el Apéndice F.

Caso Piloto

El primer caso acontecido con la empresa minera (c) fue tomado como caso piloto para hacer los ajustes a las entrevistas y a la forma de recolección de la información. De acuerdo a Yin (2003), el caso piloto se puede seleccionar por conveniencia y acceso, cosas

que ocurrieran con la información de la minera (c) y el investigador, logrando con ello mejorar las entrevistas con los sucesivos participantes.

Esquema de las Entrevistas

El procedimiento para recolectar la información a través de las entrevistas se hizo primero a través de las empresas mineras a quienes se contactó. Las tres empresas mineras que aceptaron participar recibieron una explicación detallada de la investigación, de los propósitos, de los objetivos y de los requerimientos de la misma. Luego de esta explicación se pidió que escojan dentro de su organización a las personas que contestarían las entrevistas, así como se indicaran a los proveedores que formarían parte de la misma investigación. Luego de recibir la lista de proveedores de cada una de estas empresas mineras, se les contactó por correo electrónico donde se les explicó que estaban siendo contactados para un estudio en su calidad de proveedores de la empresa minera que los había escogido para tal fin. Luego de este contacto, se les llamó por teléfono para explicarles la investigación en sí, tal como se había hecho antes con las empresas mineras, y para garantizar la confidencialidad de la información proporcionada. El número y las personas que participaron por parte de los proveedores también fue decisión de estos con absoluta libertad y no fue comunicado a las empresas mineras de acuerdo a lo conversado con estos. Las personas entrevistadas fueron 38 entre todas las empresas mineras y sus proveedores. De este grupo, 21 de estas personas fueron entrevistadas en una segunda oportunidad. Las fichas con los datos de las empresas participantes están incluidas en el Apéndice D.

Las empresas consideradas en el estudio fueron tres empresas mineras, dos de la gran minería y una de la mediana minería. También se consideró hasta cinco proveedores

por cada empresa minera. Algunos de los proveedores son comunes a más de una empresa minera.

La técnica fue entrevista abierta / estructurada. Las personas que fueron sugeridas para ser consideradas en el estudio fueron en las empresas mineras, el Gerente de Abastecimientos, dos Compradores y un Analista de Inventarios. En el caso de los proveedores fueron sugeridos el Gerente General y/o Gerente Comercial y el Representante de Ventas.

En el Apéndice E se detalla información acerca de las personas entrevistadas como parte de esta investigación.

Análisis de los Datos

La información obtenida en las entrevistas que se realizaron ha sido categorizada y analizada usando procedimientos indicados por Marshall y Rossman (1999) quien detalla los pasos para este análisis. Dado que el problema es bastante complejo y muy sensible, la parte de análisis requirió primero una descripción de la información obtenida en las entrevistas, detallar las incongruencias recibidas entre la información obtenida, la misma que revela las diferentes perspectivas de la realidad cliente-proveedor, y por último el análisis transversal de la información, juntando la información proporcionada por la empresa minera y los proveedores acerca de su propia relación.

Un punto importante fue que la información obtenida debía reflejar concordancia entre las políticas y lo que las empresas hacen en la realidad. Este análisis corresponde a la integridad de las políticas, entendiendo como integridad, la congruencia entre lo que la empresa afirma o postula y lo que la empresa hace a través de sus representantes. La información extraída de las entrevistas a realizar, fue analizada, para de manera descriptiva, aproximar algunas respuestas a las preguntas formuladas en el capítulo I.

Este estudio es una investigación donde el manejo de la información requiere de un análisis muy fino por la sensibilidad que existe, de manera especial de parte de los proveedores, ya que algunos pueden pensar que la continuidad comercial con la empresa minera podría estar en riesgo. De igual forma en el caso de las empresas mineras, de manera particular con los denominados proveedores locales, considerando que un proveedor local es el que está localizado cerca de las zonas de operación, y en donde se tiene normalmente algunas situaciones conflictivas entre las empresas mineras y las diferentes comunidades.

El análisis de la información obtenida se hizo en primera instancia de manera interna, esto es, comparando la congruencia de la información recibida por cada una de las empresas en donde se tuvo más de una persona entrevistada, esto incluye empresas mineras y sus proveedores. El segundo análisis es el hecho que entre los proveedores de cada empresa minera, si bien es cierto, podrían las diferencias ser genuinas y reales, esto revelaría la inconsistencia de las políticas de la empresa minera hacia sus proveedores. El tercer análisis corresponde a las empresas mineras y en donde se buscó generalizar comportamientos en el sector. Otra parte del análisis de la información, es la comparación con el marco teórico extraído de la información que se revisó como parte de la revisión para tener un marco conceptual de referencia y que se detalla en el capítulo I.

Certeza y Validez de la Información

El desarrollo de un estudio de caso debe considerar cuatro condiciones de diseño, las cuales son: validez del constructo, validez interna, validez externa y confiabilidad (Yin, 2003). Para asegurar la validez del constructo se ha considerado lo siguiente: (a) confrontación de la información recolectada; (b) mantenimiento de la cadena de evidencia

para el análisis; (c) se ha puesto de manera explícita el sesgo del investigador; (d) se ha tomado un caso piloto.

La confrontación de la información se ha logrado a través de la comparación de las respuestas de los entrevistados y cuando era necesario de primera y la segunda entrevista. Esta confrontación ha permitido asegurar la validez de las conclusiones del presente estudio.

Conforme a lo manifestado por Yin (2003), la validez interna es relevante para estudios descriptivos como el presente estudio, dado que el estudio de la relación cliente-proveedor es una relación causal donde ciertas condiciones generan otras condiciones. Así en este punto, la confrontación de opiniones de los diferentes entrevistados al interior de cada una de las empresas participantes en el estudio, revela información valiosa para el análisis posterior. La validez externa se refiere a la generalización del estudio para casos distintos al estudiado, lo que en una investigación cualitativa se refiere a una generalización analítica. En este estudio los tres casos estudiados permiten una aproximación al problema y las conclusiones del mismo pueden ayudar a futuras investigaciones. Desde el punto de vista conceptual, para esta investigación se ha adoptado un modelo modificado de la relación cliente-proveedor de Cox, et al (2003), el cual ha sido respaldado en los tres casos estudiados.

Sobre la confiabilidad se refiere al hecho de que otros investigadores lleguen a conclusiones similares usando los mismos procedimientos usados por el investigador en el presente estudio, siendo su objetivo disminuir errores o sesgos. La herramienta usada ha sido el protocolo del caso, con lo que se busca generar un ambiente propicio para recibir información verídica y confiable.

Las entrevistas fueron hechas a las personas indicadas en el presente diseño, sin embargo, hay que nuevamente resaltar que se tuvo una conversación previa con las empresas para explicar el propósito de la investigación. En más del 55% de los casos las personas participantes fueron entrevistadas dos veces, por lo que se tuvo oportunidad de entender los propósitos de la investigación claramente. Hay que precisar adicionalmente, que entre la primera y la segunda entrevista pasaron alrededor de 90 días, lo que hizo que se revisará de manera breve, en el caso de los personas entrevistadas por segunda vez, sus primeras respuestas.

La experiencia práctica del investigador garantiza para las empresas entrevistadas una perspectiva desde el mundo real y evitar los sesgos académicos, que enfrentan lo que debe ser con lo que es. Pese a esto hay que puntualizar que la obtención de las entrevistas fue una tarea ardua y difícil, que demandó mucho tiempo, paciencia y flexibilidad para adecuarse a los horarios de los entrevistados. Un punto importante es que el investigador resaltaba esa condición y dejaba de lado su condición de funcionario de una compañía minera. Eran conversaciones amigables, de apertura y discusión abierta en donde quedó claro que el propósito era explorar el problema y no escuchar determinadas respuestas.

Las empresas mineras entrevistadas son empresas de prestigio, formalmente constituidas, que buscan mantenerse a la vanguardia de los procesos logísticos y que esa actitud permanente les ha valido la obtención de reconocimientos públicos. Es conocido que el Perú es un país minero, dado que el 60% de las exportaciones son de minerales y en donde las tres empresas consideradas representan un porcentaje importante del total de exportaciones peruanas. De igual forma con los proveedores, se tiene confiabilidad y certeza de sus respuestas y para lograrlo se busca en cada proveedor fuentes distintas, dependiendo del tamaño y de las características de cada proveedor.

Resumen

En este capítulo se presentó la metodología de la investigación realizada, la cual es cualitativa y del tipo del estudio de caso. Se ha soportado la elección de esta metodología, la cual es la más apropiada para el problema materia del estudio, dado su carácter contemporáneo, de manejo y de mucha influencia por las personas, al ser un problema de ciencias sociales (Marshall & Rossman, 1999), además cada vez existen mayores estudios con esta metodología en problemas relacionados a la administración (Yin, 2003), indicando algunas investigaciones hechas con esta metodología. Se han justificado el diseño metodológico también dado el carácter descriptivo de esta investigación y se han incluido investigaciones del rubro y de similares características hechas en diversas partes del mundo que para propósitos similares se usó la misma metodología.

El estudio del caso se desarrolló en tres empresas mineras peruanas y en cinco proveedores por cada empresa minera, es decir hasta 15 proveedores, aunque fueron menos dado que dos proveedores fueron comunes a dos empresas mineras, y un proveedor se negó a participar. Se desarrollaron entrevistas libres y a la vez estructuradas para tener un conocimiento exploratorio sobre el tema. Se sugirieron diversas personas en la empresa minera como en el proveedor para llevar las entrevistas, siendo cuatro las personas sugeridas en la empresa minera y tres en el proveedor de la empresa minera seleccionado. Los proveedores seleccionados fueron los que las empresas mineras consideraron para un mejor conocimiento del problema.

CAPITULO IV: RESULTADOS

Según la metodología de trabajo, las entrevistas se desarrollaron en tres empresas mineras, y hasta en cinco proveedores de estas tres empresas mineras. En este capítulo se encontrará la presentación de los resultados obtenidos en cada empresa minera, así como en los proveedores de cada empresa minera, también se presentará una descripción breve de las empresas participantes en el estudio, para luego comparar las diferentes perspectivas tanto interna como externamente, que se tiene acerca de la relación cliente-proveedor, así como de sus elementos. También se presentará una comparación por empresa minera para poder tener la información organizada para alcanzar las conclusiones finales del presente trabajo de investigación

Presentación de Hallazgos

Para los hallazgos se va a identificar a las empresas mineras como empresa minera (a), (b) y (c) respectivamente, y a sus proveedores, como proveedores de empresa minera (a), (b) y (c). En esta sección solo se va a presentar la información obtenida.

Para la empresa minera (a), tenemos lo siguiente:

Política: Todos los entrevistados mencionaron que existen políticas corporativas y se mencionó el código de conducta como un patrón importante para la relación cliente-proveedor. Existe cierta contradicción sobre la formalidad o no de estas políticas, ya que se mencionó que no tienen registro escrito de estas políticas y ante ello es difícil hablar de políticas formales. Sobre la comunicación de las políticas relacionadas a los proveedores, existen discrepancias sobre lo que se consideró comunicarlas o no, ya que todos mencionaron que no son de dominio de los proveedores, pero algunos indicaron que estas se conocen dado el trato continuo con los proveedores.

Percepción: El punto resaltante para definir la percepción de la relación con el proveedor fue el manejo de los precios y la adecuación de estándares que obliga a los proveedores a seguir determinados procedimientos, como son la adecuación a las normas OHSAS 18001 y el ISO14001 y que pueden afectar la percepción dado el contacto operativo diario.

Oportunismo: Todos mencionaron que el oportunismo está dado por las condiciones del mercado, esto es, el oportunismo es una respuesta a las condiciones que se tienen y que derivan en mercado de compradores o de vendedores y que sacar ventaja de la coyuntura es algo esperado. Fue interesante notar que en todos los casos, el oportunismo que se critica o comenta, es el oportunismo del proveedor (relativo a los precios) y no se menciona la posibilidad de oportunismo de parte de la empresa minera y que una manera de minimizarlo es con relaciones de largo plazo, aunque se mencionó que el plazo de contratación mayoritario es de un año, que en ningún caso se puede considerar de largo plazo.

Formalidad y Salvaguardas: Los acuerdos son formales y derivan en contratos específicos o en contratos estándar (órdenes de compra). La formalidad es una forma de enfrentarse al oportunismo de los proveedores, según los entrevistados. De igual forma, las salvaguardas son elementos para disminuir el riesgo y son más o menos estándar, por lo que se deduce que las salvaguardas aplicadas en los contratos son independientes del nivel de relación entre la empresa minera y el proveedor.

Liderazgo y Reparto del Excedente: Los entrevistados indicaron que es la empresa minera la que lleva el liderazgo, y esto se ve afectado por la coyuntura. Un aspecto interesante que mencionaron dos de los entrevistados, es que cada relación es distinta y depende del proveedor. Esto indica que no existe realmente una política definida acerca de la relación con los proveedores, o al menos existe pero su aplicación es relativa. Sobre el

reparto del excedente que la relación podría generar, no existía nada y era probable que no ocurriera en el futuro, según los entrevistados.

Reputación y desempeño contractual: Los entrevistados asociaron reputación con envergadura de la compañía e indicaron que la reputación afecta la relación, pero asociada a un tema de economía de escala. Del desempeño contractual no se puede decir mucho ya que no existen en la casi totalidad de los casos, indicadores de desempeño, por lo que no se tienen elementos objetivos para emitir una opinión. Sin embargo, se encontraron respuestas antagónicas en los entrevistados. Un entrevistado que trata diariamente en el plano operativo, mencionó que no hay relación entre el plazo y el desempeño y esto es por lo que los problemas que se presentan con los proveedores no tienen relación con el plazo. Para otro entrevistado, cuya posición es más estratégica, el plazo indicaba seguridad al proveedor y por ende mayor compromiso.

Para la empresa minera (b), se tiene lo siguiente:

Política: Se mencionó que se tienen políticas corporativas y que estas son de conocimiento de todo el personal de la empresa minera, y que están son comunicadas internamente a través de la intranet de la empresa y que se encuentran debidamente documentadas. Se mencionó un código de ética el cual tiene lineamientos de conducta para la empresa y sus integrantes, sin embargo también se indicó que este código no tiene en detalle nada relacionado a la relación entre la minera y sus proveedores, salvo enunciados generales sobre respeto a las leyes. Definieron las políticas como las que se ejecutan en el proceso de compras y el manejo de un sistema, un software (Procurement Strategizer) para evaluación de los proveedores y estos criterios de evaluación son conocidos por los proveedores, más no así las políticas que son de difusión interna, aunque estas se tienen y se desarrollan en la evaluación de los proveedores y en el manejo del propio proceso de

compras. Tienen cuatro clases de proveedores, de alianza, estratégicos, preferidos y aprobados y en base a esa clasificación se hace la evaluación. Una de los encuestados indicó que no hay políticas de relación con los proveedores.

Percepción: Dependiendo del tipo de proveedor (de alianza, estratégico, preferido y aprobado) estos tienen una percepción diferente, dado que esta clasificación implica una relación más frecuente, así los de alianza tienen, en opinión de la empresa minera, una mejor percepción y así hasta los proveedores aprobados.

Oportunismo: Si existe y es algo considerado normal dada la naturaleza humana, los precios y la guerra (así se indicó) por los mayores beneficios. La visión de corto plazo, la incertidumbre y las inversiones a realizar favorecen el oportunismo, el cual se definió como el aprovechamiento de los proveedores para manejar los precios dependiendo de las situaciones del mercado.

Formalidad y Salvaguardas: Los acuerdos son siempre formales y derivan en contratos específicos o en contratos estándar (órdenes de compra). La formalidad y las salvaguardas incluidas en los contratos son una protección y norman el balance de poder en la relación entre la empresa minera y sus proveedores.

Liderazgo y Reparto del Excedente: El liderazgo es un tema de poder. En el balance de poder en la relación está implícito el liderazgo de la misma, así se infiere que cada relación proveedor-cliente es distinta e inclusive puede ser marcada por las circunstancias que se manejan en un determinado momento. No existía reparto del excedente y este es de quien lo genera.

Reputación y desempeño contractual: Los entrevistados mencionaron que un contrato elaborado evita comportamientos oportunistas y que se manejan contratos tipo. Pese a considerar la reputación como un factor importante, hay una contradicción ya que

los contratos tipo se aplican a todos y entonces la complejidad del contrato tiene relación con la organización y el liderazgo, dado que esto será materia de negociación y fruto del balance de poder entre la empresa minera y el proveedor. El desempeño se mide como ya se ha mencionado con un software, que mide los compromisos del proveedor con la empresa minera, básicamente. En el tema del largo plazo, se indicó que es también un tema del balance de poder y de las circunstancias que se tienen.

Para la empresa minera (c), se tiene lo siguiente:

Política: Los entrevistados indicaron que la política es explícita y está publicada en el sitio web de la compañía, y estas incluyen políticas, manuales, guías, código de conducta y el manual del empleado. En los documentos se incluían definiciones y se presentaban los principios y valores de la empresa minera, los cuales, según indicaron los entrevistados, afectan la relación con los proveedores. Hay que destacar que uno de los entrevistados indicó que las políticas no son de conocimiento de todos los proveedores.

Percepción: Se tienen dos tipos de respuesta en los encuestados. Unos indicaron que no conocen la percepción ya que no les han preguntado a los proveedores acerca de esto y otros que mencionaron que la percepción es buena y de liderazgo en el sector, y que el tipo de vínculo es el que determina la percepción, aunque no se profundiza en el sentido de que si el desconocimiento del proveedor acerca de la empresa minera, le favorece o no.

Oportunismo: No está muy claro si existe este comportamiento tanto del lado de la empresa minera como del proveedor, mencionaron los entrevistados el diálogo y la búsqueda de intereses comunes como elementos que hacen que no se perciba un comportamiento oportunista. Se resalta que se mencionó el oportunismo de ambos lados y las medidas que indicaron son válidas también para ambos lados.

Formalidad y Salvaguardas: Los acuerdos son normalmente formales aunque mencionaron que la relación con los proveedores puede ser más fuerte que las formalidades firmadas, así indicaron que sostienen su palabra aún cuando no este escrito en el contrato y la aceptación conjunta y en ambos sentidos de las salvaguardas contractuales. Sin embargo uno de los entrevistados manifestó que los proveedores no reaccionan de igual forma, en tiempo, cuando las circunstancias son adversas para ellos que cuando lo son para la empresa minera, configurando un comportamiento oportunista.

Liderazgo y Reparto del Excedente: El liderazgo normalmente lo tiene la empresa minera, siempre buscando omitir comportamientos oportunistas. También los entrevistados indicaron que es un tema de balance de poder, donde se pudo encontrar con algunos proveedores un liderazgo compartido. No existía reparto del excedente, no existían políticas respecto a este tema, por lo que cada una de las partes, empresa minera y proveedor, se quedan con el beneficio que la mejora generó.

Reputación y desempeño contractual: Los entrevistados mencionaron que la reputación es un elemento importante en la relación y que es dada la reputación que se tienen acuerdos con los proveedores. La reputación es algo que se va ganando o perdiendo dependiendo de la actuación de los que participan en los acuerdos. Los incumplimientos no sólo afectan los contratos o acuerdos que se incumplen sino que ese comportamiento es tomado en cuenta por otros clientes o empresas mineras que de acuerdo a ellos actúan, configurando lo que es la reputación y sus efectos. El desempeño se mide para la renovación de acuerdos, así que el desempeño es vital para continuar la relación cliente-proveedor. En este caso se mencionó que los proveedores requieren enfrentarse a procesos de licitación para obligarlos a mejorar, esto implica también un comportamiento oportunista para el entrevistado.

Ahora se van a presentar los hallazgos encontrados en los proveedores de cada una de las empresas mineras: Se van a indicar estos hallazgos como proveedores de la empresa minera (a), (b) y (c) respectivamente, haciendo una síntesis de todas las entrevistas recibidas para cada una de estas empresas relacionadas a las referidas empresas mineras.

Para los proveedores de la empresa minera (a): Los proveedores tienen una política clara de relación con sus clientes, está documentada aunque estiman que puede no estar formulada debidamente, dado que muchas de las acciones derivadas de la política corresponden al quehacer cotidiano. Los proveedores de la minera (a) sí perciben oportunismo y éste normalmente es de la empresa minera, lo que en palabras de los entrevistados se reflejaba en una percepción de la poca lealtad al proveedor de parte de la empresa minera. Normalmente se tenían contratos formales aun cuando tenían también contratos relacionales o no formales. Estos contratos formales tienen salvaguardas impuestas por la empresa minera, que hacen que el proveedor se sienta desfavorecido por estas salvaguardas las que imponen el desbalance.

El liderazgo de la relación lo lleva la empresa minera, y lo usa para imponer el desbalance, sus condiciones y salvaguardas, aunque alguno de los entrevistados rescató que pudieran existir matices dentro de esto dependiendo de la persona de contacto. Sobre los excedentes que pudiera generar la relación, no existía política ni práctica alguna de reparto, aunque si se buscan mejoras son para beneficio normalmente de la empresa minera. Los contratos los propone la empresa minera y son tan complejos como la empresa minera deseaba hacerlos, por lo que se tenían penalidades para el proveedor más no para la empresa minera. Los proveedores entrevistados aceptaron que un contrato detallado evita comportamientos oportunistas y que la reputación de la empresa minera hace que puedan aceptar contratos que están desbalanceados, dada su condición de buen pagador. El

desempeño contractual es el principal aliciente para mantener al proveedor. Se busca un buen desempeño el cual es a veces afectado por los propios procedimientos administrativos de la empresa minera, buscando un horizonte de largo plazo para obtener mejoras crediticias o de financiamiento.

Para los proveedores de la empresa minera (b): Manifestaron tener una política que incluye aspectos de calidad fundamentalmente, siendo un documento formal y el cual ha sido comunicado a los empleados de las empresas entrevistadas, buscando básicamente satisfacer las necesidades de su cliente. Los proveedores de la empresa minera (b) no han visto comportamiento oportunista de ninguna de las dos partes, muy por el contrario buscan fortalecer la relación de manera de evitar comportamientos oportunistas. Los acuerdos entre la empresa minera (b) y sus proveedores son formales en su casi totalidad y normalmente el contrato lo propone la empresa minera y es revisado por los proveedores. No se ha percibido abuso de dominio, pese a que las salvaguardas las pone la empresa minera, en el entendido que lo hace para garantizar el cumplimiento de los acuerdos y compromisos.

También el liderazgo lo ha asumido la empresa minera y con ello de alguna manera impone las pautas y los procedimientos, siendo esta situación aceptada por los proveedores que entienden que el poder económico de la empresa minera es el que prevalece. Sobre si hay reparto de excedentes, que se producen dada la relación cliente-proveedor, este no existía pese a que se busca la mejora del suministro o servicio dado en el proveedor para mantener la relación con la empresa minera. Los proveedores entrevistados consideraron que los contratos elaborados o complejos evitan comportamientos oportunistas, dado el marco detallado que se tiene para ambos en los contratos para el suministro de bienes o servicios. Algunos entrevistados mencionaron que los contratos complejos, muy detallados, son una protección en el caso de cambio de personas, especialmente en el caso de la

empresa minera. En el caso de la reputación, consideran que esta si afecta la relación y los instrumentos que la relación usa para administrarse, especialmente los contratos, por lo que empresas con mejor reputación requieren menos cuidado en la aceptación de cláusulas y la reputación, en este caso de la compañía minera, hace que el proveedor se exija un mejor desempeño, más aún si existe la posibilidad de tener un contrato de largo plazo, lo que se considera un tema motivador para el proveedor.

En el caso de la empresa minera (c), los proveedores entrevistados indicaron en todos los casos tener políticas bien definidas hacia la relación con sus clientes, aunque existen algunas discrepancias cuando se pregunta qué tan explícitas son estas políticas. La duda es acerca de que se entiende por relación con los clientes más allá de las directivas acerca del servicio o producto ofrecido en términos de calidad o de ser alternativas integrales, como un intangible y como responder a determinados comportamientos del cliente. Sobre el oportunismo, en ningún caso los entrevistados vieron comportamientos oportunistas de ninguno de los lados, es decir ni de la empresa minera ni de ellos mismos, siendo algo destacable el que indicaran que un comportamiento oportunista de su lado va en contra de sus políticas, dado que sus políticas en la totalidad de los casos no se refieren al oportunismo explícitamente, sino que esta implícito en una serie de lineamientos que crean un código de comportamiento comercial coherente, aún cuando no se haya usado la terminología más apropiada.

Los acuerdos entre los proveedores y la empresa minera (c), son normalmente formales, aunque los entrevistados indicaron que tienen algunos acuerdos no formales, esto es sin contrato escrito, pero que estos se respetan tanto o igual que los contratos firmados con la empresa minera. Se aplican salvaguardas en los contratos y los entrevistados mencionaron que se aplican en ambos sentidos, esto es, que son por lo general recíprocas y

que se entiende que son de protección y de balance. Los proveedores en un número significativo han entendido que no es posible poner todas las circunstancias en los contratos, por lo que la relación cliente-proveedor y su dinámica son fundamentales. En lo que se refiere al liderazgo de la relación, existe discrepancia entre los entrevistados acerca de esto, ya que unos aceptaron el liderazgo de la empresa minera, dada su condición de empresa más grande y poderosa, otros indicaron que esto es indiferente a la empresa y se refiere más a las circunstancias y al tipo de proyecto que a una de las dos empresa *a priori*. No hay una formalidad acordada sobre el reparto del excedente generado, aunque sí se buscan mejoras, fundamentalmente en el proveedor, y estas mejoras son trasladadas a la empresa minera, aunque no existía precisión de cuánto de esa mejora es efectivamente trasladada, así se puede decir que el excedente es usufructuado por cada uno de los participantes, sea empresa minera y proveedor, en términos de mantener el balance que hace que continúe la provisión de bienes o servicios de forma competitiva.

En cuanto a la complejidad de los contratos, los proveedores entrevistados indicaron que es mejor tener cierto nivel de detalle y que estos evitan comportamientos oportunistas futuros. Esta respuesta fue algo contradictoria con las dadas acerca de que la formalidad está en un segundo nivel comparado con la calidad de la relación, aunque algunos de los entrevistados explicaron esta última respuesta en mérito a un cambio de personas en las organizaciones, más que a un comportamiento esperado de la empresa minera. Acerca del desempeño, los proveedores manifestaron que sí encuentran relación entre un mejor desempeño y un plazo mayor de contratación, dado que los esfuerzos se concentran a la mejora del desempeño y no a la preocupación de conseguir clientes, por una relación cliente-proveedor incierta en el horizonte de tiempo. De igual forma la reputación fue considerada un factor importante, ya que permite, entre otras cosas, que el o los

proveedores, puedan aceptar el liderazgo de la empresa minera sin reparos o inconvenientes.

A continuación se sintetizan los hallazgos de la investigación en las tablas 5 a 13.

Tabla 5

Resumen por Característica – Políticas con los Proveedores

Minera (a)	Existen, tiene un código de conducta. No todas están registradas y no están comunicadas a los proveedores.
Proveedores Minera (a)	Tienen políticas claras y documentadas que se forman en el quehacer cotidiano.
Minera (b)	Existen y son conocidas solo internamente. Están documentadas. Se tiene un código de ética. Tiene un software de evaluación de proveedores con criterios conocidos. Tienen cuatro clases de proveedores.
Proveedores Minera (b)	Tienen políticas que se fundamentan en la calidad del producto o servicio brindado.
Minera (c)	Existen, son explícitas y están comunicadas. Se han definido Valores que guían el comportamiento de sus empleados.
Proveedores Minera (c)	Tienen políticas, pero hay discrepancias sobre cuán explícitas son.

Tabla 6
Resumen por Característica – Percepción de la Relación

Minera (a)	Se define por los precios y por la adecuación a estándares
Proveedores Minera (a)	Perciben una relación asimétrica con la empresa minera, dada la poca lealtad de ésta.
Minera (b)	Depende del tipo o clase de proveedor, por la cercanía que se tiene con algunos.
Proveedores Minera (b)	Tienen una buena percepción del comportamiento de la empresa minera.
Minera (c)	Incongruencia. Desconocimiento y una buena percepción del sector y de los proveedores.
Proveedores Minera (c)	Tienen una buena percepción del comportamiento de la empresa minera.

Tabla 7
Resumen por Característica – Formalidad contractual

Minera (a)	Se tienen contratos formales o estándar.
Proveedores Minera (a)	Tienen acuerdos formales, aunque también hay acuerdos informales.
Minera (b)	Se tienen contratos formales o estándar.
Proveedores Minera (b)	Son formales en su gran mayoría y los propone la empresa minera.
Minera (c)	Se tienen contratos formales o estándar, pero también tienen acuerdos informales o relacionales.
Proveedores Minera (c)	Tienen una buena percepción del comportamiento de la empresa minera.

Tabla 8
Resumen por Característica – Oportunismo

Minera (a)	Resultante de las condiciones del mercado.
Proveedores Minera (a)	Perciben oportunismo de la empresa minera.
Minera (b)	Existe y es normal por la condición humana, el corto plazo y las condiciones del mercado.
Proveedores Minera (b)	No se percibe oportunismo.
Minera (c)	No se percibe. Se buscan intereses comunes.
Proveedores Minera (c)	No se percibe oportunismo.

Tabla 9
Resumen por Característica – Salvaguardas

Minera (a)	Se aplican para protegerse y no dependen del nivel de la relación.
Proveedores Minera (a)	Se tienen y son las que imponen la empresa minera, lo que origina el desbalance.
Minera (b)	Se aplican para protección y marca el normal balance de poder.
Proveedores Minera (b)	Se ponen y lo hace la empresa minera. Se entiende que es para garantizar los compromisos.
Minera (c)	Se tienen y se aplican en ambos sentidos.
Proveedores Minera (c)	Se tienen, se aceptan y se aplican en ambos sentidos.

Tabla 10
Resumen por Característica – Liderazgo

Minera (a)	Lo tiene la empresa minera.
Proveedores Minera (a)	Lo tiene la empresa minera y lo usa para imponer el des-balance.
Minera (b)	Normalmente lo tiene la empresa minera.
Proveedores Minera (b)	Lo tiene la empresa minera y es aceptado por el poder económico de la empresa minera.
Minera (c)	Normalmente lo tiene la empresa minera, pero se acepta un liderazgo compartido dependiendo del proyecto.
Proveedores Minera (c)	Se acepta el liderazgo de la empresa minera, pero se toma el liderazgo en algunos proyectos.

Tabla 11
Resumen por Característica – Reparto del Excedente

Minera (a)	No existe.
Proveedores Minera (a)	No existe. Las mejoras son para la empresa minera.
Minera (b)	No existe.
Proveedores Minera (b)	No existe.
Minera (c)	No existe.
Proveedores Minera (c)	No existe.

Tabla 12
Resumen por Característica – Reputación

Minera (a)	Importante. Afecta la relación y se relaciona con la economía de escala.
Proveedores Minera (a)	Importante. Se basa en el cumplimiento de los compromisos de pago.
Minera (b)	Importante, pero no afecta los instrumentos usados en la relación (contratos, salvaguardas).
Proveedores Minera (b)	Importante y define la aceptación de salvaguardas.
Minera (c)	Importante. Condiciona la relación futura.
Proveedores Minera (c)	Importante como factor de aceptación y liderazgo.

Tabla 13
Resumen por Característica – Desempeño

Minera (a)	Incongruencia sobre desempeño de la relación y el largo plazo.
Proveedores Minera (a)	Tiene que mantenerse para garantizar continuidad en la relación.
Minera (b)	Se mide con un software. El largo plazo depende del balance de poder.
Proveedores Minera (b)	Se evalúa y es aliciente para mejorar y mantener la relación.
Minera (c)	Se mide por percepción y se busca el largo plazo para mejorar el desempeño.
Proveedores Minera (c)	Importante para garantizar la continuidad de la relación.

Confrontación de la Información – Participantes

En esta parte del trabajo se presentan las diferencias e incongruencias en las percepciones acerca de la relación cliente-proveedor por compañía minera, siendo esta de dos tipos, la primera interna, es decir entre los entrevistados de las compañías mineras y entre sus proveedores (cuando se han desarrollado entrevistas con más de una persona por empresa) y externa, es decir entre las opiniones de las diversas empresas mineras y sus proveedores. Esta información ha sido recopilada en la primera y segunda ronda de entrevistas realizada.

Empresa Minera (a)

Internamente hay discrepancias acerca de la existencia de políticas explícitas sobre como tratar a los proveedores. Es notorio que las personas entrevistadas con trabajos más operativos hacen las políticas en la práctica, y que la gerencia tiene una perspectiva de la realidad operativa un tanto diferente. No existen diferencias notorias en lo que las personas entrevistadas consideran colaboración, pero si sobre lo que es oportunismo donde no se pudo entender cual es la diferencia entre lo que es oportunismo y lo que se consideran usos de los mecanismos del mercado.

Externamente no hay muchas discrepancias, aunque si hay una diferencia sobre si el comportamiento de la empresa minera (a) y es donde se tienen proveedores que no consideran que la empresa minera tenga comportamiento oportunista y otros consideran que si hay comportamiento oportunismo, un abuso de posición. Lo que resulta notorio es que a la respuestas a las preguntas acerca del nivel de confianza y del estado de la relación en una escala likert las respuestas son similares y sitúan en promedio a la empresa minera en 3.5, lo que contradice en cierta forma lo manifestado acerca del oportunismo.

Empresa Minera (b)

Internamente se tienen incongruencias relativamente menores en la relación a las políticas. Se coincide en que existen pero sólo uno de los entrevistados hace referencia a la corporación dueña de la empresa como fuente de las políticas, mientras que los otros implícitamente señalan que las políticas son de fuente interna. Hay dos menciones sesgadas, una es a los servicios, en donde se indica que la política es menos general y otra a los proveedores de la zona. Con respecto a lo que consideran colaboración no hay discrepancias internas considerables. En lo que concierne al oportunismo hay discrepancias sobre si éste existe de parte de los proveedores, y sobre cuál es la diferencia entre usar los mecanismos del mercado y ser oportunista. Un punto resaltante es que todos los entrevistados reconocen un cambio desde el 2005 hacia la fecha dado que a partir de esa fecha se tuvo una disminución en la producción y por ende en las compras, entendiendo todos que desde esa fecha son más vulnerables y que la percepción de los proveedores ha mejorado.

En el plano externo, los proveedores de la empresa minera (b) tienen percepciones similares acerca de la empresa minera, excepto por uno de ellos (proveedor local), cuyas respuestas difieren de las del resto de entrevistados, y en donde este proveedor tiene una pobre consideración de la empresa minera. Sobre el oportunismo de la empresa minera hay algunas diferencias en el resto de personas entrevistadas, ya que independientemente de que la respuesta haya sido si o no, las razones son el uso de mecanismos de mercado, como el volumen de compras, presión por temas de seguridad industrial y protección del medio ambiente por ejemplo, lo que no configura un comportamiento oportunista. En la valoración de la confianza y la relación, considerando todas las opiniones, se tiene un

promedio de 3.4 y 2.75 y quitando la opinión sesgada hacia lo negativo, las valoraciones son de 4.15 y 3.34 respectivamente.

Minera (c)

Internamente en la minera (c) no se encuentran discrepancias notorias en las percepciones e los entrevistados, salvo en lo relacionado al oportunismo de los proveedores donde una de los entrevistados, de Control de Inventarios, presume comportamientos oportunistas, aunque sin poder diferenciar cual es la diferencia entre uso de los mecanismos del mercado y comportamiento oportunista.

Externamente tampoco hay muchas discrepancias notorias en las percepciones de los distintos proveedores de la empresa minera (c), salvo una incongruencia en un proveedor que dice que la relación progresa pero que al calificar lo hace en dos momentos siendo el actual menor que el anterior, lo que indicaría un deterioro más que un progreso en la relación. En lo que se refiere a la evaluación de la confianza y la relación, los resultados en la escala likert fueron 4.6 y 4.5 respectivamente.

Empresas Mineras

La comparación de la relación cliente-proveedor entre las empresas mineras lleva a ciertos hallazgos comunes a las tres empresas participantes y que podrían ser base para que estudios posteriores confirmen estos hallazgos como comportamientos del sector. Todas las empresas mineras participantes en el estudio manifestaron que los proveedores son un grupo de interés importante y que buscan tener relaciones de largo plazo beneficiosas tanto para ellos como para sus proveedores, pero en todos los casos esas intenciones no se manifiestan en políticas explícitas que puedan manejar las personas de contacto diario con los proveedores de manera de garantizar un trato uniforme con estos últimos.

Existe en las compañías mineras una confusión acerca del oportunismo y lo que es uso de los mecanismos del mercado. Esto es sintomático ya que el mercado de metales es uno de los más abiertos y con mecanismos que funcionan bien y en donde los precios no dependen de los costos, sino de la oferta y demanda mundial por los productos. Los participantes de las empresas mineras consideran oportunista subir los precios cuando existe escasez, cuando eso se podría considerar una consecuencia económica natural. Sobre la colaboración también existe consenso en que la colaboración tiene como objetivo final el bajar los costos de los productos que la empresa minera compra, lo cual es discutible. De igual forma, la mayoría de los entrevistados de las empresas mineras consideran que los proveedores son oportunistas como una condición natural y que ante esto hay diversas formas de protección. La fidelidad con el proveedor es algo no contemplado al 100%, siendo la compra el resultado de una decisión económica que contempla sólo los intereses de la compañía minera.

Con respecto al perfil que debe abarcar la relación cliente-proveedor, se encontró que en las empresas mineras que participaron se tienen la mayoría de los elementos del marco conceptual desarrollado en el capítulo I, esto es tienen una relación dinámica con sus proveedores, que normalmente progresa. De igual forma se tienen perfiles colaborativos, aunque con las atenciones ya expuestas, y no son catalogados de manera formal como algún tipo de cliente, sino que tienen una informal importancia dado los volúmenes de compra. Sobre el excedente o el valor creado por la relación, no se tiene precisión de cómo, cuánto y por qué se reparte, la normalidad es la formalidad, aunque en este punto sí hay diferencias entre las empresas mineras acerca de cómo los proveedores califican los acuerdos relacionales o informales y la integridad de la palabra de las compañías mineras participantes. Sobre la renegociación como un elemento de riesgo para la relación cliente-

proveedor, hay respuestas disímiles sobre el punto específico, por lo que no se puede establecer ninguna característica asociada a las tres empresas participantes.

Resumen

De acuerdo a la metodología empleada se contactaron a las tres empresas mineras y hasta cinco de sus proveedores conforme lo indicado por cada una de estas empresas.

Dentro de las empresas mineras se entrevistaron a varias personas del área de Logística que tienen contacto con los proveedores y de igual forma en el caso de los proveedores a personas vinculadas con las empresas mineras. Para cada empresa minera se hizo un recuento de los hallazgos encontrados en diversos temas como políticas, percepción, comportamientos oportunistas, liderazgo en la relación, reparto de los excedentes que la relación genera o podría generar, la formalidad y las salvaguardas que se utilizan, así como el desempeño y la reputación dentro del tema de la relación. Se ha hecho un recuento que agrupa las respuestas de las diversas personas entrevistadas por cada empresa minera. En el caso de los proveedores se ha hecho de igual forma un recuento que agrupa las respuestas de las diversas personas de las diversas empresas proveedoras acerca de la relación con cada empresa minera, así tenemos un diagnóstico de los temas acerca de la relación con cada empresa minera, en los mismos temas que se preguntaron a la empresa minera.

También se ha indicado las comparaciones internas y externas en cada empresa minera participante, considerando interno la visión de los empleados que fueron entrevistados por las empresas mineras y comparación externa la que tienen los proveedores de las empresas mineras.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber seguido la metodología indicada y haber recabado la información pertinente, tanto en empresas mineras como en proveedores de estas empresas, podemos establecer algunas conclusiones, implicancias y recomendaciones para posteriores investigaciones sobre este tema.

Conclusiones

La primera conclusión del presente trabajo es una conclusión general y aunque no se refiere en estricto al problema de investigación, si ha afectado el proceso mismo de la investigación y se considera relevante el puntualizar la dificultad de realizar trabajos de investigación en el ámbito de la empresa privada. Mención aparte merece el hecho de haber desarrollado una investigación cualitativa que requiere tener mayor acercamiento con los partes involucradas en el estudio, pese a que el investigador es una persona conocida en el sector minero, las dificultades han subsistido y esto lleva a pensar que a una persona que no pertenezca al sector le sería bastante difícil poder llevar a cabo una investigación de este tipo. Las dificultades de adherirse a una investigación pasan por diversas razones, desde la falta de fe en la utilidad de la misma investigación y en sus resultados, hasta no saber que contestar a las preguntas realizadas, demostrando una falta de conceptualización, sin descartar la suspicacia de no decir toda la verdad por temor a algo, aunque ese algo no esté claramente definido. Es en este sentido que se tiene la participación de tres empresas mineras, ya que el número de empresas participantes esta en relación directa a la factibilidad de contar con estas para el desarrollo del estudio.

Las empresas mineras que han participado en el estudio pertenecen a segmentos diferentes. Una de ellas es de mediana minería y las otras dos son de gran minería. Los proveedores involucrados en el estudio también pertenecen a segmentos marcadamente

distintos, así se tienen empresas transnacionales, representantes de empresas de tan o mayor envergadura que las propias empresas mineras, y otras son empresas pequeñas de carácter regional o comunal. Esta diferencia es necesario remarcarla para entender mejor el alcance de esta investigación.

Las compañías materia del estudio indican tener políticas que definen y respetan, sin embargo se puede indicar que estas son de carácter general y ninguna de las empresas mostró detalles para las relaciones con los proveedores, sino que agrupan éstas como uno de sus grupos de interés que tienen las compañías, enfocándose unos en un código de conducta, donde se indican los valores que las compañías adoptan como propios y por ende del accionar de sus empleados. En las empresas mineras se encuentra esta particularidad. En el caso de los proveedores, los temas de políticas hacia el cliente y su satisfacción son lo común, tratando de extender el concepto de producto y remarcando el concepto de pre-venta y post-venta, con un concepto de calidad en un sentido más amplio. Esto es común a todos los proveedores involucrados, independiente de la empresa minera por la cual estaban participando en el estudio. Lo que fluye de esta evidencia es que no existen políticas de relación con los proveedores en ninguno de los casos, sino que se tienen ciertos lineamientos formales que permiten determinados tipos de interacción pero que de ninguna manera configuran una política de relación con los proveedores, lo que fácilmente lleva a incongruencias en el manejo y en donde las personas adquieren más importancia de la debida.

Una diferencia es lo que concierne al tema del oportunismo. Se puede concluir que las tres empresas ven posibilidades de comportamiento oportunista en sus proveedores pero ciertamente en distintas dimensiones, y en parte esto indica el grado de poder en la relación con los proveedores. Así la percepción de oportunismo y el poder de compra son

características que se presentan juntas y son inversamente proporcionales, es decir a mayor poder de compra menor percepción de oportunismo del lado de los proveedores. ¿Cuál es la diferencia entre usar los mecanismos del mercado, es decir subir los precios cuando hay escasez o bajarlos cuando hay sobreproducción o baja demanda, y un comportamiento oportunista? ¿Porqué lo que es válido para los metales no es válido para los insumos o repuestos usados en minería? Estas preguntas no fueron respondidas adecuadamente por ninguno de los entrevistados, por lo que una conclusión del presente trabajo es que no existe una definición clara y aceptada por todos de lo que configura un comportamiento oportunista y que las empresas compradoras no conocen la diferencia entre oportunismo y mecanismos de mercado. La importancia de esto radica en las respuestas que esta percepción de comportamiento oportunista pueden traer, que son otros comportamientos oportunistas, configurando un ambiente donde las relaciones cliente-proveedor son mediatizadas y no son fuente de obtención de ventajas competitivas.

Las interacciones cliente-proveedor en los tres casos estudiados son en su mayoría, con ciertos grados de diferencia, de carácter formal y son los contratos el instrumento que determina las características de la relación. Cabe resaltar que en la compañía minera que es formal pero en menor grado, la apreciación sobre la confianza que tienen en sus proveedores, es mejor que en el caso de las otras dos empresas mineras, y de igual forma pasa con la percepción de la relación. Se puede concluir que la formalidad y la relación de confianza no son variables que se dimensionen en la misma proporción y aunque no se pueda afirmar que son inversas en su magnitud, se puede colegir que un indicio de buenas relaciones proveedor-cliente es que se tengan relaciones mixtas, es decir una parte formales y otra relacionales, en donde el sustento de los acuerdos sean lo escrito y aceptado y lo no escrito y de igual forma aceptado.

Todos los entrevistados afirmaron que se tenían relaciones dinámicas y se entendía por dinámicas que variaban con el tiempo y que generalmente variaban hacia mejor. Cuando se insistía en alguna explicación, los entrevistados mencionaban los cambios que ocurren en el mundo y como había que adaptarse. Cuando se preguntaba por cambios inherentes a la relación y no adaptaciones a las nuevas circunstancias, las respuestas no eran tan claras. Lo que se puede concluir es que las relaciones de las tres compañías participantes en el estudio son tan dinámicas como lo son las circunstancias de cambio, por lo que la motivación dinámica no es intrínseca a la relación cliente-proveedor, sino que viene de afuera, por lo que se puede inferir a manera de conclusión que la dinámica tiene un mayor carácter de adaptación que de mejora.

Otra pregunta que los entrevistados respondieron con grandes altibajos era ¿Qué es colaborar? ¿Cuál es la diferencia entre colaborar y enfrentarse en el marco de las relaciones cliente-proveedor? Se tuvieron tantas respuestas como entrevistados, lo que denota que no se maneja un concepto unificado y aceptado de que es colaborar. Esta conclusión es importante de resaltar ya que cualquiera de las partes en una relación cliente-proveedor puede estimar que esta colaborando con su contraparte y ésta a su vez no apreciar este esfuerzo. Esta situación tendería a debilitar la relación cliente-proveedor de manera sostenida.

La relación cliente-proveedor se crea y fortalece con el objetivo de generar valor o excedentes. Conforme lo encontrado en las entrevistas realizadas, las mejoras fruto de la relación más afiatada entre comprador y vendedor son en su casi totalidad para la empresa minera. Los proveedores manifestaron ganar la lealtad de su cliente. Si es que el excedente que se genera tiene por motivación mantener la fidelidad del cliente, el proveedor no hará nada más una vez alcanzado ese límite. Bajo el argumento anterior, la fidelidad que se tiene

con el proveedor es un aliciente para no alcanzar los límites reales de eficiencia que el proveedor puede ser capaz de obtener. Cuando a las personas de los proveedores que fueron entrevistados se les enfrentaba con este planteamiento, se barajaron muchas explicaciones, todas distintas y todas débiles. Dado esto, es que una conclusión de esta investigación es que las mejoras que la relación genera deben de compartirse ya que de lo contrario el límite de la mejora será el de la fidelidad del cliente y no el de la capacidad de mejorar que tiene el proveedor.

Sobre las salvaguardas o protecciones que se ponen en los contratos, también existen perspectivas diferentes, aun cuando las cláusulas pueden ser las mismas. Se tiene empresas mineras que ponen cláusulas para garantizar que los precios se mantengan, o que en general los compromisos hechos por el proveedor se cumplan. Los proveedores que se podrían considerar grandes, consideraron las salvaguardas como normales medios de protección y de orden, siempre y cuando se negocien en ambos sentidos. Los entrevistados de sólo una de las tres empresas mineras reconocieron que por más salvaguardas que se pongan, nunca se podrán proteger de todas las circunstancias posibles, por lo que la relación con el proveedor es muy importante para garantizar el suministro eficiente de bienes y servicios para las operaciones mineras.

Para el caso de los proveedores de rango menor y en este caso sólo de manera marcada para la empresa minera (a), las salvaguardas representan un instrumento del poder de las empresas mineras, en donde los proveedores se sienten desfavorecidos y hay un oportunismo *ex-ante* de las empresas mineras que los proveedores consienten para hacerse de los contratos por bienes o servicios, y aceptan algunas condiciones que en términos normales no lo harían. Esta subyacente en este tema el componente de riesgo, así las empresas mineras deben asegurarse una operación continua y una de las formas que se

plantearon es el poner la mayor cantidad de salvaguardas posibles, como penalidades, terminación de la relación contractual entre otras, pero con el convencimiento claro que ninguna penalidad o salvaguarda podrá resarcir los daños en caso de un incumplimiento en la provisión de materiales o servicios. Para una de las compañías mineras que participaron en el estudio, las salvaguardas son necesarias pero evita poner penalidades por incumplimiento, indicando que el historial del proveedor contempla esos incumplimientos y estos son relevantes para la asignación de compras futuras.

La relación entre las empresas mineras que fueron consideradas en el presente estudio y sus proveedores se perfecciona mediante instrumentos formales en su gran mayoría, contratos u órdenes de compra o servicio como ya se ha indicado. La complejidad de los contratos es materia de análisis; ya que en opinión de las empresas mineras esto se considera una barrera contra el oportunismo de los proveedores, pero a la vez es un proceso largo y cuanto más complejo más tiempo toma su elaboración, se emplean mayores recursos, y por ende cuesta más. Todas las compañías involucradas en el estudio mencionaron lo importante que es la reputación para la asignación de compras o para la elección de clientes, sin embargo no se evidenció una marcada diferencia entre los contratos que se tienen con empresas de muy buena reputación o con empresas de no tan marcada buena reputación, es como si fuera un punto de descarte pero en donde no existen niveles luego del filtro para hacer o no un contrato.

En el caso de los proveedores, la reputación juega con la aceptación o no de las cláusulas de protección que la empresa minera pone, dado que en las circunstancias del mercado las empresas mineras que participaron en esta investigación son buenos pagadores, esto es pagan siempre y a tiempo, cosa que debiera ser normal, pero que en el mercado peruano es algo muy destacable. También indicaron algunos de los proveedores que los

contratos son complejos por las diversas protecciones y penalidades que impone la compañía minera. Una razón para tener contratos complejos fue la posibilidad de cambio en las personas de las empresas, así tener con claridad lo pactado suena a un seguro contra cambio de personal de contacto, con mayor propensión en la empresa minera.

Implicancias

Este es quizá la primera investigación de este tipo que se ha realizado en el Perú y por ende tiene un carácter descriptivo, de acercamiento con el tema y que debe servir como referencia para futuras investigaciones sobre el mismo tema. Pese a que se no se ha investigado mucho en este campo, es cierto que la terminología que se usa está actualizada y entonces es bastante común escuchar hablar de relaciones de colaboración, pero sin saber exactamente que es lo que esto significa.

Una de las contribuciones del presente estudio, es la sugerencia de segmentar a los proveedores de manera formal y con criterios definidos. Al igual que lo hecho por la empresa minera (b), en donde se tienen 4 categorías de proveedor y para cada una de ellas se tiene diferentes esquemas de seguimiento y calificación, este concepto se debe ampliar y que no sólo sea un límite para hacer auditorías más profundas o no, sino para establecer mecanismos que gobiernen la relación y hagan que se produzcan mejoras operativas, que al final son siempre para beneficio del cliente. Como se explicó esta segmentación se hace usando un software y de acuerdo con los que lo han desarrollado, las mejores prácticas indican que deben ser cuatro categorías y por ende cuatro formas de relacionarse, en el caso particular, cuatro formas de evaluar. La evaluación es una forma de disminuir el riesgo de desabastecimiento, ya que se verifica la actuación y las capacidades del proveedor, cuidando que los proveedores de insumos críticos o vitales para la operación minera tengan una evaluación más completa.

En las entrevistas, todos los proveedores persiguen trabajar con alguna de las empresas mineras participantes en el presente estudio fundamentalmente porque son buenos pagadores, pero eso es la línea base, y no porque haya un manejo de la relación con los proveedores. Ya se ha mencionado que la relación cercana con los proveedores no es una buena práctica si se realiza indiscriminadamente, entonces esta debe ser segmentada para introducir el concepto de proveedor de bienes o servicios críticos o no críticos y es en base a la calificación del bien o servicio y no sólo del proveedor, que éstos se relacionan. En el caso de las empresas mineras, la criticidad de los bienes o servicios que se proveen debiera ser lo que enmarca la relación. En las políticas de relación con los proveedores, las empresas hablan de generalidades que no coadyuvan a usar la relación con los proveedores de una manera eficiente y útil para ambos. En las entrevistas fluye implícitamente que hay proveedores con los que interesa un acercamiento mayor, ya que en mérito a los bienes o servicios que provee existen mayores posibilidades de mejora.

Relacionado al tema de la segmentación se tiene que considerar que tener relaciones de acercamiento con los proveedores, de generación de sinergias es una buena práctica y por lo tanto debiera ser imitada. Lo que está en discusión son otras cosas respecto a los proveedores, siendo la primera una cuestión básica, aunque el hacerlo puede crear una diferencia, como es pagar las facturas a tiempo. Esto sólo es cumplir con los compromisos y no debiera tener nada de extraordinario y tampoco debiera a ser considerado por los proveedores un aspecto relevante de la relación. La base para una relación con todos los proveedores debiera ser uniforme y contemplar aspectos básicos como el pago de facturas, entre otras cosas regulares en una transacción comercial. A partir de esta línea empieza la base de la relación con los proveedores, que va desde garantizar competencia, hasta reforzar el acercamiento y la relación. Los proveedores manifiestan el interés de

relacionarse con la empresa minera de manera de ganar su fidelidad y lo indicado en este párrafo es una de las más importantes razones.

La relación con el proveedor dependerá del carácter estratégico del material o servicio que suministra. Esto es una dimensión más al modelo trabajado por Cox, Lonsdale, Watson y Qiao (2003) y que se une a la manera de trabajar y el reparto del excedente. Las implicancias de esta categorización son grandes, ya que canalizan los esfuerzos hacia los proveedores y relacionan estos esfuerzos con la gestión de abastecimientos, dejando de lado a proveedores de materiales o servicios que no tienen carácter estratégico, por eso la búsqueda de relacionarse con los proveedores puede ser considerado una buena práctica, pero sólo con los proveedores que califican para ello y no con todos los proveedores.

Los métodos de compra son diversos y no existe una receta para hacer en cada caso lo que se pueda considerar mejor. La gestión de abastecimientos busca hacer las adquisiciones de la mejor forma posible, considerando las circunstancias del mercado. Para cada uno de los niveles estratégicos se debe tener un método de compra principal, así para el nivel estratégico bajo el método es por competencia, basada en beneficios económicos inmediatos; para el nivel medio es competencia con un nivel de horizonte de mediano plazo, y para el nivel alto es competencia más colaboración. Esto permite lograr mejoras en costos sostenidas y enfocadas en maximizarlas sin comprometer las operaciones de la empresa. Esta claro que no es posible para ninguna empresa, pronosticar todas las contingencias futuras de manera de poder tener acuerdos que contemplen todas estas circunstancias, por lo que la relación cliente-proveedor debe responder a esto. Para investigaciones futuras, el foco de atención deben ser sólo los proveedores del nivel estratégico alto y muy alto, pero para esto se debe de tener la segmentación como información ya dada.

Se debe considerar que se tiene un sobre-costo cuando se tiene un costo contingente no incurrido, es decir no efectivamente gastado pero si considerado como protección a posibles renegociaciones. Así se deben considerar las contingencias por hechos o eventos probables pero no ciertos que pudieran afectar las tarifas o los precios de los bienes o servicios transados y que se ponen como costo inicial ante la probable negativa posterior del cliente a una renegociación. La posibilidad de que esa contingencia ocurra no es seguro, por lo que en el caso de darse se tendrá un sobre-costo en el tiempo hasta que la situación considerada efectivamente se presente, lo cual pudiera ser nunca. La desconfianza de no poder presentar nuevas consideraciones que afectasen los precios, promueve un sobre-costo y una ineficiencia del sistema, porque tampoco los proveedores lo consideran como un beneficio adicional.

La segmentación también permite una protección contra el oportunismo, en la medida en que nos defenderemos de quien tiene una posición de dominio y la relación cliente-proveedor debe hacer que eso sea eficiente, en el sentido de que la interdependencia sea algo bueno, positivo, que fortalezca la relación, que se centre en la búsqueda de beneficios, y que elimine los sobre-costos en la medida de que ambos, sea la empresa minera y el proveedor, confíen en que los términos que se tenía al momento de hacer el acuerdo se mantengan. Esta confianza requiere entrenamiento en la relación, eventos donde se ponga la relación a prueba, en general tiempo para que la relación madure, que la confianza se dé entre cliente y proveedor, y que este manejo elimine la desconfianza y con ello los sobre-costos. En la investigación se encontró una empresa minera que dividía a sus proveedores, pero los criterios no eran explícitos y se basaban básicamente en el monto de compra exclusivamente y servía para un nivel de evaluación, pero se puede considerar esto como un antecedente importante.

La segmentación de proveedores lleva a tener varias políticas de relaciones con los proveedores o varias maneras de relacionarse con ellos, así la complejidad se deja para los niveles estratégicos altos, esto significa, contratos más elaborados, reuniones de acercamiento y coordinación, alineamiento de las gerencias, participación en programas conjuntos, entre otras actividades para conjugar los esfuerzos de ambos, y facilitar la relación cliente-proveedor. Para los proveedores de bienes y/o servicios de niveles estratégicos medio y bajo, la complejidad debe ser menor buscando aliviar la carga transaccional. La complejidad de la relación cliente-proveedor se debe a la natural complejidad de las relaciones humanas, acrecentadas por ser las empresas, un nodo de personas que se relacionan con otras personas, y que las empresas tratan de enmarcar, en políticas y procedimientos, basadas en el liderazgo de los directivos de las empresas y que las incongruencias que a veces resaltan, hacen complicada una relación fluida que sea fuente de mejoras en la gestión de abastecimientos.

Un tema nuevo para todos los entrevistados, sean estos las empresas mineras o los proveedores mineros, fue el concepto de creación y reparto del excedente. Dentro de las entrevistas con proveedores y clientes, una pregunta básica que no tiene necesariamente una respuesta debidamente sustentada, fue la razón por la que buscamos una buena relación con los proveedores. En el caso del cliente o del proveedor debiera ser que eso ayuda a mejorar la gestión de abastecimientos o de ventas. La eficiencia buscada se mide en las condiciones de compra-venta y en la rapidez con la que se efectúan las transacciones y negociaciones. La relación cliente-proveedor debe hacer posible las sinergias y los beneficios, ya que es su función de ser, y estos beneficios se generan para ambos y en la medida que se crean para ambos, ambos estarán a la búsqueda de obtenerlos. Si todas las ventajas que se logran pasan al cliente, el límite será el de la competencia y los proveedores

no tendrán tanto interés por lograr ahorros como parte del proceso. El tema del excedente es un tema novedoso para los entrevistados y esta relacionado al poder que tiene cada una de las partes, sin embargo lograr hacer esto es un tema, en opinión de los entrevistados, difícil de llevar a cabo, pero es parte de los esfuerzos de construir una relación que genere ventajas y beneficios para ambos en el largo plazo.

La gestión de abastecimientos tiene una serie de herramientas, una de las cuales es la administración de la relación con los proveedores. La confianza que se logra en la relación con los proveedores también incide en el desempeño, dado que la confianza se traduce en mayores plazos de contratación. Parte fundamental en la relación cliente-proveedor es la búsqueda de la eficiencia operativa, del mejor desempeño de ambas partes, y del logro de beneficios, que son justamente el excedente a repartir. El desempeño es un tema que se debe evaluar, a través de indicadores de la relación, y ambos, cliente y proveedor, deben ponderar sus comportamientos, haciendo los ajustes necesarios para mejorar, y todo esto en el marco de la relación, una relación que responda adecuadamente a las circunstancias que se van presentando.

Recomendaciones

Este es quizá el primer trabajo de este tipo hecho en el Perú y por ende tiene un carácter descriptivo, por lo que la primera recomendación es la de insistir en el estudio de la relación cliente-proveedor en otros mercados y poder compararlo con el sector minero. Los siguientes estudios podrán usar distintas metodologías esperando una buena participación de parte de las empresas, dado que la tasa de participación es normalmente baja. Esta investigación servirá para futuras investigaciones como fuente de consulta sobre que aspectos investigar con mayor profundidad. Un ejemplo de esto es como y por qué se da la colaboración entre cliente y proveedor bajo que formas se manifiesta.

Una segunda recomendación, es la de ampliar el estudio para investigar si una empresa tiene como cliente, relaciones de similar amplitud y administración con sus proveedores. Para estudios futuros se puede comparar las acciones y filosofía de empresas como proveedores y como clientes. Este estudio se podría realizar en otras industrias, distintas a la industria minera, dado que en el caso minero, el concepto de cliente esta muy alejado y distante. Distinto es el caso de empresas industriales que hacen productos para otros fabricantes o consumidores y a su vez tienen proveedores, y es en estos casos donde resultaría muy ilustrativo un trabajo de investigación como el sugerido.

Como tercera recomendación, es el de no pensar en todos los proveedores como un solo gran elemento o grupo, sino que este grupo esta compuesto por muchas empresas y personas y que es útil considerar distintas categorías de proveedores para tener políticas segmentadas con estos proveedores. Esto puede parecer obvio, sin embargo de las entrevistas fluyó que no existe una segmentación formalizada y por ende un trato también segmentado. Los proveedores no son iguales y eso debe reflejarse en la administración de la relación con estos, buscando enfocar los esfuerzos en los principales, pero partiendo de una base buena y cierta, como es la de honrar los compromisos, una vez logrado el acuerdo y entregados los bienes o servicios materia del mismo.

La cuarta recomendación es la de incorporar el material o el servicio suministrado como elemento que marque el tipo de relación con el proveedor, pero considerando los tres criterios antes señalados como capacidad para encontrar el bien o servicio en el mercado, el nivel de barreras a la entrada y el costo del material. Como se puede ver esto extiende el criterio tradicional de considerar sólo el valor del producto, que viene dado por el precio unitario y el consumo que tiene.

La última recomendación es para las posteriores investigaciones y es la de llegar a un acuerdo con el cliente sobre los proveedores involucrados en el estudio y que esta elección contemple proveedores de todos los segmentos, y con esto se esta partiendo de la premisa de una segmentación y de políticas con los proveedores diferenciadas.



REFERENCIAS

- Artz, K., & Norman, P. (2002). Buyer-supplier contracting: Contract choice and Ex post negotiation costs. *Journal of Managerial Issues*, 14(4), 399-417.
- Baitler, J. (2003). The power of effective and strategic suppliers, *Strategic Finance*, 85(2), 36-40.
- Bendixen, M., Abratt, R., & Jones, P. (2007). Ethics and Social Responsibility in Supplier-Customer Relationships. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 12(1), 2-23.
- Brown, M., Falk, A., & Fehr, E.(2004). Relational Contracts and the nature of market interactions. *Econometrica*, 72(3), 747-780.
- Canning, L., & Hanmer-Lloyd, S. (2007). Trust in buyer-seller relationships: the challenge of environmental (green) adaptation. *European Journal of Marketing*, 41(9/10), 1073-1095.
- Campbell, N.V.G. (1983). An Interaction Approach to Organizational Buying Behavior, *Journal of Business Research*, 13(1), 35-48.
- Carter, P., Carter, J., Monczka, R. & Slaughter, T. (2000). The Future of Purchasing and Supply: A Ten-Year Forecast, *Journal of Supply Chain Management*, 36(1), 14-26.
- Cepeda, G. (2006). La Calidad en los Métodos de Investigación Cualitativa: Principios de Aplicación Práctica para Estudios de Casos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 29 (1), 57-82.
- Che, Y., & Sakovics, J. (2004). A Dynamic Theory of Holdup. *Econometrica*, 72(4), 1063-1103.
- Cologhirou, Y., Hondroyiannis, G., & Vonortas, N. (2003). The Performance of Research Partnerships. *Managerial and Decision Economics*, 24(2/3), 85-99.
- Cox, A., Lonsdale, C., Watson, G., & Qiao, H. (2003). Supplier relationship management: a framework for understanding managerial capacity and constraints. *European Business Journal*, 2003.

- Cox, A., Lonsdale, C., Watson, G., & Wu, Y. (2005). Supplier relationship management as an investment evidence from a UK study. *Journal of General Management*, 30(4), 27-42.
- D'Alessio, F. (2004). *Administración y dirección de la producción* (2da. Edición). Perú: Pearson Educación de México.
- Dion, P., Easterling, D., & Miller, S. (1995). What is really necessary in successful buyer / seller relationships?. *Industrial Marketing Management*, 24(1), 1-9.
- Drake, M., & Schlachter, J. (2007). A Virtue-Ethics Analysis of Supply Chain Collaboration. *Journal of Business Ethics*, 82(7), 851-864.
- Du, L. (2007). Acquiring competitive advantage in industry through supply chain integration: a case of Yue Yuen Industrial Holdings Ltd. *Journal of Enterprise Information Management*, 20(5), 527-543.
- Dwyer, F. R., Schurr, H., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Dyer, J. (1997). Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value, *Strategic Management Journal*, 18(7), 535-556.
- Ellram, L., & Carr, A. (1994). Strategic Purchasing: A History and review of the Literature. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 30(2), 10-18.
- Evans, J., & Laskin, R. (1994). The relationship marketing process: A conceptualization and application. *Industrial Marketing Management*, 23(5), 439-452.
- Ford, D. (1980). The Development of Buyer-Seller relationship in Industrial Markets, *European Journal of Marketing*, 14(5), 339-353.
- Gadde, L., & Snehota, I. (2000). Making the most of supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 29(4), 305.
- Giannakis, M. (2007). Performance measurement of supplier relationship. *Supply Chain*

Management: An International Journal, 12(6), 400-411.

Groves, G. & Valsamakis V. (1998). Supplier-Customer Relationships and Company Performance.

International Journal of Logistics Managements, 9(2), 51-63.

Hakansson, H. (1982). International Marketing and Purchasing of Industrial Goods and Interaction Approach (1st. Edition). London: IMP Project Group.

Helper, S. (1991). How much has really changed between U.S. Automakers and their suppliers?.

Sloan Management Review, 32(4), 15-27.

Herbeling, M. (1993). The Rediscovery of Modern Purchasing. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 29(4), 48-53.

Humphrey, R. and Ashforth, B. (2000). Buyer-Supplier Alliances in the Automobile Industry: How Exit-Voice Strategies Influence Interpersonal Relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 21(6), 713-730.

Janda, S., & Seshadri, S. (2001). The influence of purchasing strategies on performance. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(4), 294-306.

Jeffries, F., & Reed, R. (2000). Trust and adaptation in Relational Contracting. *The Academy of Management Review*, 25(4), 873-882.

Kraljic, P. (1983). Purchasing must become Supply Management. *Harvard Business Review*, September-October 1983, 109-117.

Kisser, G.E. (1976). Elements of Purchasing Strategy. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 12(3), 3.

Kumar, S., Bragg, R., & Creinin, D.(2003). Managing Supplier Relationships. *Quality Progress*, 36(9), 24-30.

Lambert, D., Garcia-Dastugue, S., & Croxton, K. (2008). The Role of Logistics Managers in the cross-functional implementation of Supply Chain Management. *Journal of Business*

Logistics, 29(1), 113-133.

Lamming, R. (1996). Squaring lean supply with supply chain management. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(2), 183-196.

Landeros, R & Monczka, R. (1989). Cooperative Buyer / Seller Relationships and a Firm's Competitive Posture. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 25(3), 9-18.

Lau, G. and Goh, M. (2005), Buyer – Seller relationships in the PCB industry, *Supply Chain Management*, 10(3/4), 302-312.

Lee, C., Kwon, I., & Severance, D. (2007). Relationship between supply chain performance and degree of linkage among supplier, internal integration, and customer. *Supply Chain Management: An International Journal*, 12(6), 444-452.

Lee, H. (2004). The Triple-A Supply Chain. *Harvard Business Review*, October 2004, 102-112.

Levin, J. (2003). Relational Incentive Contracts. *The American Economic Review*, 93(3), 835-857.

Leuthesser, L. (1997). Supplier relational behavior: An empirical assessment. *Industrial Marketing Management*, 26(3), 245-254.

Lülfesmann, C. (2001). Incomplete Contracts. Non-Contractible Quality and Renegotiation. *Contributions to Theoretical Economics*, 1(1), 1-45.

Lyon, T. (2004). Buyer-Option Contracts Restored: Renegotiation, Inefficient Threats, and the Hold-up Problem. *Journal of Law Economics & Organization*, 20(1), 148-169.

Malhotra, D. & Murnighan, K. (2002). The effects of Contracts on Interpersonal Trust. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 534-559.

Marshall & Rossman (1999). *Design Qualitative Research* (3rd. Edition). London: SAGE Publications.

McHugh, M., Humphreys, P., & McIvor, R. (2003). Buyer –Supplier Relationships and Organizational Health. *Journal of Supply Chain Management*, 39(2), 15-25.

- Mendonca, E. & Giménez, C. (2007). Drivers and sources of supply flexibility: an exploratory study. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(10), 1115-1136.
- Michelino, F., Bianco, F., & Caputo, M. (2008). Internet and supply chain management: adoption modalities for Italian firms. *Management Research News*, 31(5), 359-374.
- Mistry, J. (2005). Supply Chain Management: A Case Study of an Integrated Lean and Agile Model. *QRAM*, 2(2), 193-215.
- Monczka, R., Callahan, T., & Nichols, E. (1995). Predictors of Relationships among buying and supplying firms. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 25(10), 45-59.
- More, R. (1986). Developer / Adopter Relationships in New Industrial Product Situations, *Journal of Business Research*, 14(6), 501-516.
- Myers, M., & Cheung, M. (2008). Sharing Global Supply Chain Knowledge. *MITSloan Management Review*, 49(4), 67-73.
- Ogden, J., Petersen, K., Carter, J. & Monczka. (2005). Supply Management Strategies for the Future: A Delphi Study. *Journal of Supply Chain Management*, 41(3), 29-48.
- Polo, Y., & Cambra, J. (2007). Importance of company size in long-term orientation of supply function: an empirical research. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(4), 236-248.
- Porter, M. (1995). Estrategia Competitiva, Tecnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Mexico:CECSA.
- Rajagopal, S., & Bernard, K. (1993). Strategic Procurement and Competitive Advantage. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 29(4), 13-20.
- Reuer, J., & Ariño, A. (2002). Heterogeneidad Contractual en las Alianzas Estratégicas. *IESE DI*, 482(1), 1-26.

- Roethlein, C., & Mangiameli, P. (2008). Quality in Supply Chain: An exploratory case study. *E+M Economía e Management*, 2(1), 41-57.
- Rogerson, W. (1992). Contractual Solutions to the Hold-Up Problem. *JReview of Economic Studies*, 59(1), 777-794.
- Sahay B.S. (2003). Understanding trust in supply chain relationships. *Industrial Management + Data Systems*, 103(8/9), 553-563.
- Salgado, E. (2003). Teoría de Costos de Transacción: Una breve reseña. *Cuadernos de Administración*, 16(26), 61-78.
- Sandberg, E. (2007). Logistics collaboration in supply chains: practice vs. theory. *The International Journal of Logistics Management*, 18(2), 274-293.
- Schmitz, P. (2001). The Hold-Up Problem and Incomplete Contracts: A survey of recent topics in Contract Theory. *Bulletin of Economic Research*, 53(1), 1-17.
- Scott, R. (2000). The case for formalism in relational contract. *Northwestern University Law Review*, 94(3), 847-876.
- Simpson, D., & Power, D. (2005). Use the supply relationship to develop lean and green suppliers. *Supply Chain Management*, 10(1), 60-68.
- Tarzijan, J. (2003). Revisando la Teoría de la Firma. *Abante*, 6(2), 149-177.
- Tassabehji, R., Taylor, W., Beach, R., & Wood, A. (2006). Reverse e-auctions and supplier-buyer relationships: an exploratory study. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(1/2), 166-184.
- Turner, G., LeMay, S., Hartley, M., & Wood Charles. (2000). Interdependence and cooperation in industrial buyer – supplier relationships. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8(1), 16-24.
- Visser, E. (2007). Logistic innovation in global supply chains: an empirical test of dynamic

transaction-cost theory. *GeoJournal*, 70(1), 213-226.

Wagner, S. (2006). Supplier development practices: an exploratory study. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 554-571.

Williams, S. (2007). A supplier development programme. The SME experience. *Journal of Small Business and Enterprise*, 14(1), 93-104.

Williamson, O. (1985). Assessing Contract. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 1(1), 177-208.

Yin, R. (2003). *Case Study Research* (3rd. Edition). London: SAGE Publications.



APÉNDICE A: FORMATO DEL CONSENTIMIENTO INFORMADO

Lima, Octubre de 2008

Estimada Empresa Participante.-

Presente.-

Asunto: Participación en Estudio sobre Relaciones Proveedor-Cliente

Sirva la presente para expresarles mi saludo y agradecimiento por su participación en entrevistas que forman parte de la investigación que realizo para optar el grado de Doctor en Dirección Estratégica de empresas por la Pontificia Universidad Católica del Perú y Doctor in Business Administration por la Maastricht School of Management de Holanda, con la tesis titulada “Relaciones Cliente-Proveedor en la Gestión de Abastecimiento: Estudio de Caso en la minería peruana”.

Responder a la entrevista no les quitará mucho tiempo y los resultados del estudio les serán puestos a su disposición, luego de que este trabajo sea debidamente sustentado. La información a ser publicada no será individualizada, por lo que el nombre de las personas, como el de las empresas no son considerados como información para el estudio.

Su participación en las entrevistas, manifestará su consentimiento de participar en el estudio de investigación. A la espera de su acogida y apoyo me pongo a su disposición.

Sin otro particular, que de Uds.

Atte.

Enrique Alania

APÉNDICE B: FORMATO DEL COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD

Lima, Octubre de 2008

Estimada Empresa Participante.-

Presente.-

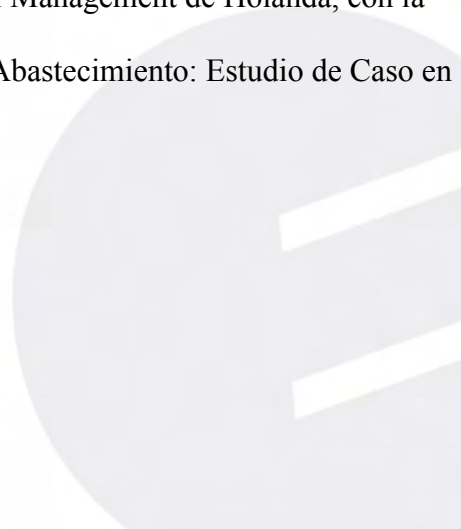
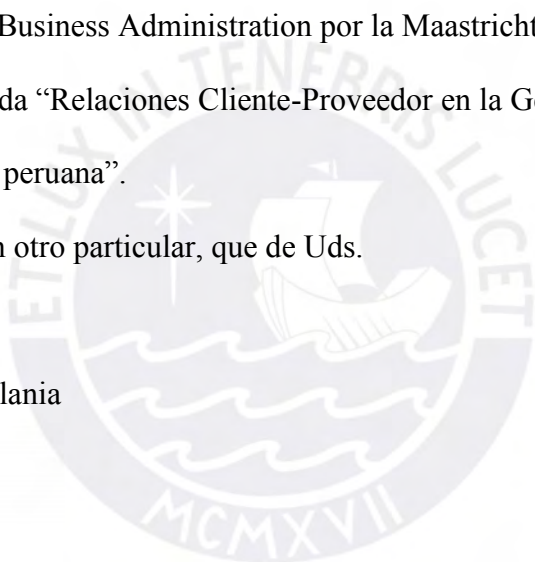
Asunto: Confidencialidad sobre su Participación en Estudio sobre Relaciones Proveedor-Cliente

Sirva la presente para expresarles mi saludo y a su vez expresarle el compromiso de confidencialidad que asumo con su empresa sobre la información proporcionada a través de sus funcionarios en las entrevistas que forman parte de la investigación que realizo para optar el grado de Doctor en Dirección Estratégica de empresas por la Pontificia Universidad Católica del Perú y Doctor in Business Administration por la Maastricht School of Management de Holanda, con la tesis titulada “Relaciones Cliente-Proveedor en la Gestión de Abastecimiento: Estudio de Caso en la minería peruana”.

Sin otro particular, que de Uds.

Atte.

Enrique Alania



APÉNDICE C: INFORMACIÓN SOBRE ENTREVISTAS

Conversación Preliminar: Se conversó en primera instancia con cinco empresas mineras para averiguar su aceptación y disponibilidad para participar de la investigación. Cuatro de las cinco mostraron interés, pero una se disculpó por problemas de disponibilidad. En la primera conversación con estas tres empresas mineras, se les explicó el propósito de la investigación, los pasos que se estaban siguiendo y la sugerencia, a nivel de función, de quienes en su organización podrían participar en la investigación. También se les indicó que debían proporcionar el nombre de cinco proveedores para que participen de igual forma en la investigación. Con estos proveedores también se tuvo una comunicación previa sobre la investigación que estaba en curso.

Preguntas: Las preguntas fueron abiertas y se hicieron a los responsables de cada empresa. Estos, una vez que se enviaron por correo electrónico y de acuerdo a su criterio, las pasaron a las personas de su organización para que las respondan y envíen directamente al investigador. Las preguntas cubren todos los aspectos que forman parte de la relación, esto es, las políticas y su conocimiento y difusión, la percepción de la relación, las formalidades contractuales que se tienen, las salvaguardas que se utilizan, la presencia del oportunismo y de sus manifestaciones, el liderazgo de la relación, el reparto del excedente que la relación genera, cómo afecta la reputación en el ámbito de la relación y cómo todo esto se vincula con el desempeño.

Frecuencia: Las entrevistas se desarrollaron durante los meses de Octubre y Noviembre del año 2008 en una primera fase y entre Febrero y Marzo del 2009 en una segunda fase con el 65% de los entrevistados en la primera fase. Primero fueron entrevistadas las personas de las empresas mineras y luego los de los proveedores indicados por cada empresa minera.

Tiempo: No hubo tiempos definidos en ninguno de los casos para el desarrollo de las conversaciones preliminares, entrevistas, ni para el retorno por correo electrónico de las respuestas. Normalmente una entrevista duraba entre 20 y 30 minutos. Hay que anotar que se hizo seguimiento

semanal en cada una de las empresas participantes.

Periodo: Los proveedores tienen varios años trabajando con las empresas mineras que participaron en el estudio, en el menor de los casos es cinco años. El periodo que se consideró para las respuestas es el de los últimos dos años, dado que es el que está presente en este momento.



APENDICE D: INFORMACION SOBRE EMPRESAS PARTICIPANTES

Empresa Minera (a)

Esta empresa es de capitales suizos y es un importante comercializador de minerales, además de operar algunas minas. Opera en muchas partes del mundo, y en Sudamérica tiene operaciones en Chile, Argentina, Brasil, Paraguay y Ecuador, además del Perú. En el Perú, manejan una mina de cobre en la sierra de Lima, en donde poseen el 92% del accionariado y que procesa alrededor de 6,000 TM. de mineral por día. Además posee otra mina polimetálica en Ayacucho, en donde procesa zinc, plata y plomo, con una capacidad de procesamiento de 1,200 TM. de mineral por día. En esta mina son dueños del 100% de las acciones. Adicionalmente son dueños del casi 25% de la empresa minera más importante en la producción de zinc en el mercado peruano. Todas estas operaciones son subterráneas. En lo que respecta a la comercialización de minerales, posee un terminal de almacenamiento de minerales en el Callao con un depósito de 90,000 TM. de capacidad de almacenamiento, en una instalación de 11,000 metros cuadrados. Y donde manejan alrededor de 1.7 millones de toneladas de mineral.

Empresa Minera (b)

La empresa minera (b) se encuentra en el norte del Perú, en el departamento de Cajamarca y sus operaciones se llevan a cabo entre los 3,500 y los 4,100 msnm. La empresa fue constituida en 1992 por capitales norteamericanos y peruanos, teniendo los primeros el control de la empresa. Produce oro y sus operaciones son a tajo abierto usando un proceso de lixiviación. El proceso de lixiviación es un proceso de selección y separación de las impurezas del mineral, algo muy parecido salvando las distancias que hacer café pasado, y en donde se usa una solución cianurada para este proceso. Para procesar 1 gramo de oro es necesario mover 1 TM. de material. Luego de lixiviar el mineral, se pasa el mismo por un proceso de filtrado y de refinado, para obtener el producto final que es lo que se denomina Doré, que es una mezcla de oro y plata. La producción de

oro empezó en el años 1993 y su producción estuvo en el año 2005 3.3 millones de onzas. Después de este año la producción ha bajado llegando a 1.5 millones de onzas el 2007 y a 1.8 millones de onzas el 2008.

La empresa minera (b) es líder en el desarrollo de programas de incorporación de las capacidades locales, a través de proveedores locales, como soporte a su operación, así esta minera tiene una cantidad importante de proveedores de la misma región donde opera. Pese a este esfuerzo, tiene públicos y marcados problemas con su entorno social que lograron, entre otras cosas, ser la causa de la disminución de la producción en los últimos años.

Empresa Minera (c)

La empresa minera (c) es la mayor inversión realizada en la historia de minería peruana (aproximadamente US\$ 2,260 millones). Poco tiempo después de iniciadas sus operaciones, La empresa minera (c) se ha constituido en uno de los mayores productores nacionales de concentrados de cobre y zinc del país.

La empresa minera (c) produce, a más de 4,300 metros sobre el nivel del mar, diferentes concentrados de mineral, fundamentalmente de cobre y zinc. Se trata de polvos finos de mineral que han sido reducidos a micrones y que son llevados a fundiciones en el extranjero. El yacimiento cuenta también con otros minerales como el molibdeno, la plata, el plomo y el bismuto que son obtenidos de manera secundaria en el proceso de producción. Ubicada en el departamento de Ancash a 270 Km. al noreste de Lima, cuenta con una planta concentradora que hoy en día es considerada como la más grande en tratamiento de minerales polimetálicos a nivel mundial. La empresa minera (c) es una empresa peruana, regida por la legislación peruana con capitales extranjeros. Con una amplia zona de influencia, Antamina tiene dos principales zonas de operaciones, ambas en Ancash, una es la propia mina y otra es la operación portuaria. Las operaciones entre mina y puerto están conectadas gracias a un mineroducto (tubería subterránea)

que transporta los concentrados que produce la compañía y que recorre 302 kilómetros, cruzando el departamento de Ancash.

El depósito mineral de la empresa minera (c) es el *Skarn* de cobre-zinc, plata, molibdeno y bismuto, más grande del mundo conocido en la actualidad. Al yacimiento se le ha calculado en el año 2000, 559 millones de toneladas de reservas minables con 1.23% Cu, 1.03% Zn, 13.7g/t Ag y 0.029% Mo. Es una mina con método explotación a tajo o cielo abierto (*open pit*); siendo una de las características principales de su diseño sus bancos de explotación de 15 metros de altura. En la actualidad posee una producción promedio diaria de 360,000 toneladas de material, y opera las 24 horas del día los 365 días del año, en turnos de 12 horas lo cual la convierte en una de las diez primeras minas a escala mundial en cuanto a volumen de operación. La complejidad del mineral extraído de la mina ha obligado a diseñar y construir en una planta concentradora sumamente compleja, única en su tipo, equipada con la más alta tecnología. Con un valor que alcanzó los 755 millones de dólares, esta planta tiene una capacidad de diseño de 70,000 Tm/día, pero es capaz de procesar 80,000 toneladas diarias de hasta seis diferentes tipos de mineral.

A continuación se va a presentar un resumen de los proveedores participantes, manteniendo la codificación usada en el capítulo III.

P_{1A}: Es una empresa de transporte de concentrados que opera desde el año 1996. Su facturación a anual es del orden de los 30 millones de soles, significando la empresa minera (a) el 70% de toda su facturación a través de las tres empresas del grupo. El 30% restante lo configuran otras 9 empresas a las que se brindan servicios. Son proveedores de la empresa minera (a) desde hace tres años.

P_{3A}: Es una fundición de metales ferrosos que opera en Lima desde el año 2003. Su nivel de facturación es del orden de los 4 millones de soles al año, de los cuales la empresa minera (a) representa un 20 a 25%. El resto de la facturación lo desarrollan con otros 12 clientes. Se puede

considerar que es una empresa pequeña, con procedimientos artesanales pero que esta enfocada en el sector minera intermedio donde tiene capacidad de competir por la flexibilidad.

P_{4A}: Esta empresa es una de las empresas líderes en el mercado de explosivos para operaciones subterráneas. Esta empresa tiene poco más de 50 años en el mercado y tiene operaciones en todo el país, alcanzando una facturación anual de 85 millones de dólares, teniendo presencia en otros países como los Estados Unidos, Canadá, Chile, Ecuador y Bolivia. Pertenece a uno de los más sólidos grupos económicos nacionales, quienes tienen intereses e inversiones en mercados financieros, de seguros, industriales y mineros.

P_{5A}: Es una empresa de servicios de ingeniería, construcción, montajes y dirección de proyectos que funciona desde el año 1990. Tiene clientes en casi todas las ramas fabriles, siendo una de las principales la rama minera, en donde atiende a la empresa minera (a). Tiene dos divisiones principales, la primera es la división de edificaciones y ampliaciones de planta y la segunda es la de fabricación y montaje de tanques.

P_{1B}: Fue fundada en 1922 en rubro completamente diferente, que era el del mercado de abarrotes de consumo masivo. En 1942, la compañía decide asumir la representación en el país de una marca de maquinaria usada en agricultura, minera y construcción, decisión que marcó el destino de la compañía. En el año 1981 se transformó en sociedad anónima. El nivel de ventas de la compañía es del orden de los 640 millones de dólares anuales, de los cuales la división minera representa poco menos del 40%. Sus clientes son aproximadamente 21,000 teniendo la división minera ocho clientes y diez operaciones atendidas en estos ocho clientes. El nivel de ventas a la empresa minera (b) es de 45 millones de dólares al año.

P_{2B}: Es una empresa internacional integrada de petróleo y gas, con actividades en más de 30 países y líder en España y Argentina. Es una de las diez mayores petroleras privadas del mundo y la mayor compañía privada energética en Latinoamérica en término de activos. Es el mayor

refinador de petróleo de España y Argentina, estando presente además en Perú y Brasil. Opera nueve refinerías con una capacidad de refino de más de 1,2 millones de barriles por día. En cuanto a las actividades de marketing, comercializa sus productos petrolíferos en 12 países de Europa y Latinoamérica a través de una amplia red de más de 6.800 puntos de venta. Es el operador líder en Argentina y en España y uno de los principales en Perú y Ecuador. En el negocio de los gases licuados del petróleo (GLP), con unas ventas anuales de más de tres millones de toneladas, es la tercera compañía más grande del mundo y una de las más eficientes.

El nivel de facturación a la empresa minera (b) es del orden de 120 millones de dólares al año, y el nivel de facturación total anual es de 1,500 millones de dólares aproximadamente, si se excluyen las estaciones de servicio se tienen alrededor de 60 clientes.

P_{3B}: Esta es una empresa de transportes local, es decir de la zona de operación de la empresa minera, que es proveedor de la empresa minera alrededor de 7 años y tiene como empresa casi 10 años. El nivel de facturación a la empresa minera es del orden del millón de soles al año y esto representa más del 50% de sus ingresos.

P_{4B}: El proveedor es una empresa líder en el mercado de la Región, dedicada al desarrollo de Proyectos Mecánicos, para lo que cuenta con maquinaria adecuada y cuenta con certificación ISO 9001. Brinda servicios en diversos ramos dentro de los que se puede destacar el de movimiento de tierras, servicios de soldadura entre otros. Es una empresa regional que inicio sus operaciones en el mes de julio del año 2000.

P_{5B}: Esta empresa regional comienza operaciones en agosto del año 2000 y su rubro es el alquiler de maquinaria pesada y equipos diversos. Es proveedor de la empresa minera (b) desde el comienzo de sus operaciones, además de otros proyectos, normalmente del estado. Tiene alrededor de 350 trabajadores y la empresa minera (b) representa más del 70% de sus ventas.

P_{1C}: Fue fundada en 1922 en rubro completamente diferente, que era el del mercado de

abarrotes de consumo masivo. En 1942, la compañía decide asumir la representación en el país de una marca de maquinaria usada en agricultura, minera y construcción, decisión que marcó el destino de la compañía. En el año 1981 se transformó en sociedad anónima. El nivel de ventas de la compañía es del orden de los 640 millones de dólares anuales, de los cuales la división minera representa poco menos del 40%. Sus clientes son aproximadamente 21,000 teniendo la división minera ocho clientes y diez operaciones atendidas en estos ocho clientes. El nivel de ventas a la empresa minera (c) es de 50 millones de dólares al año.

P_{2C}: Es una empresa internacional integrada de petróleo y gas, con actividades en más de 30 países y líder en España y Argentina. Es una de las diez mayores petroleras privadas del mundo y la mayor compañía privada energética en Latinoamérica en término de activos. Es el mayor refinador de petróleo de España y Argentina, estando presente además en Perú y Brasil. Opera nueve refinerías con una capacidad de refino de más de 1,2 millones de barriles por día. En cuanto a las actividades de marketing, comercializa sus productos petrolíferos en 12 países de Europa y Latinoamérica a través de una amplia red de más de 6.800 puntos de venta. Es el operador líder en Argentina y en España y uno de los principales en Perú y Ecuador. En el negocio de los gases licuados del petróleo (GLP), con unas ventas anuales de más de tres millones de toneladas, es la tercera compañía más grande del mundo y una de las más eficientes.

El nivel de facturación a la empresa minera (c) es del orden de 80 millones de dólares al año, y el nivel de facturación total anual es de 1,500 millones de dólares aproximadamente, si se excluyen las estaciones de servicio se tienen alrededor de 60 clientes.

P_{3C}: La empresa fabrica y vende bolas de acero para molienda. Es una empresa de capitales sudafricanos que opera en diversas partes del mundo. En Sudamérica lo hace en Chile y Perú. En el Perú tiene dos plantas, una en Arequipa y otra en Lima, desde donde atienden a las diversas operaciones mineras en todo el territorio peruano. Su nivel de producción es de casi cien mil

toneladas anuales lo que significó a los precios del 2008, 120 millones de dólares anuales. Tiene 24 clientes y el nivel de facturación a la empresa minera (c) es de aproximadamente 25 millones de dólares al año.

P_{4C}: Fabricante y comercializador de explosivos, líder en las operaciones de tajo abierto. Sus operaciones empiezan bajo diferente administración el año 1981 con su planta ubicada en Arequipa. Luego de varios cambios en su composición accionaria, ahora pertenece a un grupo australiano líder mundial en el sector. Tiene plantas en Arequipa y Lima, y una operación en Cajamarca que funciona sólo para una compañía minera. El nivel de ventas de la compañía es del orden de los 100 millones de dólares anuales y son 23 millones de dólares los que adquiere la empresa minera (c). En total esta empresa tiene 30 clientes.

P_{5C}: Esta empresa es un operador logístico con operaciones de agencia de aduana, almacenaje y transporte. Tiene 70 años en el mercado y pertenece a uno de los grupos empresariales peruanos más fuertes, el cual tiene empresas en el sector financiero, de seguros y de alimentos. Desde el año 2003 tiene operaciones internacionales en Bolivia y Ecuador en la región andina, y en Centroamérica en El Salvador, Guatemala y Honduras. Su nivel de facturación total es de alrededor de 400 millones de dólares anuales de los cuales el sector minería representa 50 millones de dólares en aproximadamente 100 clientes. La empresa minera (c) representa 7.5 millones de dólares.

APENDICE E: INFORMACION DE PERSONAS ENTREVISTADAS (SEGUNDA RONDA)

Tabla 14

Empresa Minera (a) – Datos de personas entrevistadas - Proveedores

Cía.	Puesto	Años en la Empresa	Años c/minera	Frecuencia Trato c/minera
P _{1A}	Gerente	12	4	Diario
P _{1A}	Controlador	7	4	Diario
P _{3A}	Jefe Presupuestos	5	3	Diario
P _{4A}	Jefe Minería	21	10	Semanal
P _{5A}	Gerente	18	10	Depende de trabajos

Tabla 15

Empresa Minera (b) – Datos de personas entrevistadas - Proveedores

Cía.	Puesto	Años en la Empresa	Años c/minera	Frecuencia Trato c/minera
P _{1B}	Jefe Ventas Minería	2	7	Semanal
P _{1B}	Asesor Comercial	2	2	Cada 2 días
P _{2B}	Jefe de Cuenta	11	2	Diario
P _{3B}	Gerente	10	7	Diario
P _{4B}	Jefe Logística	5	5	Diario
P _{5B}	Gerente Operaciones	8	8	Diario

Tabla 16

Empresa Minera (c) – Datos de personas entrevistadas - Proveedores

Cía.	Puesto	Años en la Empresa	Años c/minera	Frecuencia Trato c/minera
P _{1C}	Jefe Cuenta	10	2	Diario
P _{1C}	Jefe Cuenta	11	8	Diario
P _{2C}	Superintendente	3	7	Diario
P _{2C}	Asesor Comercial	6	3	2 días x semana
P _{3C}	Gerente Comercial	8	8	2 días x semana
P _{3C}	Gerente General	21	8	2 días x mes
P _{3C}	Rep. Técnico	12	8	3 días x mes
P _{4C}	Gerente General	6	8	1 x semana
P _{5C}	Gerente Minería	10	3	1 x semana
P _{5C}	Gerente Corp. Transporte	20	8	1 c/ quincena

Tabla 17

Empresa Minera (a) – Datos de personas entrevistadas

Puesto	Años de la Empresa	Años c/minera	Frecuencia Trato c/proveedores
Jefe Planeamiento	30	4	Eventual
Comprador	30	15	Diario
Jefe Compras	30	3	Diario
Gerente Logística	30	3	Diario

Tabla 18

Empresa Minera (b) – Datos de personas entrevistadas

Puesto	Años de la Empresa	Años c/minera	Frecuencia Trato c/proveedores
Jefe Planeamiento	16	8	Semanal
Comprador Sr.	16	5	Diario
Gerente Compras	16	1	Semanal

Tabla 19

Empresa Minera (c) – Datos de personas entrevistadas 2da. Ronda

Puesto	Años de la Empresa	Años c/minera	Frecuencia Trato c/proveedores
Jefe Compras	10	8	Diario
Comprador Sr.	10	7	Diario
Jefe Planeamiento	10	7	Semanal

APENDICE F: PROTOCOLO DEL CASO

a) Generalidades del estudio

A1 Antecedentes

A2 Objetivos y preguntas de investigación

A3 Marco Conceptual

b) Procedimientos de campo

B1 Datos de las empresas

B2 Datos de las personas a entrevistar

B3 Carta de Consentimiento de las empresas

c) Preguntas del caso

C1 Guía/Patrón de la entrevista

d) Reporte el Caso

D1 Transcripción de notas de entrevista

D2 Verificación posterior en caso ser necesario

D3 Reporte del investigador



APENDICE G: GUÍA/PATRÓN DE LA ENTREVISTA

La guía o patrón de la entrevista ha sido diseñada para obtener de las personas entrevistadas información relevante al tema materia de investigación.

Parte I: Generalidades

La primera parte de la conversación se refiere a temas generales referidos a la investigación y la situación de la empresa y del entrevistado en la misma y en su relación con la empresa minera.

Parte II: Percepción

La segunda parte de la conversación se refiere a la percepción que se tiene acerca de la relación de la empresa minera con sus proveedores, sea el entrevistado de la empresa minera o de un proveedor de la misma. También se pregunta por la percepción de comportamientos oportunistas de cada una de las contrapartes.

Parte III: Información

La tercera parte ya se centra en información acerca de la relación y en esta parte se pregunta acerca de la formalidad o no de los acuerdos, sobre el liderazgo de la relación, sobre el reparto de los beneficios derivados de la relación, sobre la reputación y como es su desempeño contractual.

Parte IV: Otros aspectos

La última parte es una conversación abierta sobre temas relativos a la relación empresa minera-proveedor que pueden afectar a la misma o la percepción de la relación. Esta conversación sirve para puntualizar la confidencialidad de la información proporcionada, revisar la información proporcionada, dejar paso a interrogantes de los entrevistados, entre otras cosas.

Figura 1. Esquema de Relación Cliente-Proveedor

