

EL TAMAÑO EMPRESARIAL Y LA IMPORTANCIA DEL SUMINISTRO COMO CONDICIONANTES EN LA GENERACIÓN DE RELACIONES A LARGO PLAZO CON EMPRESAS PROVEEDORAS*

FIRMS' SIZE AND SUPPLY IMPORTANCE AS DETERMINANTS OF LONG-TERM RELATIONSHIPS WITH SUPPLIERS

Jesús J. Cambra Fierro¹

UNIVERSIDAD "PABLO DE OLAVIDE"

Yolanda Polo Redondo

UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

RESUMEN

Las empresas, de cara a incrementar su eficiencia y probabilidad de éxito, no se centran tan solo en gestionar contactos satisfactorios con sus clientes. Es necesario que den un paso más y que identifiquen aquellas tareas que proporcionen más valor a lo largo del ciclo completo de negocio. Un ejemplo son las relaciones de aprovisionamiento.

El presente trabajo analiza el papel que juega la orientación temporal en la relación empresa-proveedor, en el contexto PYME. Así, a través de un estudio de perfil cualitativo, se comprueba que en general estas relaciones tienden a orientarse a largo plazo, aunque los motivos difieren dependiendo del tamaño de las empresas y de la importancia del suministro.

tro. Aquellas empresas de mayor dimensión basan su decisión en el nivel de satisfacción percibido, mientras que las organizaciones de menor tamaño lo hacen en función de su "no-insatisfacción". Además, conforme aumenta la importancia del suministro se incrementan los costes de cambio. La metodología seguida ha sido el estudio del caso, y las conclusiones obtenidas destacan el importante papel que en el contexto PYME tienen tanto el número de alternativas disponibles como los costes de cambio como impulsores de relaciones duraderas con proveedores.

Palabras clave: Aprovisionamiento; PYME; satisfacción; "no-insatisfacción", costes de cambio; alternativas; estudio del caso.

* **Agradecimientos:** Los autores agradecen el apoyo recibido del proyecto ECO2011-27023 (Ministerio de Ciencia e Innovación) y S09 (Grupo Generés) financiado por el Gobierno de Aragón y la Unión Europea.

¹ Dpto. Dirección de Empresas. Universidad "Pablo de Olavide". Ctra. Utrera, km. 1. 41.1013-SEVILLA. Teléfono: 954 97 79 24. Fax: 954 34 83 53. jjcamfie@upo.es



ABSTRACT

To understand firms' success we can now no longer focus solely on managing satisfactory relationships with customer. It is necessary to identify and manage appropriately all the activities capable of generating value throughout the complete business cycle. For example, there is growing interest in appropriate management of the relationships that companies establish with their suppliers, as the first step towards ensuring that the product complies with the desired standards.

This work is focused on the analysis of firm-suppliers relationships in the context of SMEs, specifically on their temporal orientation. This research is relevant because the SMEs context differs from that of larger firms and therefore specific researches are needed. Our research identifies that generally, these relationships present a long-term orientation, although motivations differ depending on the size of the firm and on the inputs relevance. Bigger firms analyse their satisfaction, while smaller firms consider their "not-dissatisfaction". Also, the more relevant the input the higher the switching costs. Our data also highlight the role of the number of alternatives and the switching costs as drivers of the long-term orientation of the firm-suppliers relationships in the SMEs context. The implications derived from our study are discussed at the end of this paper.

Keywords: *Supplying function; SME; satisfaction; "not-dissatisfaction"; switching costs; alternatives; case study.*

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas que quieran incrementar su nivel de eficiencia global y el valor entregado a sus clientes, deberían identificar todas y cada una de las actividades que conforman su ciclo de negocio y que son susceptibles de generar valor, independientemente de que exista o no

contacto directo con el cliente (BEEKMAN y ROBINSON, 2004). Así, parece necesario que se preste especial atención al sistema de distribución y de entrega del producto, como imagen que proyecta la empresa al mercado. En este sentido, uno de los pilares fundamentales de investigación en el ámbito del marketing durante los últimos años ha sido el estudio de los canales de distribución, quizás más orientado hacia el cliente y hacia el establecimiento y, por tanto, a la gestión de relaciones (MARTÍN et al., 2006). También se aprecia una corriente de trabajos que abogan por reforzar la calidad y el valor de las acciones comerciales a partir de una gestión adecuada de la función de aprovisionamiento (ej., RAO et al. 2006; Sila et al., 2006; KANNAN y TAN, 2007). Por tanto, y reconociendo la vigencia del marketing de relaciones como un frente de investigación dominante en nuestra disciplina (PALMATIER et al., 2006), podría resultar adecuado aplicar este concepto al ámbito de las relaciones empresa-proveedor. Esta idea aparece recogida en la literatura especializada y son varias las investigaciones que la apoyan (WAGNER et al., 2002; HANDFIELD y BETCHEL, 2002; KWON y SUH, 2005; FYNES et al., 2005; CASSIVI, 2006; SILA et al., 2006). Además para analizar los procesos de identificación-selección y/o cambio de proveedor resultan muy útiles los modelos de ciclo de vida relacional (DWYER et al. 1987; WILSON, 1995; JAP y GANESAN, 2000).

Sin embargo, como señalan QUAYLE (2003) o MORRISEY y PITTAWAY (2006), la mayor parte de los trabajos que analizan las relaciones comerciales de aprovisionamiento han estado centrados en el estudio de empresas de un tamaño relativamente alto y han sido muchos menos los que han considerado en su análisis el contexto PYMEs, a pesar de la importancia que las pequeñas y medianas empresas desempeñan en el conjunto de la economía. Según PARK y KRISHNAN (2001), la brecha en la literatura que trata de este tema está todavía muy lejos de cerrarse. Fruto de una amplia revisión bibliográfica se ha constatado que la mayoría de



estudios se han limitado a demostrar la significatividad de varios factores, a los que a priori se les suponía influencia en el enfoque relacional; pero no se han estudiado los motivos reales por los que el contexto PYME orienta las relaciones con sus proveedores a largo plazo. Este aspecto podría explicar, al menos parcialmente, el hecho de que algunas hipótesis planteadas en modelos previos no hayan resultado significativas.

Por tanto, la presente investigación se ha planteado con el objetivo de: 1) identificar los motivos y analizar qué factores influyen en la orientación duradera de las relaciones de aprovisionamiento; y 2) contribuir a la literatura especializada reduciendo esa brecha que apuntábamos anteriormente respecto al contexto PYME. Algunas preguntas a las que se quiere dar respuesta son: ¿las dinámicas del contexto PYME difieren de otros contextos globales previamente analizados por la literatura? ¿Afecta el tamaño de la empresa al proceso de constitución de relaciones a largo plazo con proveedores? ¿Existe algún efecto de la relevancia del suministro sobre este proceso?

2. LA FUNCIÓN DE APROVISIONAMIENTO Y EL MARKETING DE RELACIONES

El éxito en la gestión de los procesos de creación y entrega de valor al consumidor no se limita al contacto empresa-cliente. La gestión adecuada del sistema de pedidos, tanto del control del flujo de entrada de materiales como del sistema de inventarios de materias primas, se ha convertido en uno de los primeros eslabones de la cadena de valor para el cliente y de creación de ventajas competitivas (QUAYLE, 2003); de tal forma que aumenta la probabilidad de cumplir con el estándar de calidad requerido, con los plazos de entrega y con el control de partidas del coste total (SILA et al., 2006).

Los trabajos de TAN et al. (2002) y HALLDORSSON et al. (2007) reconocen la importancia

de elementos tales como la orientación al consumidor y la gestión de relaciones duraderas, como factores clave para comprender el éxito tanto de las relaciones de aprovisionamiento como de las de distribución y venta. En la misma línea, ARMSTRON et al. (2009) sugieren tomar como referencia un enfoque integrado de las funciones de aprovisionamiento y distribución denominado: Demand-Supply Chain Management. En este sentido, y siguiendo a JÜTTNER et al. (2007), podríamos diferenciar entre:

1. *Supply Chain* (cadena de aprovisionamiento), entendida como el flujo de materiales e información desde los proveedores hasta el consumidor final. El objetivo se resume en entregar –en el momento preciso– los materiales/ productos solicitados en unas condiciones óptimas y a un coste lo más eficiente posible.
2. *Demand Chain* (DC), entendida como el flujo de información desde el consumidor a sus proveedores. El objetivo es transmitir qué es lo que demanda exactamente el mercado y cómo lo demanda, para lo cual la actuación del marketing y del estudio del consumidor resultan fundamentales.

En cualquier caso, la clave del éxito reside no sólo en la gestión correcta de la cadena de aprovisionamiento o de la cadena de demanda, sino en la coordinación adecuada de ambas (HOOVER et al., 2001). El objetivo es que toda la cadena responda de forma coordinada y que los resultados, globales e individuales, obtenidos por la misma sean satisfactorios.

Conceptos relacionados con el canal de distribución, con la orientación al consumidor-mercado y con el marketing relacional entre organizaciones, se convierten en elementos relevantes (MIN y MENTZER, 2000; JÜTTNER et al., 2007). Además, tal y como defienden BEEKMAN y ROBINSON (2004) y RAO et al. (2006), la gestión exitosa tanto de las acciones de compra como de venta requiere:



1. El análisis y la coordinación de todo el conjunto de actividades que van desde la obtención de la materia prima hasta que el producto llega al consumidor final, destacando la necesidad de una buena selección de proveedores.
2. Que las empresas adoptaran una visión centrada en el largo plazo en todas y cada una de las actividades vinculadas a los procesos de aprovisionamiento, transformación y distribución.

Para profundizar en este enfoque duradero la investigación debería apoyarse en la literatura del marketing de relaciones. Sin embargo, dada la relativa escasez de trabajos que hasta el momento se han centrado exclusivamente en el contexto PYME, es preciso verificar –en primer lugar– si efectivamente las empresas de menor dimensión apuestan por un enfoque a largo plazo en las relaciones con sus proveedores y, además, conocer cuáles son los motivos. Esta cuestión representa el eje de nuestra investigación.

3. EL CONTEXTO PYME

Como ya se ha comentado anteriormente las PYME's representan un porcentaje muy importante de la actividad empresarial total, en cuanto a cifra de negocio, transacciones y empleo (PARK y KRISHNAN, 2001). Pero además, hay que señalar que presentan un perfil singular: menor dimensión y menos dotación de recursos (BEEKMAN y ROBINSON, 2004); sistemas de gestión en los que muchas ocasiones no se produce una separación entre propiedad-gestión (MORRISEY y PITTAWAY, 2004); y formación académica del gestor que no siempre se ajusta a las necesidades reales de la empresa (EMILIANI, 2000). Así, por ejemplo, la comunicación y la gestión de la información son aspectos fundamentales relacionados con una gestión eficiente de la función de aprovisionamiento –LEONARD y DAVIS (2006), RAO et al. (2006)–,

y que en este sentido la existencia de determinados avances en tecnología de comunicación (Sistemas EDI, ERP, DRP o MRP) podría favorecer una gestión más eficiente para todas las empresas. Sin embargo, considerando el perfil que define a las PYMES, es posible que muchas de estas empresas (o algunos de sus proveedores) no siempre sean capaces de asumir el coste de implantar determinados sistemas de información o de gestionarlos adecuadamente. Por estos motivos VAALAND y HEIDE (2007) se planteaban la viabilidad de las PYMEs ante el nuevo marco competitivo que comprende una correcta gestión de la cadena de suministro.

Por tanto, dada la relevancia del contexto PYME y sus características diferenciales podemos presuponer que la gestión de su función de aprovisionamiento presentará ciertas peculiaridades respecto a otras empresas de mayor tamaño. Además, tal y como hemos señalado en la parte introductoria de este artículo, tradicionalmente ha existido un sesgo en la investigación, más centrada en estudiar nuestro fenómeno de referencia en empresas de más envergadura. Nuestro trabajo pretende contribuir a disminuir en parte ese sesgo y analizar el concepto de relaciones empresa-proveedores en el contexto de pequeña y mediana empresa.

La caracterización de las PYMEs es muy diversa, dependiendo de la variable de referencia: número de trabajadores y/ o facturación; y del contexto-país concreto. Sin embargo, se aprecia una mayor tendencia a utilizar el número de empleados, debido a que la variable facturación puede presentar problemas de datos ausentes en los cuestionarios. Así, MORRISEY y PITTAWAY (2006), toman como referencia una plantilla inferior a 250 trabajadores para analizar el contexto PYME en Reino Unido; mientras PARK y KRISHNAN (2001), consideraron un tamaño de hasta 500 empleados para el caso de Estados Unidos. En nuestro caso nos parece más oportuno tomar como referencia la clasificación propuesta por dos organismos relevantes en la economía española: el Instituto Nacio-



nal de Estadística (INE, 2005) y la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME), que distinguen varios intervalos:

- Micropymes, menos de 10 asalariados.
- Pymes, entre 10 y 19 empleados.
- Dimensión media, de 20 a 99 empleados.
- Empresas de mayor envergadura, de 100 empleados o más.

En este trabajo se consideran los tres primeros intervalos, estableciendo como límite superior de inclusión en el estudio plantillas de 99 trabajadores.

4. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

4.1. El método del caso como herramienta de investigación

El análisis de casos aplicado a investigación es una herramienta que investiga un hecho en profundidad dentro de su contexto original, resultando una herramienta muy adecuada cuando el fenómeno no es totalmente evidente, cuando no se tiene un conocimiento muy amplio del mismo y/ o cuando se desean utilizar múltiples fuentes de evidencia (JOHNSTON et al., 1999; SIGGELKOW, 2007).

La literatura especializada considera esta herramienta como un examen objetivo y en profundidad de un hecho sobre el que se desea obtener conocimiento (MCCUTCHEON y MEREDITH, 1993). Además, el método de caso aplicado a una investigación es una herramienta válida que puede enriquecer ostensiblemente una investigación empírica y facilitar la construcción de teoría (SUDDABY, 2006). Será preciso, pues, conocer y aplicar adecuadamente las técnicas que confieren validez interna (triangulación y patrones de comportamiento), validez externa (procesos de validez analítica frente a la validez estadística), fiabilidad (establecimiento de un protocolo previo de actuación y

de una base de datos completa), y objetividad (auditores externos, retroalimentación con los agentes analizados) a la investigación. Estos procesos pueden analizarse con mayor profundidad, en los trabajos de YIN (1994) o de EISENHARDT y GRAEBNER (2007).

4.2. Estudio empírico

El estudio exploratorio verificó que efectivamente las PYMES analizadas tienden a orientar las relaciones de aprovisionamiento a largo plazo, aunque se intuía que los motivos por lo que lo hacían eran muy diversos. Para identificar los factores que determinan dicha orientación temporal se tomó como referencia de análisis la Denominación de Origen (DO) Somontano. Se trata de un conjunto de empresas homogéneas entre sí (sector, perfil PYME) y heterogéneas en cuanto a estructura de propiedad, presencia en mercados, etc. Siguiendo la nomenclatura propuesta por YIN (1994) consideramos un diseño “*simple case, embedded design*”.

La elección del sector se justifica por su importancia en la economía nacional, por las características heterogéneas de estas empresas en cuanto a tamaño, estructura de propiedad, formación de gestores y proceso productivo. Hay que destacar que España es el líder mundial en cuanto a superficie de viñedo y ocupa la tercera posición en cuanto a volumen de producción, por detrás de Francia e Italia. La importancia socioeconómica del sector se cifra en torno al 1,15% del PIB.

Respecto a las características concretas que definen la DO Somontano, hay que señalar que fue creada en el año 1984. La cifra de bodegas inscritas ha aumentado, desde las 5 iniciales a las 23 actuales. La superficie de viñedo se sitúa en las 3.417 hectáreas y son 450 los viticultores autorizados por su Consejo Regulador. Debido a su extensión y capacidad productiva es una de las más pequeñas de España pero, sin embargo, es una de las más conocidas tanto en el ámbito nacional como internacional, situán-



dose casi al nivel de Rioja, Navarra, Ribera de Duero o La-Mancha. Todo el conjunto de bodegas pertenecientes a esta DO están consideradas PYMEs, ya que ninguna de ellas presenta plantillas con más de 60 trabajadores. Existe un grupo de 5 empresas que podemos considerar de tamaño mediano, frente a las 18 restantes que serían micropymes.

Durante el año 2003 se llevaron a cabo una serie de entrevistas con los responsables de cada una de las 13 bodegas inscritas en aquel momento. Cuatro años más tarde, se repitió la operación con el conjunto de bodegas existentes en 2007. Cada entrevista, con una duración de unos 30 minutos aproximadamente, fue grabada y transcrita. Se trataba de entrevistas semiestructuradas que incluían aspectos generales de la gestión desarrollada por cada una de las bodegas y de la gestión de las relaciones entre éstas y sus proveedores. Una vez concluido el análisis preliminar se envió el borrador de las entrevistas a cada uno de los participantes de tal forma que pudieran aportar datos adicionales o avalar los resultados preliminares.

La información recogida se analizó utilizando el programa informático QSR NVivo. La idoneidad de utilizar programas especializados para analizar datos cualitativos se defiende, entre otros, en los trabajos de SINKOVICS et al. (2005) o CAMBRA y WILSON (2011).

5. RESULTADOS

A lo largo de este epígrafe, se ofrecen varias tablas de síntesis resultantes del análisis del contenido de las entrevistas mencionadas. El conjunto de la información se encuentra agrupado en una base de datos completa, junto a las notas tomadas durante las visitas a las instalaciones de las empresas, resúmenes de informes internos y otros datos de carácter secundario.

Además, se incluyen las tablas que muestran el resumen del proceso de codificación de toda la información, diferenciando entre nodos/variables teóricos (T) –definidos a priori por el

equipo investigador según estudios y fuentes bibliográficas anteriores– e inducidos (I) –definidos por el equipo investigador conforme avanza el proceso de codificación–. También se diferencia entre factores clave –aquellos más importantes y que resultan críticos para comprender el fenómeno objeto de estudio– y otros –variables secundarias, de menor relevancia, pero que también resultan de interés–.

5.1. Satisfacción vs. no-satisfacción

Una vez analizado el contenido de las entrevistas se pudo constatar que las empresas orientan sus relaciones de aprovisionamiento a largo plazo, aunque los motivos de dicho enfoque temporal son diferentes.

Para aquellas empresas de mayor tamaño destacan afirmaciones como:

- “Continuaremos con ellos cuando se cumplan las promesas y alcancemos o mejoremos nuestras expectativas iniciales”.
- “Cuando se adapten realmente a lo que necesitamos y que han prometido cumplir”.
- “Seguiremos siempre que estemos satisfechos... fíjate en la cantidad de propuestas que tenemos sobre la mesa... los proveedores saben que si cumplen seguimos con ellos porque el riesgo para nosotros es menor... pero también saben que existen más alternativas y que si estamos descontentos deben ofrecer soluciones rápidamente o de lo contrario cambiaremos”.
- “Si lo hacen bien mi confianza hacia ellos se incrementa y puedo comprometerme implícita o explícitamente con esos proveedores, puedo colaborar, intercambiar información... en fin, desarrollar acciones que fortalezcan la relación... pero siempre y cuando se demuestre que esa relación es satisfactoria”.



Mientras, en el caso de otras bodegas de menor dimensión destacan frases como estas:

- “Yo gestiono sólo la bodega y no puedo saber de todo, no tengo tiempo ni capacidad para valorar todas las alternativas que me ofrecen continuamente... debo confiar en lo que tengo y, mientras no vaya mal seguiré con los proveedores que tengo”.
- “Entiendo que en esta misma DO haya empresas que sean más exigentes con sus proveedores, pero yo no puedo... no resulto tan atractivo para ellos, así que a veces pienso que debo conformarme con lo que tengo... salvo que observe que de forma continuada se producen fallos creo que es mejor mantener lo que tengo. Se lo que voy a encontrar y no pierdo en ese

sentido... en la empresa somos pocos y necesitamos todo el tiempo posible para preocuparnos del resto de tareas que hay que hacer.”

- “A los pequeños no nos queda más remedio que confiar en lo que tienes, aunque desde luego valoro mucho la comunicación con algunos de mis proveedores, que me asesoren en aquellos aspectos en los que no tenemos suficiente conocimiento, colaborar en determinadas acciones de publicidad, ferias, proyectos de I+D que pueden resultar interesantes para ambas partes...”

En función de afirmaciones como las anteriores se pudo formular el primer bloque de nodos, cuya definición se muestra en la tabla 1.

TABLA 1
Nodos estructurales

RELEVANCIA/ DIMENSIÓN	VARIABLE	PERFIL	DEFINICIÓN
CONSECUENCIA	Orientación a largo plazo	TEÓRICO	• Intención de mantener la relación con ese proveedor en el futuro
CLAVE/ ANTECEDENTE DIRECTO	Satisfacción	TEÓRICO	• Evaluación positiva de la relación con el proveedor (multidimensional: objetiva y afectiva-emocional)
CLAVE/ ANTECEDENTE DIRECTO	<i>(no-insatisfacción)</i>	INDUCIDO	• Evaluación no negativa

La tabla 2 muestra el resumen, para el conjunto del caso, del análisis de contenido de la información referida a cada una de las empresas respecto a la codificación anterior. Los datos sugieren que:

- Por un lado las bodegas de mayor tamaño, recursos y nivel de formación de sus gestores, apuestan por relaciones duraderas con sus proveedores ya que son conocedores de los beneficios teóricos y prácti-



cos de dicho enfoque relacional. Sin embargo, gracias a su mayor dotación de recursos y a su capacidad técnica y temporal analizan muchas de las posibles alternativas adicionales para estar seguros de que sus proveedores actuales son los más adecuados. Las razones principales para mantener estas relaciones vigentes son la satisfacción y la gestión del riesgo-incertidumbre asociada al cambio continuo de proveedores. Así, una vez demostrada la capacidad del proveedor estas empresas demuestran cierta propensión al compromiso.

- Por otro lado las bodegas de menor dimensión y que están gestionadas por

personas con menor nivel de formación también orientan estas relaciones a largo plazo aunque, según sus responsables, lo hacen por incapacidad temporal y técnica para estar analizando otras alternativas. En aquellos casos en los que no están descontentos intuyen que comprometerse con sus proveedores actuales y mantener la relación es una buena opción para ellos. Por tanto, podemos decir que en este caso la capacidad de los proveedores no resulta tan trascendente como en el caso del otro grupo de bodegas, y que ahora las bodegas se acomodan a sus proveedores actuales. La “no-insatisfacción” sustituye a la satisfacción.

TABLA 2
Tabla de síntesis

Ítems de referencia/ Tamaño de las empresas	“Orientación a largo plazo”	“Satisfacción”	“No-insatisfacción”
Micro + pequeña (18)	18 (100%)	5 (27,7%)	13 (72,3%)
Tamaño medio (5)	5 (100%)	5 (100%)	0 (0%)
TOTAL (%)	23 (100%)	10 (43,47%)	13 (56,53%)

5.2. Efecto de las variables relacionales

En el análisis de la información se ha observado que factores tales como la confianza, la comunicación y la cooperación contribuyen a mejorar el nivel de satisfacción percibido y el nivel de compromiso que se muestra hacia la relación.

- “Evidentemente necesito saber qué me ofrecen los proveedores y ellos qué es lo que necesito... tenemos que concretar plazos, calidades, cambios...”.
- “Nosotros no podemos comprar a alguien en quien no confiamos, independiente-

mente de que sea por su reputación, imagen de marca, análisis de sus características... en este sector nos conocemos casi todos”.

- “Si, si... de otra forma no puede entenderse una relación... por ejemplo, nosotros estamos colaborando con un fabricante de cubas metálicas y con un distribuidor británico... el resultado del proyecto de I+D es positivo y evidentemente, ¿a quién crees que vamos a comprarle los próximos depósitos? También sabemos que gracias a la colaboración con ese distribuidor tenemos garantizado el canal de distribución británico”.



La definición de los nodos resultantes (teóricos e inducidos) del proceso de análisis y codificación de esta fase de la investigación se incluye en la tabla 3. Hay que indicar que, en

general, estos hallazgos concuerdan con la literatura más reciente (eg., PALMATIER et al., 2006) y relevante del marketing de relaciones (eg. MORGAN y HUNT, 1994).

TABLA 3
Notas relacionales

RELEVANCIA/ DIMENSIÓN	VARIABLE	PERFIL	DEFINICIÓN
CLAVE/ ANTECEDENTE DIRECTO	Compromiso	TEÓRICO	<ul style="list-style-type: none"> Deseo de mantener una relación vigente y acciones vinculadas para ello: actitud
OTROS ANTECEDENTES	Confianza	TEÓRICO	<ul style="list-style-type: none"> Credibilidad/ fe en la capacidad del proveedor o en la palabra dada: <ul style="list-style-type: none"> – <i>Empresas grandes</i>, normalmente confianza demostrada, basada en experiencia, constatación de desempeño – <i>Empresas pequeñas</i>, normalmente promesas, imagen, etc.
OTROS ANTECEDENTES	Comunicación	INDUCIDO	<ul style="list-style-type: none"> Intercambio de información, valorada en términos de cantidad, frecuencia, relevancia, oportunidad...
OTROS ANTECEDENTES	Cooperación	INDUCIDO	<ul style="list-style-type: none"> Colaboración, coordinación y complementariedad de las acciones (en ocasiones, aunque no siempre, puede estar referido a objetivos comunes) <ul style="list-style-type: none"> – Empresas pequeñas valoran consejos, apoyo a solución de problemas, etc.

A partir de la estructura de variables anterior y tras una revisión de la literatura específica de marketing de relaciones establecemos un conjunto de proposiciones que explican la orientación a largo plazo de las relaciones de aprovisionamiento. A este respecto hay que indicar que el modelo resultante parece ajustarse a las propuestas de autores como MORGAN y HUNT (1994) o ANDERSON y NARUS (1990).

Comunicación

La comunicación permite que el proveedor conozca las necesidades y expectativas de su

cliente, y que éste identifique las capacidades de sus proveedores de tal forma que puedan aclararse los términos del intercambio en tiempo, cantidad y calidad (DWYER et al., 1987; JAP y GANESAN, 2000). Este elemento es fundamental para superar la incertidumbre y el riesgo inicial asociados a la posible complejidad y heterogeneidad de los productos, a los cambios en el entorno, en el mercado y en la demanda (GEYSKENS, 1998; ZSIDISIN y ELLRAM, 2003). A través de un sistema de comunicación eficaz y eficiente se refuerza el conocimiento mutuo (WILSON, 1995), se puede inyectar fluidez a la relación empresa-proveedor y ayudar a resolver posibles dudas o conflictos entre los agentes



(MONCKZA et al., 1998; CANNON y HOMBURG, 2001; KALAFATIS, 2002). En definitiva, la comunicación permite acercar las expectativas de cada uno de los agentes a las percepciones reales (HOGAN, 2001; LEMON et al., 2002):

Proposición 1: La comunicación entre la empresa y sus proveedores influye positivamente en el nivel de confianza del comprador industrial hacia sus proveedores.

Proposición 2: La comunicación entre la empresa y sus proveedores influye positivamente en el nivel de satisfacción percibida por el comprador industrial.

Confianza

Cuando un agente confía en otro es posible suponer que no se tomarán decisiones o se desarrollarán acciones que pudieran afectar negativamente a la otra parte (GANESAN, 1994; SMELTZER, 1997; ATUATHENE-GIMA y LI, 2002); por lo que podemos decir que la confianza facilita relaciones más efectivas y eficaces. Este elemento influye directamente en la predisposición de los agentes a colaborar (RAO et al., 2006), en la satisfacción percibida (SIGUAW et al., 1998; HANDFIELD y BECHTEL, 2002; PARSONS, 2002), y en el compromiso mostrado (MORGAN y HUNT, 1994; KWON y SUH, 2004) y puede formarse a partir de la imagen o reputación de los agentes, del grado de afinidad de valores y objetivos corporativos/ individuales, y/ o de la demostración de la capacidad real:

Proposición 3: La confianza influye positivamente en el nivel de cooperación con el proveedor.

Proposición 4: La confianza influye positivamente en el nivel de satisfacción percibida por el comprador industrial.

Proposición 5: La confianza influye positivamente en el nivel de compromiso mostrado hacia la relación.

Cooperación

La cooperación hace referencia a la colaboración mutua que existe entre proveedor y cliente y se considera una de las variables fundamentales tanto en la literatura del marketing de relaciones (MORGAN y HUNT, 1994; WILSON, 1995), como de la SCM (HORVART, 2001; BECKMAN y ROBINSON, 2004; RAO et al. 2006). En un contexto definido por la cooperación los agentes tenderán a resolver conjuntamente posibles problemas que pudieran surgir en el transcurso de la relación. También se podrán promover y desarrollar proyectos comunes (MONCKZA y MORGAN, 1996; HEWETT et al., 2001; MORRISSEY y PITTAWAY, 2006; RAO et al., 2006). En definitiva, se refuerzan los lazos entre proveedor y cliente pudiendo convertirse en una barrera muy importante a la consideración de potenciales nuevos proveedores.

Proposición 6: La cooperación con sus proveedores influye positivamente en el nivel de satisfacción percibida por el comprador industrial.

Satisfacción como antecedente del compromiso y de la orientación a largo plazo de la relación

Antes de iniciar una relación comercial (adquisición de un producto) el cliente industrial se forma unas expectativas sobre lo que quiere/ necesita para alcanzar sus objetivos productivos en términos de rendimiento del factor productivo, servicio y satisfacción psicológica (PARSONS, 2002; TIKKANEN et al., 2000). Una vez que el comprador industrial ha observado la capacidad real del proveedor se puede verificar en qué grado se cumplen las expectativas y en qué medida la relación se convierte en una herramienta útil para la empresa (RAO et al., 2006). El cliente puede considerar el riesgo y la incertidumbre que supondría un cambio de proveedor



y por este motivo es altamente probable que el comprador esté dispuesto a comprometerse con dicho proveedor (MORGAN y HUNT, 1994; RAO et al., 2006) y a apostar por un enfoque relacional frente a otro transaccional (ZSIDISIN y ELLRAM, 2003). Sin embargo, a este respecto hay que destacar uno de los principales hallazgos de esta investigación: apreciaciones referentes a la satisfacción (empresas de mayor tamaño) y “no-insatisfacción” (empresas más pequeñas), de tal forma que proponemos:

Proposición 7a: En empresas de mayor dimensión la satisfacción percibida influye positivamente en la orientación a largo plazo de la relación.

Proposición 7b: En empresas de menor dimensión la “no-insatisfacción” percibida influye positivamente en la orientación a largo plazo de la relación.

Proposición 8a: En empresas de mayor dimensión la satisfacción percibida influye positivamente en el grado de compromiso relacional del comprador industrial.

Proposición 8b: En empresas de menor dimensión la “no-insatisfacción” percibida influye positivamente en el grado de compromiso relacional del comprador industrial.

Compromiso como antecedente de la orientación a largo plazo de la relación

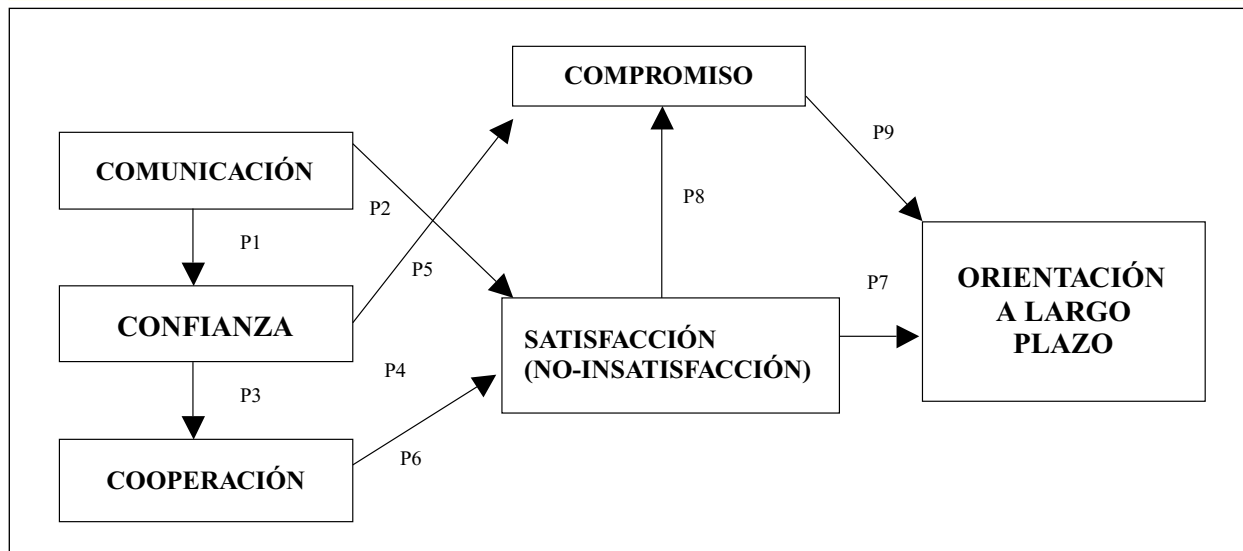
El grado de compromiso relacional es uno de los factores críticos para comprender el éxito de muchas relaciones comerciales y su enfoque duradero (GUNDLACH et al., 1995; GEYSKENS et al., 1998). La literatura señala que el compromiso refleja la actitud, creencia, deseo o promesa de continuidad (MOORMAN et al., 1992), en la que un agente está dispuesto a realizar un esfuerzo determinado (ANDALEEB, 1996) respecto al desarrollo y vigencia de la relación. Es decir, que el compromiso representa el deseo de mantener y defender una relación que se considere valiosa para la empresa (MORGAN y HUNT, 1994). En nuestro caso esta variable parece responder mucho más a un perfil actitudinal, mientras que su vertiente comportamental se recogería en la orientación real de las relaciones hacia el largo plazo.

Proposición 9: El compromiso relacional influye positivamente en la orientación a largo plazo de la relación.

La figura 1 muestra el modelo resultante del conjunto de proposiciones anteriores que explicaría la orientación a largo plazo de la función de aprovisionamiento en el contexto PYME.



FIGURA 1
Modelo inducido general



5.3. Efectos del tamaño y del input en las relaciones identificadas: disponibilidad de alternativas y costes de cambio

Se ha constatado el perfil diferente de los motivos que inciden en la orientación duradera de las relaciones con proveedores según el tamaño de la empresa. En primer lugar hay que diferenciar las importantes connotaciones que tiene la satisfacción frente a la “no-insatisfacción”. Además, en la tabla 3 se pone de manifiesto que para las empresas de más tamaño la confianza se basa más en el análisis previo de la capacidad del proveedor mientras que para las empresas más pequeñas aspectos como las promesas o la imagen de marca son fundamentales. Incluso en el apartado de cooperación surgen de nuevo diferencias. Empresas de más envergadura tienen capacidad para desarrollar proyectos conjuntos de I+D, pero muchas veces las empresas pequeñas entienden la colaboración como apoyo a resolución de problemas o formación. Es más, se han dado incluso casos de proyectos conjuntos “impuestos” por algunos proveedores.

Esto nos hace pensar que existen dos elementos adicionales vinculados al tamaño en la gestión de estas relaciones: número de alternativas válidas disponibles e influencia de los costes de cambio. Las empresas de menor tamaño pueden resultar menos atractivas para muchos proveedores y, por tanto, dispondrían de menos alternativas de aprovisionamiento que empresas de mayor tamaño. Además, parecen soportar mayores costes de cambio relacionados con la escasez de recursos (tiempo, formación, personal, etc.), lo que podría repercutir en la probabilidad de orientar las relaciones a largo plazo:

- “Si, a veces no queda más remedio que colaborar... bueno, trabajar conjuntamente con algún proveedor y distribuidor... no podemos hacer lo que está haciendo Bodegas Pirineos con los italianos e ingleses... no tenemos recursos... sobre todo tiempo... pero a veces no hay más remedio que aceptar lo que nos imponen, no queda otra...”
- “Poco puedo hacer, claro que nos gustaría un precio menor; más atención... y eso



que casi siempre hay varias alternativas... pero por nuestro tamaño creo que somos igual de atractivos para todos... soy consciente de que no somos Enate ni Viñas del Vero... pero claro que me gustaría... lo agradecería mucho... mientras tanto, no me queda más remedio que aceptar lo que tengo. Y no estoy mal, ¿eh? Pero no tengo tiempo ni formación para evaluar todas las alternativas, ni para presionar a mis proveedores... prefiero estar así”.

- *“¿Cambiar? Si que podríamos, claro... mira cuántas tarjetas de visita, información, ofertas... y las tengo clasificadas en un ranking según la opinión del enólogo, del jefe de bodega, de técnico de campo, de los comerciales... somos una de las tres bodegas más grandes de la DO, lo sabemos y los proveedores también... aunque también te digo una cosa, no es lo mismo que me preguntes por botellas o etiquetas que por uvas, corchos o barricas... con lo último no me arriesgo. Con eso no se juega y allí si que mantenemos relaciones muy estables... puedes subra-*

yar lo de muy estables. Eso si, antes nos aseguramos de que los proveedores son los mejores”.

Frases como la anterior sugerían indagar en el efecto de la relevancia del input en el proceso productivo. Se constata que conforme aumenta su importancia—uvas, corchos y barricas para la industria analizada—disminuyen las alternativas válidas de suministro y aumentan los costes de cambio independientemente del tamaño de las empresas. Aunque evidentemente las empresas grandes siempre van a tener un poder de negociación ligeramente superior a las menores. En alguna entrevista pudimos constatar que incluso hay bodegas que a veces compran uva que previamente han desestimado—según ellos por criterios de cantidad y siempre manteniendo un estándar de calidad—las bodegas más grandes. La tabla 4 muestra la definición de los nodos correspondientes al tamaño (teórico), la relevancia del input, el número de alternativas disponibles, y costes de cambio (estos tres últimos de perfil inducido) y que nos han permitido plantear el último bloque de proposiciones.

TABLA 4
Nodos diferenciadores

RELEVANCIA	VARIABLE	PERFIL	DEFINICIÓN
CLAVE	Tamaño	TEÓRICO	• N° trabajadores: pequeñas (hasta 19); grande (20 o más)
CLAVE	Relevancia del input	INDUCIDO	• Clave: uva, corcho, barrica • Auxiliar: depósitos, botellas, etiquetas, etc.
OTROS	Alternativas disponibles	INDUCIDO	• Número de alternativas, calidad, etc.
OTROS	Costes de cambio	INDUCIDO	• Dificultad para sustituir al proveedor: – Empresas grandes, vinculadas a la satisfacción y a la relevancia del input – Empresas pequeñas, vinculadas a la satisfacción, no-insatisfacción, relevancia del input, escasez de recursos, poco poder de negociación, etc.



Proposición A: El tamaño de la empresa afecta al número de alternativas disponibles y a los costes de cambio, de tal forma que a mayor tamaño mayor número de alternativas y menores costes de cambio.

Proposición B: La relevancia del input afecta al número de alternativas disponibles y a los costes de cambio, de tal forma que a mayor relevancia menor número de alternativas y mayores costes de cambio.

Proposición C: El número de alternativas válidas disponibles afecta a los costes de cambio y a la probabilidad de orientar las relaciones a largo plazo, de tal forma que a menor número de alternativas válidas disponibles suponemos mayores costes de cambio y mayor probabilidad de orientar las relaciones a largo plazo.

Proposición D: Los costes de cambio afectan a la probabilidad de orientar las relaciones a largo plazo, de tal forma que a mayores costes de cambio mayor probabilidad de orientar la relación a largo plazo.

Finalmente, en función de los argumentos anteriores podríamos, incluso, pronosticar un

efecto moderador de los costes de cambio y del número de alternativas disponibles en el efecto de la satisfacción/ no insatisfacción sobre la orientación a largo plazo de las relaciones que las empresas establecen con sus proveedores. El número de alternativas válidas disponibles y los costes de cambio se convertirían en un elemento sustitutivo de la satisfacción/ no insatisfacción sobre la orientación a largo plazo de las relaciones de aprovisionamiento, de tal forma que:

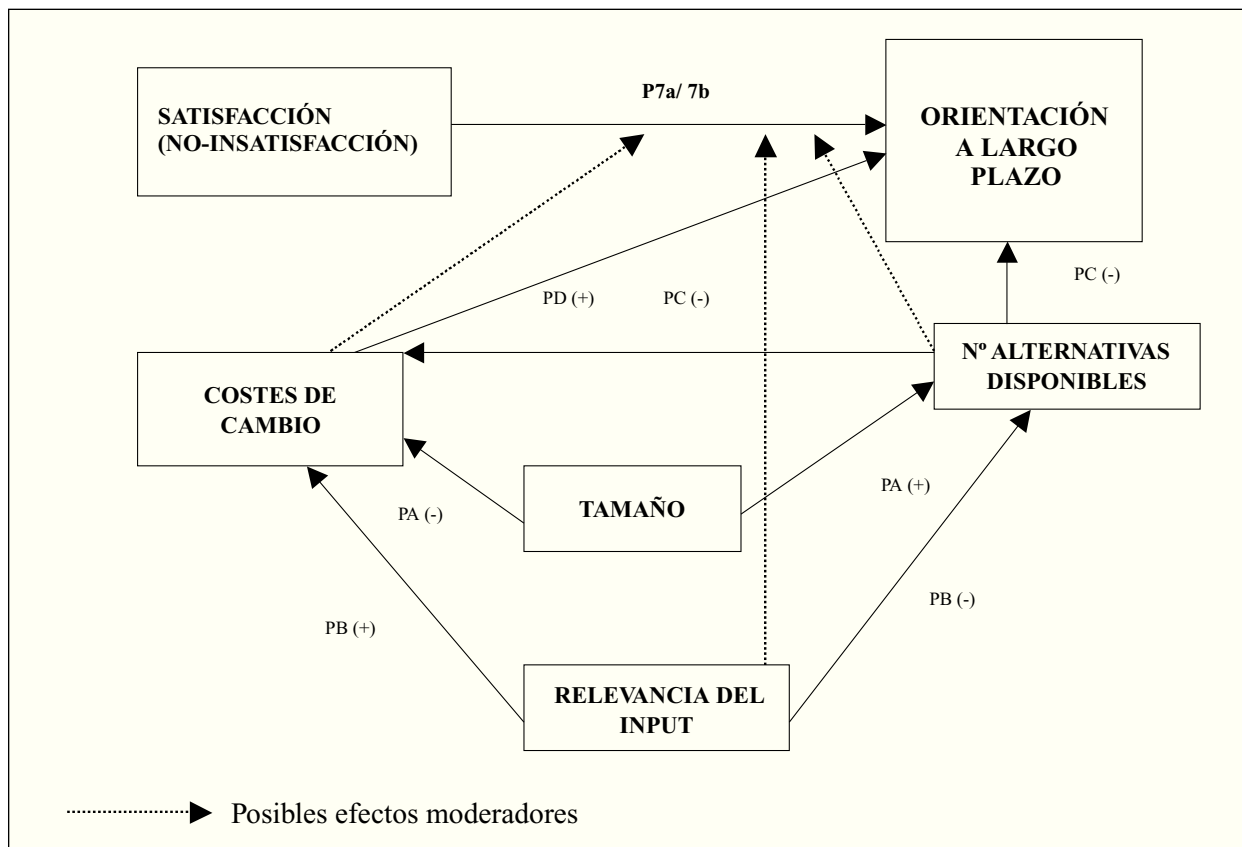
Proposición E: A mayor número de alternativas disponibles mayor efecto de la satisfacción/ no-insatisfacción sobre la orientación a largo plazo de la relación.

Proposición F: A mayores costes de cambio menor efecto de la satisfacción/ no-insatisfacción sobre la orientación a largo plazo de la relación.

La figura 2 destaca la influencia del tamaño de las empresas, de la relevancia del input, de la disponibilidad de alternativas y de los costes de cambio en la relación satisfacción/ “no-insatisfacción” con la orientación a largo plazo de la relación.



FIGURA 2

Modelo inducido (efectos adicionales: tamaño, input, número de alternativas y costes de cambio)

6. DISCUSIÓN

Los resultados de nuestra investigación muestran datos muy interesantes tanto desde el punto de vista del enfoque temporal de las relaciones de aprovisionamiento en el contexto PYME, como de los motivos por los que se apuesta por un enfoque duradero. Los datos de nuestro estudio sugieren que las PYMES orientan sus relaciones de aprovisionamiento hacia el largo plazo y que aparentemente siguen un patrón similar al de los modelos de referencia propuestos por la literatura especializada (ej., MORGAN y HUNT, 1994; ANDERSON y NARUS, 1990). Esto se observa en el hecho de que la satisfacción y el compromiso determinan dicha orientación duradera, más el efecto indirecto de

la comunicación, de la cooperación y de la confianza (ver figura 1.1).

En nuestro país la influencia de algunas de estas variables ha sido previamente estudiada, aunque en contextos diferentes. Así, GARCÍA et al., (2007) o SUÁREZ et al. (2005) analizan el fenómeno relacional en los mercados de consumo final, mientras que el trabajo de BORDONABA y POLO (2006) toma como referencia los canales de distribución pero centrándose exclusivamente en las relaciones empresa-distribuidores. Este trabajo complementa significativamente a los anteriores ya que estudia el contexto industrial y, más concretamente, las relaciones PYME-proveedores.

Sin embargo, nuestro estudio pone de manifiesto que el significado que toma la satisfac-



ción es diferente dependiendo del tamaño de la empresa considerada. Por tanto, en el contexto PYME es preciso incorporar elementos adicionales a los modelos generales de marketing de relaciones. Para aquellas empresas de mayor tamaño la satisfacción surge cuando el proveedor ha demostrado efectivamente su capacidad real para cumplir con las necesidades y expectativas de la empresa, pudiendo compararlo con otras opciones alternativas. Estas empresas suelen mostrarse poco tolerantes al fallo y se mantienen fieles, salvo que el input sea crítico, mientras no surjan opciones significativamente mejores. Por el contrario, las empresas de menor dimensión entienden la satisfacción como un concepto más próximo a un umbral mínimo de exigencia, que no produzca insatisfacción y que les permita cumplir con sus objetivos productivos. Sin embargo, la probabilidad de que las empresas de menor dimensión comparen la actividad del proveedor con otras alternativas disminuye. Esta situación surge porque, en general, las empresas más grandes disponen de más personal y recursos para dedicarse a actividades específicas y relativamente autónomas, mientras que en las empresas más pequeñas unos pocos trabajadores asumen múltiples tareas y no siempre disponen de tiempo suficiente para desempeñarlas con mayor profundidad. Además, también es posible que las empresas de mayor tamaño dispongan de personal con cualificación específica capaz de evaluar cuantas alternativas surjan con total precisión. Por tanto, aparentemente las empresas de mayor tamaño son más exigentes con sus proveedores, frente a las de menor tamaño que tienden a acomodarse con sus alternativas actuales.

Conforme aumenta el tamaño de las empresas aumenta su capacidad para recibir y evaluar alternativas, aumenta su poder de negociación respecto a sus proveedores y disminuyen sus costes de cambio, de tal forma que las empresas mayores pueden resultar menos propensas a orientar las relaciones hacia el largo plazo. Estas ideas aparecen recogidas, entre otros, en los trabajos de GARCÍA et al. (2007) o LAM et al.

(2004). Además, en sentido contrario este poder podría aumentar el efecto de la insatisfacción sobre la orientación y hacer que estas empresas sean mucho menos tolerantes a fallos del proveedor, de tal forma que la orientación duradera desapareciera rápidamente.

Pero además hemos identificado que la relevancia del factor productivo también contribuye a modificar la propensión a orientar las relaciones con proveedores hacia el largo plazo. Conforme aumenta la relevancia las empresas desean asumir menos riesgos y, una vez constatada la capacidad del proveedor aumentarían los costes de cambio de tal forma que se apostaría por mantener relaciones duraderas. Esta idea nos sitúa en línea con los trabajos de Morrissey y PITTAWAY (2006), LAM et al. (2004) y COX et al. (2000) para el contexto industrial.

Es muy probable, por tanto, que aunque también todas las empresas puedan demostrar cierta propensión hacia el compromiso con sus proveedores, el origen y el significado de dicho compromiso también difiera: mientras que las empresas de mayor tamaño se comprometerían con aquellos proveedores realmente capaces de cumplir con sus expectativas y mantendrán su compromiso mientras el proveedor mantenga su capacidad, las empresas de menor tamaño podrían mantener el compromiso con un menor nivel de exigencia y aceptar determinados fallos o descuidos en el suministro.

Por tanto, se sugiere que en el contexto PYME la orientación a largo plazo de estas relaciones no se explicaría únicamente por el efecto de la satisfacción o “no-insatisfacción” sino también por el efecto del tamaño o del input que repercuten en posibles situaciones de dependencia y en los costes de cambio de proveedor.

Ahora bien, en general, las proposiciones que determinan el modelo general sí parecen recomendar prestar atención a las pautas de gestión establecidas por la literatura especializada. Es necesario que los proveedores conozcan exactamente qué es lo que las empresas esperan de ellos, cuáles son las características



que deben tener sus productos/ servicios y cuál es el momento de entrega oportuno, así como conocer el precio de referencia. Una vez que el proveedor conoce estos requerimientos estará en disposición de poder demostrar al cliente que es capaz de ofrecerle un nivel de satisfacción mayor que el de otros competidores.

Conforme el cliente perciba un nivel de satisfacción adecuado es altamente probable que se incremente su grado de compromiso hacia la relación. Pero el proveedor dispone de estrategias adicionales para incentivar ese nivel de compromiso. La inversión en activos específicos, el tiempo y esfuerzo que se dedica a atender al cliente o la participación en proyectos comunes son herramientas que demuestran el interés del proveedor hacia el cliente.

También es preciso defender la importancia de establecer un sistema de comunicación bidireccional y fluido, que transmita información útil y oportuna capaz de adaptar la relación a las necesidades y expectativas de los agentes y a posibles cambios en el devenir de la relación. En este sentido el desarrollo de diversas tecnologías de la información (TICs) parece adquirir un papel trascendental. Herramientas como el EDI, MRP, DRP o ERP simplifican la gestión de diversas tareas y contribuyen a simplificar el contacto entre miembros de la cadena de aprovisionamiento-distribución (LEONARD y DAVIS, 2006; RAO et al. 2006). Sin embargo, la implantación de estas herramientas puede requerir de la disposición de recursos económicos y humanos que no todas las PYMEs tienen a su alcance (VAALAND y HEIDE, 2007). Por este motivo aquellos proveedores interesados en establecer lazos con este tipo de clientes deberían buscar estrategias alternativas a las TICs y pensar en la situación concreta de ese cliente, para poder adaptarse a él. Del mismo modo que aquellas empresas que deseen establecer contactos con distribuidores que dispongan de estas TICs deberán plantearse la conveniencia de afrontar ese esfuerzo.

Respecto a la cooperación, es posible que surja gracias al desarrollo de proyectos de

investigación o campañas de promoción conjuntas. Conforme disminuye el tamaño de la empresa también se aprecian los consejos y el apoyo ante un problema en su proceso productivo, independientemente de que esté asociado o no a la responsabilidad de ese proveedor.

En cuanto a la confianza, inicialmente dependerá de la imagen y de la reputación del proveedor. Sin embargo, una vez que la relación ha comenzado esa imagen previa pierde relevancia y se sustituye por el comportamiento observado. En este contexto el intercambio de información relevante, una preocupación sincera por los problemas del cliente y el cumplimiento de las promesas que se hicieran al comienzo de la relación son aspectos a los que el proveedor debería prestar mucha atención. Hacer promesas que no se van a cumplir no es una buena opción, ni tan siquiera para conseguir un cliente más, ya que su incumplimiento repercutirá tanto en la continuidad de la relación como en la imagen de ese proveedor. Nuestros datos sugieren que conforme aumenta el tamaño de la empresa la imagen o reputación del proveedor podrían perder importancia y la decisión de orientar la relación hacia el largo plazo se basaría en análisis objetivos y en hechos ciertos.

Por tanto, desde el punto de vista del proveedor resulta interesante analizar su tamaño relativo frente a sus clientes y conocer la relevancia que para ellos tiene el input de referencia. Fruto de este análisis será posible identificar posibles situaciones ventajosas y gestionar de una manera más eficiente la cartera de clientes industriales, dedicando recursos –siempre bajo el criterio de rentabilidad actual y potencial– a aquellos clientes que lo requieran.

7. CONCLUSIONES

En este punto queremos recordar que, tal y como se señalábamos al inicio del artículo, la presente investigación pretendía identificar los motivos y factores que determinan la orienta-



ción a largo plazo de las relaciones de aprovisionamiento en el contexto PYME. El estudio empírico ha puesto de manifiesto que, en general, las PYMEs tienden a orientar sus relaciones de aprovisionamiento hacia un horizonte duradero y siguen los patrones de los modelos generales del marketing de relaciones. Además, hemos identificado que el tamaño y la relevancia del input pueden afectar al número de alternativas válidas de suministro disponibles e incrementar los costes de cambio de proveedor, de tal forma que repercuten en la relación de la satisfacción/ “no-insatisfacción” respecto al enfoque duradero de las interacciones entre empresas y proveedores. Concretamente, a menor tamaño, mayor relevancia del input y menor número de alternativas disponibles se observan mayores costes de cambio que repercuten en una probabilidad mayor de orientar las relaciones de aprovisionamiento a largo plazo. Estamos así ante una de las principales aportaciones de nuestro trabajo a la literatura: los factores que contribuyen a orientar hacia el largo plazo las relaciones empresa-proveedor cambian en función del tamaño de la empresa y de la relevancia del input suministrado.

Sin embargo, a pesar del interés de las conclusiones el estudio también plantea alguna limitación que debe ser tenida en cuenta. La concreción de la muestra considerada para el estudio nos hace ser cautos a la hora de pensar en generalizaciones amplias de nuestras conclusiones. Sin embargo, esta no es más que una limitación inherente a la propia utilización del método del caso aplicado a investigación. Tal y como se comenta en el apartado correspondiente, las características definitorias de la DO Somontano nos permiten defender su idoneidad como caso crítico y referencia válida para nuestro estudio y que el modelo inducido (figuras 1.1 y 1.2) se convierte en una plataforma de referencia importante para futuras investigaciones relacionadas con el tema que ha sido objeto de estudio. Además, hemos de reconocer que el estudio ha sido desarrollado en el ámbito PYME por lo que podría existir en el conjunto

de empresas estudiadas una variabilidad limitada de la variable tamaño. Sin embargo, los datos han permitido observar comportamientos relativamente distintos entre las empresas de mayor y menor tamaño que conforman la realidad analizada.

Como posibles propuestas de investigación futura planteamos, en primer lugar, la idoneidad de estudiar el fenómeno en otros contextos económicos, de tal forma que pudiéramos obtener conclusiones más robustas y con mayor potencial para ser extrapoladas. Podríamos pensar también en testar la significatividad de las relaciones causales identificadas en este estudio y sus efectos moderadores. Por tanto, a pesar de que la investigación actual muestra datos sumamente interesantes que conciernen al contexto PYME, la literatura especializada todavía es susceptible de recibir investigaciones complementarias. Así, nuestra propuesta puede convertirse en un marco de análisis adecuado para futuras investigaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDALEEB, S. (1996), “An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: the role of trust and dependence”, *Journal of Retailing*, 72, 77-93.
- ARMSTRONG, G., KOTLER, P., BRENNAN, R., HARKER, M. (2009): *Marketing, an introduction*, Ed. Prentice-Hall.
- ATUATHENE-GIMA, K. Y LI, H. (2002), “When does trust matter? Antecedents and contingent effects of supervisee trust on performance in selling new products in China and the United States”, *Journal of Marketing*, 66, 61-81.
- BEEKMAN, A. Y ROBINSON, R. (2004), “Supplier partnership and the small, high-growth firm: selecting for success”, *Journal of Small Business Management*, 42, 59-77.
- BORDONABA, V. Y POLO, Y. (2006), “Marketing de relaciones en los canales de distribución:



- un análisis empírico”, *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, 29, 5-30.
- BRENNAN, R. Y TURNBULL, P. (1999), “Adaptive behaviour in buyer-supplier relationships”, *Industrial Marketing Management*, 28, 481-495.
- BREWER, P. (2001), “International market selection: *developing a model from Australian case studies*”, *International Business Review*, 10, 155-174.
- BRISCOE, J., FAWCETT, S. Y TODD, R. (2005), “The implementation and impact of ISO 9000 among small manufacturing enterprises”. *Journal of Small Business Management*, 43, 309-319.
- CAMBRA, J. Y WILSON, A. (2011): “Qualitative data analysis software: will it ever become mainstream?”, *International Journal of Market Research*, 53.
- CANNON, J. Y HOMBURG, C. (2001), “Buyer-supplier relationships and customer firm costs”, *Journal of Marketing*, 65, 29-43.
- CASSIVI, L. (2006), “Collaboration planning in a supply chain”, *Supply Chain Management: an International Journal*, 11, 249-258.
- CHEN, I. Y PAULRAJ, A. (2004), “Understanding supply chain management: critical research and a theoretical framework”, *International Journal of Production Research*, 42, 131-163.
- COX, A., SANDERSON, J. Y WATSON, G. (2000), *Power regimes: mapping the DNA of business and supply chain relationships*, Earlsgate Press: Midsomer Norton.
- DWYER, R., SCHURR, P. Y OH, S. (1987), “Developing buyer-seller relationships”, *Journal of Marketing*, 51, 11-27.
- EISENHARDT, K. Y GRAEBNER, M. (2007), “Theory building from cases: opportunities and challenges”, *Academy of Management Journal*, 50, 25-32.
- EMILIANI, M. (2000), “Supporting small business in their transition to lean production”, *Supply Chain Management, an International Journal*, 5, 66-70.
- FYNES, B., VOSS, CH. Y BURCA, S. (2005), “The impact of supply chain relationship dynamics on manufacturing performance”, *International Journal of Operations and Production Management*, 25, 6-19.
- GANESAN, S. (1994), “Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships”, *Journal of Marketing*, 58, 1-18.
- GARCÍA, M., RODRÍGUEZ, I. Y HERRERO, A. (2007), “Percepción del comportamiento responsable y costes de cambio como determinantes de la lealtad hacia un servicio”, *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 11, 97-118.
- GEBHARDT, G., CARPENTER, G. Y SHERRY, J. (2006), “Creating a market orientation: a longitudinal, multiform, grounded analysis of cultural transformation”, *Journal of Marketing*, 70, 37-55.
- GEYSKENS, I., STEENKAMP, J. Y KUMAR, N. (1998), “The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study”, *International Journal of Research in Marketing*, 13, 303-317.
- GUNDLACH, G., ACHROL, R. Y MENTZER, J. (1995), “The structure of commitment in exchange”, *Journal of Marketing*, 59, 78-92.
- HALLDORSON, A., HERBERT, K., MIKKOLA, J. Y SKOTT-LARSEN, T. (2007), “Complementary theories to supply chain management”, *Supply Chain Management: an International Journal*, 12, 284-296.
- HANDFIELD, R. Y BETCHEL, C. (2002), “The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness”, *Industrial Marketing Management*, 31, 367-382.
- HEWETT, K., MONEY, B. Y SHARMA, S. (2001), “An Exploration of the Moderating Role of Buyer Corporate Culture in Industrial Buyer-Seller Relationships”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30, 229-239.
- HOGAN, J. (2001), “Expected relationship value: a construct, a methodology for measurement and a modelling technique”, *Industrial Marketing Management*, 30, 339-351.
- HOOVER, W., ELORANTA, E., HOLMSTRÖM, J. Y HUTTUNEN, K. (2001), *Managing the demand-supply chain; value innovations for*



- customers satisfaction*, John Wiley & Sons: New York.
- HORVART, L. (2001), "Collaboration: the key to value creation in supply chain management", *Supply Chain Management: An International Journal*, 6, 205-207.
- JAP, S. Y GANESAN, S. (2000), "Control mechanisms and the relationship life cycle: implications for safeguarding specific investments and developing commitment", *Journal of Marketing Research*, 37, 227-245.
- JOHNSTON, W., LEACH, M. Y LIU, A. (1999), "Theory testing using case studies in business-to-business research", *Industrial Marketing Management*, 28, 201-213.
- JÜTNNER, U., CHRISTOPHER, M. Y BAKER, S. (2007), "Demand chain management-integrating marketing and supply chain management", *Industrial Marketing Management*, 36, 377-392.
- KALAFATIS, S. (2002), "Buyer-seller relationships along channels of distribution", *Industrial Marketing Management*, 31, 215-228.
- KANNAN, V. Y TAN, K. (2007), "The impact of operational quality: a supply chain view", *Supply Chain management: an International Journal*, 12, 14-19.
- KWON, I. Y SUH, T. (2004), "Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationships", *The Journal of Supply Chain Management*, 40, 4-14.
- LAM, S., SHANKAR, V., ERRAMAILLI, K. Y MURTHY, B. (2004), "Customer value, satisfaction, loyalty and switching costs : an illustration from business-to-business service context", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, 293-311.
- LEMON, K., BARNETT, T. Y WINER, R. (2002), "Dynamic customer relationship management: incorporating future considerations into the service retention decision", *Journal of Marketing*, 66, 1-14.
- LEONARD, L. Y DAVIS, CH. (2006), "Supply chain replenishment: before-and-after EDI implementation", *Supply Chain Management: An International Journal*, 11, 225-232.
- LO, V. Y YEUNG, A. (2006), "Managing quality effectively in supply chain: a preliminary study", *Supply Chain Management: an International Journal*, 11, 208-215.
- MACLARAN, P. Y CATTERALL, M. (2002), "Analysing qualitative data: computer software and the market research practitioner", *Qualitative Market Research: an International Journal*, 5, 28-39.
- MARTÍN ARMARIO, E., ACEDO, F. Y MARTÍN, D. (2006), "Los Frentes de investigación dominantes en marketing", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 10, 93-110.
- MCCUTCHEON, D. Y MEREDITH, J. (1993), "Conducting case study research in operations management", *Journal of Operations Management*, 11, 239-256.
- MCFARLAND, R., BLOODGOOD, J. Y PAYAN, J. (2008), "Supply chain contagion", *Journal of Marketing*, 72, 63-79.
- MILES, M. Y HUBERMAN, A. (1994), *An expanded sourcebook: Qualitative data analysis*, SAGE Publications: Thousands Oaks (Ca).
- MIN, S. Y MENTZER, J. (2000), "The role of marketing in supply chain management", *International Journal of Physical Distribution and Logistics*, 30, 766-787.
- MONCKZA, R. Y MORGAN, J. (1996), "Supplier integration: a new level of supply chain management", *Purchasing*, 120, 110-113.
- MONKZA, R., PETERSEN, K., HANDFIELD, R. Y RAGATZ, G. (1998), "Success factors in strategic supplier alliances: the buying company perspective", *Decision Sciences*, 29, 553-557.
- MOORMAN, C., DESHPANDÉ, R. Y ZALTMAN, G. (1992), "Factors affecting trust in market research relationships", *Journal of Marketing*, 57, 81-101.
- MORGAN, R. Y HUNT, S. (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- MORRISEY, J. Y PITTAWAY, L. (2006), "Buyer-supplier relationships in small firms; the use of social factors to manage relationships",



- International Small Business Journal*, 24, 272-298.
- OLIVER, R. Y WEBBER, M. (1982), "Supply chain management: logistics catches up with strategy", en CHRISTOPHER, M.(dir), *Logistics: the strategic issues*, Chapman & Hall: London.
- PALMATIER, R., DANT, R., GREWAL, D. Y EVANS, K. (2006), "Factors influencing the effectiveness of relationship marketing : a meta-analysis", *Journal of Marketing*, 70, 136-153.
- PARK, D. Y KRISHNAN, H. (2001), "Supplier selection practices among small firms in the United States: testing three models", *Journal of Small Business Management*, 39, 259-271.
- PARSONS, A. (2002), "What determines buyer-seller relationship quality? An investigation from the buyer's perspective", *The Journal of Supply Chain Management*, 38, 4-12.
- POLO, Y. Y SESÉ, J. (2009), "La retención de los clientes: un estudio empírico de sus determinantes", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 13, 117-137.
- QUAYLE, M. (2003), "A study of supply chain management practice in UK industrial SMEs", *Supply Chain Management: An International Journal*, 8, 79-86.
- RAO, M., PHILLIPS, CH. Y JOHNSON, M. (2006), "Assessing supply chain management success factors: a case study", *Supply Chain Management: An International Journal*, 11, 179-192.
- SIGGELKOW, N. (2007), "Persuasion with case studies", *Academy of Management Journal*, 50, 20-24.
- SUDDABY, R. (2006), "What grounded theory is not", *Academy of Management Journal*, 49, 633-642.
- SIGUAW, J., SIMPSON, P. Y BAKER, T. (1998), "Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective", *Journal of Marketing*, 62, 99-111.
- SILA, I., EBRAHIMPOUR, M. Y BIRKHOLZ, C. (2006), "Quality in supply chains: an empirical analysis", *Supply Chain Management: an International Journal*, 11, 491-502.
- SINKOVICS, R., PENZ, E. Y GHOURI, P. (2005), "Analysing textual data in international marketing research", *Qualitative Market Research: an International Journal*, 8, 9-38.
- SMELTZER, L. (1997), "The meaning and origin of trust in buyer-seller relationships", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 33, 40-48.
- SUÁREZ, L., VÁZQUEZ, R., DÍAZ, A. (2005), "Antecedentes y consecuencias del capital relacional: una aplicación a las agencias de viaje minoristas", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 9, 77-110.
- TAN, K. (2001), "A framework of supply chain management literature", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 7, 37-48.
- TAN, K., CHOON, L., STEVEN, B. Y WISNER, J. (2002), "Supply chain management: a strategic perspective", *International Journal of Operations and Production Management*, 22, 614.
- TIKKANEN, H., ALAJOUTSIJÄRVI, K. Y TÄHINEN, J. (2000), "The concept of satisfaction in industrial markets: a contextual perspective and a case study from the software industry", *Industrial Marketing Management*, 29, 373-386.
- TRENT, R. Y MONCKZA, R. (1998), "Purchasing and supply chain management: trends and changes throughout the 1990s", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 34, 2-11.
- VAALAND, T. Y HEIDE, M (2007), "Can the SME survive the supply chain challenge?", *Supply Chain Management: an International Journal*, 12, 20-31.
- VINELL, R. Y HAMILTON, R. (1999), "A historical perspective on small firm development", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 5-18.
- WAGNER, B., MACBETH, D. Y BODDY, D. (2002), "Improving supply chain relations: an empirical study", *Supply Chain Management: An International Journal*, 7, 253-264.



- WILSON, D. (1995), "An integrated model of buyer-seller relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 335-345.
- YIN, R. (1994), *Case study research: design and methods*, SAGE Publications: London.
- ZAHREER, A., MCEVILY, B. Y PERRONE, V. (1998), "The strategic value of buyer-seller relationships", *Journal of Supply Chain Management*, 34, 20-28.
- ZSIDISIN, G. Y ELLRAM, L. (2003), "An agency theory investigation of supply risk management", *The Journal of Supply Chain Management*, 39, 15-27.

Fecha recepción: 23/09/2009

Fecha aceptación: 11/04/2011

