

**TÍTULO DEL PROYECTO:**

**“ANÁLISIS DE LA ORIENTACIÓN TEMPORAL DE LAS  
RELACIONES EMPRESA-PROVEEDORES EN EL  
CONTEXTO PYME ESPAÑOL: IMPLICACIONES PARA  
LA GESTIÓN”**

**AUTOR:**

**JESÚS J. CAMBRA FIERRO**

**IV PREMIO JOVEN INVESTIGADOR 2006**

---

# **“ANÁLISIS DE LA ORIENTACIÓN TEMPORAL DE LAS RELACIONES EMPRESA-PROVEEDORES EN EL CONTEXTO PYME ESPAÑOL: IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN”**

## **1.-INTRODUCCIÓN y MOTIVACIÓN**

Un entorno empresarial cada vez más dinámico, global y competitivo plantea la necesidad de que aquellas empresas que quieran incrementar su nivel de eficiencia global y aumentar el valor entregado a sus clientes deban 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. Así, parece necesario que se preste atención al sistema de distribución y de entrega del producto, como imagen que proyecta la empresa al mercado. Pero también, cada vez son más los estudios que defienden la idea de que el concepto de calidad y valor comienza mucho antes del propio proceso productivo (e.g. Trent y Monckza, 1998; Park y Krishnan, 2001; Quayle, 2003; Rao et al. 2006): en la planificación de la producción y en el aprovisionamiento adecuado de materias primas, tanto en cantidad, como en características, en tiempo y en precio.

La gestión adecuada del sistema de pedidos, del control del flujo de entrada de materiales y del sistema de inventarios de materias primas se convierte en uno de los primeros eslabones de la cadena de entrega de valor para el cliente y de creación de ventajas competitivas (Larson y Kultchisky, 1998; Quayle, 2003). Una gestión eficaz y eficiente permitirá que los productos cumplan con el estándar requerido por el departamento de producción, que la producción pueda ejecutarse en el momento adecuado y, además, que puedan controlarse determinadas partidas del coste total (Quayle, 2003). En este contexto es altamente probable que los productos cumplan los estándares de calidad requeridos por los clientes.

Por ese motivo, aunque tradicionalmente la investigación en marketing ha estado más enfocada hacia el mercado y se ha considerado como una realidad relativamente independiente a la producción, desde nuestro punto de vista parece adecuado considerar ambos campos de un modo conjunto, de tal forma que puedan combinarse conceptos propios de ambas disciplinas. Este nexo puede apreciarse en varios estudios recientes que se enmarcan en la línea denominada *Supply Chain Management* (SCM)- eg. Claycomb y Frankwick (2004), Parsons (2006), Cambra y Polo (*en prensa*)-. Estos trabajos toman como referencia el punto de vista de los compradores industriales, analizan cómo estos identifican y seleccionan a sus proveedores, y cómo gestionan sus relaciones de aprovisionamiento.

Sin embargo, como señalan Quayle (2003) o Morrisey y Pittaway (2006), entre otros autores, la mayor parte de estos trabajos que analizan las relaciones comerciales de aprovisionamiento han estado centrados en el estudio de empresas de un tamaño relativamente

importante y son muchos menos los que han considerado el contexto de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs), a pesar de la importancia que estas desempeñan en el conjunto de la economía en cuanto a volumen conjunto de negocio o creación de empleo.

Pero además, hay que señalar que las PYMEs presentan un perfil singular, diferente al de empresas de mayor envergadura y que, lógicamente, esto influye en su funcionamiento: 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 (Morisey y Pittaway, 2004); y formación académica del gestor que no siempre se ajusta a las necesidades reales de la empresa (Emiliani, 2000; Park y Krishnan, 2001). Estos factores hacen que, en ocasiones, muchas de estas empresas (o algunos de sus proveedores) no siempre sean capaces de asumir el coste económico o humano de implantar y/ o gestionar determinadas herramientas o sistemas de gestión e información.

En un trabajo de Cambra y Polo (2005) se analiza la orientación temporal a largo plazo de las relaciones empresa-proveedores, concluyendo que la satisfacción/ utilidad y el compromiso son los factores fundamentales que determinan la continuidad de la relación, junto con el efecto indirecto de la comunicación, de la colaboración y de la confianza. Además, se apunta que es posible que elementos tales como la relevancia del factor productivo, el tamaño de la empresa ó la formación del responsable de aprovisionamiento puedan influir tanto en el enfoque temporal como en los factores que lo determinan.

Así, la presente investigación se plantea con un cuádruple **objetivo**: 1) Analizar el enfoque temporal que, en general, las PYMEs españolas otorgan a sus relaciones de aprovisionamiento; 2) en aquellos casos en los que estas relaciones se orienten hacia un horizonte duradero identificar los motivos y analizar qué factores influyen en dicha orientación; 3) valorar las implicaciones que se deriven del estudio, orientadas a incrementar la calidad y la eficiencia en la gestión de las PYMEs españolas y, quizás, incidir en formación en aquellas parcelas que así lo requirieran; y 4) contribuir a la literatura especializada reduciendo la brecha que se apuntaba anteriormente respecto al contexto PYME.

## **2.-METODOLOGÍA, DATOS PRELIMINARES y ESTADO DE LA CUESTIÓN**

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, por ejemplo, Morrisey y Pittaway (2006) toman como referencia para analizar el contexto PYME del Reino Unido una plantilla inferior a 250 trabajadores, mientras que para el caso de Estado Unidos Park y Krishnan (2001) consideraron 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) 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 pymes.
- 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.

Así, en este contexto queremos averiguar en primer lugar cuál es el enfoque temporal de las relaciones de aprovisionamiento y cuáles son los motivos de dicho enfoque temporal. En segundo lugar, una vez constatado su enfoque temporal, plantearemos un modelo causal que nos permita evaluar la trascendencia real de un conjunto de factores a los que la literatura especializada otorga protagonismo en dicha orientación. Para ello inicialmente planteamos un estudio de tipo exploratorio, que siguiendo la nomenclatura propuesta por Yin (1994) consideramos *simple case, embedded design*. Posteriormente se propone el análisis de ecuaciones estructurales para el contraste de las hipótesis que conforman el modelo causal (*software EQS 5.7b*).

### **2.1.-Estudio exploratorio**

La primera parte del estudio pretende responder a una pregunta básica: “¿Las PYMEs orientan las relaciones con sus proveedores a largo plazo?”. Para ello seleccionamos un conjunto de empresas homogéneas (sector, perfil PYME) y heterogéneas (tamaño dentro del contexto PYME, experiencia, formación de gestores) entre sí, que además fueran representativas del contexto PYME español. Por estos motivos se seleccionó la industria vitivinícola española y, concretamente, la Denominación de Origen (DO) Somontano. Los datos empíricos se organizaron y analizaron con el *software QSR NVivo*, recomendado para trabajar con datos de corte cualitativo (Brennan y Turnbull, 1999).

En este contexto, los datos preliminares indican que:

-Por un lado las empresas 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 prácticos 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 propensión al compromiso.

-Por otro lado las empresas 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, sino que ahora las empresas se acomodan a sus proveedores actuales.

## **2.2.-Estudio confirmatorio**

Basando nuestra argumentación en las conclusiones del apartado anterior podemos afirmar que, en general en el contexto PYME existe propensión a orientar las relaciones de aprovisionamiento hacia el largo plazo. Así, una vez constatada esta idea, y tras una revisión profunda de la literatura (ver anexo 1) hemos identificado que son varios los factores que, directa o indirectamente, con mayor o menor intensidad, repercuten en dicha orientación temporal a largo plazo, y que generan el conjunto de hipótesis que articula el estudio confirmatorio. Los datos del estudio exploratorio junto con la revisión de la literatura nos permiten argumentar y sostener este conjunto de hipótesis (en el anexo 2 se muestra gráficamente este modelo causal).

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

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

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

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

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

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

**Hipótesis 7:** *La satisfacción percibida influye positivamente en la orientación a largo plazo de la relación.*

**Hipótesis 8:** *La satisfacción percibida influye positivamente en el grado de compromiso relacional del comprador industrial.*

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

### **2.3.-Estado de la cuestión**

La investigación se encuentra actualmente en este punto. A partir de aquí se plantea la elaboración y el envío de un cuestionario adecuado a los objetivos de la investigación a los responsables de la función de aprovisionamiento de una muestra aleatoria de PYMEs españolas, pertenecientes al sector industrial, de construcción, y de servicios. El motivo de dirigirlos a estos profesionales es el de obtener las respuestas de aquellas personas que mantienen contacto directo con los proveedores de cada empresa y que negocian los acuerdos de compra.

Una vez obtenida y tabulada la información será preciso validar las escalas propuestas para medir cada factor. Posteriormente se contrastarán las hipótesis utilizando la metodología de ecuaciones estructurales, utilizando el *software EQS 5.7b*.

### **2.4.-Implicaciones preliminares del estudio**

En la primera parte del estudio hemos identificado que el significado que toma la satisfacción es diferente dependiendo del tamaño de la empresa considerada. Así, 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. 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. 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.

En cuanto al compromiso, su origen y significado también difiere: 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.

En este contexto es muy probable que, por tanto, dada la incapacidad de evaluación y renegociación de las empresas de menor tamaño puedan surgir relaciones de dependencia respecto al conjunto de proveedores actuales.

Implicaciones adicionales relacionadas con la satisfacción, el compromiso, la comunicación, la cooperación y la confianza surgirán una vez contrastado el modelo causal. El objetivo final, dependiendo de los resultados del estudio y de sus implicaciones, es el de plantear un conjunto de recomendaciones que apuesten por un incremento en la eficiencia de la gestión de las PYMEs, siendo susceptibles de inclusión en programas de formación de gestores de PYMEs. Posibles líneas de investigación futuras podrían estar relacionadas con el análisis específico de sectores concretos, o con la aplicación del estudio a un contexto internacional.

## **Anexo 1: Referencias bibliográficas**

*A continuación se relacionan las referencias bibliográficas citadas en el presente proyecto, si bien son muchas más las que conforman la base completa de la investigación.*

- Beekman, A., Robinson, R. (2004): "Supplier partnership and the small, high-growth firm: selecting for success". *Journal of Small Business Journal*, Vol. 42 No. 1, pp. 59-77.
- Brennan, R., Turnbull, P. (1999): "Adaptative Behavior in Buyer-supplier Relationships". *Industrial Marketing Management*, 28, 481-495.
- Cambra, J., Polo, Y. (2005): "Determining factors of long-term orientation of firm-suppliers relationships: an empirical analysis in the context of the Spanish agro-food sector", *International Business and Economics Research Journal*, Vol. 4 No. 12, pp. 85-100.
- Cambra J., Polo, Y. (*en prensa*): "Assessment and reassessment of supply relationships: a case study in the Spanish wine industry", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*.
- 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 No. 1, pp. 18-34.
- Emiliani, M. (2000): "Supporting small business in their transition to lean production", *Supply Chain Management, an International Journal*, Vol. 5 ("2), pp. 66-70.
- Larson, P., Kulchitsky, J. (1998): "Single sourcing and supplier certification; performance and relationship implications". *Industrial Marketing Management*, Vol. 27, pp. 73-81.
- Morrissey, J., Pittaway, L. (2004): "A study of procurement behaviour in small firms". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 11 No. 2, pp. 254-262.
- 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 (3), pp. 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 No. 2, pp. 4-12.
- Quayle, M. (2003): "A study of supply chain management practice in UK industrial SMEs". *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 8 No. 1, pp. 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 No. 2, pp. 179-192.
- Trent, R., Monckza, R. (1998): "Purchasing and supply chain management: trends and changes throughout the 1990s". *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 34 No. 4, pp. 2-11.
- Yin, R. (1994): *Case study research: design and methods*, SAGE Publications, 2 Ed., London.

**Anexo 2: Modelo causal (gráfico)**

