

MARKETING RELACIONAL: LA LLAVE DE UNA GESTIÓN ADECUADA DE LA FUNCIÓN DE APROVISIONAMIENTO EN EL CONTEXTO PYME¹

Jesús Cambra Fierro (Universidad Pablo de Olavide) y Yolanda Polo Redondo (Universidad de Zaragoza)

RESUMEN

En el contexto B2B actual las empresas se convierten en agentes cada vez más activos que identifican, evalúan y seleccionan proveedores, pretendiendo establecer relaciones duraderas con aquellos que resulten más adecuados. Este fenómeno presenta actualmente un enorme interés ya que ahora ya no es posible comprender el éxito de una empresa analizando solamente la gestión de su cartera de clientes.

Sin embargo, la literatura identifica una importante brecha en la investigación relacionada con la carencia de trabajos que analizan explícitamente el contexto de la pequeña y mediana empresa (PYME). Este artículo, tomando como referencia la disciplina del marketing de relaciones, pretende analizar la orientación temporal a largo plazo de las relaciones de aprovisionamiento en un contexto PYME. Se analizan aspectos relacionados con la cooperación, la comunicación, la confianza previa y la confianza probada, la adaptación a las expectativas, la satisfacción y el compromiso. Finalmente se valoran y discuten las principales implicaciones de los resultados obtenidos.

Palabras clave: Marketing relacional, *Supply chain management*, satisfacción, confianza previa, confianza demostrada.

1. INTRODUCCIÓN

El éxito de cualquier empresa no puede entenderse ya sólo a partir de una buena gestión de las relaciones con sus clientes sino que, más bien, es necesario considerar un conjunto de referencia mayor. En este sentido Morgan y Hunt [1994] señalan la importancia de establecer, desarrollar y mantener relaciones estables con clientes, proveedores, distribuidores, instituciones y otros grupos de interés.

En esta línea, trabajos muy recientes defienden la importancia de seleccionar y gestionar relaciones satisfactorias con proveedores adecuados [e.g, Parsons, 2002; Sila et al., 2006; Kannan y Tan, 2007], añadiendo que estas relaciones pueden convertirse en una importante fuente de competitividad. Para Zsidisin y Ellram [2003] es preciso que cada empresa sea capaz de adquirir aquellos productos y servicios más adecuados para alcanzar sus objetivos. Por ejemplo, cumplir con los estándares de calidad deseados para su proceso productivo. En el caso de que una empresa sea capaz de identificar a los proveedores adecuados y establezca relaciones duraderas con ellos podrá beneficiarse, por ejemplo, de

¹ Los autores desean agradecer a los evaluadores los comentarios recibidos. Asimismo quieren agradecer el apoyo económico recibido de los proyectos GENERES (S09) del Gobierno de Aragón y ECO2008-04704 del Ministerio de Ciencia y Tecnología

niveles de riesgo menores relacionados con la función de aprovisionamiento, de acceso a tecnología y de mayor conocimiento, de cooperación, y de intercambio de información [Zsidisin y Smith, 2005; Ellram, 1995]. Así, las alianzas o acuerdos duraderos entre empresas y proveedores se han incrementado tanto en frecuencia como en importancia [Smeltzer, 1997; Cousins, 2002].

En un artículo de Rao et al. [2006] se señala que “adoptar un enfoque de gestión de cadena de aprovisionamiento (SCM) requiere que las empresas apuesten por un enfoque centrado en el largo plazo (p. 179)”. Ideas muy parecidas se defienden, entre otros, en los trabajos de Parsons [2002], de Claycomb y Frankwick [2004], de Kwon y Suh [2004], de Lo y Yeung [2006], y de Theodorakioglou et al. [2006].

Sin embargo, podemos suponer que la mayor o menor relevancia que tenga el factor productivo para la empresa, el riesgo asociado a la decisión, el volumen de compra, la experiencia de los responsables, y otros factores del entorno afectarán a la gestión de estas relaciones [Zsidisin y Ellram, 2003] y al esfuerzo que el comprador estará dispuesto a realizar en el proceso de búsqueda, evaluación, selección y seguimiento de sus proveedores [Claycomb y Frankwick, 2004].

Recientemente ha surgido un importante volumen de trabajos que han acometido el estudio de estas relaciones de aprovisionamiento [eg., Wagner et al., 2002; Handfield y Betchel, 2004; Fynes et al., 2005; Kwon y Suh, 2005], si bien su enfoque ha sido diferente. Por ejemplo, Morrissey y Pittaway [2006] analizan este enfoque duradero a través de factores sociales; Parsons [2002] aboga por la diferenciación entre factores que consideren el rol de los individuos y de las organizaciones que representan; recientemente un grupo de autores defienden la relevancia del concepto de Total Quality Management (TQM) como base para una gestión satisfactoria de estas relaciones [e.g, Lo y Yeung, 2006; Sila et al., 2006; Theodorakioglu et al., 2006; Kannan y Tan, 2007]; y son muchos los que abogan por la necesidad de construir relaciones duraderas con los proveedores más adecuados [e.g., Rao et al., 2006; Sila et al., 2006]. Pero en todos los casos existe unanimidad al señalar que es precisa la consideración de trabajos y modelos adicionales que completen la literatura especializada en el enfoque relacional de la función de aprovisionamiento, para poder comprender con mayor detalle los factores determinantes de las relaciones empresa-proveedores y testar modelos adicionales que expliquen estas relaciones [e.g, Pimentel et al., 2006; Sila et al., 2006]. Además, como señalan Park y Krishnan [2001], Quayle [2003] o Morrissey y Pittaway [2006], entre otros autores, gran parte de los estudios previos que analizan relaciones empresa-proveedor se han centrado en empresas de un tamaño relativamente importante y son muchos menos los que han considerado el contexto de PYMES, a pesar de la importancia que tienen estas empresas en cuanto a volumen conjunto de negocio o creación de empleo para la economía.

Así, teniendo en cuenta las ideas previamente comentadas, este trabajo pretende: 1) analizar qué factores, tomando como referencia la literatura del marketing relacional, determinan la orientación a largo plazo de la función de aprovisionamiento en el contexto PYME; 2) contribuir a reducir la brecha apuntada por la literatura especializada a través de un modelo alternativo; y 3) valorar las implicaciones para la literatura y para la gestión que se deriven de este estudio.

2. ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO DE LA FUNCIÓN DE APROVISIONAMIENTO EN EL CONTEXTO PYME

Una gestión eficaz y eficiente de la función de aprovisionamiento permitirá que los productos cumplan con el estándar requerido por el departamento de producción, que la producción pueda ejecutarse en el momento adecuado y que, además, puedan controlarse determinadas partidas del coste total [Quayle, 2003]. Así, es preciso que se preste atención a todas las actividades relacionadas con la gestión del sistema de pedidos, con el control del flujo de entrada de materiales y con la gestión de inventarios, como inicio de la cadena de valor y posible fuente de ventaja competitiva [Larson, 1998; Quayle, 2003].

En este contexto, cada vez son más los autores que abogan por un enfoque global para la gestión de toda la función de aprovisionamiento, apostando por la unificación de compras y producción en un concepto integrado que considere simultáneamente ambas actividades [Saunders, 1997; Maskell, 2001; Quayle, 2003]. La adopción de este enfoque integrado de SCM requeriría [Beekman y Robinson, 2004; Rao et al., 2006]:

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, para que la cadena de aprovisionamiento fuera fiable y eficiente.

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 transformación.

Al recomendarse un horizonte temporal duradero [Rao et al., 2006, p. 179] resulta viable defender que la investigación se apoye en la literatura del marketing relacional y tome como variable de referencia fundamental la orientación a largo plazo. La literatura del marketing relacional se centra en el estudio de los procesos de establecimiento y gestión de relaciones satisfactorias tanto con clientes como con proveedores, considerando dichas relaciones fuente de importantes ventajas competitivas [Morgan and Hunt, 1994; Grönroos, 2000; Van der Haar et al., 2001; Beekman y Robinson, 2004; Briscoe et al., 2005; Varey et al., 2005]. Así, para comprender el éxito de muchas empresas es fundamental analizar cómo se gestionan dichas relaciones [O'Toole y Donaldson, 2002].

En un contexto B2B las relaciones que establecen las empresas con sus proveedores son complejas y dinámicas [Rexha, 2000; Tuten and Urban, 2001; Lemon et al., 2002], afectadas por un conjunto de factores que determinan las condiciones de la relación, que interactúan y que influyen en los resultados obtenidos [Morgan and Hunt, 1994; Grönroos, 2000]. Proveedores y clientes se comportan como agentes activos que se adaptan entre sí [Gummesson, 1987; Grönroos, 2000] y la capacidad del proveedor para cumplir las expectativas del cliente y su habilidad para gestionar otros factores relacionales (eg., comunicación, cooperación) se convierten en elementos básicos que determinarán la posible orientación a largo plazo de la relación con ese proveedor [Grönroos, 2000; Hogan, 2001; Walter et al., 2003; Sila et al., 2006].

La importancia de una buena selección de proveedores y de un enfoque centrado en el largo plazo se incrementa conforme lo hace la relevancia que tiene el factor productivo o el proveedor para la empresa [Beekman y Robinson, 2004]. En un contexto relacional se favorece el acceso a dichos inputs y se crea un marco adecuado para colaborar, compartir información y aprender mutuamente. A este respecto, muchos autores se han centrado en el estudio de los resultados obtenidos y de la satisfacción percibida [Cannon y Perrault, 1999; Jap y Ganesan, 2000; Walter et al., 2003] como variable de referencia fundamental para

comprender los motivos por los que estas relaciones se orientan hacia el largo plazo. Además, se reconoce la relevancia de factores como la comunicación [Claycomb y Frankwick, 2004; Kwon y Suh, 2004; Leonard y Davis, 2006; Rao et al., 2006], la colaboración [Burnes y New, 1997; Horvart, 2001; Quayle, 2003; Kwon y Suh, 2004; Morrissey y Pittaway, 2006], la confianza [Gadde y Hakansson, 1993; Zheng et al., 2003; Morrissey y Pittaway, 2006], y el compromiso [Morgan y Hunt, 1994; Andaleeb, 1996; Lo y Yeung, 2006; Kankan y Tan, 2007].

La satisfacción es un concepto multidimensional que considera aspectos objetivos y afectivos [Mohr y Spekman, 1994], refiriéndose a la percepción del grado en el que se han cumplido las expectativas. En cualquier caso uno de los aspectos fundamentales que determinan el nivel de satisfacción percibido son los resultados que se obtienen gracias al establecimiento y mantenimiento de la relación [Mohr y Spekman, 1994; Parsons, 2002], pudiendo verse igualmente afectado por el flujo de comunicación que se establezca entre los agentes, por posibles acciones de colaboración o por la confianza que se ha depositado en la parte contraria.

La influencia de la comunicación y de la cooperación ha sido suficientemente estudiada, al igual que la influencia de la confianza. Sin embargo, respecto a este último factor, tradicionalmente han sido menos los trabajos que han diferenciado entre el perfil de la confianza previa, presente al inicio de la relación, y la confianza probada, posterior a la medida del desempeño real del proveedor. Los trabajos de Andaleeb [1992], de Ganesan [1994], de Mackenzie y Hardy [1996] y de Geyskens et al. [1999] pueden considerarse los pioneros y las referencias fundamentales al respecto, continuados recientemente por los estudios de Batt [2003], Kwon y Suh [2004], y de Rao et al. [2006]. En estos últimos trabajos se comentan diferencias explícitas en el perfil de ambos tipos de confianza: mientras que la confianza previa estará basada en la imagen y reputación del proveedor, la confianza probada estará basada en la constatación de la capacidad real de ese proveedor, reforzando/ debilitando la imagen de dicho proveedor. Así, podríamos definir “confianza previa” como “aquella confianza que surge en los momentos iniciales de la relación, en los primeros contactos, previo a la constatación de la capacidad real del proveedor para satisfacer las necesidades de la empresa y a su comportamiento, fruto de las expectativas, de la imagen y de la reputación que tiene el proveedor en el mercado”. Mientras que la “confianza probada” sería “aquella confianza que se crea después de constatar la capacidad de ese proveedor y sus actos, estando basada más en hechos y experiencias que en suposiciones”. Podemos decir que el desarrollo de la relación y el mayor conocimiento mutuo explicarían la evolución de la confianza desde una etapa previa a una demostrada.

Finalmente, respecto al compromiso, esta variable representa el deseo de mantener y defender una relación que se considere valiosa para la empresa [Morgan y Hunt, 1994; Lo y Yeung, 2006; Kankan y Tan, 2007], a partir de una dimensión doble: actitudinal y comportamental. Refleja la actitud, creencia, deseo o promesa de continuidad [Deshpandé et al., 1993], en la que un agente está dispuesto a realizar un esfuerzo determinado [Andaleeb, 1996] respecto al desarrollo y vigencia de la relación.

Sin embargo, en la parte introductoria de este artículo apuntábamos que las PYMEs presentan un perfil diferente respecto a empresas de mayor dimensión. La literatura reconoce aspectos tales como una dotación de recursos menor [Beekman y Robinson, 2004], sistemas de gestión en los que en muchas ocasiones no se produce una separación entre propiedad-gestión [Morrissey y Pittaway, 2004], o una formación académica del gestor que no siempre se ajusta a las necesidades reales de la empresa [Emiliani, 2000; Park y Krishnan, 2001]. Así, estos factores repercuten en su funcionamiento en general y pueden afectar a la gestión de las relaciones empresa-proveedor en particular, hasta tal punto que

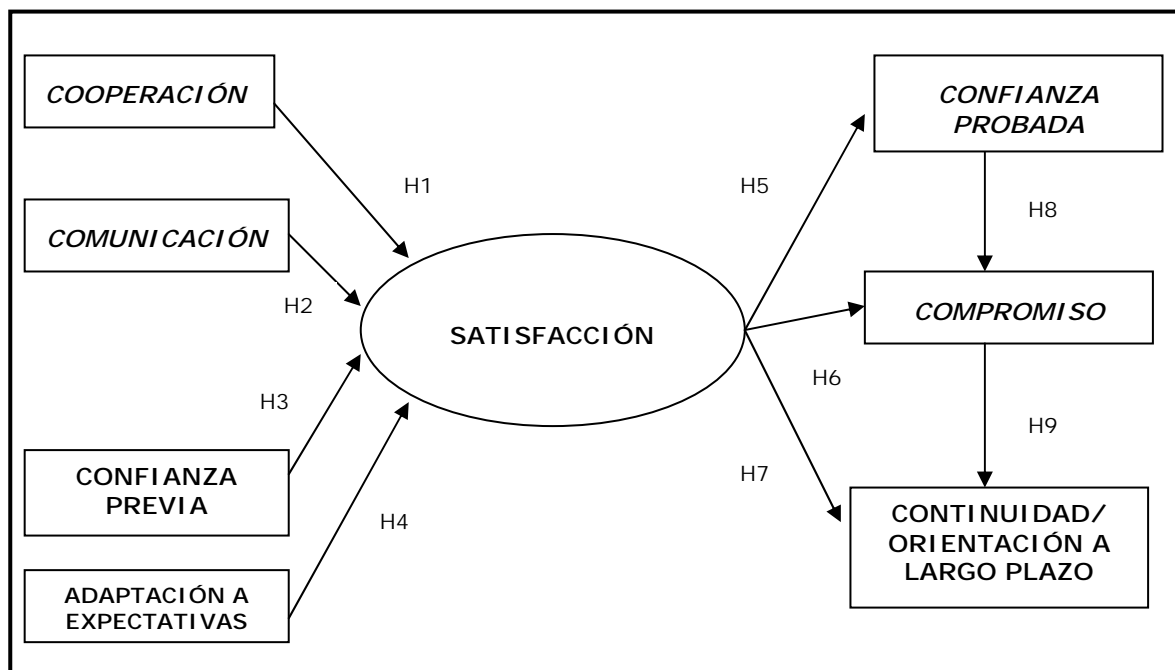
recientemente Vaaland y Heide [2007] plantean incluso la viabilidad de las PYMEs en el nuevo marco competitivo que plantea una correcta gestión de la cadena de suministro. Por ejemplo, es posible que no dispongan de tiempo suficiente para evaluar continuamente nuevas propuestas de aprovisionamiento, no sean capaces de asumir el coste de implantar determinados sistemas de información o sean incapaces de gestionarlos adecuadamente. Por tanto, quizás el esfuerzo inicial que se haga para identificar y seleccionar proveedores sea importante y la orientación a largo plazo de estas relaciones permita liberar tiempo y recursos para otras actividades de la organización.

En este contexto, dado que la literatura y la práctica empresarial parecen recomendar un enfoque a largo plazo de la función de aprovisionamiento, se pretende estudiar la contribución de un conjunto de factores a dicha orientación duradera.

3. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

A partir de los argumentos anteriores podemos afirmar que son varios los factores que, directa o indirectamente, con mayor o menor intensidad, repercuten en la orientación a largo plazo de la función de aprovisionamiento. Desde el punto de vista del marketing relacional se apunta que la adaptación del proveedor a las necesidades del comprador, la cooperación, la comunicación y la confianza son elementos que determinan el nivel de satisfacción percibida por el comprador [Dwyer et al. 1987; Morgan y Hunt, 1994; Wilson, 1995; Tikkanen et al., 2000]. Además, junto a la satisfacción percibida por el cliente, la confianza comprobada y el compromiso mostrado hacia la relación se convierten en elementos clave que determinan la orientación temporal de estas relaciones. Así, como puede observarse en la figura 1, nuestra investigación propone un conjunto de hipótesis que explica dicha orientación temporal, destacando la diferenciación pertinente en el concepto global de confianza.

Figura 1: Modelo conceptual



3.1.-COOPERACIÓN

La cooperación hace referencia a la colaboración mutua que existe entre proveedor y cliente [Anderson y Narus, 1990; Crosby et al., 1990], y ha sido considerada como una de las variables fundamentales tanto en la literatura del marketing de relaciones [Anderson y Narus, 1990; Dabholkar et al., 1994; Morgan y Hunt, 1994; Wilson, 1995], como de la SCM [Monczka, 1996; Horvart, 2001; Beckman y Robinson, 2004; Rao et al. 2006]. Tal y como indican Carter et al. [2000], en un estudio realizado por la cooperación las empresas plantean objetivos que pueden ser compartidos con sus copartícipes, siempre y cuando se asuma que dichos objetivos son compartidos entre las partes. De esta forma surgirían posibles beneficios que harían la relación y el trabajo conjunto mucho más atractivos que el trabajo individual, pudiendo repercutir en un mayor nivel de satisfacción [Handfield y Nichols, 1999]. Por ejemplo, los agentes tenderán a resolver conjuntamente posibles problemas que pudieran surgir en el transcurso de la relación y también podrán promover y desarrollar proyectos comunes [Anderson y Narus, 1990; Andaleeb, 1995; Hewett et al., 2001; Horvart, 2001; Pimentel et al., 2006]. La literatura ha demostrado que la cooperación incrementa la satisfacción mutua percibida [Geykens et al., 1998; Cannon y Perrault, 1999; Hewett et al., 2001; Parsons, 2002; Cambra y Polo, 2007], económica y psicológica, y refuerza los lazos entre proveedor y cliente, pudiendo llegar a convertirse en una barrera muy importante a la consideración de potenciales nuevos proveedores. Por tanto, en función de los argumentos y referencias anteriores podemos establecer que:

Hipótesis 1: La cooperación con proveedores influye positivamente en el nivel de satisfacción percibida por el comprador industrial.

3.2.-COMUNICACIÓN

La literatura define a esta variable como el punto en que los agentes comerciales, proveedor y cliente, intercambian información puntual y relevante [Anderson y Narus, 1990; Anderson y Weitz, 1992]. Este concepto se analiza a partir de aspectos como frecuencia, modo, dirección, calidad y participación [Mohr y Nevin, 1990; Mohr y Spekman, 1994; Mohr y Sohi, 1995; Parsons, 2002; Claycomb y Frankwick, 2004].

Desde el punto de vista de la función de aprovisionamiento la comunicación permite que el proveedor conozca las necesidades y expectativas del comprador, y el comprador 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; Claycomb y Frankwick, 2004]. Este elemento es fundamental para superar, en ocasiones, la incertidumbre asociada a la posible complejidad y heterogeneidad de los productos, a los cambios en el entorno, en el mercado y en la demanda [Geykens et al., 1998]. Además, la comunicación podría incrementar la claridad y fluidez de la relación, aproximando las expectativas de cada uno de ellos a las percepciones reales [Hogan, 2001; Lemon et al., 2002].

A través de un sistema de comunicación eficaz y eficiente se refuerza el conocimiento mutuo [Wilson, 1995; Jap y Ganesan, 2000], por lo que el intercambio de información, personal o impersonal, formal o informal, se considera un elemento básico en el estudio de relaciones empresa-proveedor [Anderson et al., 1994; Kalafatis, 2002]. Recientemente, los trabajos de Parsons [2002], Claycomb y Frankwick [2004], Humphreys et al. [2006], Leonard y Davis [2006], y Rao et al. [2006], entre otros, defienden que la comunicación es fundamental para alcanzar resultados satisfactorios en una relación. Así, la literatura ha demostrado relaciones

positivas entre comunicación-satisfacción, por lo que en nuestro modelo podemos proponer que:

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

3.3.-CONFIANZA PREVIA

La confianza surge cuando una parte tiene fe en la otra, es decir, cuando se aceptan determinadas señales y palabras como garantía [Moorman et al., 1992; Morgan y Hunt, 1994; Donney y Cannon, 1997; Atuathene-Gima y Li, 2002]. En el apartado anterior de este artículo se ha definido el concepto de confianza previa y se ha indicado que en un contexto B2B puede determinarse a partir de la imagen/ reputación del proveedor o del grado de afinidad de valores y objetivos corporativos/ individuales [Smeltzer, 1997; Parsons, 2002; Kwon y Suh, 2004]. Así, cuando un agente confía en otro será posible que comience una relación [Rao et al., 2006] y, además, podremos suponer que no se tomarán decisiones o se desarrollarán acciones que pudieran afectar negativamente a la otra parte [Anderson y Narus, 1990; Ganesan, 1994; Atuathene-Gima y Li, 2002]. Podemos decir que la confianza genera relaciones más francas, influyendo directamente en los resultados obtenidos y en la satisfacción percibida [Dalhlstrom y Nygaard, 1995; Siguaw et al., 1998; Handfield y Bechtel, 2002; Sila et al., 2006] por lo que, según los argumentos anteriores, es posible establecer que:

Hipótesis 3: La confianza previa influye positivamente en el nivel de satisfacción percibida por el comprador industrial.

3.4.-ADAPTACIÓN A LAS EXPECTATIVAS (BENEFICIOS DE LA RELACIÓN)

De entre todas las alternativas de aprovisionamiento disponibles el comprador industrial seleccionará aquella que perciba como mejor, a priori [Lo y Yeung, 2006; Cambra y Polo, 2007]. Antes de comenzar una relación comercial (e.g., adquisición de un producto) el comprador industrial se forma unas expectativas sobre lo que quiere o necesita para alcanzar sus objetivos productivos [Tikkanen et al., 2000; Parsons, 2002], en términos de rendimiento del factor productivo, servicio y satisfacción psicológica [Han et al. 1993]. Cuando la empresa constata el rendimiento del proveedor y se cumplen las expectativas la relación se convierte en una herramienta útil que contribuye a alcanzar los objetivos de la empresa, en este caso de la SCM. Así, una vez que el comprador industrial ha verificado la capacidad real del proveedor los beneficios asociados a ese proveedor son valorados positivamente [Rao et al. 2006]. Este hecho repercute positiva y decisivamente en el nivel de satisfacción percibida [Walton, 1996; Parsons, 2002; Sila et al., 2006], luego la adaptación a las expectativas repercute en el nivel de satisfacción percibida y nos permite establecer la hipótesis 5:

Hipótesis 4: La adaptación a las expectativas del comprador industrial influye positivamente en el nivel de satisfacción percibida por el comprador industrial.

3.5.-LA CONFIANZA PROBADA COMO CONSECUENCIA DE LA SATISFACCIÓN PERCIBIDA, DE LA COOPERACIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN

Antes de comenzar a trabajar con un proveedor el cliente evalúa diferentes alternativas y selecciona aquella que crea que resultará mejor para alcanzar sus objetivos [Cambra y Polo, 2007]. En ese momento el cliente no sabe exactamente cuál es la capacidad real de ese proveedor, por lo que debe basarse en aspectos tales como la identidad, la imagen y la reputación [Smeltzer, 1997; Kwon y Suh, 2004]. En este punto es posible afirmar que el cliente apostará por aquel proveedor que le ofrezca un mayor nivel de confianza previa, intuita pero no contrastada directamente por él. Sin embargo, una vez que se han producido los primeros contactos y que el proveedor ha demostrado su capacidad real el cliente puede basar su opinión en su propia experiencia, confirmando o desechando esa imagen inicial que tenía del proveedor y que también repercute en su confianza hacia él [Kwon y Suh, 2004].

Al pensar en situaciones futuras el cliente basará sus decisiones en una confianza que denominaremos “probada”. Esta idea concuerda con el trabajo de Mackenzie y Hardy [1996], de Batt [2003] y de Rao et al. [2006] que defienden la idea de que conforme se incrementa el conocimiento mutuo y se demuestra la capacidad del proveedor es probable que se pueda generar un output positivo y que se desarrolle un sentimiento de confianza favorable hacia la actividad del proveedor en el futuro.

Por tanto, en función de los comentarios anteriores establecemos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 5: La satisfacción percibida influye positivamente en el nivel de confianza probada del comprador industrial hacia sus proveedores.

3.6.-LA SATISFACCIÓN PERCIBIDA Y LA CONFIANZA PROBADA COMO BASES DEL COMPROMISO RELACIONAL

La literatura del marketing de relaciones establece que la satisfacción percibida y la confianza son dos de las variables fundamentales que inciden en el grado de compromiso que los agentes muestran hacia la relación [e.g., Morgan y Hunt, 1994; Jap y Ganesan, 2000].

La satisfacción del cliente supone que el proveedor ha cumplido con las expectativas, tanto de los elementos directamente asociados al rendimiento del producto como a otros elementos inherentes a la relación. En este caso entendemos que el valor real percibido por la empresa resulta positivo [Tikkanen et al., 2000; Lemon et al., 2002] y que mantener esa relación en el futuro puede resultar útil y beneficioso para la empresa. Además, una vez demostrada la capacidad del proveedor el cliente confía en que ese proveedor va a ser capaz de cumplir con sus expectativas futuras [Ganesan, 1994; Kwon y Suh, 2004; Rao et al., 2006]. Paralelamente también se ha podido comprobar el grado de cumplimiento de las promesas hechas al comienzo de la relación [Dwyer et al., 1987; Jap y Ganesan, 2000]. En este contexto la literatura defiende que, una vez que el cliente está efectivamente satisfecho y confía en ese proveedor es altamente probable que el comprador esté dispuesto a comprometerse con dicho proveedor [Morgan y Hunt, 1994; Rao et al., 2006]. Así, podemos formular las hipótesis siguientes:

Hipótesis 6: La satisfacción percibida influye positivamente en el nivel de compromiso mostrado por el comprador industrial hacia la relación

Hipótesis 7: La confianza probada del comprador industrial hacia sus proveedores influye positivamente en el nivel de compromiso mostrado por el comprador industrial hacia la relación.

3.7.-LA SATISFACCIÓN PERCIBIDA Y EL COMPROMISO RELACIONAL COMO FACTORES CLAVE DEL ENFOQUE A LARGO PLAZO DE LA FUNCIÓN DE APROVISIONAMIENTO

Diversos trabajos han mostrado empíricamente que la satisfacción y el compromiso son los elementos que inciden decisivamente en la apuesta por orientar las relaciones con sus proveedores a largo plazo [e.g., Morgan y Hunt, 1994; Rao et al., 2006].

Si el resultado global obtenido por el cliente es satisfactorio entonces existirán incentivos a prolongar la relación [Tellefsen, 2002; Abdul-Muhmin, 2005]. El cliente puede considerar el riesgo y la incertidumbre que supondría un cambio de proveedor y por este motivo apostaría por un enfoque relacional frente a otro transaccional [Zsidisin y Ellram, 2003], es decir, que es posible proponer que conforme aumenta la satisfacción se incrementa la probabilidad de orientar la relación a largo plazo.

En cuanto al compromiso, podemos decir que este concepto representa una dimensión doble: actitudinal y comportamental. Por un lado refleja la actitud, creencia, deseo o promesa de continuidad [Deshpandé et al., 1993], 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 y, por tanto, se orientará hacia el largo plazo [Morgan y Hunt, 1994; Lo y Yeung, 2006; Kankan y Tan, 2007].

Por tanto, en función de estas ideas previas existen suficientes argumentos para establecer las hipótesis 9 y 10 de nuestro modelo como:

Hipótesis 8: La satisfacción percibida influye positivamente en la orientación a largo plazo de la función de aprovisionamiento.

Hipótesis 9: El compromiso mostrado por el comprador industrial hacia la relación influye positivamente en la orientación a largo plazo de la función de aprovisionamiento.

4. METODOLOGÍA

4.1. RECOLECCIÓN DE DATOS

La información se obtuvo a través de una encuesta enviada por correo a los responsables de la función de aprovisionamiento de una muestra aleatoria de PYMEs españolas, pertenecientes al sector industrial, de construcción, y servicios. El motivo de dirigirlos a estos profesionales era obtener las respuestas de aquellas personas que mantienen

contacto directo con los proveedores de cada empresa y que negocian los acuerdos de compra.

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. Se observa una mayor tendencia a utilizar el número de empleados, debido a que la variable facturación puede presentar problemas de datos ausentes en los cuestionarios. Respecto al factor país, Morrisey y Pittaway [2006] toman como referencia para analizar el contexto PYME de Reino Unido una plantilla inferior a 250 trabajadores, mientras que para el caso de Estados Unidos Park y Krishnan [2001] consideran como límite un tamaño de 500 empleados. Para alcanzar los objetivos de nuestro estudio, basado en el contexto español, nos parece mucho más oportuno tomar como referencia la clasificación propuesta por dos de los organismos de referencia fundamentales en la economía española: el Instituto Nacional de Estadística [INE, 2005] y la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME), que distinguen varios intervalos:

- Menos de 10 asalariados, caracterizadas como micropymes.
- Entre 10 y 19 empleados, para definir a las empresas pequeñas.
- De 20 a 99 empleados, para una dimensión media.
- 100 empleados o más, para aquellas empresas de mayor envergadura.

Así, consideraremos los tres primeros intervalos, estableciendo como límite superior de inclusión en el estudio plantillas de 99 trabajadores.

Las encuestas contenían tres bloques fundamentales. El primero recogía cuestiones relacionadas con las características demográficas de las empresas, con el tipo de producto analizado y su caracterización como productos “principales” o productos “auxiliares”², y con las características del proveedor analizado. Siguiendo las recomendaciones resultantes del pre-test se optó por dividir un bloque general que contenía todas las escalas de medida en los apartados segundo y tercero, incluyendo como introducción de cada uno de ellos un párrafo en el que se explicaba exactamente qué se estaba analizando –cooperación, comunicación, confianza previa y adaptación a expectativas previas a la evaluación del nivel de satisfacción para el bloque II, y confianza probada, compromiso y orientación a largo plazo de la relación en un momento posterior a la evaluación de su nivel de satisfacción para el bloque III- (anexo 1). En dichos párrafos introductorios se aclaraba que no se trataba de comparar el momento previo al inicio de la relación frente a un momento posterior, sino de comparar una relación antes y después de medir el grado de satisfacción obtenida, es decir, una relación activa. Se pedía, pues, que analizaran una relación relativamente consolidada ya que nuestro objetivo era estudiar el enfoque a largo plazo de estas relaciones. De este modo podíamos atenuar parcialmente las limitaciones propias de un estudio de corte transversal.

De la base de datos finalmente considerada se enviaron aleatoriamente 1.000 cuestionarios, de los que se devolvieron cumplimentados 241. De los cuestionarios recibidos se eliminaron 9 por motivo de datos ausentes. Así, los 232 cuestionarios finalmente obtenidos representan

² Previamente, durante la fase exploratoria del estudio y de acuerdo con las recomendaciones de los responsables de las empresas analizadas en el pretest, habíamos establecido dos categorías de productos: “principales”, que agruparían a aquellos productos que por su relevancia se considerarían fundamentales y difícilmente sustituibles en el proceso productivo; y “auxiliares”, donde se incluirían inputs menos relevantes.

el 23,20% del total de encuestas distribuidas, por lo que podemos considerar nuestra muestra representativa de la población objeto de estudio. La tabla 1 muestra las características técnicas del estudio, considerando tanto la distribución sectorial como territorial de empresas. Asimismo, señalar que del total de estos 232 cuestionarios válidos, en 177 (75,29%) de ellos se analizan relaciones con proveedores de productos principales frente a los 55 (23,071%) restantes que toman como referencia productos auxiliares. 152 (65,51%) corresponden a microPYMES y 80 (34,49%) son de otras PYMES.

Tabla 1: Ficha técnica del estudio

UNIVERSO	Responsables de la función de aprovisionamiento de PYMES
ÁMBITO GEOGRÁFICO	Nacional – España
MUESTRA	232 relaciones empresa-proveedores: 137 (59,05%) empresas industriales; 39 (16,81%) empresas construcción; 56 (24,14%) empresas de servicios 177 (76,29%) proveedores de productos principales; 55 (23,71%) proveedores de productos auxiliares 88 (37,93%) empresas de zona norte; 62 (26,72%) empresas de zona centro; 82 (35,35%) empresas de zona sur 152 (65,51%) microPYMES; 80 (34,49%) otras PYMES
<i>MÉTODO DE MUESTREO</i>	Aleatorio simple
ERROR MUESTRAL	6,58%
NIVEL DE CONFIANZA	95%; $p=q=0,5$ (si $z=1,96\%$)
RECOLECCIÓN DE DATOS	Correo postal + correo electrónico
FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO	Octubre de 2006 - enero de 2007

La investigación desarrollada es de tipo cuantitativo y en ella se analiza, mediante el análisis de ecuaciones estructurales, la dirección e intensidad de las relaciones causales propuestas. El software utilizado es el EQS.

4.2. ESCALAS DE MEDIDA

Para medir las variables que aparecen en el modelo conceptual (figura 1) se propusieron varias escalas multi-ítem, adaptadas de otros trabajos relacionados con el tema que aparecen en la literatura especializada y cuya descripción aparece recogida en el anexo 1. Los ítems finalmente utilizados son el resultado de un estudio exploratorio previo que se llevó a cabo a través de 5 entrevistas personales con los responsables de algunas de estas empresas y un pequeño pretest, con el objetivo de cuantificar el tamaño del cuestionario y aclarar los términos utilizados. Queremos señalar que la literatura reconoce el carácter multidimensional tanto de la satisfacción como del compromiso, pero la realidad del sector objeto de análisis recomendaba utilizar escalas unidimensionales. Hay que reconocer, por tanto, que las escalas finalmente consideradas suponen una leve, pero necesaria,

adaptación respecto a la literatura para garantizar que, debido a las características que definen a la población objeto de estudio, los encuestados comprenderán sin dificultad las cuestiones planteadas.

Tabla 2: Fuentes bibliográficas de las escalas de medida

ESCALA	Nº ITEMS	ADAPTADA DE...	CONCEPTOS
COOPERACIÓN	2 ³	Cannon y Perrault [1999]	Colaboración y resolución conjunta de conflictos
COMUNICACIÓN	3	Mohr et al. [1996]; Cannon y Homburg [2001]	Calidad de la comunicación, frecuencia, carácter, formalización, relevancia y dirección
CONFIANZA PREVIA	3	Ganesan [1994]; Siguaw et al. [1998]; Sharland [2001]; Walter et al. [2003]	Confianza previa: imagen, sinceridad, preocupación y confianza
ADAPTACIÓN A EXPECTATIVAS	3	Parsons [2002] + nuevas propuestas	Adaptación, beneficios, relación interesante
CONFIANZA PROBADA	3	Batt [2003]; Kwon y Suh [2004]	Confianza en la capacidad del proveedor, creencia en su capacidad futura
COMPROMISO	3	Siguaw et al. [1998]; Jap y Ganesan [2000]; De Wulf et al. [2001]; Sharland [2001]; Walter et al. [2003]	Disposición a invertir en la relación, expectativas de continuidad actitud ante lo pactado
ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO	3	Heide y Johnson [1990]; Ganesan [1994]; Johnson [1999]	Utilidad, beneficios, importancia y objetivos... a largo plazo

4.3. VALIDACIÓN DE ESCALAS DE MEDIDA

Para validar las escalas de medida propuestas hemos seguido las propuestas metodológicas de Churchill [1979] y de Anderson y Gerbing [1988], evaluando las propiedades psicométricas de dichas escalas: dimensionalidad, validez y fiabilidad.

En primer lugar comprobamos la dimensional. Posteriormente, para evaluar la consistencia interna hemos utilizado la correlación ítem-total [Anderson y Gerbing, 1988] y, simultáneamente, un análisis factorial exploratorio de componentes principales [Bentler y Wu, 1995]. El proceso de depuración consiste en suprimir aquellos indicadores que presenten una baja correlación ítem-total⁴ [Bagozzi, 1981], así como aquellos otros cuya

³ Respecto al número de ítems de esta escala señalar que aunque Nunnally y Bernstein [1994] y Hullan et al. [1996] señalan que utilizar tan sólo 2 ítems para medir una variable puede generar problemas en la especificación del modelo, los pretest recomendaban esta opción. Sin embargo, es posible considerar esta escala ya que hemos comprobado las condiciones impuestas por Baumgartner y Homburg [1996] para estos casos respecto a su validez.

⁴ Este indicador refleja la correlación del ítem con la puntuación de la escala, de tal forma que se eliminan aquellos indicadores cuya correlación total no alcance el valor mínimo generalmente aceptado de 0,3 [Nurosis, 1993]. Desde un punto de vista de práctica empírica se sugiere un valor superior a 0,4 [Hair et al., 1999] que es el que se ha tomado como referencia.

carga factorial fuera muy baja. Los resultados obtenidos en esta primera fase de depuración resultaron satisfactorios.

Posteriormente utilizamos un análisis factorial confirmatorio mediante ecuaciones estructurales [Anderson y Gerbing, 1988] con el programa EQS [Bentler, 1995], aplicando el método de estimación de máxima verosimilitud. De nuevo los resultados obtenidos fueron totalmente satisfactorios, excepto para el caso del indicador CNP3, que presentaba un valor de R2 de 0,489. Sin embargo, al estar muy próximo al valor de aceptación de 0,5 y dado su interés teórico se decidió no eliminarlo del modelo de medida. La tabla 3 muestra las cargas factoriales.

Tabla 3: Análisis factorial confirmatorio

CONSTRUCTO (F _x)		CARGA FACTORIAL ESTANDARZADA	T-VALOR	ÍNDICE DE FIABILIDAD INDIVIDUAL
COOPERACION(F1)	COOP1	0,708	6,781	0,718
	COOP2	0,912	10,874	0,907
COMUNICACION (F2)	INF1	0,680	9,333	0,591
	INF2	0,788	7,658	0,723
	INF3	0,709	9,547	0,612
CONF. PREVIA (F3)	CONF1	0,630	5,672	0,557
	CONF2	0,619	8,098	0,563
	CONF3	0,609	13,226	0,710
ADAPTACIÓN A EXPECTATIVAS (F4)	AE1	0,622	12,543	0,702
	AE2	0,601	7,551	0,735
	AE3	0,775	5,894	0,574
SATISFACCIÓN(F5)	S1	0,901	9,022	0,823
	S2	0,678	6,608	0,705
	S3	0,701	5,922	0,598
CONF PROBADA (F6)	CNP1	0,585	4,842	0,603
	CNP2	0,579	8,042	0,659
	CNP3	0,609	10,312	0,705
COMPROMISO (F7)	COMP1	0,821	12,978	0,760
	COMP2	0,587	7,545	0,634
	COMP3	0,601	8,229	0,657
OR. A L/PLAZO (F8)	OR1	0,899	10,334	0,736
	OR2	0,796	7,907	0,661
	OR3	0,702	7,229	0,557

En cualquier caso, los resultados de este proceso de validación arrojaban un buen ajuste entre la medida del modelo y los datos: (χ^2 Sat.= 65,367 (p< 0,01); RMR= 0,44; RMSEA= 0,031; NFI= 0,962; NNFI= 0,967; AGFI= 0,947; CFI= 0,965; IFI= 0,957; Normed χ^2 = 1,48). Finalmente, siguiendo las recomendaciones hechas por Baumgartner y Homburg [1996] y

por Hulland et al. [1996] incluimos la matriz de varianzas-covarianzas para la muestra considerada (anexo 2).

La fiabilidad de las escalas de medida se evaluó con los estadísticos Alpha de Cronbach (>0,8) [Nunnally, 1979] y el índice de Fiabilidad Compuesta (>0,7) (Hair et al., 1999). Como puede verse en el anexo 1, para todos los estadísticos propuestos las escalas son fiables al superar los valores óptimos recomendados.

Los coeficientes estimados de cada indicador son significativos, lo que demuestra la validez convergente de cada factor. Para analizar la validez discriminante calculamos el test de diferencias de la χ^2 [Hair et al., 1999]. El resultado de la prueba, tal y como se muestra en la tabla 4, fue satisfactorio, por lo que se cumple la validez discriminante.

Tabla 4: Análisis de validez discriminante; test de diferencias de χ^2

PARES	TEST DE DIFERENCIAS χ^2 (gl.=1)	P-VALOR	PARES	TEST DE DIFERENCIAS χ^2 (gl.=1)	P-VALOR
F1, F2	104,227	0,000	F3, F5	79,007	0,000
F1, F3	201,449	0,000	F3, F6	66,485	0,000
F1, F4	107,597	0,000	F3, F7	87,091	0,000
F1, F5	90,381	0,000	F3, F8	126,529	0,000
F1, F6	100,127	0,000	F4, F5	67,132	0,000
F1, F7	98,654	0,000	F4, F6	90,228	0,000
F1, F8	275,686	0,000	F4, F7	147,571	0,000
F2, F3	225,376	0,000	F4, F8	119,557	0,000
F2, F4	80,213	0,000	F5, F6	82,841	0,000
F2, F5	101,784	0,000	F5, F7	109,535	0,000
F2, F6	92,131	0,000	F5, F8	163,581	0,000
F2, F7	97,002	0,000	F6, F7	86,003	0,000
F2, F8	118,579	0,000	F7, F8	91,284	0,000
F3, F4	134,595	0,000			

5. RESULTADOS

Una vez depuradas y validadas las escalas de medida se analiza la significatividad de las hipótesis del modelo. Una vez aplicado este modelo a la muestra obtenida se obtuvieron los resultados que se muestran en la tabla 5. En todos los casos las hipótesis son significativas

para un nivel de exigencia del 95%, donde las desviaciones estándar varían de 0,398 a 0,673.

Estos datos demuestran que, tal y como se plantea en el modelo la cooperación entre comprador y proveedor influye positivamente en el nivel de satisfacción global percibido por el comprador (H1) ($\lambda_{est} = 0,461$, $p < 0,05$). Adicionalmente, cuando ambos agentes comparten información se incrementa el nivel de satisfacción percibida por el comprador ($\lambda_{est} = 0,568$, $p < 0,01$). Este dato confirma H2.

Tabla 5: Contraste de hipótesis; coeficientes estructurales

HIPÓTESIS	COEFICIENTES ESTANDARIZADOS	T-VALOR	RELACIÓN CAUSAL
COOPERACIÓN-SATISFACCIÓN (H1)	0,461 (b)	2,318	SI
COMUNICACIÓN-SATISFACCIÓN (H2)	0,568 (a)	7,154	SI
CONFIANZA PREVIA-SATISFACCIÓN (H3)	0,351 (b)	2,021	SI
ADAPTACIÓN A EXPECTATIVAS-SATISFACCIÓN (H4)	0,673 (a)	12,656	SI
SATISFACCIÓN-CONFIANZA PROBADA (H5)	0,616 (a)	10,002	SI
SATISFACCIÓN-COMPROMISO (H6)	0,498 (a)	8,148	SI
SATISFACCIÓN-ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO (H7)	0,643 (a)	8,724	SI
CONFIANZA PROBADA-COMPROMISO (H8)	0,576 (a)	6,119	SI
COMPROMISO-ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO (H9)	0,597 (a)	9,008	SI

(a) Significativo para un nivel del 99%; (b) significativo para un nivel del 95%

También existe evidencia empírica para afirmar que la confianza que el cliente deposite en ese proveedor ($\lambda_{est} = 0,351$, $p < 0,05$) y la adaptación a las expectativas ($\lambda_{est} = 0,673$, $p < 0,01$) son antecedentes directos del nivel de satisfacción percibida. Por tanto, H3 y H4, respectivamente, son significativas.

Además, la satisfacción percibida por el comprador industrial repercute en el nivel de confianza que hemos denominado "probada", es decir, que conforme se incrementa la calidad percibida de la relación aumenta la confianza futura en el proveedor (H5) ($\lambda_{est} = 0,616$, $p < 0,01$). También podemos confirmar que la satisfacción es un antecedente directo del nivel de compromiso que el comprador está dispuesto asumir con ese proveedor (H6) ($\lambda_{est} = 0,498$, $p < 0,01$).

De igual modo, tal y como proponíamos en H8, los datos de nuestro estudio confirman que paralelo al aumento de la confianza probada del cliente hacia sus proveedores se incrementa su nivel de compromiso hacia la relación ($\lambda_{est} = 0,576$, $p < 0,01$).

Cuando el comprador está satisfecho y, además, es propenso a comprometerse con la relación establecida con sus proveedores es posible que la relación se oriente hacia el largo plazo, cumpliéndose H7 ($\lambda_{est} = 0,643$, $p < 0,01$) y H9 ($\lambda_{est} = 0,597$, $p < 0,01$) respectivamente.

Analizando los datos referentes al R^2 , las ecuaciones estructurales relativas a la orientación a largo plazo de la función de aprovisionamiento señalan que casi un 70% de su varianza ($R^2 = 0,691$) puede ser explicada por el efecto de la cooperación, de la comunicación, de la confianza previa, de la adaptación a las expectativas, de la satisfacción, de la confianza probada y del compromiso. Este dato avala la capacidad explicativa de nuestro modelo.

Finalmente, respecto a la calidad de ajuste del modelo estructural, indicar que todos los indicadores se encuentran dentro de los niveles óptimos de aceptación: RMR= 0,43; RMSEA= 0,039; NFI= 0,951; NNFI= 0,963; AGFI= 0,939; CFI= 0,952; IFI= 0,958; Normed $\chi^2 = 1,56$).

6. DISCUSIÓN

La literatura de SCM defiende la relevancia de una buena gestión de las relaciones de la empresa con sus proveedores como uno de los primeros eslabones en la cadena de creación de valor y desarrollo de ventajas competitivas [Larson, 1998; Quayle, 2003]. Así, es comprensible que cada vez sean más las empresas que dedican tiempo y recursos a identificar, evaluar y controlar a sus proveedores, desarrollando un comportamiento proactivo. Este esfuerzo, además, aumentará conforme aumente la relevancia del input o el volumen de pedido. Así, trabajos muy recientes 1) señalan la necesidad de plantear estudios adicionales que complementen la literatura de SCM existente y fomenten el debate [Pimentel et al., 2006; Sila et al., 2006]; y 2) apuntan una brecha en la literatura respecto a trabajos que se centren en el contexto PYME [Park y Krishnan, 2001; Quayle, 2003; Morrissey y Pittaway, 2006]. Nuestra investigación pretende contribuir a la literatura especializada ofreciendo un modelo que analice qué factores, tomando como referencia la literatura del marketing relacional, determinaban la continuidad temporal de las relaciones de aprovisionamiento en el contexto PYME y valorar sus implicaciones para la gestión. En este sentido nuestro modelo concluye que la cooperación, la comunicación, la confianza previa, la adaptación a las expectativas, la satisfacción, la confianza probada y el compromiso explican la orientación a largo plazo de la función de aprovisionamiento.

Los proveedores deben cumplir con las expectativas de sus clientes y satisfacer sus necesidades, de tal forma que el comprador industrial esté satisfecho. La satisfacción se convierte así en uno de los factores fundamentales que determinan la continuidad temporal de la relación. La satisfacción se forma a partir de parámetros tanto objetivos como psicológicos [Han et al. 1993]. Por este motivo, al analizar relaciones empresa-proveedor casi siempre será posible establecer determinadas medidas de evaluación del rendimiento del proveedor objetivas, quizás relacionadas con los criterios mínimos de calidad, plazo de entrega y precio que, por otro lado, serán susceptibles de valoración en el global de la relación. El factor fundamental es que en términos generales el comprador industrial entienda que la relación con ese proveedor resulta útil y beneficiosa para cumplir con sus objetivos productivos [Tikkanen et al., 2000; Cambra y Polo, 2007]. En cualquier caso, se pone de manifiesto la complejidad de medir el nivel real de satisfacción percibido por el comprador industrial, que en algunas ocasiones tiende a formar una idea global del conjunto de factores que definen la relación, mezclando intuición y medición. Quizás podamos suponer que si el cliente repite la compra es porque está satisfecho, aunque también podría ser porque no tuviera más alternativas. Esta situación revela la complejidad para comprender y gestionar muchas de las relaciones que se establecen entre empresas, lo que concuerda con las ideas apuntadas por Morgan y Hunt [1994], Grönroos [2000] y Rexha [2000], entre otros autores, respecto a la complejidad de las relaciones B2B.

Nuestro modelo confirma que la adaptación a las necesidades del cliente (e.g., beneficios percibidos en la relación) junto con la comunicación, la confianza previa y la cooperación contribuyen significativamente a determinar dicho nivel de satisfacción. Por tanto:

-El comprador industrial debe percibir que el proveedor es capaz de satisfacer sus necesidades, tanto en cantidad, como en calidad, plazo de entrega, precio y otros requerimientos planteados [Sila et al., 2006]. Será necesario que el proveedor conozca exactamente qué se espera de él, para poder adaptar su oferta a las necesidades concretas del cliente. Sin embargo, en un contexto PYME es posible que la satisfacción no se entienda siempre en un sentido literal. Recientemente Cambra y Polo [2008] concluyen que, debido a la escasez de recursos y tiempo a la que se enfrentan muchas de estas empresas de menor dimensión, es posible que tiendan a acomodarse con aquellos proveedores que no resultan ser insatisfactorios. Es decir, la referencia no sería el nivel de satisfacción percibido, sino la "no-insatisfacción". Esta situación podría generar determinadas situaciones de dependencia respecto a los proveedores aunque es poco probable que en un contexto relacional real se desarrollaran comportamientos oportunistas.

-Es preciso defender la relevancia de un sistema de comunicación eficaz y eficiente, que permita que el proveedor pueda conocer su oferta e identificar las características y necesidades del cliente y que el comprador las comunique adecuadamente. Este sistema debería permitir un flujo de comunicación bidireccional y fluido, transmitiendo 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 misma. El importante desarrollo de tecnologías de la información (TICs) adquiere un papel trascendental. Herramientas como el EDI, MRP, DRP o ERP simplifican la gestión de diversas tareas y contribuyen a facilitar el contacto entre miembros de la cadena de aprovisionamiento-distribución [Leonard y Davis, 2006; Rao et al. 2006], pero cuya implantación, sin embargo, puede requerir cierta disposición de recursos económicos y humanos, así como habilidades y destrezas que no todas las PYMES tienen a su alcance. Por estos motivos autores como Vaaland y Heide [2007] llegan incluso a plantearse la viabilidad de determinadas PYMEs en el marco competitivo actual que define la cadena de suministro.

En este punto nos parece oportuno ofrecer una reflexión que va más allá de los meros resultados de la investigación. Es cierto que el desarrollo tecnológico en las TICs ha contribuido decisivamente a desarrollar relaciones más fluidas entre empresas. Pero sin embargo, en muchos casos se observa cierta obsesión por implantar sistemas costosos y complejos que no siempre son de utilidad. En estos casos el sistema de intercambio de información se convierte más en un freno que en un apoyo a la dinámica relacional. Debemos recordar que el objetivo es la comprensión y el conocimiento, y no tanto la intensidad tecnológica. 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. Es necesario que los responsables de la gestión evalúen las alternativas más apropiadas a las características y necesidades de su empresa y de la cadena de suministro en la que están inmersos.

-La imagen y la reputación del proveedor afectarán a la evaluación y selección del proveedor. En este sentido podríamos preguntarnos: ¿en qué están basadas la imagen y la reputación de un proveedor? Podemos responder desde la doble perspectiva de la comunicación y la publicidad, más el conocimiento y análisis de acciones pasadas.

-La cooperación puede surgir de varias formas. El desarrollo de proyectos de investigación o campañas de promoción conjuntas pueden ser buenas alternativas. Pero también es posible que la colaboración surja en el contexto interno de la propia relación: cuando el cliente tenga un problema en su proceso productivo, independientemente de que esté asociado o no a la responsabilidad de ese proveedor, si el proveedor demuestra interés por ayudar al cliente este acto se convierte en un acto de colaboración sumamente apreciado, de tal forma que la satisfacción se incrementará notablemente. Además, desde el punto de vista de una empresa que cuente con recursos más escasos podemos suponer que será mucho más complicado participar en proyectos comunes de cierta envergadura que, además, quizás no sepa o pueda rentabilizar en el futuro. Es por este motivo por el que la lógica empresarial recomienda reforzar, en el contexto PYME, el asesoramiento más que el desarrollo de proyectos muy ambiciosos.

En cualquier caso, el hecho de que el valor percibido por el comprador resulte positivo es fundamental para plantear la posible continuidad de la relación. En este contexto la literatura del marketing de relaciones defiende que la satisfacción, junto con el compromiso que ambos agentes estén dispuestos a asumir en el desarrollo y mantenimiento de la relación se convierten en los factores clave que determinarían la orientación temporal a largo plazo de las relaciones de aprovisionamiento. A partir de ese momento la relación alcanzaría una fase que podríamos denominar de "post-satisfacción". En este sentido nuestro modelo, junto a la satisfacción y el compromiso, defiende la relevancia de la confianza probada.

Respecto a esta última variable, señalar que nos encontramos, quizás, ante una de las aportaciones más importantes de la presente investigación. Las relaciones empresa-proveedores son dinámicas y, por tanto, varían en el tiempo [Grönroos, 2000]. Por tanto, el perfil de los factores que determinan su evolución cambiarán según consideremos una etapa u otra [Wilson, 1995]. Sin embargo, analizando el concepto de la confianza que el cliente deposita en sus proveedores, y a pesar de que implícitamente son muchos los trabajos previos que consideran la evolución del concepto, son muchos los que explícitamente discuten sus implicaciones. Quizás los trabajos de Andaleeb [1992], de Ganesan [1994], de Mackenzie y Hardy [1996] y de Geyskens et al. [1999] sentaron las bases de esta discusión, y más recientemente los estudios de Batt [2003], de Kwon y Suh [2004], de Rao et al. [2006], y de Cambra y Polo [2007] los han complementado parcialmente.

Tomando este grupo de artículos como referencia defendemos la idea de que, mientras que la confianza previa está basada en la imagen y en la reputación del proveedor, la confianza probada se basa en la constatación de la capacidad real de ese proveedor. Así, una vez que el cliente ha percibido el desempeño del proveedor es posible que se refuerce la imagen de dicho proveedor. Por tanto, de nuevo se aprecia que es necesario que exista un equilibrio entre la generación de expectativas altas, para convencer al posible cliente, y la capacidad real para satisfacerlas. En caso contrario el nivel de satisfacción percibida podría ser menor y afectar negativamente a la posible continuidad de la relación. Además, este efecto negativo también podría repercutir en la imagen y en la reputación del proveedor en el mercado.

Por tanto, es preciso que el proveedor siempre haya cumplido con los términos pactados. Realizar promesas que el proveedor no sabe si va a cumplir con seguridad puede resultar extremadamente peligroso ya que, en caso de incumplimiento, afectará a la posible continuidad de esa relación, a su imagen y a su reputación en el mercado y, probablemente, a la credibilidad de posibles acciones de comunicación comercial futuras. Sin embargo, anteriormente hemos apuntado el hecho de que conforme disminuye el tamaño de la empresa aumentan las dificultades para analizar con detalle las acciones del proveedor. La "no-insatisfacción" se convierte en referencia frente a la satisfacción. La comunicación fluida,

útil y oportuna, junto con acciones de cooperación también repercutirán positivamente en el nivel de confianza probada.

Esta situación se complica todavía más si en el análisis conjuguemos el tamaño de la empresa con la relevancia del input y con la disponibilidad de alternativas. Podemos comprender así los motivos por los que surgen situaciones de poder-dependencia en relaciones intra-empresas [Cox et al., 2000]. Estas situaciones podrían crear un marco para desarrollar comportamientos oportunistas y obtener importantes ventajas a corto plazo [Kim, 2000]. Sin embargo, la literatura y las buenas prácticas de ética empresarial recomiendan no explotar estas posiciones ventajosas y gestionar estas situaciones como si se tratara de relaciones equilibradas. Se defiende que el respeto y la solidaridad generan confianza (en nuestro caso en su vertiente “probada”), incrementan el nivel de satisfacción percibida por la parte dependiente y fortalecen la relación [e.g., Morrissey y Pittaway, 2006; Rao et al., 2006].

Además, será necesario prestar atención a la gestión de los factores que influyen en la propensión del cliente industrial hacia el compromiso. Es preciso 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 fundamentalmente y, quizás, cuál es 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. El compromiso se incrementará conforme el cliente perciba un nivel de satisfacción adecuado. Sin embargo, el proveedor dispone de estrategias adicionales para incentivar ese nivel de compromiso. La literatura defiende que la inversión en activos específicos para la relación, 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 y que pueden repercutir en el nivel de compromiso que asuma el cliente hacia esa relación. En cualquier caso, sí que es necesario que estas señales sean percibidas por el cliente, lo que, de nuevo, realza el valor de la comunicación. Debido a la menor dotación de recursos, que puede generar un nivel de exigencia menor hacia el proveedor por parte de la empresa, es posible que las PYMEs sean más propensas a comprometerse, de tal forma que a través de este compromiso con los proveedores garanticen el abastecimiento de materias primas. Podemos suponer que conforme aumente la dimensión de la organización y su poder potencial en la negociación quizás el efecto del compromiso pudiera ser menor que el de la satisfacción respecto a la orientación a largo plazo de la relación.

7. CONCLUSIONES

El presente artículo identifica un conjunto de factores que, en el contexto PYME, determinan la orientación a largo plazo de las relaciones empresa-proveedor. Desde el punto de vista teórico los resultados se sitúan en línea con investigaciones previas y parecen no apuntar diferencias significativas dependiendo del tamaño de las organizaciones. Ello nos ha hecho pensar más que en la importancia de los factores en cómo se deberían gestionar. Este argumento ha marcado el desarrollo del apartado anterior.

Sin embargo, a pesar de la relevancia de las conclusiones del estudio y de sus implicaciones para la gestión, la investigación también plantea una serie de limitaciones que deben ser tenidas en cuenta. La muestra considerada toma como referencia el contexto español. La generalización de las conclusiones a otros contextos diferentes debería partir de un análisis previo que valorara las semejanzas y diferencias de este contexto respecto al de referencia. En segundo lugar es preciso señalar que las escalas de medida finalmente

consideradas suponen, en algún caso, una leve modificación respecto a las propuestas en la literatura. En el caso de las variables satisfacción y compromiso hemos reconocido desde el punto de vista teórico su multidimensionalidad y, sin embargo, las escalas utilizadas son unidimensionales. El objetivo ha sido el de ajustar extensión y vocabulario a las características específicas de la población objeto de estudio. Además, en algunas escalas de medida hemos incluido un número reducido de ítems, apostando por un equilibrio entre brevedad y validez que nos permitiera obtener un índice de respuesta adecuado. Este es el caso, por ejemplo, de las escalas de satisfacción y cooperación. Así, tal y como señalan Nunnally y Bernstein [1994] y Hullan et al. [1996] es posible que esta situación pudiera generar algún problema con la especificación del modelo. Pero en esos casos se han comprobado las condiciones impuestas por Baumgartner y Homburg [1996] para este tipo de escalas respecto a su validez, por lo que nuestra propuesta resulta aceptable desde el punto de vista técnico. En tercer lugar, debido a la transversalidad de los datos y a que todas las relaciones analizadas se encontraban en una fase de relativa madurez quizás existiera cierta contaminación en los encuestados al analizar la confianza previa. Sin embargo, pensamos que esta es una limitación inherente a cualquier estudio de corte transversal que simplemente debe ser reconocida y tenida en cuenta por parte del lector.

Finalmente, quizás el modelo causal sea susceptible de incorporar relaciones adicionales entre los constructos de referencia. Es más que previsible que la inclusión de más relaciones incrementara su capacidad explicativa (valor del R^2). A este respecto los comentarios recogidos en el trabajo de Wilson [2006] nos parecen muy acertados: no es preciso ofrecer modelos causales muy complejos que consideren gran número de relaciones y que despisten al lector; lo fundamental son los conceptos que subyacen en el modelo, los resultados y, sobre todo, sus implicaciones.

En cuanto a las propuestas de investigación futura se plantea la idoneidad de estudiar el fenómeno en otros contextos económicos, de tal forma que puedan obtenerse conclusiones más robustas y con mayor margen para ser extrapoladas. En segundo lugar, sería interesante analizar el fenómeno de SCM en el canal de distribución, completando así el flujo completo de materiales aprovisionamiento-producción-distribución. Quizás sería posible, incluso, analizar el fenómeno a nivel interno, entre departamentos o áreas funcionales de una misma organización. Analizar posibles diferencias en la intensidad de las relaciones causales debidas al tamaño, aun dentro del contexto PYME, podrían anticipar posibles situaciones de poder-dependencia y constar si efectivamente conforme aumenta el tamaño el efecto del compromiso en la orientación a largo plazo es menor que el de la satisfacción. Igualmente resultaría de interés considerar el tipo de producto como una variable de control para valorar en qué medida es determinante del grado de compromiso y en la orientación a largo plazo. Y por último, resaltar la posibilidad de desarrollar estudios de casos que permitieran incorporar la visión dinámica de la evolución de las relaciones de aprovisionamiento.

BIBLIOGRAFÍA

- ABDUL-MUHMIN, A. (2005): Instrumental and interpersonal determinants of relationships satisfaction and commitment in industrial markets, *Journal of Business Research*, vol. 58, núm. 5, 619-628.
- ANDALEEB, S. (1992): The trust concept: research issues for channel of distribution, *Research in Marketing*, vol. 11, núm. 1, 1-34.
- ANDALEEB, S. (1995): Dependence relations and the moderating role of trust: implications for behavioural intentions in marketing channels, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 12, núm. 2, 157-172.
- ANDALEEB S. (1996): An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: the role of trust and dependence, *Journal of Retailing*, vol. 72, núm. 1, 77-93.
- ANDERSON, J.C., GERBING, D. (1988): Structural modelling in practice: a review and recommended two-steps approach, *Psychological Bulletin*, vol. 10, núm. 3, 411-423.
- ANDERSON, J., NARUS, J. (1990): A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, *Journal of Marketing*, Vvl. 54, núm. 1, 42-58.
- ANDERSON, E., WEITZ, B. (1992): The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels, *Journal of Marketing Research*, vol. 14, núm. 1, 18-34.
- ANDERSON, J., HAKANSSON, H., JOHANSON, J. (1994): Dyadic business relationships within a business network context, *Journal of Marketing*, vol. 58, núm. 1, 1-15.
- ATUATHENE-GIMA, K., 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*, vol. 66, núm. 1, 61-81.
- BAGOZZI, R. (1981): Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error: a comment, *Journal of Marketing Research*, vol. 18, núm. 4, 375-381.
- BATT, P. (2003): Building trust between growers and market agents, *Supply Chain Management: an International Journal*, vol. 8, núm. 1, 65-78.
- BAUMGARTNER, H., HOMBURG, C. (1996): Applications of structural equation modelling in marketing and consumer research: a review, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 13, núm. 2, 139-161.
- BEKKMAN, A., ROBINSON, R. (2004): Supplier partnership and the small, high-growth firm: selecting for success, *Journal of Small Business Management*, vol. 42, núm. 1, 59-77.
- BENTLER, P. (1995): *EQS: structural Equations Program Manual* (California: Multivariate Software Inc.).
- BENTLER, P., WU, E. (1995): *EQS for Windows. User's guide* (California: Multivariate Software Inc.).
- BRISCOE, J., FAWCETT, S., TODD, R. (2005): The implementation and impact of ISO 9000 among small manufacturing enterprises, *Journal of Small Business Management*, vol. 43, núm. 3, 309-319.
- CAMBRA, J., POLO, Y. (2007): Assessment and reassessment of supply relationships: a case study in the Spanish wine industry, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, vol. 13, núm. 2, 82-106.
- CAMBRA, J., POLO, Y. (2008): Long term orientation of the supply function in the SME context: reasons, determining factors and implications, *International Small Business Journal*, vol. 26, núm. 5, 619-646.
- CANNON, J., HOMBURG, C. (2001): Buyer-supplier relationships and customer firm costs, *Journal of Marketing*, vol. 65, núm. 1, 29-43.
- CANNON, J., PERRAULT, W. (1999): Buyer-seller relationships in business markets, *Journal of Marketing Research*, vol. 36, núm. 4, 439-460.

- CARTER, P., CARTER, J., MONCZKA, R., SLAIGHT, T., SWAN, A. (2000): The future of purchasing and supply: a ten-year forecast, *Journal of Supply Chain Management*, vol. 36, núm. 1, 14-26.
- CHURCHILL, G.A. (1979): A paradigm for developing better measures of marketing construct, *Journal of Marketing Research*, vol. 1, núm. 1, 64-73.
- CLAYCOMB, C., FRANKWICK, G. (2004): A contingency perspective of communication, conflict resolution and buyer search effort in buyer-supplier relationships, *The Journal of Supply Chain Management*, vol. 40, núm. 1, 18-34.
- COUSINS, P. (2002): A conceptual model for managing long-term inter-organizational relationships, *European Journal of Purchasing & Supply Chain Management*, vol. 8, núm. 1, 71-82.
- COX, A., SANDERSON, J., WATSON, G. (2000): *Power regimes: mapping the DNA of business and supply chain relationships* (Midsomer Norton: Earlsgate Press).
- CROSBY, L., LAURENCE, A., EVANS, K., COWLES, D. (1990): Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective, *Journal of Marketing*, vol. 54, núm. 1, 68-81.
- DABHOLKAR, P., JOHNSTON, W., CATHEY, A. (1994): The dynamics of long-term business-to-business exchange relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 22, núm. 2, 130-145.
- DAHLSTROM, R., NYGAARD, A. (1995): An empirical investigation of ex post transaction cost in franchised distribution channels, *Journal of Marketing Research*, vol. 36, núm. 2, 160-170.
- DE WULF, K., ODEKERKEN, G., IACOBUCCI, D. (2001): Investments in consumer relationships: a cross-country and cross-industry exploration, *Journal of Marketing*, vol. 65, núm. 1, 33-50.
- DONNEY, P., CANNON, J. (1997): An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, vol. 61, núm. 1, 35-51.
- DWYER, R., SCHURR, P., OH, S. (1987): Developing buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, vol. 51, núm. 1, 11-27.
- FYNES, B., VOSS, Ch., BURCA, S. (2005): The impact of supply chain relationship dynamics on manufacturing performance, *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 25, núm. 1, 6-19.
- FORD, D. (1980): The development of buyer-seller relationship in industrial markets, *European Journal of Marketing*, vol. 14, núm. 5/6, 339-353.
- GANESAN, S. (1994): Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, vol. 58, num. 1, 1-18.
- GEYKENS, I., STEENKAMP, J., KUMAR, N. (1998): The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a trans-Atlantic study, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 13, núm. 4, 303-317.
- GRÖNROSS, C. (2000): Relationship marketing: interaction, dialogue and value, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, 13-24.
- GUMMERSON, E. (1987): The new marketing. Developing long term interactive relationship, *Long Range Planning*, vol. 20, núm. 1, 10-20.
- HAIR, J., TATHAM, R., BLACK, W. (1999): *Análisis multivariante* (Prentice Hall).
- HAN, S., WILSON, D., DANT, S. (1992): Buyer-supplier relationships today, *Industrial Marketing Management*, vol. 22, núm. 4, 331-338.
- HANDFIELD, R., NICHOLS, E. (1999): *Introduction to supply chain management* (Upper Saddle River-NJ: Prentice-Hall).
- HANDFIELD, R., BETCHEL, C. (2002): The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness, *Industrial Marketing Management*, vol. 31, núm. 5, 367-382.

- HEIDE, J., JOHNSON, G. (1990): Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-supplier relationships, *Journal of Marketing Research*, vol. 52, núm. 1, 20-35.
- HEWETT, K., MONEY, B., SHARMA, S. (2002): An Exploration of the Moderating Role of Buyer Corporate Culture in Industrial Buyer-Seller Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 30, núm. 3, 229-239.
- HOGAN, J. (2001): Expected relationship value: a construct, a methodology for measurement and a modelling technique, *Industrial Marketing Management*, vol. 30, núm. 4, 339-351.
- HORVART, L. (2001): Collaboration: the key to value creation in supply chain management, *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 6, núm. 5, 205-207.
- HULLAND, J., CHOW, Y., LAM, S. (1996): Use of causal models in marketing research: a review, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 13, 181-197.
- HUMPHREYS, P., McIVOR, R., CADDEN, T. (2006): B2B commerce and its implications for the buyer-seller interface, *Supply Chain Management: an International Journal*, vol. 11, núm. 2, 131-139.
- JAP, S., GANESAN, S. (2000): Control mechanisms and the relationship life cycle: implications for safeguarding specific investments and developing commitment, *Journal of Marketing Research*, vol. 37, núm. 2, 227-245.
- JOHNSON, J. (1999): Strategic integration in industrial distribution channels: managing the interfirm relationships as a strategic asset, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, núm. 1, 4-18.
- KALAFATIS, S. (2002): Buyer-seller relationships along channels of distribution, *Industrial Marketing Management*, vol. 31, núm. 3, 215-228.
- KANNAN, V., TAN, K. (2007): The impact of operational quality: a supply chain view, *Supply Chain management: an International Journal*, vol. 12, núm. 1, 14-19.
- KIM, K. (2000): On interfirm power, channel climate and solidarity in industrial distributor-supplier dyads, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, núm. 3, 388-405.
- KWON, I., SUH, T. (2004): Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationships, *The Journal of Supply Chain Management*, vol. 40, núm. 1, 4-14.
- LEMON, K., BARNETT, T., WINER, R. (2002): Dynamic customer relationship management: incorporating future considerations into the service retention decision, *Journal of Marketing*, vol. 66, núm. 1, 1-14.
- LEONARD, L., DAVIS, Ch. (2006): "Supply chain replenishment: before-and-after EDI implementation", *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 11, núm. 3, 225-232.
- LO, V., YEUNG, A. (2006): Managing quality effectively in supply chain: a preliminary study, *Supply Chain Management: an International Journal*, vol. 11, núm. 3, 208-215.
- MACKENZIE, H., HARDY, K. (1996): Manage your offering or manage your relationship?, *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 11, núm. 1, 20-37.
- MOHR, J., NEVIN, J. (1990): Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective, *Journal of Marketing*, vol. 54, núm. 1, 36-51.
- MOHR, J., SPEKMAN, R. (1994): Characteristics of partnership success: partnership attributes, communications behaviour and conflict resolution techniques, *Strategic Management Journal*, vol. 15, núm. 2, 135-152.
- MOHR, J., SOSHI, R. (1995): Communications flows in distribution channels: impact on assessments of communications quality and satisfaction, *Journal of Retailing*, vol. 71, núm. 4, 393-416.
- MOHR, J., FISCHER, R., NEVIN, J. (1996): Collaborative communication in interfirm relationships: moderating effects of integration and control, *Journal of Marketing*, vol. 60, núm. 2, 103-115.
- MOORMAN, C, DESHPANDÉ, R., ZALTMAN, G. (1992): Factors affecting trust in market research relationships, *Journal of Marketing*, vol. 57, núm. 1, 81-101.

- MORGAN, R., HUNT, S. (1994): "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, vol. 58, núm. 1, 20-38.
- MORRISEY, J., PITTAWAY, L. (2006): Buyer-supplier relationships in small firms; the use of social factors to manage relationships, *International Small Business Journal*, vol. 24, núm. 3, 272-298.
- NUNNALLY, J. (1979): *Psychometric Theory* (New York: McGraw-Hill).
- NUNNALLY, J., BERNSTEIN, I.H. (1994): *Psychometric Theory* (McGraw-Hill, New York).
- NUROSIS, M. (1993): *SPSS. Statistical Data Analysis* (SPSS Inc.).
- PARK, D., KRISHNAN, H. (2001): Supplier selection practices among small firms in the United States: testing three models, *Journal of Small Business Management*, vol. 39, núm. 3, 259-271.
- PARSONS, A. (2002): What determines buyer-seller relationship quality? An investigation from the buyer's perspective, *The Journal of Supply Chain Management*, vol. 38, núm. 1, 4-12.
- PERKINS, D., GUNASEKARAN, A. (1998): Improving the effectiveness of purchasing in a small company: a case study, *Production Planning & Control*, vol. 9, núm. 6, 611-618.
- PIMENTEL, D., BORIN, P., HAGELAAR, G. (2006): Coordinating collaborative joint efforts with suppliers: the effects of trust, transaction specific investment and information network in the Dutch flower industry, *Supply Chain Management: an International Journal*, vol. 11, núm. 3, 216-224.
- QUAYLE, M. (2000): Supplier development for UK small and medium-sized enterprises, *Journal of Applied Management Studies*, vol. 9, núm. 1, 117-133.
- QUAYLE, M. (2003): A study of supply chain management practice in UK industrial SMEs, *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 8, núm. 1, 79-86.
- RAO, M., PHILLIPS, Ch., JOHNSON, M. (2006): Assessing supply chain management success factors: a case study, *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 11, núm. 2, 179-192.
- REXHA, N. (2000): Integrating relationship marketing activities with offering quality in the supplier's relational marketing program, *Journal of Business to Business Marketing*, vol. 7, núm. 1, 1-17.
- SHARLAND, A. (2001): The negotiation process as a predictor of relationship outcomes in international buyer-supplier arrangements, *Industrial Marketing Management*, vol. 30, núm. 7, 551-559.
- SIGUAW, J., SIMPSON, P., BAKER, T. (1998): Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective, *Journal of Marketing*, vol. 62, núm. 2, 99-111.
- SILA, I., EBRAHIMPOUR, M., BIRKHOLZ, C. (2006): Quality in supply chains: an empirical analysis, *Supply Chain Management: an International Journal*, vol. 11, núm. 6, 491-502.
- SMELTZER, L. (1997): The meaning and origin of trust in buyer-seller relationships, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 33, núm. 1, 40-48.
- SMELTZER, L., SIFERD, S. (1998): Proactive supply chain management: the management of risk, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 34, núm. 1, 38-45.
- STUART, F., McCUTCHEON, D. (2000): The manager's guide to supply chain management, *Business Horizons*, vol. 43, núm. 1, 43-51.
- TELLEFSEN, T. (2002): Commitment in business-to-business relationships: the role of organizational and personal needs, *Industrial Marketing Management*, vol. 31, núm. 8, 645-652.
- THEODORAKIOGLOU, Y., GOTZAMANI, K., TSIOLVAS, G. (2006): Supplier management and its relationship to buyers' quality management, *Supply Chain Management: an International Journal*, vol. 11, núm. 2, 148-159.
- TIKKANEN, H., ALAJOUTSIJÄRVI, K., TÄHTINEN, J. (2000): The concept of satisfaction in industrial markets: a contextual perspective and a case study from the software industry,

- Industrial Marketing Management*, vol. 29, núm. 4, 373-386.
- TUTEN, T., URBAN, D. (2001): An expanded model of business-to-business partnership formation and success, *Industrial Marketing Management*, vol. 30, núm. 2, 149-164.
- VAALAND, T., HEIDE, M. (2007): Can the SME survive the supply chain challenge?, *Supply Chain Management: an International Journal*, vol. 12, núm. 1, 20-31.
- VAN DER HAAR, J., KEMP, R., OMTA, O. (2001): Creating value that cannot be copied, *Industrial Marketing Management*, vol. 30, núm. 8, 627-636.
- VAREY, R., BAXTER, R., BRODIE, R., BROOKES, R., PLEWA, C., QUESTER, P. SCHEMBRI, S. (2005): Buyer-seller relationships: Australasian research and reflections, *Journal of Customer Behavior*, vol. 4, núm. 1, 127-146.
- WAGNER, B., MACBETH, D. BODDY, D. (2002): Improving supply chain relations: an empirical study, *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 7, núm. 4, 253-264.
- WALTER, A., MÜLLER, T., HELFERT, G., RITTER, H. (2003): Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality, *Industrial Marketing Management*, vol. 32, núm. 2, 159-169.
- WALTON, L. (1996): Partnership satisfaction: using the underlying dimensions of supply chain partnerships to measure current and expected levels of satisfaction, *Journal of Business Logistics*, vol. 17, núm. 1, 57-75.
- WISLON, D. (1995): An integrated model of buyer-seller relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, núm. 4, 335-345.
- WILSON, A. (2006): *Marketing Research: An Integrated Approach* (Ed. Prentice Hall).
- ZSIDISIN, G., ELLRAM, L. (2003): An agency theory investigation of supply risk management, *The Journal of Supply Chain Management*, vol. 39, núm. 1, 15-27.
- ZSIDISIN, G., SMITH, M. (2005): Managing supply risk with early supplier involvement: a case study and research propositions, *The Journal of Supply Chain Management*, vol. 41, núm. 1, 44-57.

Anexo 1: Escalas de medida

(Valórese el grado de acuerdo o desacuerdo respecto a cada una de las siguientes afirmaciones, siendo 7= totalmente de acuerdo; 1= totalmente en desacuerdo)

i. COOPERACION α de Cronbach = 0,903; IFC = 0,846

COOP1. Este proveedor y yo colaboramos en determinados aspectos.

COOP2. Posibles problemas se resuelven de forma cooperativa.

ii. COMUNICACIÓN α de Cronbach = 0,894; IFC = 0,821

INF1. Mi proveedor y yo compartimos información.

INF2. Ambas partes esperamos mantenernos informadas sobre cambios que pudieran afectarnos a ambos.

INF3. El intercambio de información es frecuente e informal.

iii. CONFIANZA PREVIA α de Cronbach = 0,890; IFC = 0,815

CONF1. La imagen del proveedor es importante.

CONF2. La confianza inicial en el proveedor es importante.

CONF3. Creo que puedo confiar en este proveedor cuando comparto información relevante con él.

iv. ADAPTACIÓN A EXPECTATIVAS α de Cronbach = 0,875; IFC = 0,809

AE1. El proveedor se adapta a nuestras necesidades.

AE2. Comparando con nuestras expectativas, estamos satisfechos con esta relación.

AE3. La relación con este proveedor resulta beneficiosa para mi empresa.

v. SATISFACCIÓN α de Cronbach = 0,915; IFC = 0,873

S1. El proveedor ha cumplido las promesas hechas al principio de la relación. (*pregunta de control*)

S2. La relación con este proveedor es positiva.

S3. Comparando con la relación ideal, estamos satisfechos con esta relación.

vi. CONFIANZA PROBADA α de Cronbach = 0,872; IFC = 0,805

CNP1. El proveedor siempre cumple sus promesas.

CNP2. El proveedor siempre ha sido sincero con mi empresa.

CNP3. El proveedor se preocupa por mi empresa.

vii. COMPROMISO α de Cronbach = 0,877; IFC = 0,811

COMP1. Estoy dispuesto a invertir tiempo y recursos en la relación con este proveedor.

COMP2. Probablemente mantendrá o incrementará el volumen de negocio con este proveedor.

COMP3. Estoy dispuesto a cumplir los términos del acuerdo con este proveedor.

viii. ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO α de Cronbach = 0,902; IFC = 0,835

OR1. Creo que esta relación será beneficiosa para mi empresa a largo plazo.

OR2. Para mi empresa es importante mantener esta relación vigente en el futuro.

OR3. Me centro en los objetivos a largo plazo de esta relación.

