



## TESIS DOCTORAL

LA DEPENDENCIA Y LAS MATRICES DE CARTERA:  
UN MODELO DE CATEGORIZACIÓN DE LAS COMPRAS

An abstract graphic featuring overlapping circles and lines in shades of blue and white. Some circles contain text, such as '2 ABC' and '4 GHI'. The overall effect is a complex, layered composition.

IÑAKI ARENAZA // OÑATI, 2011



LA DEPENDENCIA Y LAS MATRICES DE CARTERA:  
UN MODELO DE CATEGORIZACIÓN DE LAS COMPRAS

---

IÑAKI ARENAZA BENGOA

Director:

D. Miguel Angel Larrinaga Ojanguren



Tesis para la obtención del título de:

Doctor por Mondragon Unibertsitatea

Departamento de Estrategia y Modelos de Gestión de la Facultad de Empresariales

Mondragon Unibertsitatea

Abril 2011



Al futuro e ilusiones de  
Maddalen, Enrique y Pablo



Esta investigación es el resultado de un largo camino, que por suerte para mí no he recorrido solo. Cada cual me acompañó durante un tramo del recorrido y dejó constancia de su paso entre las líneas de esta tesis. Sirvan pues unas líneas más para mostrar mi gratitud a todos ellos.

- Mención con honores al director de la investigación Miguel Angel Larrinaga. Su confianza en el buen fin del proyecto y su ánimo constante han hecho mucho más agradable este tránsito.
- A la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea y, en su nombre, a los sucesivos Decanos, Directores de Investigación y Jefas de Departamento que esta investigación en su larga trayectoria ha conocido. Todos ellos apoyaron y confiaron en la investigación como apuesta de futuro de nuestra universidad.
- A nuestros compañeros/as de secretaría, biblioteca e informática por poner a mi disposición todos los medios que hicieron más ágil el avance de la investigación.
- A todos los directivos de compras de las empresas que participaron en esta investigación, en particular a los que dedicaron su tiempo a las entrevistas del estudio cualitativo.
- Al conjunto de mis compañeros de Facultad, y en especial a mis colegas de departamento, quienes se interesaron por el progreso de la tesis y me dedicaron palabras de ánimo en todo momento.
- A los responsables de investigación de la Facultad, en particular a Saioa Arando por su consejo y Aitor por su ayuda constante durante la investigación.
- A David Sánchez, por su imprescindible apoyo en los inciertos inicios de este proyecto y su ejemplo ante los nuevos retos.
- A Mónica Gago, Eli Juaristi y Jose Vicente Ugarte por su consejo en los intrincados vericuetos estadísticos, y en particular a Izaskun Agirre que me guió por los modelos de ecuaciones estructurales y me ofreció todo su apoyo. Una mención especial para el profesor D. Joaquín Aldás por su inestimable consejo experto.
- A mis padres por animarnos siempre hacia el estudio, y mis hermanos por todas las horas de juegos y conversación.
- A Amaia por su compañía y apoyo constante en este largo y absorbente proceso.



# INDICE DE CONTENIDOS

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>21</b>
1.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	23
1.2. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN .....	24
<b>2. LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO Y LA EVOLUCIÓN DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS .....</b>	<b>29</b>
2.1. LA CADENA DE SUMINISTRO .....	29
2.2. APROVISIONAMIENTO VERSUS COMPRAS .....	33
2.2.1. <i>La función de aprovisionamiento.....</i>	<i>34</i>
2.2.2. <i>La función de compras.....</i>	<i>34</i>
2.3. COMPRA TÁCTICA Y COMPRA ESTRATÉGICA .....	36
2.4. LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS .....	37
2.5. LA EVOLUCIÓN FUNCIONAL DE LAS COMPRAS .....	43
2.6. CONCLUSIONES .....	47
<b>3. IMPLICACIONES ESTRATÉGICAS DE LA GESTIÓN DE PROVEEDORES.....</b>	<b>51</b>
3.1. INTRODUCCIÓN.....	51
3.2. LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES .....	53
3.2.1. <i>Recursos y capacidades .....</i>	<i>55</i>
3.2.2. <i>Ventajas competitivas .....</i>	<i>57</i>
3.2.3. <i>Los límites de la empresa y la teoría de recursos y capacidades.....</i>	<i>58</i>
3.2.4. <i>La teoría de recursos y capacidades aplicada a las compras.....</i>	<i>60</i>
3.2.5. <i>Los recursos y capacidades organizacionales de la función de compras. Visión interna.....</i>	<i>61</i>
3.2.6. <i>Adquisición de recursos. Visión externa.....</i>	<i>63</i>
3.2.7. <i>Implicaciones estratégicas y conclusiones de la teoría de recursos y capacidades.....</i>	<i>66</i>
3.3. LA TEORÍA DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN.....	67
3.3.1. <i>Elementos críticos de los costes de transacción .....</i>	<i>69</i>
3.3.2. <i>Conclusiones de la perspectiva de costes de transacción .....</i>	<i>72</i>
3.4. LA TEORÍA DE DEPENDENCIA DE LOS RECURSOS.....	73
3.4.1. <i>Factores de dependencia de las organizaciones.....</i>	<i>74</i>
3.4.2. <i>Dependencia relativa e interdependencia.....</i>	<i>77</i>
3.4.3. <i>Implicaciones estratégicas de la teoría de dependencia de recursos y conclusiones .....</i>	<i>78</i>
3.5. DE LA VISIÓN CONTRACTUAL A LA VISIÓN RELACIONAL.....	81

3.5.1.	<i>La visión contractual</i> .....	82
3.5.2.	<i>La visión relacional</i> .....	84
3.6.	TIPOLOGÍA DE LAS FORMAS DE GOBIERNO DE LA RELACIÓN CON PROVEEDORES .....	87
3.7.	CONCLUSIONES .....	91
<b>4.</b>	<b>LAS MATRICES DE CARTERA APLICADAS A LAS DECISIONES DE APROVISIONAMIENTO .....</b>	<b>97</b>
4.1.	CONCEPTOS PREVIOS SOBRE EL USO DE CARTERAS.....	97
4.2.	MODELO DE KRALJIC .....	99
4.2.1.	<i>Fase 1. Clasificación</i> .....	100
4.2.2.	<i>Fase 2. Análisis del mercado</i> .....	103
4.2.3.	<i>Fase 3. Posicionamiento estratégico</i> .....	105
4.2.4.	<i>Fase 4. Planes de acción</i> .....	108
4.2.5.	<i>Crítica del modelo de Kraljic</i> .....	109
4.3.	MODELO DE OLSEN Y ELLRAM.....	112
4.3.1.	<i>Paso 1. Análisis de las compras de la empresa</i> .....	112
4.3.2.	<i>Paso 2. Análisis de las relaciones con proveedores</i> .....	117
4.3.3.	<i>Paso 3. Desarrollo de planes de acción</i> .....	119
4.3.4.	<i>Crítica del modelo de Olsen y Ellram</i> .....	121
4.4.	MODELO DE BENZAOU.....	124
4.4.1.	<i>Criterio de categorización y perfiles de las categorías</i> .....	124
4.4.2.	<i>Fundamento teórico. Las inversiones específicas y la forma contractual</i> .....	130
4.4.3.	<i>Crítica y conclusiones del modelo de Bensaou</i> .....	135
4.5.	MODELO DE GELDERMAN.....	138
4.5.1.	<i>Proposición</i> .....	139
4.5.2.	<i>Planes de acción</i> .....	142
4.5.3.	<i>Crítica y conclusiones del modelo de Gelderman</i> .....	145
4.6.	COMPARATIVA Y CONCLUSIONES DE LOS MODELOS DE CARTERAS DE COMPRA .....	146
<b>5.</b>	<b>ESTUDIO DE LOS FACTORES DE CLASIFICACIÓN DE LAS COMPRAS .....</b>	<b>155</b>
5.1.	OBJETIVOS Y PROPOSICIONES .....	156
5.2.	METODOLOGÍA .....	157
5.3.	ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO DE ENTREVISTA .....	158
5.3.1.	<i>Selección de casos</i> .....	159
5.3.2.	<i>Unidad de análisis y desarrollo del estudio</i> .....	160
5.4.	CONCLUSIONES .....	161
5.5.	COMENTARIO FINAL .....	166

<b>6.</b>	<b>HACIA UN MODELO DE CLASIFICACIÓN DE LAS COMPRAS .....</b>	<b>171</b>
6.1.	ORIGEN DE LOS FACTORES PARA LA GESTIÓN DE COMPRAS .....	172
6.2.	LA DEPENDENCIA COMO CRITERIO DE CLASIFICACIÓN DE LAS COMPRAS .....	175
6.2.1.	<i>Factores que determinan la dependencia .....</i>	<i>176</i>
6.2.2.	<i>Carácter bilateral de la dependencia .....</i>	<i>179</i>
6.3.	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA PARA LA CATEGORIZACIÓN DE LAS COMPRAS .....	181
6.3.1.	<i>Definición del instrumento de gestión.....</i>	<i>182</i>
6.3.2.	<i>Posición en la matriz y tipo de relación.....</i>	<i>185</i>
6.4.	VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL MODELO DE CLASIFICACIÓN .....	187
<b>7.</b>	<b>ESTUDIO CUANTITATIVO .....</b>	<b>191</b>
7.1.	OBJETIVOS DEL ESTUDIO CUANTITATIVO .....	191
7.2.	MODELO CONCEPTUAL .....	192
7.3.	PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS.....	193
7.3.1.	<i>Antecedentes de la dependencia del comprador .....</i>	<i>193</i>
7.3.2.	<i>La dependencia del comprador respecto al proveedor como antecedente de la orientación relacional.....</i>	<i>196</i>
7.3.3.	<i>La dependencia del proveedor respecto al comprador como antecedente de la orientación relacional.....</i>	<i>198</i>
7.3.4.	<i>La orientación relacional del comprador. Categorización en función de la dependencia .....</i>	<i>200</i>
7.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	204
7.5.	CUESTIONARIO Y TRABAJO DE CAMPO .....	206
7.6.	DISEÑO E INSTRUMENTOS ESTADÍSTICOS UTILIZADOS .....	208
7.6.1.	<i>Valoración de la fiabilidad y validez de la escala de medida .....</i>	<i>209</i>
7.6.2.	<i>Valoración del modelo estructural.....</i>	<i>214</i>
7.6.3.	<i>Contraste de igualdad de medias.....</i>	<i>217</i>
7.7.	APLICACIÓN EMPÍRICA .....	218
7.7.1.	<i>Análisis del instrumento de medida .....</i>	<i>219</i>
7.7.2.	<i>Evaluación del modelo estructural .....</i>	<i>222</i>
7.7.3.	<i>Estudio del efecto de la dependencia.....</i>	<i>225</i>
<b>8.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>243</b>
8.1.	CONCLUSIONES DEL MARCO TEÓRICO.....	243
8.2.	MODELO PROPUESTO .....	247
8.3.	CONCLUSIONES DEL ESTUDIO EMPÍRICO.....	250
8.3.1.	<i>Importancia de la compra.....</i>	<i>251</i>
8.3.2.	<i>Concentración y control de la oferta .....</i>	<i>253</i>

8.3.3.	<i>Dependencia del proveedor</i> .....	255
8.3.4.	<i>Dependencia total y dependencia neta</i> .....	256
8.4.	LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	259
8.5.	LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS .....	260
<b>9.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>265</b>
<b>10.</b>	<b>ANEXOS</b> .....	<b>279</b>
10.1.	ANEXO 1. CUESTIONARIO DEL ESTUDIO CUALITATIVO .....	279
10.2.	ANEXO 2. TABLA DE EVIDENCIAS DEL ESTUDIO CUALITATIVO .....	283
10.3.	ANEXO3. INDICADORES DE LA DEPENDENCIA .....	301
10.4.	ANEXO 4. CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA .....	302
10.5.	ANEXO 5. COMPARACIONES MÚLTIPLES DEPENDENCIA TOTAL .....	307
10.6.	ANEXO 6. GRAFICOS DE LOS INDICADORES DE ORIENTACIÓN RELACIONAL .....	308
10.7.	ANEXO 7. GRAFICO Y PRUEBA ANOVA DEL FOMENTO DE LA COMPETENCIA RESPECTO A LA CONCENTRACIÓN Y CONTROL DE LA OFERTA .....	309
10.8.	ANEXO 8 . GRÁFICOS Y PRUEBAS ANOVA DE ORIENTACIÓN RELACIONAL RESPECTO A LA INVERSIÓN EN ACTIVOS ESPECÍFICOS .....	311
10.9.	ANEXO 9. GRÁFICOS Y PRUEBAS ANOVA DE ORIENTACIÓN RELACIONAL RESPECTO A LA IMPORTANCIA DE LA COMPRA Y LA CONCENTACIÓN Y CONTROL DE LA OFERTA.....	313
10.10.	ANEXO 10. PLANO BISECTRIZ DE EQUILIBRIO DE LA DEPENDENCIA NETA .....	315

# INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Esquema de desarrollo de la investigación .....	26
Figura 2.1. Cadena de suministro integrada .....	31
Figura 2.2. Integración de las funciones internas .....	32
Figura 2.3. Integración de la cadena de suministro .....	32
Figura 2.4. Prospección de una red de suministro.....	33
Figura 2.5. Las compras y la cadena de valor .....	41
Figura 2.6. La cadena de suministro de la empresa .....	42
Figura 2.7. Estados evolutivos de la función de compras y la gestión del suministro .....	46
Figura 3.1. Cambio en el comportamiento organizacional de compra .....	52
Figura 3.2. Relaciones fundamentales entre recursos, capacidades y ventaja competitiva .....	56
Figura 3.3. Ubicación de las competencias en la empresa extendida.....	59
Figura 3.4. El continuo de las relaciones de aprovisionamiento .....	71
Figura 3.5. Categorización en cuatro grupos en base a los dos niveles de dependencia de comprador y proveedor.....	79
Figura 3.6. Relaciones contractuales internas y externas .....	88
Figura 3.7. Relación proveedor-comprador y visiones estratégicas.....	92
Figura 4.1. La complejidad y el riesgo de la compra como composición de los aspectos internos y de mercado .....	101
Figura 4.2. Matriz de clasificación de compras .....	103
Figura 4.3. Matriz de cartera de compra .....	106
Figura 4.4. Relación entre el poder del mercado de compra y la complejidad de la compra .....	108
Figura 4.5. Modelo de cartera de Olsen y Ellram .....	113
Figura 4.6. Metodología para la asignación de importancias relativas a los factores.....	115
Figura 4.7. Análisis de las relaciones con proveedores.....	119
Figura 4.8. Modelo de compra de Bensaou.....	125
Figura 4.9. Continuo de las formas contractuales en función de activos específicos externos .....	131
Figura 4.10. Condicionantes del modelo de asociación con el proveedor.....	131
Figura 4.11. Campo de las relaciones comprador-proveedor.....	133

Figura 4.12. Adaptación del modelo de Bensaou al campo de relaciones comprador-vendedor propuesto por Dwyer et al. (1987).....	135
Figura 4.13. Áreas de dominio de comprador y vendedor en la matriz de Kraljic .....	139
Figura 4.14. Áreas de baja y elevada importancia de la compra .....	140
Figura 4.15. Ejes de la matriz rotada .....	140
Figura 4.16 . Modelo de cartera de compras basado en la dependencia mutua.....	142
Figura 4.17. Estrategias de compra para los cuadrantes de la matriz.....	144
Figura 5.1. Esquema de desarrollo de la investigación.....	155
Figura 6.1. Factores exógenos que influyen en la forma de relación con el proveedor.....	174
Figura 6.2. El tipo de relación en función del contexto .....	174
Figura 6.3. La dependencia en el modelo de clasificación.....	179
Figura 6.4. Modelo propuesto.....	183
Figura 6.5. Caso particular del modelo de Kraljic (1983).....	185
Figura 7.1. Resumen de antecedentes de la orientación relacional en las compras.....	200
Figura 7.2. Diseño del estudio empírico .....	208
Figura 7.3. Pasos en el desarrollo de los instrumentos de medida .....	209
Figura 7.4. Modelo de dos constructos, reflectivo y formativo, y terminología .....	215
Figura 7.5. Modelo teórico propuesto .....	219
Figura 7.6. Cargas y pesos del modelo teórico inicial.....	220
Figura 7.7. Cuatro situaciones de compra con baja dependencia del proveedor .....	227
Figura 7.8. Cuatro situaciones de compra con alta dependencia del proveedor.....	228
Figura 8.1. Modelo de clasificación de las situaciones de compra.....	247
Figura 8.2. Plano de balance de las dependencias de proveedor y comprador.....	248
Figura 10.1. Presentación del plano bisectriz de la dependencia neta.....	315

# INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Estados evolutivos de la función de compras.....	44
Tabla 4.1. Criterios de evaluación de la cartera de compra.....	104
Tabla 4.2. Factores descriptores de la importancia estratégica de la compra.....	113
Tabla 4.3. Factores descriptores de la dificultad de gestión de la situación de compra .....	114
Tabla 4.4. Caracterización y directrices de gestión de las categorías.....	116
Tabla 4.5. Factores influyentes en el análisis de las relaciones con proveedores.....	117
Tabla 4.6. Perfiles contextuales de la matriz de Bensaou .....	126
Tabla 4.7. Perfil de gestión para cada perfil contextual .....	128
Tabla 4.8. Equivalencia categorías de Kraljic con combinaciones de dependencia.....	141
Tabla 4.9. Comparación entre modelos de cartera de compras .....	147
Tabla 5.1. Datos descriptivos de las empresas entrevistadas en el estudio cualitativo.....	160
Tabla 6.1. Factores de la dependencia .....	177
Tabla 7.1. Escala de medida de la variable importancia de la compra.....	195
Tabla 7.2. Escala de medida de la variable concentración y control de la oferta .....	196
Tabla 7.3. Escala de medida de la variable dependencia del comprador .....	198
Tabla 7.4. Escala de medida de la variable dependencia del proveedor.....	199
Tabla 7.5. Escala de medida de la orientación relacional .....	202
Tabla 7.6. Enumeración de hipótesis a contrastar mediante el modelo estructural .....	204
Tabla 7.7. Sectores de actividad industrial incluidas en la encuesta .....	205
Tabla 7.8. Ficha técnica del estudio.....	206
Tabla 7.9. Datos sobre el índice de respuesta del cuestionario .....	207
Tabla 7.10. Fiabilidad y validez convergente del modelo.....	221
Tabla 7.11. Validez discriminante del modelo.....	222
Tabla 7.12. Varianza explicada para el modelo estructural.....	223
Tabla 7.13. Estimación de coeficientes $\beta$ para el modelo estructural.....	223
Tabla 7.14. Categorización de las variables independientes .....	227
Tabla 7.15. Resultado de la categorización de las situaciones de compra .....	228
Tabla 7.16. Contraste ANOVA orientación relacional sobre dependencia total.....	231

Tabla 7.17. Prueba ANOVA de la dependencia total respecto de los indicadores de orientación relacional....	232
Tabla 7.18. Prueba ANOVA para la orientación relacional respecto a la dependencia neta.....	235
Tabla 7.19. Contraste de diferencia de medias de los indicadores de orientación relacional respecto a dependencia neta.....	236
Tabla 7.20. Media de orientación relacional por situaciones de compra.....	239
Tabla 8.1. Resumen del contraste de hipótesis.....	250
Tabla 10.1. Comparaciones múltiples de la dependencia total entre distintas situaciones de compra .....	307
Tabla 10.2. Prueba ANOVA del uso del fomento de la competencia respecto al nivel de concentración de la oferta.....	309
Tabla 10.3. Efecto de la inversión en activos específicos del comprador sobre la orientación relacional .....	311
Tabla 10.4. Prueba de diferencia de medias de orientación relacional respecto a inversión en activos específicos del comprador .....	311
Tabla 10.5. Efecto de la inversión en activos específicos del proveedor sobre la orientación relacional .....	312
Tabla 10.6. Prueba de diferencia de medias de orientación relacional respecto a inversión en activos específicos del proveedor .....	312
Tabla 10.7. Prueba de diferencia de medias de orientación relacional respecto al factor importancia de la compra .....	313
Tabla 10.8. Prueba ANOVA de la orientación relacional respecto a la concentración y control de la oferta ..	314

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 7.1. Valor de la dependencia total respecto a la situación de compra .....	230
Gráfico 7.2. Orientación relacional respecto al nivel de dependencia total .....	231
Gráfico 7.3. Dependencia neta por categorías.....	234
Gráfico 7.4. Comparación orientación relacional respecto a la dependencia neta .....	235
Gráfico 7.5. Media de fomento de la competencia entre proveedores por categorías .....	238
Gráfico 7.6. Media de la orientación relacional por categorías.....	240
Gráfico 10.1. Media de la colaboración con el proveedor por categorías .....	308
Gráfico 10.2. Media de desarrollo continuado y mejora de procesos por categorías .....	308
Gráfico 10.4. Efecto de la concentración de la oferta en el empleo del fomento de la competencia .....	309
Gráfico 10.3. Media de confianza del proveedor por categorías.....	310
Gráfico 10.5. Diferencias de medias de la orientación relacional respecto ante cambios del nivel de importancia de la compra .....	313
Gráfico 10.6. Diferencias de medias de la orientación relacional ante cambios de nivel de la concentración y control de la oferta.....	314



# Capítulo 1

## INTRODUCCIÓN

---



# 1. INTRODUCCIÓN

Los cambios ocurridos en el entorno empresarial han empujado a los gestores de las empresas a fijarse en la capital importancia de la aportación de sus proveedores para satisfacer las necesidades de los clientes. Como consecuencia, pesa sobre los responsables de compras de las empresas la exigencia de conseguir un suministro continuo de materiales cuya calidad esté asegurada, incorpore todas las innovaciones que el cliente requiere y permita la disponibilidad inmediata con la menor inversión posible en inventarios; pero con efecto limitado en el precio, posibilitando el incremento de la competitividad. Esta presión ha sido trasladada a las fuentes de suministro de las empresas, de manera que la relación entre compradores y proveedores cobra una relevancia vital y puede ser el elemento clave que contribuya al éxito de la empresa.

Sheth y Sharma (1997) explican las razones del cambio de paradigma en la gestión de los suministros en base a cuatro motivos:

- Ampliación de la competencia a un entorno global, que da lugar a que la gestión de la compras constituya un factor estratégico.
- Aplicación de la filosofía de gestión de la calidad total, que abandona la perspectiva de gestión a corto plazo y mejoras parciales para fijarse en la consecución de objetivos más ambiciosos a largo plazo.
- Reestructuración de los negocios hacia modelos de gestión centralizados en la formulación de la estrategia pero descentralizados en su administración, que obligan al planteamiento de estrategias de suministro globalizado.
- Implantación de nuevas tecnologías que permiten la mejora de la comunicación, reducción del tiempo de respuesta y el desarrollo de soluciones a medida.

El ingente número de componentes y tecnologías aplicadas en la elaboración de productos cada vez más complejos exige la implantación de sistemas de gestión avanzados, de manera que aquellas empresas que se distinguen por sus innovadores procesos de gestión serán referentes en el sector. El aprendizaje en gestión de sectores considerados referentes suele ser inmediatamente aplicado al resto de sectores, a pesar de que las singularidades de cada cual aconsejen valorar previamente la bondad de las nuevas tendencias en gestión.

Las sucesivas mejoras de gestión llevan a considerar imprescindible la implicación de la empresa en las actividades desarrolladas por los suministradores que le preceden y los distribuidores de los productos que elabora, lo que llevará a la integración de las llamadas cadenas de suministro.

Debido a ello, la cadena de empresas que mejor gestione los sistemas de información, aprovisionamiento, planificación de la producción, almacenamiento y transporte, flujo inverso de productos y atención al cliente a lo largo de todos los eslabones resultará más competitiva. La

gestión integral de la cadena de suministro postula la colaboración entre empresas como el modo más adecuado y eficiente de hacer negocios de forma duradera, si bien es cierto que los ejemplos más significativos corresponden a grandes empresas. De hecho, la implantación de las formas de asociación en el suministro parten de la experiencia y resultados obtenidos en sectores dinámicos, como es el caso de la industria automovilística, presentando esta forma de gestión de la relación como la ideal para la obtención de ventajas competitivas.

Esto da pie a argumentar que las formas relacionales son claramente superiores en su rendimiento a la gestión tradicional de las transacciones de compra, en la que el comprador compite con el proveedor en su búsqueda de las mejores condiciones de compra. Como consecuencia, el auge de las estrategias "win-win" se basa en la irrupción de una corriente dominante que asume que los beneficios de la cooperación superan los costes del mismo (Ramsay y Caldwell, 2003). Este paradigma de gestión de las relaciones entre empresas se expresa como cooperación, acción conjunta, asociación comercial, colaboración, ... Es decir, términos que con matices diversos suponen una implicación de ambas partes en condiciones de relativa igualdad para la mejora del rendimiento de la transacción y el reparto de los resultados de la misma.

La colaboración entre empresas supone un giro total en la visión que tradicionalmente se mantenía sobre las relaciones entre proveedor y cliente, que afecta al modo de hacer negocios y supone no pocos costes y esfuerzos en el estrechamiento de relaciones y desarrollo de la mutua confianza. Pero la decisión de colaborar con el proveedor no es gratuita y puede suponer costes superiores a los beneficios que comporta, por lo que habrán de ser tenidos en cuenta todos los factores económicos y estratégicos implicados para determinar si es beneficioso colaborar con el proveedor. Así, la aceptación entusiasta de las formas colaborativas sin ningún tipo de estudio previo puede conducir a importantes desengaños y, lo que es peor, producir elevados costes.

Por otra parte, la colaboración parece ser una alternativa interesante cuando el comprador perciba en el mercado de suministro riesgos que pueden acarrear un elevado coste (Ramsay y Caldwell, 2003). Esto se hace más evidente en los casos de inversiones específicas e incertidumbre en el mercado.

En resumen, la cooperación será una estrategia adecuada cuando se consiga mayor eficiencia en las transacciones, ya sea por sinergias o complementariedad de las empresas. Por tanto, la opción relacional es interesante cuando se consiga mayor eficiencia, lo cual no sucede en todos los casos.

Cuando comprador y proveedor compiten en la compra, cada uno de los partícipes en la relación tendrá por objetivo apropiarse de la mayor parte posible del valor generado en la relación, que en el caso del comprador consistirá en reducir al mínimo posible el coste de la compra. Pero la adopción de conductas colaborativas debe ir acompañada de una contención de los intereses propios en beneficio del incremento del valor conjunto de la relación. Dado que la colaboración debe significar aportación de valor por ambas partes implicadas en la relación, debe darse una paridad entre ellos, lo que significa la renuncia al ejercicio del poder por parte de quien detenta el dominio de la relación.

Esto entra en colisión con el uso del poder como medio para incrementar los beneficios, debido a que quien tiene dominio del mercado deberá renunciar a conseguir su parte de los beneficios. En suma, desde el punto de vista de la eficiencia económica la colaboración sólo parece posible cuando

ambas partes obtengan beneficios mayores de la cooperación a largo plazo que del uso de la competencia.

Las inquietudes sobre la gestión de proveedores y el cuestionamiento de las supuestas bondades del modelo de colaboración y su extensión a todas las situaciones de compra trajeron el interés del doctorando. A esto se une el interés por la búsqueda de instrumentos de análisis que sistematizaran la presentación de las situaciones de compra. Dado que cada situación de compra presenta unas características particulares con origen en las necesidades a cubrir en la compra, condiciones del proveedor y del mercado, nos preguntamos bajo qué circunstancias busca el comprador la asociación en el suministro y qué motivación acompaña al proveedor.

Asimismo, esto sirve para mostrar si realmente detrás de las formulas relacionales hay una verdadera motivación estratégica o si responde a una cuestión de moda en nuevas corrientes de gestión.

Por último, la gestión de compras es un área desarrollada en el ámbito anglosajón, pero que tiene escasa producción académica en nuestro entorno cercano. Esto constituye un aliciente para el estudio y realización de investigaciones en este ámbito, además de constituir un enriquecimiento del conocimiento del doctorando. Por otra parte, las aportaciones realizadas al ámbito de la gestión de las compras constituyen una fuente de mejora de la eficiencia muy importante, al constituir el coste de materiales un elevado porcentaje de las cifras de negocios de las empresas.

## 1.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Las estrategias de gestión exitosas son aquellas que abordan constantemente la cuestión del tipo de relación interna o externa que resulta más útil para un objetivo particular (Cox, 1996). Es por ello que la empresa debe analizar constantemente el entorno en el que adquiere sus suministros, a fin de conocer el verdadero valor de cada una de las relaciones que mantiene.

Por otra parte, se debe tener cuidado con la aplicación indiscriminada de corrientes de pensamiento que alcanzan su punto álgido al ponerse de moda y se generalizan sin tomar en cuenta la especificidades del entorno de aplicación. Cox (1996) comenta el caso de una empresa americana que tenía acuerdos de asociación-colaboración en todas y cada una de sus relaciones externas, independientemente de la especificidad de los activos implicados en la relación. Dado que es poco probable que todas las compras que realizase la empresa respondiesen a unas mismas condiciones del entorno, las formas asociativas no serían las idóneas para todas las relaciones.

En nuestra opinión, las relaciones a establecer con los proveedores deben configurarse a partir del estudio de las condiciones del entorno, por lo que no resulta apropiado aplicar técnicas de gestión de forma indiscriminada, más aun cuando su efectividad en algunos casos ni tan siquiera ha sido suficientemente probada.

Debido a esto, el primer objetivo de esta investigación es determinar cuáles son los factores que influyen en la elección del tipo de relación entre proveedor y comprador. Para cumplir este objetivo, revisaremos las teorías de gestión relacionadas con la elección de la forma de relación con los proveedores. Esto nos permitirá determinar si desde el punto de vista teórico existe un modo de relación ideal o generalizable, o si por el contrario la forma de relación tiene que ser ad hoc para cada situación de compra.

El segundo objetivo de la investigación es presentar un instrumento de gestión que facilite el análisis de la información relevante para el establecimiento de la relación de compra. El instrumento propuesto tendrá por finalidad presentar clasificadas la totalidad de las situaciones de compra que aborda la empresa en función de los elementos más relevantes detectados.

El tercero de los objetivos consiste en confirmar la validez del modelo propuesto. Con este fin se hará un estudio previo de tipo cualitativo, anteriormente a la formulación del modelo de clasificación, que revise las conclusiones obtenidas en la revisión del estado de arte y contraste los fundamentos del modelo propuesto. Una vez formulado el modelo de clasificación, se tratará de contrastar la validez de la propuesta mediante el uso de técnicas estadísticas. Dicho contraste estará dirigido a comprobar si efectivamente los criterios de clasificación elegidos influyen en la forma de relación adoptada y si las categorías obtenidas presentan diferencias sustanciales en la orientación relacional

El cumplimiento de estos tres objetivos nos permitirá elaborar una herramienta que valore los elementos clave de cada situación de compra y presente las relaciones de suministro ordenadas por categorías homogéneas, lo que orientará al comprador en la formulación de la estrategia global de suministro y la elección del modelo de relación más conveniente para cada situación de compra y proveedor.

### 1.2. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación desarrollada se presenta escrita bajo ocho capítulos, en los que se expone el estado del arte y fundamento teórico de la investigación, el desarrollo empírico y las conclusiones obtenidas. El primero de los capítulos está dedicado a la presentación de la investigación y el proceso que se ha seguido para cumplir con los objetivos.

El segundo capítulo se dedica a la exposición del contexto de la función de compras en la empresa, la definición de las tareas que le son propias y la evolución seguida hasta la actualidad. La función de compras, tal cual es en la actualidad, no puede ser entendida sin la perspectiva de integración de las cadenas de suministro y el objetivo de obtención de ventajas competitivas, por lo que resulta necesario introducirla conceptualmente antes de abordar la definición de la función de compras. La definición de la función de compras es contemplada a partir de las tareas que desarrolla y las que delega en otras funciones, lo cual es el resultado de la evolución en curso. La evolución de Compras

es revisada desde su perspectiva histórica y funcional, estableciéndose los distintos estadios superados hasta su configuración actual.

Dedicaremos el tercer capítulo al estudio de la repercusión estratégica de la gestión de los proveedores. Se estudian los factores con influencia en la gestión de proveedores con origen en tres perspectivas teóricas: recursos y capacidades, costes de transacción y dependencia de recursos. La teoría de recursos y capacidades presenta la búsqueda de ventajas competitivas como motivo del constante rediseño de los límites de la empresa por sus relaciones con los proveedores. La influencia de la teoría de los recursos y capacidades es revisada desde la perspectiva interna y externa, incidiéndose en esta última para estudiar la influencia de las condiciones de los mercados de compra. La teoría de los costes de transacción es analizada a partir de sus elementos críticos y su efecto en la mejora de la eficiencia en costes a través de la elección de la forma de relación con cada proveedor. A continuación, la teoría de dependencia explica la elección del tipo de relación sobre la base de la dependencia total y la dependencia neta, y los factores que la originan. La visión contractual y la visión relacional son también estudiadas con el fin de diferenciar las dos alternativas contrapuestas que puede adoptar el comprador en la gestión de la relación. Finalmente, se enumera la tipología de formas de gobierno en la relación con los proveedores, en la que se exponen el distinto grado de vinculación que pueden adoptar las organizaciones en sus relaciones de compra.

En el cuarto capítulo se realizará una revisión bibliográfica de las principales matrices de posicionamiento aplicadas a la compra, prestando especial atención a las dimensiones elegidas por los distintos autores y su efecto sobre las estrategias de relación resultantes. Las matrices analizadas se muestran por orden de formulación temporal. La primera de las matrices presentadas es la que corresponde a Kraljic (1983) que establece los fundamentos y la terminología utilizada en las matrices de cartera de compras, y que tiene una primera secuela en el modelo de Olsen y Ellram (1997). Las dos matrices presentadas posteriormente cambian su argumento fundamental para la categorización de las compras, estudiando las relaciones desde la perspectiva del equilibrio de las dependencias (Bensaou, 1999; Gelderman, 2000). Para concluir, se presenta una tabla comparativa con las principales características de los modelos descritos.

Se ha dedicado el quinto capítulo al análisis preliminar de los factores de clasificación de compras, en el que desarrollaremos un estudio cualitativo de los factores que condicionan la compra. El estudio consiste en la realización de entrevistas en profundidad a directores/as de compras de empresas de distintos tamaños y sectores de actividad con la guía de unas cuestiones abiertas. El objetivo de este estudio preliminar es contrastar los conocimientos previos y detectar aspectos de mejora en los instrumentos de clasificación de las compras. Las conclusiones de las entrevistas con profesionales de las compras nos permitirán corregir o acotar en lo necesario los supuestos extraídos de la revisión teórica efectuada en capítulos anteriores.

En el sexto capítulo se formula el modelo de cartera para la clasificación de las compras que resulta de las conclusiones obtenidas. Tras la revisión bibliográfica y el análisis preliminar de las condiciones de compra se propone un instrumento de clasificación de las compras basado en los factores principales encontrados. El resultado es una matriz de tres dimensiones que clasifica las compras de la empresa basándose en las condiciones de dependencia y que da lugar a categorías

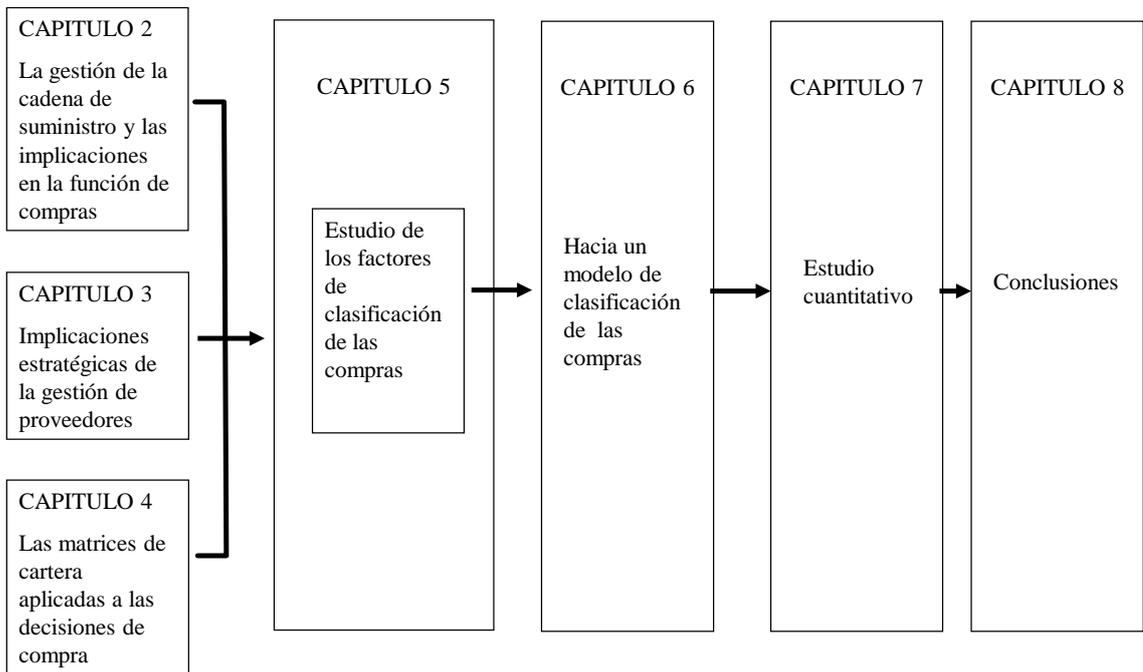
con distinta aproximación relacional. Dicha matriz de cartera tiene por finalidad presentar de forma ordenada las relaciones de compra que mantiene la empresa, visualizar el posicionamiento global en el suministro y facilitar la formulación de la estrategia de compras.

En el séptimo capítulo completaremos la investigación con el contraste de las hipótesis sobre el fundamento del modelo de clasificación mediante un estudio estadístico. En primer lugar, se expondrán las hipótesis a comprobar y el diseño del trabajo de campo. Dado que se utilizarán modelos de ecuaciones estructurales y contrastes de igualdad de medias para probar la validez de las dimensiones del modelo de clasificación, se incorpora de forma previa una breve descripción de los procedimientos estadísticos utilizados para la validación de la escala de medida y el análisis de los datos. Se concluye este apartado presentando los resultados de las pruebas efectuadas y la interpretación de las mismas.

Se termina la investigación con el octavo apartado, en el que se exponen las principales conclusiones obtenidas en el transcurso de la investigación, las limitaciones del estudio y las propuestas de investigación futuras.

A modo de resumen gráfico se presenta en la Figura 1.1, el esquema de desarrollo de la investigación.

Figura 1.1. Esquema de desarrollo de la investigación



## **Capítulo 2**

# **LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO Y LA EVOLUCIÓN DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS**

---



## 2. LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO Y LA EVOLUCIÓN DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS

El sistema productivo de la empresa consiste en la transformación de los inputs, que denominaremos factores productivos, en unos outputs, denominados productos, los cuales generan unos ingresos por ventas que deben compensar la totalidad de los costes incurridos. La diferencia de valor entre los inputs y el output obtenido da lugar al valor añadido generado por la empresa, a partir del cual surge el beneficio.

En aquellos casos en que no se aprecian diferencias tecnológicas con la competencia la adecuada gestión de los materiales y la subcontratación constituyen los instrumentos principales para la reducción de costes. Dado que el consumo de los inputs a un coste inferior da lugar a mayores valores añadidos, se puede entender el interés de la empresa en gestionar eficientemente las compras de los suministros a adquirir.

La incorporación de mayor variedad y cantidad de inputs procedentes del exterior de la empresa da lugar al resurgimiento y especialización de la función de compras. No obstante, aun cuando la búsqueda de los inputs que satisfagan las necesidades operacionales de la empresa y la negociación con los proveedores sigue constituyendo su propósito principal, encontramos que el comprador de la empresa debe aglutinar habilidades muy distintas a las tradicionales.

La incorporación de bienes desde el exterior de la empresa constituye un esfuerzo físico y organizativo que se conoce como aprovisionamiento, el cual da lugar a flujos de materiales e información que constituyen la logística de la empresa. ¿Qué lugar ocupa la función de compras en la cadena de suministro? ¿Qué lugar ocupa la función de compras dentro de este entramado organizativo? ¿Cabe distinguirlo de forma nítida del resto de funciones con las que se relaciona?

### 2.1. LA CADENA DE SUMINISTRO

En las últimas décadas las empresas han asumido que no es suficiente desplegar una actividad pujante en desarrollo, ingeniería y fabricación para atender las necesidades del mercado. Además, deben ser ágiles y flexibles para adaptarse a las crecientes necesidades y expectativas de los usuarios finales. Proporcionar a los clientes los productos o servicios -cómo, cuándo, cuánto, dónde y al coste requerido- constituye un nuevo tipo de desafío que la empresa no puede abordar si no es con la compañía del resto de participantes de la cadena de suministro. Por esto, las organizaciones

tratan de involucrar en sus procesos a quienes les suministran componentes y servicios, así como a quienes distribuyen el producto y prestan servicios post-venta al usuario final.

Esta sucesión de organizaciones implicadas en la satisfacción de las necesidades del usuario final en distintos pasos del proceso constituye la llamada cadena de suministro, la cual ha sido objeto de un extenso tratamiento académico y profesional.

*La cadena de suministro engloba todas las actividades asociadas con el flujo y transformación de los bienes desde el estado de materias primas, hasta el consumidor final, así como los flujos de información asociados. Los flujos de material e información fluyen hacia arriba y abajo de la cadena de suministro. La cadena de suministro incluye sistemas de gestión, ensamblaje, compras, programación de la producción, proceso de órdenes, gestión de inventarios transporte, almacenamiento y servicio al cliente (Monczka et al., 2002).*

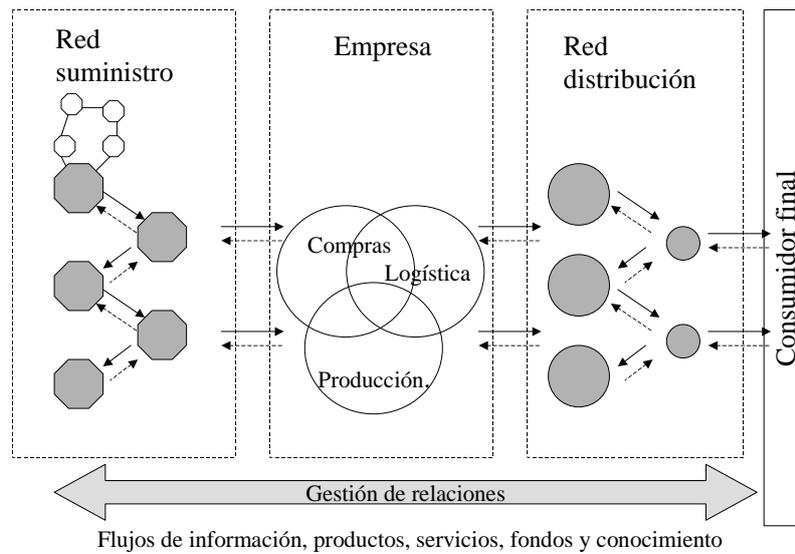
Ganeshan y Harrison (1995) nos ilustran con el caso de las empresas manufactureras, en las cuales las distintas funciones de la organización han desarrollado su actividad de forma autónoma, tanto internamente como en sus relaciones con los agentes externos a la empresa. Sin embargo, en los últimos años, debido sobre todo a presiones competitivas, las empresas que se han cerciorado de la necesidad de coordinar y colaborar entre distintas funciones han optado por gestionar su cadena de suministro de una forma más eficiente, llevando a cabo un proceso de reingeniería a lo largo de la misma en busca de la optimización.

Esto nos lleva a la concreción de las actividades a desarrollar en la gestión de la cadena de suministro y la fijación de las cualidades que determinan un buen gobierno de la misma. Esto consiste en que los agentes que componen la cadena de suministro asuman un proyecto común que les conduzca a un objetivo compartido (Urzelai Inza, 2006). Así, la Gestión de la Cadena de Suministro – Supply Chain Management- es definida por el Council of Supply Chain Management Professionals del siguiente modo:

*La gestión de la Cadena de Suministro incluye la planificación y la gestión de todas las actividades involucradas en el aprovisionamiento, las compras, la fabricación y todas las actividades de gestión logística. Además, también incluye la coordinación y cooperación con los colaboradores, como pueden ser los proveedores, intermediarios, proveedores de servicios y clientes. En esencia, la Gestión de la cadena de Suministro es una función integradora de primera responsabilidad que conecta actividades y procesos empresariales dentro y a lo largo de la compañía con el objeto de lograr la cohesión y un gran modelo de empresa (Council of Supply Chain Management Professionals, 2010, pág. 180).*

Monczka et al. (2002) proponen de forma sucinta el desarrollo de relaciones con el resto de partícipes de la cadena de suministro para alcanzar su objetivo, como se observa en la Figura 2.1. En él podemos apreciar cómo se integran las funciones de la empresa y cómo mantienen relaciones del intercambio con su entorno, ya sea con clientes o proveedores. Los proveedores se organizan en redes de suministro cuyo objetivo común es satisfacer las necesidades de su cliente de forma eficiente. La gestión de las relaciones entre todos los partícipes deviene en imprescindible si se desea gestionar de forma eficiente los flujos de información y conocimiento que se generan a lo largo de la cadena de suministro.

Figura 2.1. Cadena de suministro integrada



Fuente: Monczka et al. (2002)

*La gestión de la cadena de suministro supone la integración de las actividades de la misma a través del desarrollo de relaciones en la cadena de suministro para conseguir una ventaja competitiva sostenible (Monczka et al., 2002).*

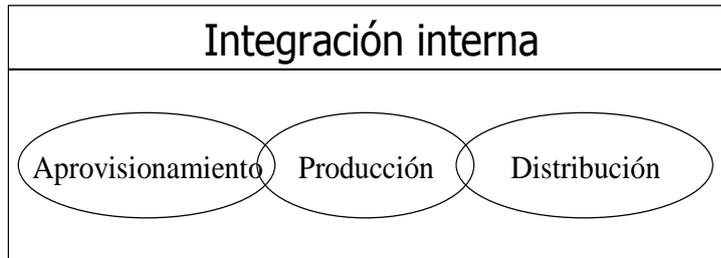
De acuerdo con esta definición la razón de ser de toda cadena de suministro es la consecución de ventajas competitivas que beneficien al conjunto de los integrantes de la misma. En este sentido, se obtienen ventajas competitivas cuando la empresa logra coordinar su cadena de suministro de forma más económica y hábil que la competencia (Porter, 1985). Resulta igualmente crítico que dichas ventajas competitivas obtenidas en la gestión de la cadena de suministro sean sostenibles, que persistan aun cuando se produzcan turbulencias en el entorno competitivo de la cadena de suministro.

Aun cuando todas las cadenas de suministro persiguen la consecución de ventajas a través de la mejora de la rentabilidad y la rapidez, el mantenimiento de la eficiencia es la clave para que la ventaja obtenida sea sostenible. Por ello, las cadenas de suministro que son capaces de mantener excelentes resultados de forma prolongada poseen tres cualidades: son ágiles, pues reaccionan con rapidez a los cambios del mercado; son flexibles, lo que les permite adaptarse a los cambios de estructura y estrategia del mercado; y están alineadas en sus intereses, de forma que optimizan el rendimiento de la cadena cuando maximizan sus intereses (Lee, 2004). Todo esto sólo puede ser contemplado desde una perspectiva de integración y colaboración en la gestión de todos los procesos que afectan a la cadena de suministro.

Así, desde la perspectiva de la empresa compradora la cadena de suministro incluye una secuencia en tres etapas: suministradores desde el inicio de la cadena, operaciones internas y clientes hacia abajo de la cadena de suministro.

La gestión de la cadena de suministro pretende la integración de las funciones de las tres etapas, de manera que se evite la fragmentación de los flujos de materiales e información. Esto se consigue a través de la coordinación entre los actores de cada una de las etapas y de cada etapa con las anteriores. Así, el proceso de integración se inicia en el interior de la empresa con la integración de las funciones operativas, como se observa en la Figura 2.2.

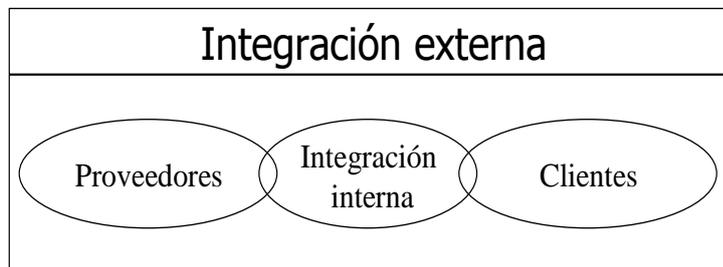
**Figura 2.2. Integración de las funciones internas**



Fuente: Adaptado de Christopher, M. (2005)

Una vez que la empresa logra integrar sus procesos internos, acometerá la extensión del proceso de integración a los agentes externos que se encuentran hacia atrás y hacia delante en la cadena de suministro, véase Figura 2.3.

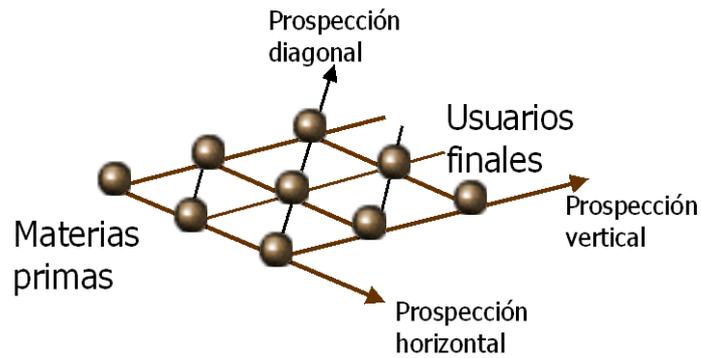
**Figura 2.3. Integración de la cadena de suministro**



Fuente: Adaptado de Christopher, M. (2005)

El siguiente paso en gestión del suministro ha llevado a la creación de redes de valor, que abren nuevas vías para incrementar el rendimiento más allá de la propia cadena de suministro. La organización del suministro en red, véase Figura 2.4, posibilita el uso de múltiples conexiones en distintas direcciones: verticales, cuando se exploran de forma no lineal, más allá de los participantes directamente conectados, las oportunidades hacia arriba y abajo en la cadena de suministro; horizontales, cuando se sondan oportunidades en cadenas de suministro paralelas; y en diagonal, cuando desde una visión integradora más amplia se examinan otros niveles y cadenas de suministro en busca de nuevas formas de creación de valor (Pil y Holweg, 2006).

Figura 2.4. Prospección de una red de suministro



Fuente: Adaptado de Pil y Holweg (2006)

La aplicación de visiones innovadoras en la gestión del suministro conlleva el replanteamiento de la estrategia global de la empresa, que debe tener su reflejo en las estrategias funcionales relacionadas con el suministro. Como quiera que el aprovisionamiento y la compra se ocupan de la gestión de los flujos de entrada de bienes y servicios en la empresa, resulta razonable suponer que conforme se reorienta la estrategia global de las organizaciones hacia la gestión de la cadena de suministro, dichas funciones ofrezcan la cobertura necesaria para la integración de las transacciones de suministro.

El progreso histórico y funcional ha proporcionado argumentos para la diferenciación de las funciones de Compra y Aprovisionamiento, lo que ha permitido la especialización de dichas funciones. Así, distinguiremos entre la Compra y la gestión del aprovisionamiento atendiendo a las tareas desarrolladas en cada ámbito.

## 2.2. APROVISIONAMIENTO VERSUS COMPRAS

Seguindo las definiciones de la Asociación Española de Responsables de Compras y de Existencias (AERCE), se pueden diferenciar la Compra y el Aprovisionamiento en función de las tareas asumidas por cada uno de ellos, aun cuando la estructura organizativa de la empresa puede diferir.

La Función de Compras/Aprovisionamientos asume el conjunto de actividades necesarias para la puesta a disposición de la empresa de los suministros necesarios para su actividad. En relación a las tareas desarrolladas se pueden diferenciar la función de compra, que se encarga de la gestión de las relaciones con los proveedores, y la función de aprovisionamiento, que se responsabiliza de la gestión operativa de las necesidades de materiales.

### **2.2.1. La función de aprovisionamiento**

Cubre la responsabilidad de garantizar el abastecimiento de los materiales, componentes, bienes y servicios necesarios para que la empresa desarrolle adecuadamente sus operaciones en las mejores condiciones posibles de:

- calidad
- cantidad
- plazo

Esto es, la función de aprovisionamiento persigue asegurar el nivel de servicio de los proveedores, haciendo uso de la menor cantidad posible de recursos en la gestión de los flujos de entrada de materiales, actividad en la que entronca con la logística.

Por ello, el aprovisionamiento consiste en asegurar (Fernández Fábrega y Santandreu Capdevila, 2003):

- La programación de las necesidades de las entregas y de los stocks, dentro del cuadro de obligaciones de una planificación general de la actividad de la empresa.
- La gestión material y administrativa de las entregas de proveedores.
- La gestión de los stocks de los materiales comprados.
- El seguimiento del pago a proveedores.

El aprovisionamiento es el nexo de unión entre la logística y la función de compras, pues interactúa con los proveedores en el marco establecido por la función de compras y, por otra parte, asegura la continuidad y eficiencia en la gestión de los flujos de entrada de materiales, entroncando con la función logística de la empresa. Debido a esto, la función de aprovisionamiento se puede encontrar en las empresas dependiendo jerárquicamente tanto del área de logística como del área de compras, dado su papel de intermediario.

Por tanto, la función compras no incluye actualmente la gestión operativa de los materiales, lo que es consecuencia del proceso de especialización seguido en las estructuras organizativas de la empresa.

*...pero de hecho, los objetivos de compra de una organización van más allá de la tradicional creencia de que el papel principal de Compras es la obtención de materiales y servicios en respuesta a las necesidades internas (Monczka et al., 2002).*

### **2.2.2. La función de compras**

Asume la responsabilidad de ejecutar la estrategia de la empresa en el mercado de suministro, asegurando la fiabilidad y eficiencia de los proveedores en sus suministros de forma duradera, por lo

que se convierte en un área crítica, que afecta a la calidad y seguridad de servicio a los clientes, al coste de los materiales y a la financiación de la empresa por los proveedores.

El fundamento de la función de compras consiste en la gestión de las relaciones con la base de proveedores y la elección del tipo de relación a establecer con cada proveedor, a través de lo cual ejecuta la estrategia de compras de la empresa.

Van Weele (2005) define el concepto de compra en la empresa del modo siguiente:

*Gestión de los recursos externos de la compañía de tal modo que el suministro de todos los bienes, servicios, capacidades y conocimientos necesarios para hacer funcionar, mantener y gestionar las actividades primarias y auxiliares se consiguen en las condiciones más favorables (Van Weele, 2005, pag. 12).*

Tal y como sugieren (Fernández Fábrega y Santandreu Capdevila, 2003) la gestión de las compras se concreta en:

- Seleccionar un cuadro de proveedores solventes, fiables y competitivos, adecuados a las necesidades de la empresa.
- Negociar ajustadamente las prestaciones ofrecidas por los proveedores.
- Minimizar el coste de suministro y garantizar su continuidad, disminuyendo los riesgos del mismo.
- Canalizar los presupuestos de compra de las distintas áreas, para mejorar el rendimiento de las mismas, en función de las especificaciones del producto/servicio solicitado.

Como Compras, conviene participar en la definición de los suministros y asegurar:

- La comunicación con el resto de funciones de la empresa en aras a especificar correctamente las necesidades e investigar alternativas más eficientes.
- La estrategia de la empresa en el mercado proveedor.
- El estudio de mercados y la preparación, la negociación, el acuerdo y la gestión de los contratos de compra y los pedidos.
- El seguimiento del desarrollo de los contratos.
- La resolución de litigios relativos al suministro.

La función de compras establece un marco de desarrollo del suministro en función de las necesidades de la empresa, pero la ejecución operativa es responsabilidad de la función de aprovisionamiento, quien se encargará de la evaluación de las necesidades de materiales a corto plazo y el envío de pedidos al proveedor seleccionado bajo las condiciones contratadas con el proveedor.

Las tareas desarrolladas por la función de compras se desarrollan a distintos niveles en cuanto a su relevancia estratégica. Ello da lugar, por una parte, al desarrollo de labores repetitivas y más relacionadas con el día a día y, por otra parte, al diseño y planificación de las acciones futuras en el

ámbito de la compra. Esta disparidad de objetivos temporales y funcionales da lugar a la especialización del personal del departamento de compras en dos ámbitos: táctico y estratégico.

### 2.3. COMPRA TÁCTICA Y COMPRA ESTRATÉGICA

La función de compras es percibida ahora como uno de los procesos esenciales para la generación de valor, constituyendo un elemento estratégico para el éxito de las organizaciones (Cousins, 2005). Esta nueva visión de la función de compras ha ido acompañada de una redefinición de sus responsabilidades, dándose el tránsito hacia actividades de elevado valor estratégico, como es la gestión de la cadena de suministro, y delegando los aspectos más operativos del proceso.

La orientación hacia la cadena de suministro nos lleva a la distinción de sus actividades en dos ámbitos diferenciados por su horizonte de desarrollo y su relevancia estratégica. Así, se observa el progreso de Compras desde un enfoque táctico a un enfoque estratégico. Esto no significa que uno de los enfoques, el táctico, haya sido sustituido por el otro, estratégico; más bien, ambos conviven en la organización trabajando en secuencia sobre las necesidades de suministro.

El enfoque táctico de la compra se orienta a las actividades que aseguren que los productos o servicios correctos son entregados a los usuarios internos en el momento y cantidades adecuadas, observando un horizonte temporal a corto plazo. Dobler y Burt (1996) distinguen dos niveles dentro de la compra táctica: las funciones operativas de la compra, de carácter principalmente administrativo, y las actividades de aprovisionamiento, que incluyen la operativa de la compra y tienden a una perspectiva más amplia y proactiva, con algunos matices de tipo estratégico. Siguiendo a Monczka et al.(2002) presentaremos la compra táctica como agregado de las actividades operativas y de aprovisionamiento, obteniéndose el siguiente desglose de funciones:

- Estudio de necesidades de materiales y servicios, y participación en la definición de especificaciones.
- Investigación del mercado de compra y sus características.
- Transmisión de las previsiones de necesidades futuras a los proveedores.
- Transmisión de pedidos de compra actuales a los proveedores.
- Medición del rendimiento de los proveedores; seguimiento de costes, calidad, envío y realización del servicio.
- Gestión de la calidad del proveedor, asegurando el cumplimiento de las especificaciones fijadas.
- Gestión de contratos y negociación.
- Contratación y gestión de los transportes, asegurando el cumplimiento de las entregas programadas de forma puntual.
- Análisis de tendencias de los precios y costes.

Por otra parte, el enfoque estratégico aplicado a las compras supone la gestión, desarrollo e integración de las capacidades de los proveedores para la consecución de ventajas competitivas. Las actividades relacionadas con la visión estratégica son especialmente relevantes (Dobler y Burt, 1996) por participar en actividades con gran potencial de influencia en el éxito de la empresa y tener carácter multifuncional al exigir la participación de miembros de otras funciones de la empresa. Se pueden citar como más relevantes las siguientes actividades:

- Incorporación temprana de la función de compras y de los proveedores en el diseño y desarrollo de especificaciones en el caso de componentes estratégicos.
- Búsqueda continua de proveedores potenciales para las necesidades de compra presentes y futuras.
- Uso de grupos multifuncionales en la evaluación y selección de los proveedores.
- Gestión de la base de proveedores. Se hace uso intensivo de acuerdos y alianzas estratégicas con los proveedores, buscándose el mutuo beneficio para las partes.
- Implementación de acciones para el desarrollo global de la base de proveedores.
- Análisis del entorno de compra de forma continua, con el objetivo de evaluar las oportunidades y amenazas que dicho entorno ofrece.
- Integración de los proveedores en los procesos actuales y el desarrollo de los nuevos productos.

La función de Compras tal como la concebimos actualmente, es el resultado de una evolución que aún no ha terminado. De este modo, el desempeño de dicha función ha supuesto distintas tareas, en consonancia con el entorno que la circundaba y los usos organizativos de cada tiempo.

#### 2.4. LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS

La “evolución”, en su sentido Darwiniano, es muy apropiada para explicar la adaptación de la función de compras al entorno, entendiéndose ésta como la supervivencia del “mejor adaptado” (Cousins et al., 2006). Así, advertimos que dicha función ha progresado en consonancia con las necesidades de la organización y el entorno en que trabaja, dando lugar a nuevas formas de organización y mejoras en el rendimiento.

Aun cuando la compra es consustancial a toda actividad comercial, y por tanto podemos afirmar que se conoce desde el momento en que las personas iniciaron el primer intercambio de bienes o servicios, no comienza a ser objeto de estudio hasta el siglo XIX. El estudio de lo que ha ocurrido y la evolución de las compras nos dará un conocimiento más profundo de los problemas actuales y una mejor perspectiva de lo que acaecerá en un futuro es este ámbito. Siguiendo a Monczka et al. (2002) y Leenders y Fearon (2008) se puede establecer el desarrollo de la función de compras en las épocas siguientes:

*1º periodo. Los inicios de Compras. Antes de 1900*

En 1832, Babbage publica "On the Economy of Machinery and Manufacturing"<sup>1</sup> en el que se cita la relevancia de la función de compras. Se describen las funciones de la "persona de materiales", quien es responsable de la compra, recepción y envío de todos los materiales necesarios.

En 1887 se publica "The Handling of Railway Supplies- Their Purchase and Disposition" , donde se asientan proposiciones que aún hoy siguen vigentes, como son la necesidad de la especialización técnica y profesional de los compradores, y la centralización de las compras en una persona para conseguir mejores condiciones de compra.

Slater Lewis (1896)<sup>2</sup> deja constancia de la relevancia de la función de compras en la empresa al hacerla depender directamente de la dirección general, pues la considera gestora de uno de los factores económicos más importantes de una empresa de éxito. Aunque hace hincapié en la relevancia del precio y lo esencial de registrar de forma sistemática la evolución histórica de los precios y el estudio de su evolución, advierte que "el precio más bajo no es en modo alguno siempre el más barato". Ya entonces se observa que la empresa puede conseguir sustanciales ahorros ejecutando las compras de forma "juiciosa". En estos primeros tratados podemos comprobar que los problemas que hoy día afronta la empresa son relativamente similares a los que se presentaban hace más de un siglo.

En este primer periodo se inicia la exploración del proceso de compra y su contribución a la rentabilidad de la empresa, avanzándose hacia la organización de las compras como función independiente y su especialización a finales del siglo XIX.

Además de descubrir la importancia del comprador para la organización, cabe reseñar que se reconoce el valor de la figura de la "persona de materiales", quien controla diversas funciones, además de la compra, y que actualmente se encuentra comprendida en el popular concepto de "gestión de materiales" (Fearon, 1989).

*2º periodo. El desarrollo de los fundamentos de Compras. De 1900 a mediados de los años 30*

El aumento de tratamiento académico es uno de los aspectos más destacables respecto al periodo anterior, dando lugar a la aparición de artículos relativos a la compra, y el desarrollo de ideas y procedimientos básicos que organizan la función de compras. Las revistas de ingeniería, que son las que preferentemente asumen el tratamiento de estos temas, centran su atención en la necesidad de cualificación del personal de compras y el desarrollo de las especificaciones de materiales. Junto con los aspectos operativos de la gestión de materiales se vislumbra la necesidad de efectuar estudios de mercado, análisis económicos y gráficos de tendencia que se revisen de forma regular; estableciendo políticas de compra que posibiliten obtener ventajas de las condiciones del entorno.

---

<sup>1</sup> Citado en Fearon (1989)

<sup>2</sup> Citado en Fearon (1989)

*La economía en las compras no es una cuestión de selección de la más baja de varias ofertas, sino de asegurar que el artículo adquirido se ajusta a unos requisitos, eficientemente elaborados, y comprar a un precio que represente un beneficio justo para el vendedor. (Gushée y Boffey, 1928).*

En las primeras décadas del siglo XX comienza el tratamiento académico y se imparten los primeros cursos sobre la compra. Harold T. Lewis (1933), de la Universidad de Harvard, publica el primer libro de texto sobre compras, "Industrial Purchasing". En él se hace notar el escaso reconocimiento otorgado a la compra y su subordinación a otras funciones, como eran la producción, las finanzas o las ventas. Como explican Dobler y Burt (1996), en este periodo el personal dedicado a la compra carece de la formación y aptitudes necesarias para contribuir con todo su potencial a incrementar la rentabilidad de la empresa.

### *3º periodo. Los años de estancamiento tras la guerra. De mediados de los 30 a mediados de los 60*

El periodo de guerra se caracteriza por la escasez de materiales, lo cual aumenta el interés por la gestión de la compra. Pero este apremio por la disposición de materiales se limita al periodo bélico, tras el cual se abre un tiempo de cómoda disponibilidad.

En esta época empiezan a calar en las organizaciones algunas de las recomendaciones para una "buena compra", así las especificaciones de compra no contienen estipulaciones sobre marcas del material a comprar (Monczka et al., 2002).

El periodo de posguerra se caracteriza por un largo espacio de crecimiento económico, ciclos cortos de crisis y amplia disponibilidad de materiales. Es decir, los acontecimientos que habitualmente concentran el interés por una gestión ajustada permanecen ausentes en este tiempo. Por esto, se ralentiza el avance en la gestión de las compras, además de verse eclipsada por la preponderancia del marketing y las finanzas.

Aunque se asiste al desarrollo del análisis del valor, el estudio de las especificaciones y el diseño, que redundan en reducciones del coste, la gestión del suministro sigue percibiéndose como un lastre para el resultado, en el que no se puede asentar el beneficio y da lugar a pérdidas si no se ejecuta correctamente.

Hasta mediados de los años 60 no se producen avances relevantes, pues la amplia disponibilidad de materiales y el largo periodo de crecimiento económico son poco propicios para los avances en la eficiencia, al contrario de entornos turbulentos que obligan a las empresas a buscar soluciones a sus problemas e innovar en la gestión.

### *4º periodo. La era de la gestión de Materiales. Desde mediados de los 60 a finales de los 70*

El entorno de la empresa condiciona la gestión de la misma. Así, la crisis del petróleo de los años 70 hace tomar conciencia de la escasez de recursos, que tiene como respuesta lógica la búsqueda de

la eficiencia, especialmente en lo referente a la gestión de las compras y los materiales. En esta época las funciones que se engloban bajo la gestión de materiales incluyen la planificación de materiales, control de inventario, compra, recepción de materiales, control de calidad de entradas, almacenamiento y gestión de residuos. El comprador se concentra en el precio de compra y la prevención de las rupturas de stocks (Dobler y Burt, 1996).

La estrategia de compra consiste en el fomento de la competencia entre proveedores y el uso de ofertas competitivas. Esta relación con el proveedor es consecuencia de la escasa relevancia que se supone al proveedor en la creación de valor añadido para la empresa, que se sustancia en relaciones competitivas entre ambas partes. Así, el factor determinante en la negociación de la compra es el precio.

*5º periodo. La era global. Finales de los 70 hasta 1999.*

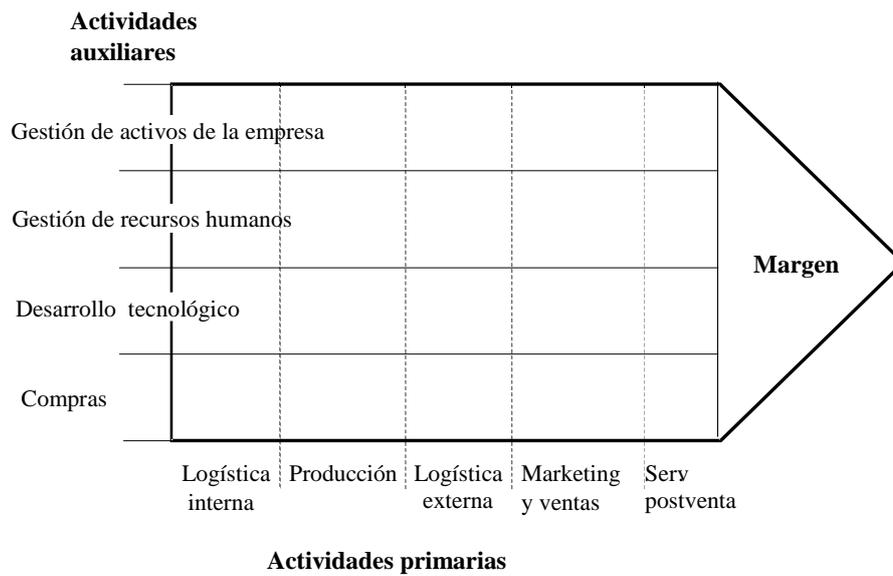
El entorno de la empresa durante este período cambia drásticamente, siendo estos cambios más acelerados y de mayor intensidad, lo que da lugar a mayores cotas de incertidumbre.

La competencia se plantea a escala mundial con la entrada de los países del sudeste asiático ofreciendo calidad a bajo coste, y grandes empresas globales que plantean un escenario de competencia sin fronteras. El planteamiento de los negocios a escala global da lugar a la visión global también en el ámbito de la compra, haciendo que las actividades a desarrollar sean más complejas y costosas.

Un desarrollo tecnológico sin precedentes acorta el ciclo de vida de los productos, obligando a la búsqueda continua de nuevos suministros y al seguimiento de la evolución tecnológica en los mercados de compra. La aplicación de la tecnología a los sistemas de información permite coordinar las actividades de compra con los proveedores en tiempo real, lo que posibilita la transmisión de toda la información relevante para las partes.

Porter (1985) establece un referente al posicionar la función de compras como actividad auxiliar en su descripción de la cadena de valor, considerando que no constituye una actividad primaria en tanto que también adquiere bienes y servicios que no son esenciales para la actividad, véase Figura 2.5.

Figura 2.5. Las compras y la cadena de valor



Fuente: Porter (1985)

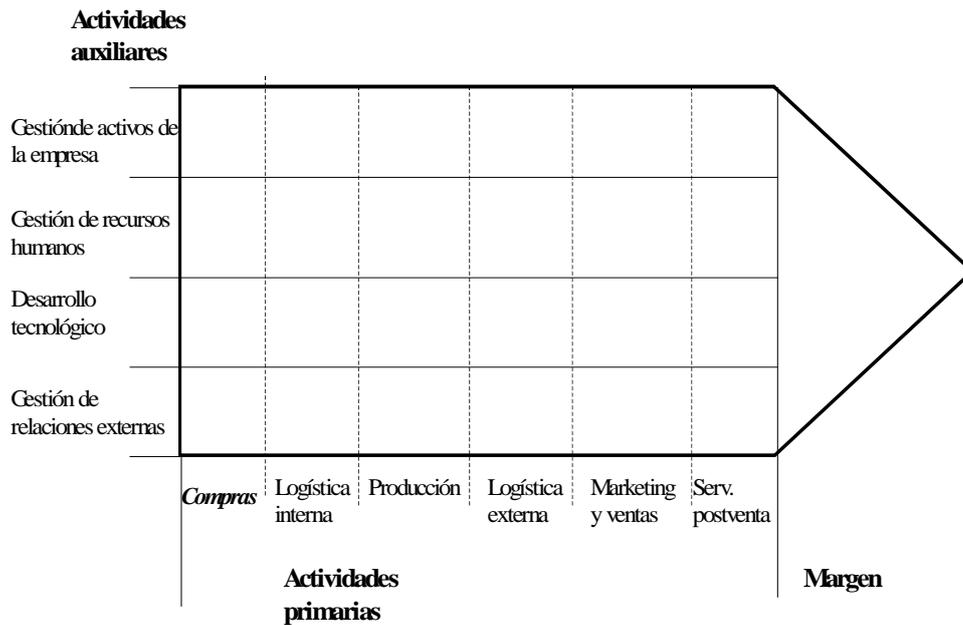
Esta ubicación de Compras como función auxiliar sigue mostrando la ausencia de reconocimiento pleno de la importancia de la actividad desarrollada por esta función.

*6º periodo. La gestión integral de la cadena de suministro. Del 2000 en adelante.*

Esta última época considera fundamental la aportación del proveedor a la generación de valor de la empresa, de ahí el énfasis en la aplicación de la visión relacional con el proveedor. Esta nueva orientación de las relaciones con el proveedor supone el arrinconamiento de las relaciones competitivas y la búsqueda de la cooperación con los proveedores. La estrategia de Compras se encamina a involucrar al proveedor en los procesos de la empresa aplicándose el desarrollo de proveedores, su participación en el diseño, la consecución de la mejora continua y la calidad total, el establecimiento de relaciones a largo plazo y la apertura de los sistemas de información.

En el ámbito interno, la función de compras se integra con el resto de funciones, con la finalidad de conocer las necesidades de las mismas y resolver la evaluación de la compra por medio de equipos multifuncionales, véase Figura 2.6.

Figura 2.6. La cadena de suministro de la empresa



Fuente: elaborado partir de Porter (1985)

En la Figura 2.6 presentamos la función de compras como actividad principal, reconociendo su contribución en la generación del valor de la empresa, e incluimos la gestión de las relaciones externas por su relevancia en la integración de la cadena de suministro.

Distintos autores argumentan sobre el creciente impacto estratégico de las compras (Ellram y Carr, 1994; Cavinato, 1999) y su contribución a la realidad de las organizaciones (Chen et al., 2004). Así los compradores estratégicos obtienen mejores resultados de sus proveedores -en calidad, producto, proceso de diseño y reducción del lead-time- que los compradores menos implicados en labores estratégicas (Cousins et al., 2006). En este sentido, González Benito (2007) establece que el alineamiento de las estrategias funcionales de Compras y los objetivos estratégicos de la empresa, dan lugar a mejoras en el rendimiento de la empresa. Esto es, es necesaria la integración estratégica de Compras, lo que supone considerarla como función de primer nivel.

Aun cuando hayamos dividido la evolución histórica de la función de compras en seis periodos, el grado de desarrollo que ha aportado cada uno de ellos al perfeccionamiento de la misma ha sido bien distinto. Concretamente, el cambio de contexto de los negocios y las nuevas visiones organizacionales del quinto período, fueron catalizadores fundamentales para el despegue de una función que había ocupado un papel secundario en las organizaciones hasta ese momento. Así, las estructuras de compras de las grandes compañías del inicio de la década de los 80 difieren sustancialmente de las actuales y de las que observaremos en un futuro próximo (Van Weele et al., 1998).

## 2.5. LA EVOLUCIÓN FUNCIONAL DE LAS COMPRAS

Si la evolución histórica aporta una visión cronológica de la transformación que ha sufrido la función de compras en la empresa, más trascendente resulta observar las implicaciones funcionales que dicho progreso ha comportado en la gestión del suministro. El progreso funcional experimentado en las últimas décadas emerge empujado por dos fuerzas que alteran el marco en el que tradicionalmente se desenvolvían las organizaciones:

- El interés académico y profesional que ha despertado la compra ha contribuido a dotar a esta función de la proyección estratégica de la que había carecido en épocas anteriores. En este sentido, Porter (1979) contribuyó decisivamente a incrementar la relevancia estratégica de la función de compras al formular que el poder de negociación de los proveedores constituye una de las cinco fuerzas determinantes de la competencia en un sector de actividad. El fin de la estrategia de compras, desde su perspectiva, no es otro que encontrar una posición que le permita defenderse y orientar a su favor la presión ejercida por los proveedores.
- Por otra parte, la escasez de suministro en el mercado, u otro factor externo inesperado, puede dar lugar a rápidos y no planificados cambios en la estrategia y organización de las compras, así como en las relaciones con proveedores (Heberling, 1993). Así, los condicionantes externos del quinto y sexto periodo, presentados en el apartado 2.4, ejercieron, y ejercen, mayor presión sobre el progreso de las organizaciones que el producido en los periodos anteriores, lo cual conlleva avances mucho más acusados. Sucedió al contrario en el periodo de posguerra, en el que la relajación de la presión externa dio un respiro a los gestores, quienes no se vieron forzados a mejorar su competitividad para incrementar su rentabilidad.

Por tanto, los nuevos marcos que promueven el cambio se caracterizan por una serie de factores determinantes (Van Weele et al., 1998):

- Contexto de los negocios. La presión soportada por la función de compras es mayor cuanto más competitivo es el entorno y más madura la tecnología aplicada en el sector. Este incremento de presión se traduce en mayor influencia en el resultado de la organización.
- Estrategia de la corporación. Cuanto más explícitos son los objetivos de la empresa y más formalizado está el proceso de planificación, mayor es la posibilidad de que los objetivos de compras se integren en la estrategia general de la empresa.
- Desarrollo de los sistemas. El desarrollo de las tecnologías de comunicación e información es considerado un catalizador en la implementación de conceptos modernos para la compra y gestión del suministro.
- Compromiso de la alta dirección. El interés y la implicación mostrada por la alta dirección contribuye al impulso de nuevas formas de organización y tecnologías aplicadas a la compra.

- Liderazgo de la función. La personalidad y liderazgo del responsable de compras influye de forma decisiva en su evolución, constituyendo uno de los factores principales para el desarrollo propio de la función.

Como ya hemos comentado, el entorno competitivo y el desarrollo propio de la función de compras ha llevado a evolucionar hacia estadios superiores, asumiendo tareas que le permitieran conseguir sus objetivos de forma más eficiente. Estos estadios evolutivos han sido estudiados por distintos autores, dando lugar a otros tantos modelos con distinto número de estadios y composición de los mismos. Los modelos más representativos se muestran en la Tabla 2.1.

**Tabla 2.1. Estados evolutivos de la función de compras**

Autor	Estadio 1	Estadio 2	Estadio 3	Estadio 4	Estadio 5
Reck y Long (1988)	Pasivo	Independiente	Comprensivo	Integrador	--
Syson (1989)	Administrativo (transaccional)	Comercial	Estratégico (enfoque proactivo)	--	--
Cavinato (1999)	Compra a precio bajo	Compra	Aprovisionamiento	Adquisición de suministros	Redes suministro
Cammish y Keough (1991)	Servir a la planta	Coste unitario más bajo	Compras coordinadas	Aprovisionamiento estratégico	--
Burt y Doyle (1994)	Reactivo	Mecanicista	Proactivo	Gestión estratégica del suministro	--

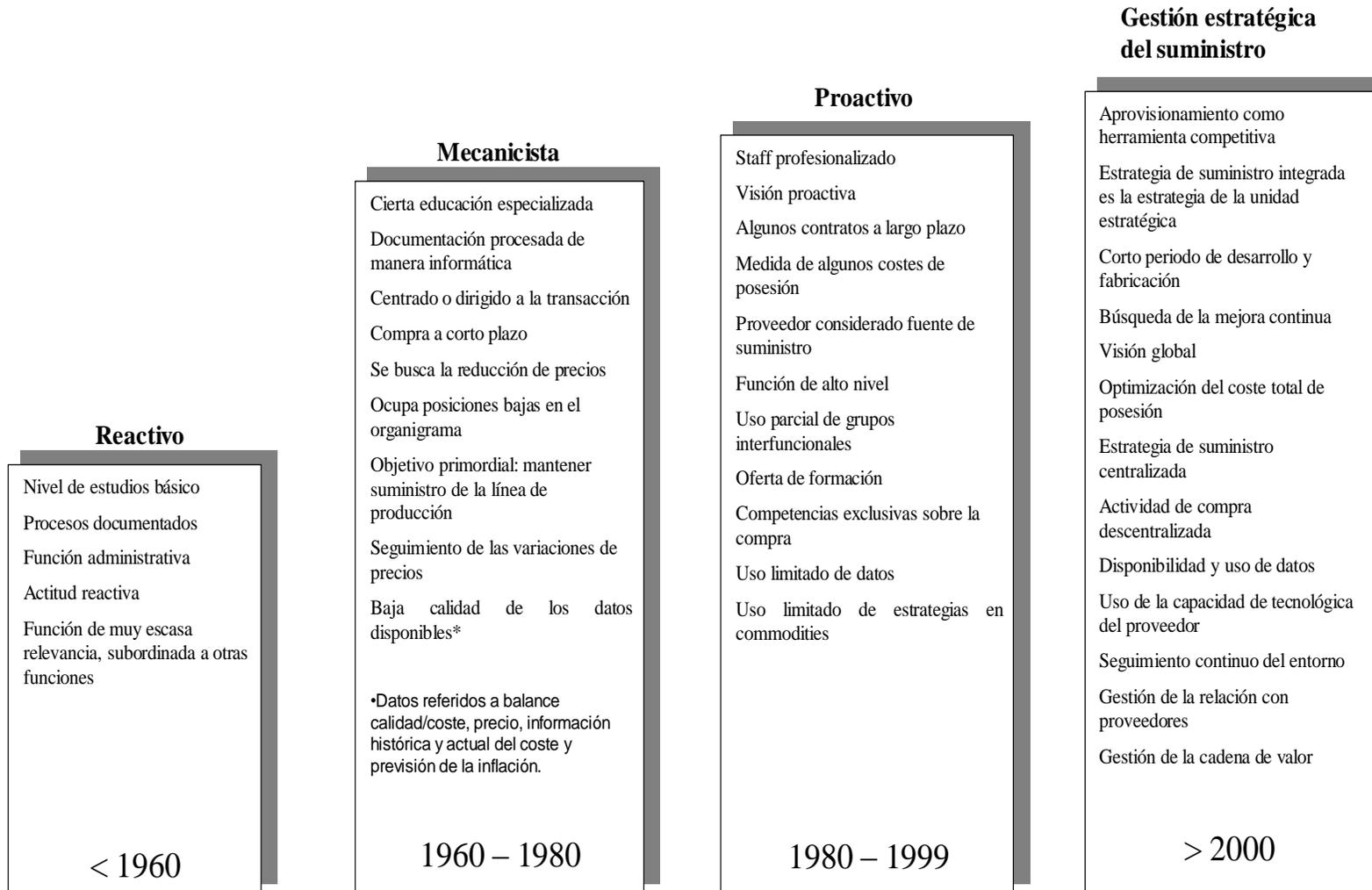
Fuente: adaptado de Van Weele et al (1998)

Aunque con distintos nombres y algunas variaciones en cuanto al contenido de los estadios evolutivos, podemos observar un tronco común en los modelos propuestos por cada uno de todos los autores, por lo que una observación pausada puede hacer aflorar los principales puntos en común. Siguiendo a Van Weele y Rietveld (1998) se advierten características comunes a estos modelos en los siguientes aspectos:

- Última fase integrada. Las compras se integran en las líneas principales de los negocios, involucrándose en la estrategia de la organización. Los procesos de compra son multidisciplinares y se basan en estructuras interdepartamentales.
- Estatus organizacional. Se observa cierto grado de descentralización, lo que en una estructura de unidades de negocio da lugar a un estilo de compra coordinada, en la que la responsabilidad sobre la política de compras reside en la unidad de negocio.
- Evolución en la gestión de los proveedores. Se observa una transición desde actitudes reactivas y subordinadas hacia posturas proactivas, convirtiéndose finalmente en un gestor de relaciones con los proveedores.
- Evolución en el tipo de relación con proveedores. A medida que avanzamos en los estadios el tipo de relación mantenida con el proveedor progresa desde la confrontación competitiva hacia la asociación en el suministro.

Cada uno de los estadios evolutivos presentados en los distintos modelos entraña la adopción de nuevas visiones organizacionales, objetivos y formas de actuar, lo que supone asumir o delegar distintas actividades relacionadas con el suministro. Con el propósito de presentar de forma concreta las particularidades de cada uno de los estados evolutivos de la función de compras, en lo que a contenido y objetivos se refiere, mostramos en la Figura 2.7 el modelo evolutivo de Burt y Doyle (1994), pues consideramos que presenta características comunes con el resto de modelos y sintetiza adecuadamente los aspectos fundamentales de cada uno de los estadios.

Figura 2.7. Estados evolutivos de la función de compras y la gestión del suministro



Fuente: Adaptado de David N. Burt y Michael F. Doyle (1994)

Aunque se ha asociado cada estadio evolutivo con un intervalo temporal, es obvio suponer que no todas las empresas se encuentran en el último estadio presentado. Ello dependerá del modo en que la organización se vea afectada por los factores que inducen a la evolución, pero tarde o temprano dicha evolución debe conducir al progreso funcional y la consecución de mayor relevancia estratégica.

## 2.6. CONCLUSIONES

La gestión de la cadena de suministro encierra un conjunto de actividades que contribuyen a la gestión eficiente de los flujos de bienes, servicios e información que tiene lugar entre los distintos integrantes de la cadena. Dentro de la cadena de suministro, las funciones de compra y de aprovisionamiento engloban las actividades necesarias para la puesta a disposición de los suministros externos utilizados en el desarrollo de la actividad de una empresa, lo que implica el establecimiento de relaciones con otros actores de la cadena y la gestión eficiente de las mismas.

Dos precisiones son necesarias en la definición de la función de compras. En primer lugar, es fundamental diferenciar las actividades de compra de las de aprovisionamiento, consistiendo las primeras en el establecimiento de los objetivos y estrategias de compra y su posterior ejecución a través de la gestión de los proveedores. En segundo lugar, la función de compras actúa a dos niveles: táctico, que consiste en actividades de tipo principalmente administrativo; y estratégico, que consiste en la gestión, desarrollo e implicación de los proveedores en la consecución de los objetivos funcionales previamente establecidos.

La gestión de la compra se ha abordado desde distintas perspectivas a lo largo de la historia, dándose al mismo tiempo su evolución funcional. Cada estadio evolutivo da lugar a una nueva forma organizativa y constituye un progreso en la forma de abordar la gestión de la cadena de suministro, lo cual sin duda tiene efecto en la eficiencia de la función de compras. A lo largo del proceso evolutivo las actividades incluidas en la función de compra han ido reduciendo su carácter administrativo conforme esta función avanzaba hacia la especialización, convirtiéndose en su definición actual en un gestor de las relaciones con la red de proveedores desde una perspectiva estratégica.

La búsqueda de la eficiencia es precisamente la guía y el argumento para la evolución en entornos turbulentos, dada la necesidad de obtener ventajas respecto a la competencia en todos los niveles de la empresa. En este sentido, Ellram y Carr (1994) citan la elección del tipo de relación deseada con los proveedores como una de las claves estratégicas de la función de compras. La relación con los proveedores deviene en uno de los aspectos fundamentales en la planificación y ejecución de la compra en el estadio evolutivo actual, siendo condicionante de la implicación del proveedor en el negocio. Así, el propósito del siguiente capítulo es establecer las distintas perspectivas teóricas bajo las que se puede contemplar la estrategia de gestión de los proveedores y los factores que caracterizan cada una de ellas.



## **Capítulo 3**

# **IMPLICACIONES ESTRATÉGICAS DE LA GESTIÓN DE PROVEEDORES**

---



## 3. IMPLICACIONES ESTRATÉGICAS DE LA GESTIÓN DE PROVEEDORES

### 3.1. INTRODUCCIÓN

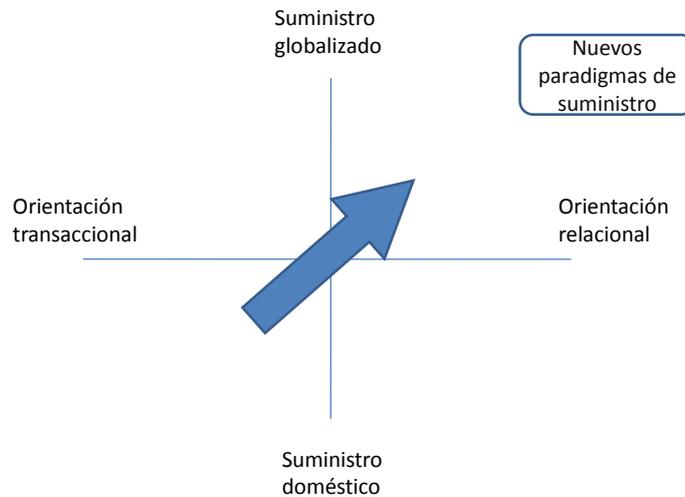
La gestión estratégica de las compras, el último estadio evolutivo de la gestión del suministro, fundamenta gran parte de sus acciones en una nueva visión de la participación del proveedor en la empresa. Así, se habla de gestionar de forma eficiente la cadena de valor y la relación con el proveedor para obtener el mayor provecho posible del mismo con el fin de optimizar el coste total de posesión y el rendimiento global de la transacción.

La forma más tradicional de selección del proveedor se realiza en función del precio a pagar por las cualidades exigidas al bien o servicio adquirido, por lo que la relación se limita a una transacción discreta, sin ningún compromiso de continuidad. Distintos autores (Sheth y Sharma, 1997; Cousins, 2002; Kotabe et al., 2003) han sugerido que esta forma de gestión de la compra, que incide especialmente en el precio como consecuencia de la incertidumbre y la falta de continuidad que comporta esta forma de relación, puede dar lugar a costes más elevados a largo plazo por no centrarse en la eficiencia y la productividad. Como alternativa, y en oposición al modelo anterior, surgen las fórmulas de colaboración entre empresas, que a juzgar por la atención que recibida en medios académicos cabría suponer que son una práctica generalizada entre los profesionales, aunque en opinión de algunos autores empíricamente no se han encontrado elementos suficientes que lo justifiquen (Parker y Hartley, 1997).

La gestión de las relaciones con los proveedores bajo una perspectiva estratégica sugiere un rango de estructuras de gobierno más amplio que el tradicional método de confrontación con el proveedor por el precio. En particular, la colaboración con los aliados puede suponer una importante fuente de ventajas competitivas sostenibles y una nueva manera de transformar la empresa y gestionar el cambio (Iribar Bilbao y Larrinaga Ojanguren, 2000). Esto lleva a sugerir a Sheth y Sharma (1997) que se está produciendo un cambio en el comportamiento organizacional de la compra que se inclina hacia el uso de técnicas relacionales y permitirá reducir algunos de los costes relacionados con la compra, véase Figura 3.1.

Pero ello no significa que las estrategias de cooperación y asociación con el proveedor sean adecuadas para todo tipo de compras, ni tan siquiera que se estén utilizando con mayor asiduidad que la forma de compra tradicional, lo que corroboraría que la forma de relacionarse en la cadena de suministro no está establecida de antemano y no puede anticiparse una forma de gobierno ideal. En este sentido, algunos autores sugieren que el interés por las relaciones de asociación en la compra puede ser una cuestión de moda (Cox, 1996), y que puede dar lugar a importantes pérdidas si no se gestiona adecuadamente (Ramsay y Caldwell, 2003).

Figura 3.1. Cambio en el comportamiento organizacional de compra



Fuente: Sheth y Sharma (1997)

El tamaño de la empresa puede ser otro factor que condicione la forma de gestión de las compras. En particular, en lo referente a las PYMEs, la existencia y el éxito de distintos tipos de alianzas verticales está poco claro, aun cuando se observe un lento pero amplio aumento de los elementos precursores de la asociación en el suministro, por lo que la gran empresa sigue progresando más rápidamente en este ámbito (Mudambi y Schründer, 1996). Por otra parte, las investigaciones sobre las relaciones verticales entre empresas se asientan sobre datos obtenidos de grandes y poderosas empresas, por lo que la relevancia de las conclusiones y la aplicabilidad para las PYMEs es limitada o nula (Ramsey, 1994).

La elección de la forma de relación que optimice el intercambio entre proveedor y comprador es una de las responsabilidades de la gestión estratégica de la función de compras, y una de las claves en el desarrollo de una estrategia de suministro orientada hacia la consecución de ventajas competitivas sostenibles.

*... la fuente de las ventajas competitivas de la nueva generación va a ser el tipo de relación que las empresa mantienen con sus proveedores (Sheth, 1996, pág. 91).*

Sako (1990) y Lamming (1993) apuntan que es esencial estudiar una cartera de relaciones que se mueva constantemente entre la integración vertical y el mercado en sentido estricto. En opinión de Burt y Doyle (1994), el tipo de relación dependerá de las partes intervinientes, las condiciones del entorno externo y el interés en participar en la relación.

Por ello, aun cuando desde la perspectiva tradicional el mantenimiento de una amplia base de proveedores reduce el riesgo de aprovisionamiento y asegura un precio competitivo, las condiciones de unos suministros complejos y en constante transformación puede requerir la reducción de la base

de proveedores y la concentración de las compras en unos pocos suministradores, lo cual choca frontalmente con el habitual fomento de la competencia entre proveedores a través de la dispersión en la asignación de las compras. Estas dos tendencias tienen sus ventajas e inconvenientes y, puesto que no son trasplantables de forma inmediata a distintos contextos, se deberán utilizar tras un estudio cuidadoso de las condiciones del entorno y las necesidades de suministro.

El estudio de las relaciones con proveedores se puede contemplar desde distintas perspectivas teóricas, aportando cada una de ellas una visión particular y complementaria de las relaciones a establecer por la empresa.

Las teorías de recursos y capacidades, costes de transacción y dependencia de recursos constituyen las visiones más importantes y populares para entender la empresa en el contexto de las estructuras institucionales de producción.

- Los defensores de la teoría de recursos y capacidades han tendido a enfatizar el rol de las ventajas competitivas (Madhok, 2002).
- Mientras tanto, los autores de la teoría de costes de transacción se han centrado principalmente en el rol de la eficiencia en el gobierno para entender las empresas como instituciones organizadoras de la actividad económica.
- Por su parte, los ponentes de la teoría de dependencia de recursos defienden lo determinante que resulta para entender el comportamiento de las organizaciones su dependencia respecto de los diversos grupos que las soportan (Pfeffer y Salancik, 1978).

Contemplaremos la relación de la empresa con sus proveedores desde el prisma de estas tres perspectivas teóricas, poniendo en evidencia los factores determinantes desde cada perspectiva para formalizar la estructura de gobierno de las relaciones con proveedores.

### 3.2. LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

La elaboración de la estrategia de la empresa conlleva la búsqueda de un compromiso entre las oportunidades que ofrece el entorno y las fortalezas internas para desempeñar el objetivo de la empresa de la forma más rentable. Si durante las décadas setenta y ochenta se puso el énfasis en el estudio del entorno, mediante el estudio sectorial y el análisis de la posición competitiva debidos a Porter (1980), al final de los años ochenta surgió el interés por el papel de los recursos y capacidades de la empresa como base de la estrategia. Esta nueva visión de la estrategia se tradujo en una perspectiva de la empresa basada en los recursos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Mahoney y Pandian, 1992), que explica las diferencias a largo plazo en la rentabilidad de las empresas que no pueden ser atribuidas a diferencias en las condiciones del sector (Peteraf, 1993).

*Lo novedoso de esta teoría radica en la definición de la empresa no como una cartera de negocios sino como un conjunto único de recursos tangibles o intangibles que se vinculan a la empresa de forma semi-permanente, y por lo tanto, su potencial de resultados estará más relacionado con la disposición de recursos valiosos, escasos y difíciles de ser imitados o sustituidos por otros que por su posición competitiva en su sector de actividad (Huerta Riveros et al., 2004, pág. 90).*

Bajo esta perspectiva, la estrategia se formulará tras el análisis de los recursos y capacidades de la empresa, posibilitando la fijación de unos objetivos acordes con el potencial interno de la organización. De lo contrario, la fijación de la estrategia en función, únicamente, del mercado o las necesidades de los consumidores puede conducir a estrategias costosas e irrealizables. Por una parte, porque la simple fijación del objetivo final, que no es otro que la completa satisfacción de las necesidades del cliente, no toma en cuenta las capacidades de la organización para afrontar tales retos, llegando al caso en que el objetivo impuesto es inalcanzable por las propias limitaciones de la empresa. Por otra parte, en un entorno en que las necesidades de los clientes cambian rápida y constantemente, surgen nuevas tecnologías para cubrir sus necesidades y el mercado varía su composición, la referencia del mercado no constituye una base suficientemente firme a largo plazo como para asentar sobre ella la estrategia de la empresa. Por ello, la definición de la estrategia en función de los recursos y capacidades de la empresa constituye una base mucho más sólida para el establecimiento del negocio que la referencia a un mercado cambiante (Grant, 1996).

La perspectiva de la empresa basada en los recursos fundamenta su desarrollo en dos premisas para explicar las fuentes de las ventajas competitivas. En primer lugar, asume que las empresas que operan en un sector pueden ser heterogéneas en cuanto a los recursos estratégicos que controlan; y en segundo lugar, establece que dichos recursos pueden no ser perfectamente replicables entre empresas, por lo que la heterogeneidad puede mantenerse en el tiempo (Barney, 1991). Estas dos premisas son necesarias para explicar la existencia de ventajas competitivas sostenibles, pues la heterogeneidad entre empresas posibilita la existencia de ventajas competitivas implementando estrategias creadoras de valor a partir de recursos no estandarizados; mientras que la sostenibilidad se logra cuando los competidores no pueden replicar los beneficios de dicha estrategia. Por otra parte, como sugieren Huerta et al. (2004), las empresas son diferentes por los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado. Esto es, la ventaja competitiva surge bajo una combinación de recursos concreta y en un momento dado, de forma que el primero que da con la combinación correcta será quien más tiempo tenga para explotar y recuperar la inversión.

La teoría de recursos y capacidades asume que aquella empresa que esté dotada de mejores recursos podrá mejorar su rentabilidad basándose en ellos, ya que constituyen los cimientos de una ventaja competitiva sostenible. Por tanto, el objetivo general de la teoría de recursos y capacidades es la creación, mantenimiento y renovación de una ventaja competitiva en términos de los recursos de que dispone la empresa (Foss, 1997).

Por todo ello, consideramos que esta visión teórica puede ayudar a los gestores de la empresa a entender que los recursos pueden ser un fundamento importante para la ventaja competitiva, y poder entender, preservar y extender la misma (Peteraf, 1993).

### 3.2.1. Recursos y capacidades

Los recursos de una empresa son los “inputs” de su actividad y constituyen las unidades básicas de análisis. Wernerfelt (1984) define los recursos como “todo aquello que podría ser tomado como una fortaleza o debilidad en una empresa”, mientras que Barney (1991) reserva el término recurso para aquello que “permite a la empresa concebir o implementar estrategias que mejoren su eficacia y eficiencia”.

*Un recurso puede ser clasificado bajo unos pocos títulos –por ejemplo, terrenos y equipamiento, trabajo (incluyendo las habilidades de los trabajadores y su conocimiento), y capital (organizacional, tangible e intangible)- pero la subdivisión de recursos puede extenderse tanto como sea necesario para el problema en curso (Penrose, 1997, pág. 74).*

El capital físico, el capital humano y el capital organizacional constituyen las fuentes comúnmente aceptadas de recursos disponibles por una empresa, aun cuando distintos autores<sup>3</sup> proponen taxonomías más detalladas de los recursos aplicables para concebir y ejecutar estrategias generadoras de valor. Solamente aquellos atributos que den lugar a estrategias que mejoran la eficacia y eficiencia de la empresa pueden ser considerados recursos a propósito del presente estudio (Wernerfelt, 1984), pues dichos recursos permiten que la empresa se encuentre, en sentido figurado, por delante de sus competidores y los mantenga a distancia, resultándoles costoso alcanzar dicha posición avanzada, por lo que se espera mantener ese lapso en un futuro.

Las recursos con potencial para generar ventajas competitivas con los competidores deben poseer cuatro atributos: (a) deben ser valiosos, en el sentido que explotan oportunidades y/o neutralizan amenazas, (b) deben ser raros entre los competidores presentes y potenciales, (c) deben ser imperfectamente imitables, y (d) no puede haber sustitutos equivalentes para dicho recurso valioso (Barney, 1991). Estos atributos establecen la heterogeneidad e inmovilidad de los recursos de la empresa y, por tanto, su utilidad para construir sobre ellos una ventaja sostenible.

La mejor dotación de recursos explica que unas empresas puedan obtener mayores rentas, que se convierten en ventajas competitivas sostenibles sólo si estos recursos no pueden expandirse libremente o ser imitados por otras empresas (Peteraf, 1993). No obstante, la mera posesión de un recurso no da lugar a mejores resultados, ya que los recursos rara vez son productivos por sí mismos, por lo que requieren la organización y combinación de los mismos para acometer una actividad concreta.

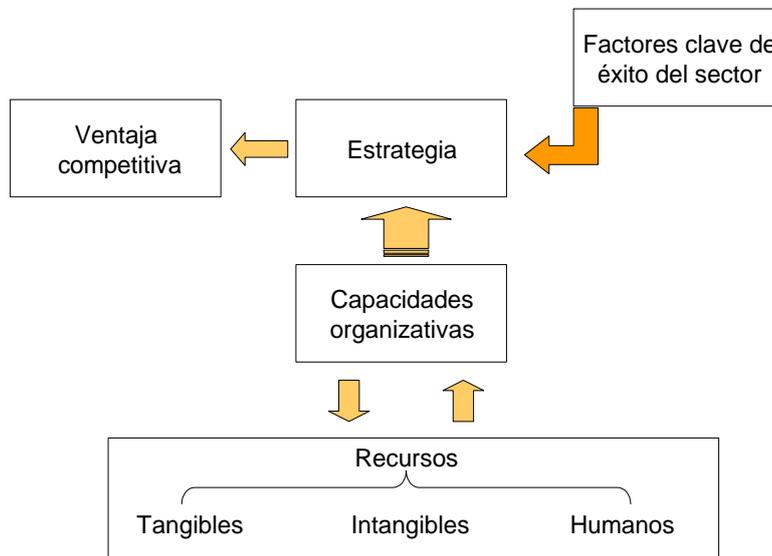
*Una empresa puede obtener rentas no por tener mejores recursos, sino porque las competencias distintivas de la empresa implican hacer mejor uso de sus recursos (Penrose, 1997, pág. 54)*

---

<sup>3</sup> Hofer y Schendel (1978) sugieren que el perfil de un recurso combina los siguientes recursos y capacidades: (1) Recursos financieros (por ej. cash flow, capacidad de endeudamiento, disponibilidad de nuevo capital); (2) Recursos físicos (por ej. equipos productivos, inventarios); (3) Recursos humanos (por ej. investigadores, personal de ventas, responsables de producción); (4) Recursos organizativos (por ej. sistemas de control de calidad, cultura empresarial, relaciones); y (5) Capacidades tecnológicas (por ej. alta calidad de producción, plantas de bajo coste). Grant (1991) sugiere un sexto tipo de recurso, los activos intangibles (por ej. reputación, reconocimiento de marca, “goodwill”)

Los recursos de una empresa pueden estar representados por las características de su equipamiento productivo, las habilidades propias de sus recursos humanos, las patentes, marcas, etc; pero el desarrollo de una actividad excelente requiere de la adecuada cooperación y coordinación de conjuntos de recursos, véase Figura 3.2, que se conocen en la literatura como capacidades o competencias, indistintamente.

Figura 3.2. Relaciones fundamentales entre recursos, capacidades y ventaja competitiva



Fuente: adaptado de Grant (1996)

Al igual que ocurre con los recursos, no todas las capacidades son igualmente fundamentales para el resultado de la empresa y su estrategia, pudiéndose diferenciar entre capacidades básicas y complementarias. Prahalad y Hamel (1990) se fijan en un tipo específico de capacidades, denominadas competencias básicas, que son la verdadera fuente de ventajas competitivas. Al menos tres condiciones identifican las competencias básicas o distintivas de la empresa:

- deben granjear el acceso potencial a una amplia variedad de mercados,
- deben aportar una contribución significativa al producto, cuyos beneficios sean percibidos por el cliente,
- deben ser difíciles de imitar por la competencia.

Las competencias básicas que posee la empresa adquieren relevancia por su efecto sobre la generación de ventajas competitivas.

En opinión de Grant (1991), los recursos son fuente de las capacidades de la empresa, mientras que las capacidades son la fuente principal de ventaja competitiva. En consecuencia, el estudio de los recursos y capacidades no tiene valor per se, sino en relación a su capacidad de creación de

unas ventajas competitivas que permitan a la empresa entregar un valor superior a sus clientes que el ofrecido por sus competidores.

### ***3.2.2. Ventajas competitivas***

La estrategia de la empresa consiste en la búsqueda constante de ventajas competitivas, lo que la obliga a repositionarse o desplazarse hacia actividades en las que se mantenga una ventaja competitiva.

Una empresa posee una ventaja competitiva sobre otra, localizada en el mismo mercado y con los mismos objetivos comerciales, cuando obtiene una tasa de beneficios superior o tiene potencial para obtenerla (Grant, 1996). Por lo tanto, la ventaja competitiva es la capacidad de una empresa de obtener un rendimiento superior al de sus rivales, pero ello no significa necesariamente que los beneficios a corto plazo sean mayores, ya que pueden destinarse los retornos de esa ventaja competitiva a consolidar su posición y ganar una cuota de mercado que afiance los resultados a largo plazo.

La escasa o nula posibilidad de réplica es otra característica de las ventajas competitivas, que se consigue cuando una estrategia generadora de valor no es implementada simultáneamente por ninguno de los competidores actuales o potenciales (Barney, 1991). Así, dispondremos de una ventaja competitiva sostenible sólo si ésta continúa existiendo después de que los esfuerzos para replicar tal ventaja hayan cesado (Rumelt, 1997).

La ventaja competitiva puede tener su origen en un entorno cambiante o en la capacidad de la empresa para innovar y promover a su vez cambios en su entorno.

El potencial para establecer una ventaja competitiva depende del alcance del cambio que se produzca en el entorno y de las diferencias entre los recursos básicos de las empresas (Grant, 1996). Cuanto mayor sea el calado del cambio, más variadas y complejas serán las oportunidades y amenazas a que dará lugar, por lo que mayor dispersión cabrá esperar en la forma de respuesta adoptada por las empresas. La respuesta más adecuada vendrá de aquellas empresas que obtengan información de mayor calidad sobre las condiciones del cambio y mayor capacidad de adaptación a las nuevas condiciones tengan. Por lo tanto, la calidad y versatilidad de los recursos disponibles por la empresa, junto con la capacidad organizativa para combinarlos de forma óptima, serán clave para alcanzar las cotas de beneficio más elevadas.

Las ventajas competitivas de la competencia pueden anularse mediante la creación de nuevas ventajas competitivas que las contrarresten, o mediante la imitación o réplica de las ventajas de la competencia a través de la adquisición de los recursos y capacidades que sustentan dichas ventajas competitivas. La adquisición de los recursos cuenta con el inconveniente de la limitada movilidad de determinados recursos, nula en algunos casos; pero la integración de capacidades organizativas resultará más compleja aún, pues supone la integración de los recursos para trabajar en equipo, por

lo que resultarán más difícilmente adquiribles en el mercado (Grant, 1996). Si la empresa no puede comprar una ventaja competitiva puede imitarla, pero la réplica de determinadas capacidades derivadas de rutinas organizativas puede resultar muy problemática.

La propia empresa puede promover el cambio con el objetivo de crear unas circunstancias que la coloquen en mejores condiciones de competición. Así, la capacidad de innovación no sólo crea ventajas competitivas, también proporciona una base para destruir la ventaja competitiva de otras empresas. En este sentido, la idea schumpeteriana de “tormenta de destrucción creativa” (Mathews, 2002) supone que la ventaja del competidor puede ser desbaratada por la creación de una nueva ventaja que la supera, en vez de tratar de imitar la ventaja que éste tenía. Aunque la innovación suele tener su faceta más tangible en la tecnología, en el contexto empresarial es igualmente importante la innovación y perfeccionamiento de los modelos organizativos (Grant, 1996).

Aunque menos proactiva, la empresa puede optar por imitar las ventajas competitivas mediante el benchmarking. Cuando una empresa trata de imitar la ventaja competitiva de otra debe tenerse en cuenta su ambigüedad causal (Rumelt, 1997) y la imitabilidad imperfecta a que da lugar, creándose los llamados mecanismos de aislamiento. El imitador de la ventaja competitiva tiene que identificar correctamente cuáles son los recursos y capacidades origen de dicha ventaja. Cuantas más dimensiones tenga la ventaja y más complejas sean, más difícil resultará replicar dichas ventajas debido a la incertidumbre asociada a los fundamentos a imitar.

*La estrategia de una empresa puede ser explicada en términos de los hechos inesperados que crean (o crearán) rentas potenciales junto con los mecanismos de aislamiento que los protegen (o protegerán) (Rumelt, 1997, pág. 567).*

Bajo la perspectiva de los recursos y capacidades la función de compras se convierte en un actor clave en el diseño y ejecución de la estrategia de la empresa, pues en sus manos está obtener información sobre el entorno de compras de la empresa y diseñar y ejecutar la estrategia de relación para los distintos proveedores de recursos de la empresa.

### **3.2.3. Los límites de la empresa y la teoría de recursos y capacidades**

La teoría de recursos y capacidades flexibiliza los límites tradicionales de la empresa más allá de los recursos que mantiene en propiedad. De hecho, contemplar la organización empresarial como una combinación de recursos y capacidades hace que el concepto de empresa pueda extenderse hasta allí donde se encuentre un recurso ligado a la organización. Por ello, los límites de la empresa se comportarán de forma dinámica, pues su configuración será consecuencia de la combinación de recursos que en cada momento utilice la empresa y el tipo de recursos externos que utilice.

La formulación de la estrategia empresarial tiene su base en la visión de empresa, esto es, la posición a alcanzar en un futuro indeterminado o ideal hacia el cual encamina sus esfuerzos actuales y venideros, lo que condicionará la estructura de la empresa, entendida como organización

concebida para administrar los recursos y actividades. La estrategia establece los recursos a asignar para la consecución de los objetivos establecidos a largo plazo, por lo que la estrategia precede a la estructura, siendo así que estructuras más complejas son el resultado de la concatenación de distintas estrategias básicas (Chandler, 1997).

El estudio de los recursos y capacidades de la empresa distingue entre competencias básicas y complementarias de distinto grado. Ello da lugar a una organización compleja integrada por un núcleo competencial en propiedad, consistente en competencias básicas o esenciales, y la gestión de una organización externa de colaboradores para el suministro de competencias complementarias (Reve, 1990; Lamming, 1993).

Figura 3.3. Ubicación de las competencias en la empresa extendida



Fuente: Adaptado de Lamming (1993)

En la Figura 3.3 podemos observar un área interior en el que se encuentran las competencias básicas de la empresa, las cuales son gestionadas por contratos internos. El borde exterior representa los límites de la organización compleja, llamada también empresa virtual<sup>4</sup> (Lamming, 1993), en el que las alianzas estratégicas, representadas por contratos externos, rodean el núcleo competencial de la empresa (Reve, 1990; Handy, 1994).

La intensificación de la competencia en los mercados ha llevado a la concentración de las empresas en sus competencias básicas y la subcontratación de aquellas que no constituyen el “core-business” de la organización (Prahalad y Hamel, 1990). Esto da lugar al surgimiento de entes consistentes en un conjunto de competencias clave rodeadas de numerosos anillos de proveedores, quienes colaborarán con la empresa en el caso de las competencias complementarias, o contratarán el suministro de bienes y servicios en condiciones de competencia en el caso de bienes de escasa especificidad. Esta doctrina ha dado lugar a la subcontratación a través de la cesión de aquellas

<sup>4</sup> El concepto de empresa virtual también es conocido como empresa extendida o empresa abierta.

actividades que no conforman su núcleo competencial, lo que supone la reducción de su estructura interna, pero reforzándose con la colaboración de otras empresas que hasta ahora se llamaban proveedoras (Lamming, 1995). Es en este momento cuando la habilidad para establecer relaciones de colaboración a lo largo de los límites de la organización puede ser fuente de ventajas competitivas (Bantham et al., 2003).

Los objetivos estratégicos inspiran una estructura organizativa que es el resultado de una “combinación óptima de contratos externos e internos que definen la posición estratégica ideal de la empresa bajo unas condiciones externas dadas” (Reve, 1990). Por ello, el contorno exterior de la empresa abierta vendrá dado por una combinación eficiente de contratos externos de distinto grado e intensidad.

La función de Compras actúa entre una organización interna que gestiona competencias clave y una extensa red de colaboración externa que gestiona las competencias complementarias. La gestión de los colaboradores tendrá entre sus objetivos la obtención de una cadena de suministro equilibrada que asegure la complementariedad de las competencias y los activos, lo que resultará del análisis conjunto entre los partícipes. De esta forma, el análisis de la empresa a partir de sus recursos y capacidades nos lleva a definir una estructura organizativa en la que la función de compras adquiere especial relevancia, pues debe gestionar todas las relaciones entre el núcleo competencial y anillos de proveedores de distinta relevancia estratégica, y decidir el tipo de contrato externo que se mantiene con cada uno de ellos.

La compra estratégica es una cuestión de las relaciones externas de la empresa (Lamming, 1995), siendo precisamente estas relaciones estratégicas entre el núcleo competencial y los colaboradores las que mantienen unida la nueva organización extendida. Quizá por ello, los futuros responsables de compras se definan mejor en términos de “gestores de recursos externos”.

#### ***3.2.4. La teoría de recursos y capacidades aplicada a las compras***

Todas las estrategias que requieren la adquisición de recursos para su implementación conllevan el desarrollo de mercados de factores estratégicos (Barney, 1991). No obstante, si los mercados de factores estratégicos son capaces de anticipar y reflejar en el precio el valor total de dichos recursos los beneficios esperados de adquirir y llevar a cabo tal estrategia serán equiparables al resto de competidores, y no podrá obtenerse ventaja alguna.

*... lo que parece claro es que las empresas no pueden esperar “comprar” ventajas competitivas sostenibles en los mercados abiertos (Barney, 1991, p. 117).*

Obviamente no hay un mercado para la adquisición de ventajas competitivas, pero la cuestión que nos ocupa es determinar si se pueden obtener ventajas competitivas sostenibles en el propio

proceso de compra de los recursos. Si esto se demuestra posible, se podrá establecer un diferencial competitivo entre empresas desde el mismo momento en que se adquieren los recursos del exterior.

Si todos los competidores pueden replicar la estrategia de compras de la empresa será imposible obtener una ventaja competitiva, dado que no se cumpliría la tercera condición establecida por Prahalad y Hamel (1990) para las ventajas competitivas. A este respecto, Ramsay (2001) argumenta que es posible que Compras genere y proteja ventajas competitivas, pero es extremadamente difícil, y tenderá a ser una excepción más que una regla aplicable al conjunto de sectores. Esto es debido a que no se pueden obtener ventajas competitivas sostenibles sobre unos recursos que están libremente disponibles en el mercado (Dierickx y Cool, 1989). Obviamente, un bien o servicio que pueda ser libremente comercializado no cumple las condiciones de ser raro, imperfectamente imitable y no sustituible impuestas por Barney (1991) para crear una ventaja competitiva.

No obstante, la mayoría de mercados adolecen de una serie de imperfecciones que permiten a unas empresas adquirir recursos en condiciones ventajosas, que unido a la condición de heterogeneidad de los recursos y capacidades y la distinta combinación interna que de los mismos pueda hacer la empresa pueden constituir el fundamento de una ventaja competitiva.

En este sentido, Narasimham y Das (2001) concluyen que las iniciativas externas –concentración de la base de proveedores, desarrollo de relaciones con proveedores y la evaluación de su rendimiento- no son suficientes para ayudar en la consecución de ventajas competitivas si no se acompañan con la integración de la función de compras.

La integración de Compras en la gestión estratégica permitirá un estudio introspectivo de las necesidades estratégicas y del valor de los recursos a adquirir que determinarán el tipo de relación con los proveedores. Si esto es así, la función de compras debe ser vista como un componente clave de la competitividad de la empresa (Carter y Narasimhan, 1996), ya que las empresas obtendrán ventajas competitivas de la gestión de las relaciones con los proveedores (Mol, 2003).

En los próximos apartados abordaremos la aplicación de la teoría de recursos y capacidades en el ámbito de las compras bajo dos perspectivas:

- la visión interna de los recursos y capacidades organizacionales de la función de compras
- la visión externa, o el efecto de las condiciones del mercado de compra.

### ***3.2.5. Los recursos y capacidades organizacionales de la función de compras. Visión interna.***

El rendimiento de la función de compras de una empresa está íntimamente ligado a los recursos y capacidades de que disponga, ya que aquellos compradores que dispongan de una mejor dotación de recursos para su gestión podrán comprar en condiciones que el resto de competidores no podrán igualar. Estas condiciones preferenciales les permitirán mantener unas relaciones con los

proveedores excelentes que darán lugar a mejoras sostenidas en calidad, propiedades y coste de los bienes y servicios adquiridos.

Adaptando lo propuesto por Álvarez Suescun (2007), diremos que la función de compras contribuye estratégicamente a la empresa cuando da lugar a una ventaja competitiva, actualmente o en el futuro, frente a sus competidores. Así la función de compras genera una ventaja competitiva cuando: aumenta barreras de entrada ya existentes o crea otras nuevas; mejora el coste, lead-time, calidad e innovación de los bienes y servicios comprados; potencia los recursos y destrezas ya existentes, y desarrolla capacidades esenciales.

Para que la gestión de la compra genere ventajas competitivas sostenibles es necesaria (a) la posesión de un conjunto de capacidades o competencias (Barney, 1991), y (b) su integración dentro de la organización, lo que implica la alineación de sus objetivos con la estrategia corporativa y de negocio.

Una mejor dotación de recursos posibilita el acceso a los proveedores más destacados de bienes y servicios en condiciones de negociación más favorables para el comprador.

Los recursos humanos dedicados a la gestión de las compras disponen de un conjunto de habilidades, adquiridas mediante formación específica y experiencia propia, que les capacitan para desempeñar las distintas actividades que su función requiere. Los recursos financieros proporcionan medios para la inversión en costosos proyectos de desarrollo conjunto con proveedores estratégicos. Los recursos organizativos proporcionan contactos para el establecimiento de relaciones con proveedores a escala mundial. Los recursos intangibles aportan una percepción de empresa que puede posicionarla adecuadamente respecto a los proveedores. En la medida en que la organización haga de esta dotación de recursos una cualidad distintiva que reduzca los costes de gestión y mejore el rendimiento de la compra de forma sostenida se dispondrá de una ventaja competitiva.

La integración de los conocimientos especializados y destrezas de los individuos requiere una coordinación denominada por Nelson y Winter (1982) "rutinas organizativas". Las rutinas organizativas son modelos de actividades regulares y previsibles que están constituidas por una secuencia de acciones individuales coordinadas, constituyéndose como el fundamento de las capacidades organizativas.

Las rutinas organizativas de la función de compras deben dar como resultado la correcta determinación del valor a crear en cada una de las relaciones de suministro. En algunos casos, comprador y proveedor forman una alianza estratégica que puede ser fuente de ventajas competitivas a través de combinaciones de recursos idiosincráticas entre las empresas (Dyer y Singh, 1998; Gelderman, 2003), y debido a que los activos relacionales de las empresas están incrustados en la relación, su imitación se hará difícil a la competencia (Lorenzoni y Lipparini, 1999).

La integración de Compras infiere la participación activa en el debate estratégico de la empresa, y está llamada a promover el alineamiento de las prácticas y objetivos de compras con las prioridades

estratégicas del negocio. El conocimiento ajustado de las prioridades estratégicas permite determinar el valor de cada compra para la organización y diseñar un modo de relación con los proveedores que optimice cada operación. La obtención de una ventaja competitiva significativa en términos absolutos requiere contar con un departamento de compras muy sólido y desarrollar una cuidadosa labor estratégica a lo largo del tiempo (Billington et al., 2009).

En este sentido, para que los conocimientos técnicos del personal dedicado a las compras den lugar a rendimientos por encima de lo considerado normal, estos deberían conocer en profundidad las características de su propia organización y las necesidades que deben satisfacer los bienes o servicios a comprar, haber desarrollado rutinas de trabajo eficientes y disponer de información que permita un análisis adecuado de cada mercado de compra.

En resumen, la capacidad de gestionar las compras de una empresa dependerá de la conjunción de habilidades personales de los compradores, las capacidades organizativas de la función de compras y los recursos intrínsecos de la empresa, por lo que resultaría difícilmente replicable por otras empresas.

Los modelos de clasificación de compra que se estudiarán en la presente investigación se inscriben dentro de las rutinas organizativas que desarrollarían un aprendizaje acumulativo y cuyo desarrollo estaría unido a las características intrínsecas de la empresa compradora, por lo que resultarían difícilmente imitables.

### ***3.2.6. Adquisición de recursos. Visión externa***

La estrategia debe tener en cuenta la forma de relación interinstitucional y la organización interna de la empresa (Reve, 1990). Así, las empresas se implican en relaciones que les granjean el acceso a recursos complementarios que no poseen, y que no podrían o no querrían poseer en su esfuerzo por centrarse en sus competencias básicas (Nootboom et al., 2000). Asimismo, añadimos, debemos tener en cuenta en el proceso estratégico las condiciones del mercado y sus imperfecciones. Este sería el caso de una empresa que no disponga de los recursos y capacidades necesarios para gestionar una actividad complementaria eficientemente, pero que es necesario que la asuma para contrarrestar estrategias agresivas o de control de las fuentes de suministro. Este hecho puede llevar a una integración vertical, tal y como sugieren Parada y Planellas (2007).

Los recursos pueden ser adquiridos en el mercado e implementados, pero para ello es imprescindible que el comprador conozca el verdadero valor de los mismos (Barney, 1986), pues lo contrario ocasionará el pago de sobrepagos respecto al verdadero valor, lo que se traducirá en una reducción de la rentabilidad. Por otra parte, se deberá definir el tipo de relación a establecer con el

proveedor del recurso, esto es, si será suficiente una transacción puntual o si, por el contrario, se requerirá establecer relaciones duraderas de distinto grado de intensidad.

Se deben considerar las características del mercado de compra en el que se pretenda actuar, pues ello condicionará las posibilidades de actuación estratégica por parte del comprador. En definitiva, se debe reconocer y distinguir entre los mercados de competencia perfecta y los mercados de competencia imperfecta, ya que ello condicionará sustancialmente la eficacia de las estrategias de gestión de suministro adoptadas.

### *Mercados de competencia perfecta*

Los mercados de competencia perfecta se caracterizan por la participación de un elevado número de compradores y vendedores, por lo que las acciones de un individuo no influyen en las condiciones de mercado. Los bienes intercambiados son homogéneos, no hay barreras de entrada ni salida y la información circula libremente entre todos los usuarios. Estos mercados son conocidos como mercados eficientes, porque el precio refleja toda la información disponible (Grant, 1996; Samuelson y Nordhaus, 2002).

En este tipo de mercados los recursos intercambiados son iguales para todos los participantes (Gómez-Bezares et al., 1988), por lo que no se da la condición de heterogeneidad que permite la creación de ventajas competitivas, tampoco hay ventaja para los primeros entrantes y no se crean barreras ya sean de entrada o salida (Barney, 1991).

El mantenimiento de formas relacionales más intensas con los proveedores no dará lugar a ventajas competitivas. Al contrario, supondrá un aumento de costes de transacción que no se compensará con mejores condiciones de compra. Dado que el precio de mercado reflejará en todo momento toda la información disponible en el mercado, la decisión óptima será la contratación en el mercado, ya que reflejará una valoración ajustada del recurso. Como consecuencia, la relación con el proveedor será puntual y limitada a la transacción en curso. Aunque pueda darse una recurrencia en la transacción, ello no supondrá ningún compromiso de continuidad por ambas partes.

### *Mercados de competencia imperfecta*

Bajo la hipótesis de que el objetivo de la empresa es la maximización del beneficio, éste se logra en mayor medida cuando se tiene una posición de dominio del mercado que cuando se toman los precios como datos, por lo que la economía de mercado genera incentivos para que los agentes se comporten de forma estratégica y no competitiva (Segura, 1993). El que una empresa pueda alcanzar posiciones de dominio estará condicionado por motivos estructurales del mercado, los cuales dan lugar a imperfecciones que pueden ser aprovechadas por las empresas.

La existencia de imperfecciones en el mercado<sup>5</sup> crea oportunidades para la generación de ventajas competitivas, estando estas imperfecciones muy relacionadas con las condiciones de disponibilidad de los recursos (Grant, 1996). Estas diferencias se acentúan en los mercados de producción en los que se dan complejas combinaciones de recursos y capacidades y cada fabricante supone una combinación única. Asimismo, cuanto más heterogéneos sean los recursos, tanta mayor dispersión se dará en los rendimientos de las empresas consecuencia de las distintas ventajas competitivas obtenidas.

En consecuencia, resulta fundamental un conocimiento profundo del recurso o capacidad a adquirir con el fin de no comprometer más fondos y esfuerzos de los necesarios para una gestión efectiva de la adquisición.

La asimetría en la información constituye una imperfección del mercado que lleva a valorar de forma distinta el recurso a comprar. Las ventajas informativas necesarias para el desarrollo de la estrategia y el valor de los recursos provienen de dos fuentes: análisis continuado del entorno, especialmente si se consigue por medios no estándar; y análisis de las habilidades y capacidades organizacionales controladas por la empresa (Barney, 1986). Si el acceso a la información se encuentra en manos del propietario del recurso –el proveedor- el establecimiento de relaciones estables con el mismo dará acceso a información de mejor calidad que permitirá valorar el recurso a adquirir de forma más ajustada.

Dado que el conocimiento sobre el potencial actual y futuro del recurso a adquirir puede estar rodeado de lagunas en la información disponible, será inevitable cierto nivel de incertidumbre aún cuando la empresa esté bien informada (Barney, 1986). La incertidumbre en las previsiones hace que algunas adquisiciones de bienes se conviertan en contingentes para los cuales no existe forma de aseguramiento, por lo que la empresa trataría de cubrirlo mediante un acercamiento al proveedor.

Los aspectos indicados, incertidumbre y asimetría en la información propician que no pueda considerarse que los precios transmitan toda la información sobre los bienes intercambiados, por lo que para establecer el valor total de la compra deberán considerarse un conjunto de condicionantes que determinan la especificidad de cada transacción.

Los mercados de competencia imperfecta dan lugar a transacciones de distintas especificidades que la empresa compradora trata de optimizar estableciendo acuerdos contractuales o de colaboración con sus proveedores, lo que supone la adopción de una visión relacional de las operaciones de suministro.

Por lo tanto, la obtención de rentabilidades superiores a la competencia es posible en mercados de competencia imperfecta, donde la correcta valoración del valor futuro de un recurso para la aplicación de una estrategia permitirá a una empresa ganar más que otra. Por tanto, las empresas

---

<sup>5</sup> Samuelson y Nordhaus (2002) consideran como fallos de mercado más importantes: la competencia imperfecta, consecuencia del poder sobre un determinado mercado; existencia de externalidades, cuando no se incluyen en el precio de mercado algunos efectos secundarios; y la información imperfecta, cuando se produce una pérdida importante de eficiencia porque los participantes no disponen de toda la información sobre los bienes intercambiados.

bien informadas y que valoren adecuadamente dicha información siempre tendrán mayores rentabilidades a largo plazo.

### ***3.2.7. Implicaciones estratégicas y conclusiones de la teoría de recursos y capacidades***

La perspectiva de la empresa basada en los recursos busca explicar el origen de la rentabilidad a largo plazo de las organizaciones y su potencial de beneficios en los recursos de los que dispone para cumplir sus objetivos estratégicos.

El valor, escasez, imitabilidad y posibilidad de sustitución de dichos recursos determinará la existencia de ventajas competitivas que ofrezcan rentas superiores al resto de competidores en un período prolongado. En la medida en que la heterogeneidad de los recursos utilizados en un sector y su dificultad de replica esté en el origen de la ocurrencia de rentas superiores a la media, obligará a las empresas a profundizar en el conocimiento de los recursos que la sustentan y mejorar su dotación. Pero como sea que la mera posesión de los recursos no da lugar a mejores resultados, será necesaria una adecuada coordinación y cooperación para la consecución de un objetivo, lo que se consigue a través de las capacidades o competencias.

Como no todos los recursos y capacidades son igualmente relevantes en la creación de valor, se distingue entre competencias básicas, que constituyen el núcleo competencial de la empresa, y competencias complementarias.

La gestión de estos recursos afecta a los límites de la organización empresarial, pues sus objetivos estratégicos determinarán las actividades que la empresa asumirá internamente y las que se gestionarán con colaboradores externos. Las competencias básicas constituyen el fundamento de las ventajas competitivas de la empresa, por lo que deben encontrarse en el núcleo de la organización y ser propiedad de la misma. Las competencias complementarias rodean el núcleo competencial, pero se gestionan por medio de contratos de colaboración con los proveedores, constituyendo precisamente los bordes exteriores de la conocida como empresa virtual.

La función de compras cobra relevancia vital al ser responsable de tejer una compleja red de relaciones entre el núcleo competencial y el anillo de proveedores que lo rodea, por lo que el conocimiento profundo de los dos ámbitos competenciales y la gestión de sus relaciones será su principal cometido. La aportación estratégica de la función de compras estará, pues, condicionada por su grado de integración estratégica y su conocimiento del valor aportado por los recursos complementarios de la empresa.

Las distintas estructuras de mercado promueven resultados dispares en la aplicación de los recursos de Compras:

- En los mercados de competencia perfecta las empresas tendrán pocas posibilidades de actuación estratégica, pues sus recursos no darán lugar a ventajas sustanciales respecto a la

competencia. Esto hace que la opción más eficiente sea la compra en condiciones de mercado, pues el precio refleja toda la información y expectativas futuras. Por ello, el nivel de compromiso entre comprador y vendedor será escaso y limitado a cada transacción puntual.

- Los mercados de competencia imperfecta crean oportunidades para la generación de ventajas competitivas por parte de las empresas con mejor dotación de recursos. El estudio de los recursos y capacidades de la empresa en este contexto estará justificado por la búsqueda de los proveedores que mejor complementen a los recursos de la empresa en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Así, las asimetrías informativas y la incertidumbre en las previsiones darán lugar al establecimiento de relaciones de distintos grados de intensidad y amplitud con los proveedores para la gestión de competencias complementarias.

### 3.3. LA TEORÍA DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN

El estudio de los costes de transacción se inicia con Coase (1937) y su estudio sobre la razón de ser de las empresas, en el que se describe que los costes de transacción pueden condicionar que la organización de la producción dentro de la empresa sea más eficiente que a través del mercado.

El desarrollo de la actividad de la empresa conlleva la obtención, organización y aplicación de distintos factores productivos. Desde un enfoque tecnológico la empresa se define como un lugar en que se utilizan unos insumos para, con arreglo a una tecnología, obtener unos productos (Segura, 1993). Se considera a la empresa, pues, como una función de producción. Esta visión tecnológica es esencial para analizar de modo preciso el mecanismo de maximización de beneficios y/o minimización de costes. No obstante, este enfoque facilitará escasos argumentos para explicar el modo en que la empresa organiza sus recursos internamente o el grado de integración vertical que se alcanzará en los procesos productivos. En este sentido, el trabajo de Williamson (1979) cuestiona la visión neoclásica de la empresa, la cual enfatiza el papel de la organización como sistema de producción frente a un sistema en constante intercambio con su entorno.

Desde un punto de vista económico, la decisión de organizar las actividades de forma interna o contratarlas en el mercado es una cuestión de comparación del coste de cada una de las opciones. La contratación de una actividad en el mercado supone la confección de contratos y su seguimiento en condiciones de información imperfecta, generándose unos costes que en algunos casos pueden superar el valor de su ejecución por parte de la empresa.

*Los costes de transacción son los costes de negociación, seguimiento y cumplimiento que deben ser soportados para que tenga lugar un intercambio entre dos partes (Jones y Hill, 1988, pág. 160).*

Cuando el mercado de un suministro se organiza de manera eficiente los costes de transacción aportados al mercado serán bajos, por lo que se preferirá la contratación en el mercado (Grant, 1996). Por este motivo, los productos estandarizados –commodities- resultan poco apropiados para integraciones verticales.

Teniendo en cuenta que los contratos de compra serán inevitablemente incompletos, al no contemplar la totalidad de las contingencias posibles, deberán ser valorados de forma apropiada los costes asociados a la gestión de la transacción. Debemos hacer notar la dificultad de recoger a través de cláusulas contractuales la totalidad de eventualidades que puedan acaecer en un extenso periodo de tiempo, en el que las tecnologías y los costes son inciertos o el entorno es turbulento, dando lugar a mayores costes de transacción. Segura (1993) define cuatro categorías principales que provocan la aparición de costes de transacción:

- Imposibilidad de predecir todas las contingencias en el momento de la firma del contrato.
- Dificultad para recoger todas las contingencias que puedan surgir durante la ejecución del contrato, aun cuando éstas sean conocidas.
- Costes de litigios causados por incumplimientos de contrato.
- Aún en el caso de no darse conflictos en la ejecución del contrato, la negociación previa, puesta en práctica y seguimiento acarrearán costes.

Los factores que conducen a la aparición de las cuatro categorías de costes de transacción anteriores se describen brevemente en Jones y Hill (1988) del modo siguiente:

- Racionalidad limitada. La racionalidad humana se ve limitada por la capacidad de los partícipes para el proceso de información.
- Oportunismo. La maximización de los beneficios de forma unilateral lleva a los actores a intervenir de forma oportunista en interés propio.
- Incertidumbre y complejidad. Los mercados se caracterizan por una complejidad e incertidumbre considerable.
- Pequeños números. Las relaciones comerciales de pequeños números son frecuentes en los mercados, como ocurre en los oligopolios.
- Relevancia de la información. La información relativa a una transacción se reparte de forma frecuente de forma asimétrica entre las partes, por lo que el distinto conocimiento les hace actuar de forma diferente.
- Especificidad de los activos. Una relación lleva asociadas un conjunto de inversiones en activos específicos necesarios para llevar a cabo la transacción.

Los gestores de la empresa toman decisiones de racionalidad limitada al basarse en información incompleta -que no recoge todas las posibles eventualidades- por lo que la decisión de comprar en el mercado no necesariamente lleva a menores costes de suministro (Parker y Hartley, 1997).

Debido a que los costes de transacción serán menores en la medida que se disponga de mayor cantidad de “buena información” disponible por ambas partes en el momento de la contratación (Parker y Hartley, 1997), los costes de transacción tendrán mayor o menor influencia en la elección del tipo de relación con proveedores en función de las circunstancias del mercado del producto a contratar.

La gestión de los suministros conlleva la elección de un modelo de relación con los proveedores adecuado a las circunstancias internas de la empresa y al entorno exterior que constituye el mercado de compra. Del mismo modo que podemos entender que las necesidades a cubrir por los distintos artículos o servicios comprados no son iguales ni exigen las mismas condiciones, tampoco podremos utilizar una única forma de relación para nuestras operaciones con diferentes proveedores. Por tanto, la definición del objetivo a conseguir con el suministro, que puede ir desde el ahorro de costes hasta el desarrollo conjunto de los productos y la resolución de conflictos, condiciona la elección de la forma de relación con el proveedor (Cousins, 2002).

### ***3.3.1. Elementos críticos de los costes de transacción***

Coase (1937) estableció los fundamentos de los costes de transacción para explicar porqué puede resultar más eficiente organizar internamente la producción. El desarrollo de las relaciones entre la empresa y su entorno externo debe iniciarse con una revisión de los fundamentos sobre los costes de transacción establecidos por Williamson (1979):

*... Los costes de transacción son esenciales en el estudio de la rentabilidad, pues identifican las dimensiones críticas para la caracterización de las transacciones, describen las estructuras principales de gobierno de las transacciones, e indican cómo y por qué las transacciones pueden ser combinadas con el tipo de organización de forma discriminante. (Williamson, 1979, pág. 234)*

Podemos deducir que cada transacción particular a realizar se identifica con una estructura de gobierno óptima, entendiéndose ésta como un marco regulador de la relación entre las partes que resulta económicamente eficiente.

Resulta, por tanto, fundamental determinar cuáles son los elementos críticos de los costes de transacción y su influencia en el devenir de la relación contractual. Es sin duda relevante estudiar la intensidad o grado de incidencia de cada uno de estos elementos críticos en la situación de compra, pues ello condicionará la cuantía de los costes de transacción y su efecto sobre el coste total de la compra. Cada situación de compra requerirá un estudio individualizado, pues las circunstancias de su contexto condicionarán el surgimiento e impacto de los costes de transacción.

La propuesta efectuada por Williamson (1979) resulta imprescindible para caracterizar cada transacción en orden a elegir un modelo de relación eficiente para las partes. Éste caracteriza las transacciones en función de tres dimensiones críticas: (a) la incertidumbre asociada a la transacción, (b) la frecuencia con la que se repite la transacción, y (c) el grado y tipología de los activos específicos presentes.

- Incertidumbre asociada a la transacción. La incertidumbre es atribuible a la incapacidad de anticipar importantes contingencias relativas a la transacción (Forker y Stannack, 2000). Basándonos en su naturaleza encontramos: incertidumbre primaria, aquellos sucesos aleatorios de la naturaleza y cambios impredecibles en las preferencias de los clientes; e incertidumbre

secundaria, surgida como consecuencia de una comunicación inadecuada entre los actores de la transacción (Williamson, 1989).

Heide y John (1990) asocian la incertidumbre a la dificultad de predecir los tres aspectos siguientes: volumen de compra, evolución tecnológica y resultado.

Las dificultades de previsión de los volúmenes de negocio y su volatilidad dan lugar a un incremento de las expectativas de continuidad de la relación a largo plazo. Esto es debido a que las empresas buscan mecanismos para adaptarse a los cambios mediante acuerdos de cooperación proveedor-cliente para hacer frente a la inestabilidad del mercado.

La imposibilidad de predecir la evolución tecnológica en un ámbito determinado reduce la posibilidad de mantener relaciones a largo plazo entre proveedor y cliente. De ésta manera, la empresa se asegura la flexibilidad suficiente como para terminar la relación con un proveedor y cambiar a un socio más acorde a las capacidades tecnológicas necesarias.

La indeterminación asociada al resultado, más concretamente a la dificultad de medida ex post, supone un riesgo de comportamientos oportunistas en la transacción, por lo cual el comprador incrementará las medidas de control de la misma.

La incertidumbre impide fijar la rentabilidad y plazo de recuperación de las inversiones, por lo que las partes pueden establecer estructuras de gestión de distinta intensidad y duración que salvaguarden los intereses de los contratantes.

- Frecuencia de la transacción. Como explica Williamson (1979), sólo las transacciones más recurrentes apoyan la creación de estructuras de gobierno especializadas, esto es así porque la puesta en funcionamiento de estructuras de organización dan lugar a mayores costes que sólo serán eficientes con el uso recurrente y prolongado de dichas estructuras. De esta forma, postulamos que la mayor frecuencia en las transacciones posibilitará la creación de relaciones estables entre proveedor y comprador.
- Grado de especificidad de los activos específicos. El estudio de las competencias básicas de la empresa permite identificar el grado de especificidad de los activos, siendo aquellos activos asociados a las competencias básicas los de mayor especificidad para la empresa, mientras que aquellos que no constituyen competencias esenciales se designarán como de especificidad media o baja.

El elevado grado de especificidad de las transacciones no es necesariamente consecuencia de la necesidad de invertir en activos físicos de elevado valor, sino que puede implicar la presencia de capital humano especializado y una relación de confianza entre las partes imprescindible para el buen fin de las operaciones.

Los activos específicos ligados a la transacción requieren un determinado plazo de recuperación o un número de transacciones, por lo que se buscarán estructuras de gobierno estables que protejan las inversiones de conductas oportunistas.

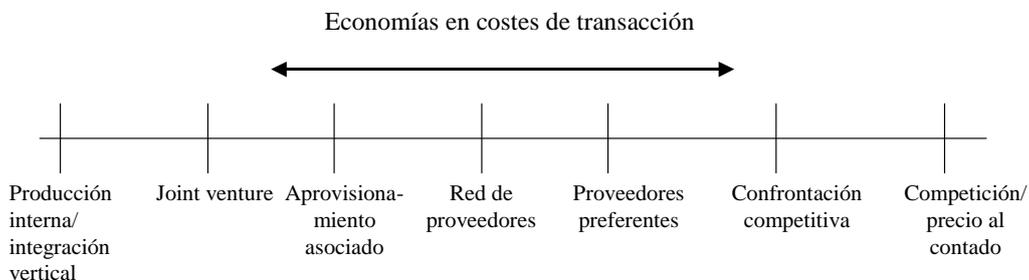
Parker y Hartley (1997) sugieren que la decisión de contratar en el mercado u organizar internamente la producción dependerá en cierta medida de los costes de transacción, para lo cual habrán de compararse el coste de contratación en el mercado más los costes de la transacción con los costes de organización interna de la producción junto con sus costes de administración interna.

Si la empresa compradora utiliza formas de relación intermedia entre la contratación de mercado y la producción interna deberá considerar el coste de producción externo, representado por el precio, más los costes de transacción y los costes de administración interna que se originen.

*Las propiedades de la transacción determinan qué constituye la frontera eficiente de la empresa (Reve, 1990, p. 134).*

La búsqueda de una forma de organización que minimice los costes de transacción del suministro supondrá el desplazamiento hacia derecha o izquierda en el continuo aprovisionamiento. En la Figura 3.4 presentamos una taxonomía en el que las transacciones de aprovisionamiento es un continuo basado en los costes de transacción. El desplazamiento en un sentido u otro supone que los límites de la empresa se expandirán o contraerán y, por tanto, dependerán del tipo de relación que se establezca con los proveedores. En suma, los límites exteriores de la empresa vendrán determinados por la condiciones de las transacciones que realice.

**Figura 3.4. El continuo de las relaciones de aprovisionamiento**



Fuente: Parker y Hartley (1997).

Desde la perspectiva de los costes de transacción, el tipo de relación eficiente será aquel que minimice los costes totales de posesión, que incluye los costes de transacción y administración interna. Cada estructura de relación del continuo aprovisionamiento dará lugar a una combinación de costes que dependerá de las condiciones particulares de cada transacción, por lo que no cabe generalizar una forma de relación que sea superior al resto. Por ello, será necesario analizar en cada caso las condiciones de la transacción y los costes a que da lugar para determinar la estructura de relación a implementar.

### 3.3.2. Conclusiones de la perspectiva de costes de transacción

La teoría de costes de transacción tiene su origen en la búsqueda de una explicación por la cual la producción puede organizarse de manera más eficiente mediante empresas que en el mercado (Coase , 1937). Este concepto se ha utilizado posteriormente para explicar porqué las empresas utilizan estructuras de relación a medio camino entre la organización interna y el mercado libre para el gobierno de las transacciones con otras organizaciones.

La teoría de costes de transacción utiliza un enfoque de eficiencia económica en la elección de las formas de relación a implementar con proveedores. Esto es, la forma de gobierno elegida será aquella que minimice el coste total de la transacción. Dado que cada tipo de relación en el continuo aprovisionamiento supondrá una combinación de costes distinta, cabrá encontrar aquella que minimice el coste total de la transacción.

La elección de la forma de gobierno en una transacción vendrá guiada por la presencia de incertidumbre, recurrencia y activos específicos, pudiéndose anticipar que la compra clásica en condiciones de competencia en el mercado será idónea para las transacciones estandarizadas, independientemente de su frecuencia. Por el contrario, la contratación relacional se adecuará a las transacciones de tipo recurrente y no estandarizadas.

*Las transacciones altamente estandarizadas no son adecuadas para la adopción de estructuras de gobierno especializadas (Williamson, 1979, pág. 248).*

En presencia de incertidumbre, recurrencia de la transacción y activos específicos las estructuras de gestión de las relaciones entre comprador y proveedor se orientarán hacia relaciones colaborativas que hagan frente al aumento de costes de transacción y reduzcan los efectos negativos de dichos factores.

La elección de la estructura de relación más eficiente nos conduce a la obtención de ventajas competitivas, ya que dichos costes totales deberán ser menores que los obtenidos por cualquier otra empresa.

En último término, el paradigma central de esta elección se refiere a si una transacción concreta puede ser llevada a cabo al coste más bajo posible vía colaboración con el proveedor o mediante la confrontación con el mismo.

No obstante, la decisión de producir o comprar debe ser examinada también desde una perspectiva estratégica de dependencia, en la cual la organización contemplará la elección de los distintos modos de relación que mejor coadyuven a la consecución de los objetivos fijados a largo plazo.

### 3.4. LA TEORÍA DE DEPENDENCIA DE LOS RECURSOS

Pocas organizaciones son totalmente independientes, autosuficientes. En general, son parte de un sistema integrado de sucesivos proveedores y clientes que produce y distribuye productos y servicios. En su mayoría, las empresas son intermediarias dentro de una cadena de suministro en la que se crean relaciones de dependencia que afectan a todas las organizaciones implicadas en la corriente de bienes y servicios.

Las organizaciones dependen de su entorno para el suministro de los recursos que utilizarán en su actividad. El grado de dependencia respecto a su entorno será consecuencia, en gran medida, del modo en que la empresa organice su negocio, es decir, la dependencia del entorno es en parte el corolario de la propia definición de las competencias básicas de la empresa. Así, la empresa dependerá del entorno en todas aquellas actividades complementarias y no básicas que desarrolle, ya que las habrá subcontratado a sus proveedores. Por tanto, la dependencia surge como consecuencia de la necesidad de contratar en el mercado la adquisición de los factores necesarios para el desarrollo de la actividad. Dicha dependencia podría ser evitada sólo en el caso que la organización posea todos los recursos necesarios para el negocio pero, por otra parte, ello supondría desarrollar actividades que no constituyen el núcleo competencial de la empresa. Se puede decir que la dependencia es la secuela de la concentración de la empresa en sus actividades principales, por la imposibilidad de llevar a cabo todas las actividades de la cadena de valor.

Si bien las organizaciones se benefician del uso de proveedores especializados para sortear la complejidad y variabilidad de tecnologías y mercados que compensen sus propias limitaciones (Nooteboom, 1996), el precio a pagar por ello es la aceptación un mayor grado de dependencia respecto a dichos proveedores.

No obstante, las empresas tratan de evitar por todos los medios niveles de dependencia excesivos que pongan en peligro la autonomía de la empresa en sus decisiones. Una dependencia excesiva puede impedir o retrasar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, a la vez que se transfieren beneficios hacia la empresa dominante (Heide y John, 1988; Lusch y Brown, 1996).

Por todo esto, resulta necesario analizar la vulnerabilidad de las empresas respecto a las influencias extra-organizacionales y sus implicaciones estratégicas. Se trata de encontrar un tipo de relación que conjugue las ventajas de mantener una relación estrecha con un proveedor y limite los efectos negativos de una dependencia excesiva. Dentro de una relación proveedor-comprador hay una tensión causada por el deseo de permanecer independiente a la vez que se desean conseguir objetivos comunes con otras organizaciones (Young y Wilkinson, 1997). En definitiva, desde un punto de vista económico se trata de confrontar los beneficios obtenidos individualmente con los conseguidos a través de compartir fines con otras empresas, desde una perspectiva a largo plazo.

### 3.4.1. Factores de dependencia de las organizaciones

Las organizaciones intentan crear las condiciones apropiadas para ejercer de forma exitosa el control sobre otras organizaciones, estando dicho poder de control basado en dependencias (Provan y Gassenheimer, 1994). El poder reside implícitamente en la dependencia de la otra parte (Emerson, 1962), por lo que podemos decir que poder y dependencia no son sino la cara y la cruz de una misma moneda. Cuando se da una estructura de poder bien definida entre dos partes, se observa una correlación negativa entre la percepción del poder propio y la dependencia atribuida por la otra parte (El-Ansary y Stern, 1972).

En contraste con la teoría de recursos y capacidades, la cual se centra más en los aspectos internos de la organización, la teoría de dependencia de recursos estudia los recursos complementarios que pueden ser obtenidos de fuentes externas por una empresa para sobrevivir y mejorar su rendimiento (Paulraj y Chen, 2007). De acuerdo con esta teoría las empresas compradoras pueden combinar de forma sinérgica sus recursos con los de sus colaboradores, creando un haz de recursos particular y difícilmente imitable (Harrison et al., 1991; Cox et al., 2003; Paulraj y Chen, 2007). Así, las capacidades adquiridas en la relación establecida con los proveedores superará a las que la empresa posee por sí misma, por lo que la dependencia de recursos externos puede conducir a la creación de ventajas competitivas sostenibles.

La teoría de dependencia de recursos se basa en el concepto de interdependencia, que se da cuando un actor no controla todas las condiciones necesarias para la consecución de los resultados esperados (Handfield, 1993).

*La dependencia parece describir mejor que la asociación un buen número de relaciones, introduciendo la cuestión del poder en la relaciones de asociación comprador-proveedor (Kamath y Liker, 1994, pág. 165).*

La teoría de dependencia de recursos trata de explicar las diferencias estructurales y de comportamiento de las organizaciones en relación a la disponibilidad restringida de los recursos.

Aspectos como el tamaño del proveedor, la importancia relativa del proveedor para la empresa, la importancia relativa de la empresa compradora para el proveedor, la disponibilidad del recurso suministrado por el proveedor o la presencia de proveedores alternativos son de vital importancia para entender el clima y conexión entre proveedor y cliente (Schramm-Klein y Morschett, 2006). Estos factores influyen en las relaciones de poder entre la empresa y su proveedor, lo que determinará las posiciones negociadoras de cada uno de ellos y las rentas que les proporcionan.

En las primeras definiciones sobre dependencia aparecen dos variables fundamentales que establecen la dependencia de un actor respecto a otro. Por una parte se valora el interés del sujeto por los recursos o rendimientos de la transacción, y por otra, la disponibilidad de fuentes alternativas para la obtención de los mismos recursos o rendimientos.

*La dependencia del actor A sobre el actor B es (1) directamente proporcional a la inversión motivacional de A en los objetivos gestionados por B, y (2) inversamente proporcional a la disponibilidad de dichos objetivos para A fuera de la relación A-B. (Emerson, 1962).*

Pfeffer y Salancik (1978) son los precursores de la perspectiva de dependencia de las organizaciones, en los cuales se proponen unos elementos fundamentales. Siguiendo su tesis existen tres factores críticos que determinan la dependencia: (a) importancia del recurso, la medida en que la organización necesita el recurso para dar continuidad a sus operaciones y sobrevivir; (b) grado de discrecionalidad en la asignación y uso del recurso por parte del grupo de interés; y (c) disponibilidad de alternativas o grado de control del grupo de interés sobre el recurso.

### *Importancia del recurso*

La vulnerabilidad de una organización respecto a las influencias externas es debida en parte al grado en que depende de cierto tipo de operaciones para el normal discurrir de su negocio. Dicha importancia viene condicionada por dos dimensiones que no son completamente independientes, la magnitud relativa del intercambio y la criticidad del recurso (Pfeffer y Salancik, 1978).

- Magnitud relativa del intercambio. Puede ser presentada como el porcentaje que supone la adquisición del bien estudiado sobre el total de compras de la empresa. Cuanto más elevada sea la importancia relativa del recurso adquirido, tanto más dependiente es la organización de dicho recurso.
- Criticidad del recurso. La criticidad de un recurso mide la capacidad de la empresa para seguir con sus operaciones en ausencia de un recurso concreto, por lo que resulta más difícil de determinar que la mera magnitud de su uso. Así, un recurso puede ser crítico aun cuando se consume en pequeñas proporciones. Además, la criticidad de un recurso puede cambiar a lo largo del tiempo, debido a cambios en las necesidades de la empresa o las condiciones del mercado.

La fuente de problemas no es la importancia del recurso en sí, sino su combinación con unas condiciones restrictivas del entorno. La vulnerabilidad organizacional deriva de la posibilidad de que los cambios en el entorno dejen de asegurar el suministro del recurso. Desde un punto de vista económico, la relevancia del recurso es consecuencia de:

- la contribución actual al resultado, o los costes sufridos por su ausencia,
- la contribución al resultado futuro. Los artículos en fases iniciales de su ciclo de vida tienen mayor potencial futuro, por lo que serán de mayor relevancia estratégica.

Así, la importancia de un recurso viene dada por su efecto sobre la vulnerabilidad de la empresa por la pérdida de rentas o el riesgo que comporta para su supervivencia la ausencia del recurso.

También la inestabilidad y la incertidumbre pueden provocar que un suministro se convierta en crítico y amenace la continuidad y rentabilidad de la empresa, es por esto que las organizaciones buscarán fórmulas que estabilicen el suministro y reduzcan la incertidumbre.

### *Discrecionalidad sobre la asignación y uso de los recursos*

La capacidad de decidir la asignación y el uso de un recurso es otro de los elementos determinantes de la dependencia. El impacto de la discrecionalidad sobre el poder ejercido es mayor cuando se refiere a la gestión de recursos escasos, siendo raro en el caso de que exista elevada densidad de actores con distintos intereses y normas.

Esta discrecionalidad puede ser ejercida en distintos grados: (a) mediante la posesión del recurso, lo que faculta al poseedor a imponer condiciones que le sean más favorables; (b) la capacidad de acceso a la gestión del recurso, aun cuando no se tenga en propiedad; y (c) la autoridad de promover normas que regulen la posesión, asignación y uso de los recursos.

### *Concentración del control del recurso*

Aun cuando sean relevantes los factores indicados anteriormente, el que un recurso sea importante para una organización y su asignación y uso estén bajo discreción de otra empresa, no son motivos suficientes para generar dependencia. La dependencia deriva de la combinación de los dos factores anteriormente indicados y la concentración del control en relativamente pocas fuentes significativas, lo que limita la existencia de alternativas viables. Pero el número de proveedores no es la variable fundamental, sino la posibilidad de elegir proveedores alternativos que suministren el recurso en condiciones similares. La concentración del control del recurso, por tanto, se refiere a la capacidad de la empresa de sustituir a un proveedor por otro que suministre el recurso en las mismas condiciones que el anterior.

La concentración del control puede darse tanto en mercados monopolísticos como en los casos de concertación de acuerdos entre empresas de un mismo sector, y tiene por objeto incrementar el control para hacer valer su influencia. En estos casos el comprador carece de alternativas para la búsqueda de mejores condiciones de compra, ya que el quien o quienes controlan el recurso siguen directrices unificadas.

Complementando lo anteriormente citado, Heide y John (1988) indican que la dependencia del comprador respecto al proveedor incrementa cuando (a) los resultados obtenidos a partir de las transacciones con el proveedor son importantes y altamente valoradas y la magnitud del intercambio es alta -lo que determina la importancia del recurso que proponen Pfeffer y Salancik, (1978)-; (b) el comprador tiene pocas fuentes alternativas reales o potenciales para el intercambio -concentración del control sugerido por Pfeffer y Salancik, (1978)-; y (c) los beneficios obtenidos por el comprador

actualmente exceden los que obtendría del mejor proveedor alternativo<sup>6</sup>. Este tercer aspecto aclara por qué se mantiene una relación si resulta insatisfactoria desde el punto de vista de la dependencia, y es que otra relación podría dar lugar a mayor dominio por parte del comprador pero el resultado obtenido sería menor.

### ***3.4.2. Dependencia relativa e interdependencia***

Los factores descritos en el apartado anterior proporcionan argumentos para la determinación de la dependencia y la medición de su valor absoluto, lo cual será imprescindible para establecer la interdependencia entre las partes y la asimetría de sus posiciones. A tal efecto, resulta necesario definir los conceptos de dependencia relativa e interdependencia.

- Además de considerar la dependencia percibida en una relación, es importante determinar la dependencia relativa de cada parte respecto a la otra. La dependencia relativa, o dependencia neta, se muestra como la diferencia entre los valores absolutos de la dependencia de cada una de las partes. La primera consecuencia de la dependencia relativa es el potencial de influir, o poder, en las actitudes y comportamientos de otras organizaciones (Anderson y Narus, 1990; Caniëls y Gelderman, 2005). En estas situaciones de dependencia asimétrica la entidad menos dependiente tendrá mayor poder para desarrollar reglas y ejercer su autoridad (Xu y Beamon, 2006). La parte dotada de mayor poder estará en posición de crear condiciones más favorables a sus intereses y acaparar parte del beneficio correspondiente a la parte con menos poder. La dependencia neta establecerá en qué medida la empresa compradora tendrá influencia sobre, o será influida por, su comprador.

La empresa con mayor dependencia relativa tiene, por definición, relativamente mayor interés en mantener la relación, y una forma de demostrarlo es siendo más receptivo a las peticiones y cambios sugeridos por la otra parte (Anderson y Narus, 1990). Esto es así porque el desequilibrio de poder tiene su origen en la diferencia de valor que la relación aporta a cada una de las partes (Buchanan, 1992).

Cox et al. (2003) explican la dependencia del comprador como una consecuencia de los acuerdos con el proveedor en los que se crea una dependencia y desequilibrio contrario al comprador, lo cual no necesariamente da lugar a una relación problemática. Aun cuando una de las partes ocupe una posición de desventaja por su dependencia neta, en su conjunto puede resultar una relación satisfactoria si la interdependencia es alta, debido a que la parte menos dependiente también presentará una dependencia elevada.

---

<sup>6</sup> En opinión de Anderson y Narus (1990) la dependencia en una asociación en curso se conceptualiza para cada empresa como los resultados dado el nivel comparativo de las alternativas, representado como la calidad general de los resultados disponibles a partir de la mejor alternativa para el intercambio

- La interdependencia o dependencia total de una relación se representa como la suma de las dependencias absolutas de las partes implicadas. El valor de esta dependencia da idea de la solidez de la relación y el nivel de compromiso total de la relación.

Cuando la dependencia es mutua y elevada, la intensidad de la relación de cooperación es mayor y las barreras de salida también, por lo que cabe esperar que la relación sea estable y se mantenga en el tiempo, pues el coste de abandonar la relación será elevado para ambas partes.

Aunque algunos estudios asumen como constante el grado de interdependencia para evaluar el efecto de las dependencias asimétricas (Kim y Hsieh, 2003; Kumar, 2005), el estudio de la estructura de gobierno de una relación no puede hacerse sin tener en cuenta ambos aspectos.

En suma, para instituir la relación entre comprador y proveedor será relevante medir tanto la dependencia relativa como la interdependencia, dado que la interdependencia representará la solidez de la relación y la dependencia relativa su desequilibrio y quién domina la misma.

### ***3.4.3. Implicaciones estratégicas de la teoría de dependencia de recursos y conclusiones***

La magnitud de la interdependencia y las asimetrías en la dependencia dan lugar a múltiples combinaciones que afectarán a la elección de la estructura de gobierno de la relación entre proveedor y comprador. Lo que presentaremos a continuación es una propuesta limitada de las variantes que surgen de la combinación de ambos factores.

Por una parte, la interdependencia total es un continuo representado por magnitudes de signo positivo. El rango de la interdependencia irá desde el valor nulo, que indicará un desinterés total por mantener el intercambio entre las partes, hasta valores elevados, lo que supondría que la suma de las dependencias de las partes es alta, siendo elevado el compromiso entre ambas partes y el potencial de la relación.

Por otra parte, las asimetrías en la dependencia pueden tener dos signos, dependiendo de cuál de las partes muestre mayor dependencia respecto a la otra, y a la vez presentar distintos grados de dependencia neta, por lo que ambos aspectos deberán ser tenidos en cuenta para analizar sus efectos.

La Figura 3.5 presenta de forma gráfica las combinaciones extremas de la dependencia en cuanto a su magnitud total y asimetría.

Figura 3.5. Categorización en cuatro grupos en base a los dos niveles de dependencia de comprador y proveedor

Dependencia del proveedor	Alta	Magnitud media Asimetría elevada	Magnitud elevada Asimetría baja
	Baja	Magnitud baja Asimetría baja	Magnitud media Asimetría elevada
		Baja	Alta
		Dependencia del comprador	

Fuente: Ryu et al (2007)

La aceptación de la dependencia es consecuencia de la percepción subjetiva de que los beneficios que se obtendrán del mantenimiento de la relación serán superiores a los costes que pueda entrañar la dependencia. El que un elevado porcentaje del negocio provenga de un único actor (Dwyer et al., 1987), la existencia de activos específicos (Williamson, 1985), la dificultad de encontrar alternativas equiparables o el elevado coste de cambio (Frazier et al., 1989), son motivos que allanan la aceptación de situaciones de dependencia.

El principal riesgo que afrontan las empresas dependientes es la exposición al oportunismo (Heide, 1994), lo que dará pie al desarrollo de medidas de protección, mecanismos de prevención y anticipación a las conductas oportunistas. Asimismo, la parte dependiente deberá asegurarse de que los beneficios económicos obtenidos de dicha relación respondan a las expectativas creadas para el mantenimiento de la relación.

En consecuencia, la interdependencia total es proporcional al potencial de beneficio de la relación mantenida, por lo que en la medida en que resulte mutuamente beneficioso ambas partes tendrán interés en su continuidad. Por otra parte, la existencia de asimetrías en la dependencia da lugar al poder o influencia en la relación que otorgará a su propietario mayor parte en el reparto de los beneficios esperados de la relación. Por tanto, los efectos de estas dos variables serán los siguientes:

- El efecto de la interdependencia total. Una elevada magnitud de la interdependencia entre las partes es indicativo de la necesidad mutua para la consecución de los beneficios de la relación (Ryu et al., 2007). El mantenimiento de los beneficios a largo plazo desincentiva las conductas oportunistas, pues se estarían sacrificando rentas a largo plazo de mayor cuantía por obtener rentas a corto plazo. En este sentido, cuanto mayor sea el potencial de beneficio ligado a la relación tanto menor riesgo habrá de actuación oportunista a corto plazo. Esto llevará a las partes a mantener el compromiso con la relación a largo plazo y asegurar su estabilidad, lo que

conduce al uso compartido de información y mejora de la coordinación que potencien la acción conjunta.

Los casos de baja interdependencia se acompañan con un limitado potencial de beneficio de la relación, por lo cual lo que las partes pueden ganar o perder con la discontinuidad de la relación es también limitado. En este contexto las operaciones se orientan hacia el corto plazo, a la búsqueda de oportunidades puntuales ventajosas y evitar el oportunismo de la otra parte.

- El efecto de la dependencia asimétrica. Cuando la dependencia relativa de las partes sea baja, el nivel de poder o dominio disponible no permitirá que una de las partes se apropie de un porcentaje elevado del valor generado en la relación a coste de la otra, por lo que la conducta de las partes dependerá en exclusiva del valor total que genera la relación. Esto es, cuando las condiciones de dependencia sean paritarias, las partes pueden esperar un reparto de los beneficios proporcional a su cuota de poder, por lo que la renta obtenida dependerá del potencial de la relación. Si el potencial de beneficio es bajo el compromiso con la relación será menor por ambas partes y la continuidad de la relación se verá limitada. Por el contrario, si el potencial de beneficio de la relación es alto el compromiso asumido será mayor y su conducta tenderá hacia la colaboración.

En el caso que la asimetría en la dependencia sea elevada, los incentivos para comportamientos oportunistas también lo serán para la parte menos dependiente, ya que los beneficios obtenidos a corto plazo superarán el coste de ruptura.

Cuando la interdependencia de magnitud media se alcance por la contribución del proveedor, el comprador perderá poco ante un cambio de proveedor. Por el contrario, si el proveedor dependiente se comporta de forma oportunista y es detectado por el comprador perderá gran parte de sus beneficios futuros. En este caso, el comprador hará valer su posición de dominio y presionará al proveedor dependiente para obtener mejoras en las condiciones de suministro, bajo la coacción de pérdida de beneficios futuros.

Si el comprador se encuentre en desventaja por su elevada dependencia y se ve obligado a aceptarla, sus intentos por colaborar con el proveedor tendrán un éxito dudoso teniendo en cuenta el escaso interés del proveedor, por lo que tratará de asegurar el suministro y limitar el coste de transacción de las operaciones.

En suma, la elevada asimetría en la dependencia reduce las expectativas de continuidad de la relación y reparto equitativo de los beneficios, por lo que se aplica de forma preferente la perspectiva contractual en la gestión de las relaciones.

Tras lo expuesto, coincidimos con Ryu et al. (2007) en que la dependencia del comprador respecto a su proveedor junto con la dependencia del proveedor respecto a su comprador afectan a las estructuras de gobierno entre empresas. El comprador deberá considerar no solamente la magnitud de la interdependencia, sino también su ventaja o desventaja en la dependencia relativa sobre los proveedores en orden a construir adecuadas estructuras de gobierno de la relación. Cuando la

interdependencia de la relación es elevada y las asimetrías de dependencia bajas, el comprador puede mantener formas de gestión bilateral de la relación que entrañan mayor colaboración entre las partes. No obstante, a medida que la interdependencia y las ventajas de la dependencia relativa disminuyen, el uso de mecanismos de gestión bilateral de la relación disminuye, por lo que el comprador será más reacio a compartir información con su proveedor.

Hemos visto que los recursos y capacidades de la empresa, los costes de transacción y la dependencia de los recursos son aspectos a tener en cuenta en el establecimiento de las estructuras de gobierno de la relación entre comprador y proveedor. De entre las diversas estructuras de gobierno el comprador deberá elegir aquella que mejor se adapte a sus necesidades estratégicas, para lo que será necesario precisar bajo qué perspectiva se contempla la futura relación y cuáles son sus objetivos. Las dos perspectivas de relación que presentamos a continuación corresponden a (a) la visión contractual, en la que se adquiere el bien o servicio en condiciones de competencia de mercado, y (b) la visión relacional, en la que se establecen relaciones de asociación entre proveedor y comprador de manera que se evitan las estructuras de mercado.

### 3.5. DE LA VISIÓN CONTRACTUAL A LA VISIÓN RELACIONAL

La empresa abierta está en constante intercambio con otras empresas de su entorno, pero debido a las características particulares de cada relación el comprador deberá decidir en cada caso qué forma de gobierno utilizará con cada proveedor. Para ello tendrá dos alternativas contrapuestas, una relación de tipo contractual o utilizar una aproximación relacional.

El producto de una empresa es el resultado de la incorporación y combinación de unos insumos a un proceso organizado, por lo que la eficacia y la eficiencia en la obtención de dichos recursos condicionarán sustancialmente el resultado obtenido. Estos inputs que la empresa necesita para llevar a cabo sus actividades son obtenidos en la empresa por dos vías, adquisición en los mercados de compra o producción interna mediante integración de las actividades de transformación de los insumos. En cualquier caso, incluso en las organizaciones con mayor nivel de integración, es inevitable interactuar con algún mercado de suministro y tener que evaluar la idoneidad de los acuerdos con los oferentes. La incorporación desde el exterior implica la participación de la función de compras en la búsqueda de un proveedor que satisfaga las necesidades internas de la organización a un coste razonable.

La gestión de la compra entraña la instauración de una forma de gobierno de la relación entre comprador y vendedor que posibilite el intercambio de forma eficiente. Esta búsqueda de la eficiencia lleva a ensayar distintas formas de gestión de la relación, con resultados dispares sobre el resultado y la distribución de los beneficios obtenidos entre los partícipes.

La perspectiva con la que la función de compras afronta la compra se representa mediante dos posiciones contrapuestas: la visión contractual, con acuerdos de compra en el mercado libre; y la visión relacional o establecimiento de relaciones preferenciales con uno o varios proveedores. Estos dos extremos dan lugar a un continuo en las relaciones de suministro que posibilita la elección de la fórmula más adecuada a cada situación de compra.

### ***3.5.1. La visión contractual***

La gestión de las relaciones con el proveedor tal y como ha sido entendida tradicionalmente es el resultado de la aplicación del enfoque contractual, en el que las partes intercambian información limitada a la especificación de las condiciones de una transacción discreta. En este contexto, es habitual que comprador y vendedor centren la negociación de la transacción sobre las condiciones del precio, dado que las especificaciones del suministro están normalizadas y permanecen inalterables durante el tiempo que dura la transacción. Por tanto, las transacciones discretas se manifiestan a través de la relevancia concedida al precio, por una parte, y la facilidad con que se puede valorar el objeto de compra por otra, dando lugar a operaciones en las que la comunicación entre las partes es limitada y de escaso contenido (Dwyer et al., 1987). En estas condiciones, la relación entre comprador y vendedor es transitoria, pues no compromete a las partes más allá de la operación en curso (Parker y Hartley, 1997).

*El arquetipo de una transacción discreta se manifiesta en el dinero por una parte y un commodity fácilmente evaluable por otra, pero, en puridad, no hay nada más entre las partes, nunca lo ha habido, y nunca lo habrá (Macneil, 1980, pág. 60).*

No obstante, la transacción se puede repetir con cierta frecuencia sin que ello conlleve ningún tipo de acuerdo adicional, véase el caso de las compras periódicas en un supermercado, en las que a pesar de la repetición de la transacción no existe compromiso de continuidad entre las partes (Parker y Hartley, 1997).

La táctica tradicionalmente empleada en las compras discretas se ha orientado hacia la minimización de la dependencia respecto a los proveedores, con el objetivo de maximizar el poder de negociación y evitar las obligaciones (Kim y Michell, 1999). El comprador observa la transacción desde una perspectiva unilateral, que tiene como fin la maximización del beneficio a través de la reducción del coste de la compra. Así, dado que la transacción no tiene expectativas de continuidad se trata de obtener el máximo provecho en la operación en curso, lo que de forma habitual se consigue por vía de la negociación del precio.

En los mercados de competencia imperfecta, de presencia predominante frente a los casos extremos de competencia perfecta y monopolio, el proveedor se enfrenta a una demanda poco elástica lo que le permite incrementar sus precios debido a la cuota de poder de mercado que mantiene.

*Hay dos factores que afectan a la elasticidad de la curva de demanda a la que se enfrenta una empresa, es decir, que determinan su poder de mercado: el número de empresas que haya en la industria o, en términos más generales, el grado de concentración de la producción en unas cuantas empresas, y el grado de similitud de los bienes que producen las diferentes empresas (Stiglitz, 1994, pág. 451).*

En mercados de competencia imperfecta la visión contractual conlleva de forma implícita el ejercicio del poder, cuando el comprador tiene un elevado grado de control sobre la transacción, o la dependencia respecto del proveedor, cuando la ausencia de alternativas impiden elegir condiciones más favorables.

Podemos decir, por tanto, que la menor elasticidad de la curva de demanda y la dependencia del comprador son dos efectos paralelos de la estructura del mercado que condicionarán la capacidad del comprador para negociar las transacciones discretas y que, en caso de mostrarse contrarias a sus intereses, pueden empujar al comprador a buscar estrategias de compra alternativas.

Cuando el acceso a otras alternativas es mayor en una de las partes, se da una de las dos posibles alternativas de asimetría de poder (Dwyer y Walker Jr., 1981), en la cual aquel que dispone de menos alternativas soporta mayor dependencia, lo que le lleva a negociar en peores condiciones. En estructuras de mercado intermedias pero cercanas a la competencia perfecta, en las que ni comprador ni vendedor poseen individualmente poder suficiente para imponer sus condiciones en el mercado, la transacción de un bien o servicio estándar se regirá por la ley de la oferta y la demanda del bien, por lo que el mercado asignará los recursos de forma eficiente, quedando el valor de la transacción reflejado mediante el precio.

La visión contractual da un resultado óptimo cuando, siendo la compra de escasa relevancia, el precio de la transacción recoge de forma actualizada el valor de mercado de los bienes adquiridos, no supone un compromiso de continuidad y no traslada al comprador costes de activos específicos ni supone un riesgo ante actitudes oportunistas por parte del proveedor. Bajo este arquetipo de compra las contingencias de la operación pueden ser adecuadamente recogidas en un contrato en el que la competencia entre proveedores reduce el riesgo de desabastecimiento, además de asegurar un precio óptimo. La confrontación entre comprador y proveedor supone que la ventaja obtenida por una de las partes se consigue en detrimento de la otra, lo que habitualmente se conoce como relación ganador-perdedor, estando estrechamente relacionada con las asimetrías de poder entre las partes.

Pero las ventajas pueden tornar en inconvenientes conforme el objeto de transacción aumenta su grado de especificidad. Así, la contratación en condiciones de mercado presentará como desventajas la escasa colaboración por parte del proveedor en un bien o servicio que requiera el asesoramiento del mismo debido a la limitada continuidad de la transacción. La ausencia de confianza por la inexistencia de un compromiso estable supone la adopción de posturas unilaterales que no persiguen fines comunes a ambas partes más allá de la transacción puntual, lo que unido a la dificultad de evaluar las contingencias no reflejadas a través del precio hacen más complejo el seguimiento y confección de los contratos. Esta dificultad de gestión de la incertidumbre puede

hacer aumentar los costes de transacción de forma que la transacción discreta resulte más ineficiente en comparación con otro tipo de acuerdos más estables con proveedores (Ellram y Carr, 1994). En los casos en que la oferta esté limitada a unos pocos proveedores, la competencia entre ellos puede ser insuficiente para la consecución de un suministro eficiente a largo plazo.

En resumen, el enfoque transaccional puede dar lugar a un resultado óptimo cuando el bien adquirido posee unas características estándar y no se prevé un cambio significativo en sus atributos, por lo que precio constituye el atributo principal en la decisión de compra. Por el contrario, los artículos en constante evolución y los que sufren las incertidumbres de un mercado cambiante pueden no ser adecuados para la gestión desde la visión contractual y requerir una alianza más estrecha con el proveedor. No menos relevante es la posición relativa de dominio que ejerce el proveedor sobre un suministro, que le permite imponer condiciones y precios más favorables a sus intereses, e induce al comprador a protegerse de dicha incertidumbre tratando de fortalecer los lazos de unión con el proveedor (Spekman, 1988; Parker y Hartley, 1997). Así, el acercamiento al proveedor tendrá por finalidad reducir el riesgo inherente a unas condiciones de la compra cambiantes, lo que nos introduce en la perspectiva relacional de las compras.

### ***3.5.2. La visión relacional***

La visión integral de la cadena de suministro plantea una disyuntiva en el reparto del valor entre los eslabones de dicha cadena. Todo participante tendrá el deseo particular de rivalizar con el resto de participantes para apropiarse de una parte tan grande como sea posible del beneficio generado, a la vez que participará de un deseo de cooperar con el resto de integrantes de la cadena para maximizar los beneficios conjuntos. La estrategia de compra más eficiente será aquella conducta que maximice el resultado de la empresa en el largo plazo. Así, el comprador de un determinado bien optará por acuerdos de cooperación con su proveedor cuando el beneficio esperado a largo plazo supere los que se obtendrían mediante la confrontación con el proveedor, ajustándose la decisión a un cálculo de costes de oportunidad.

No obstante, la concentración en la productividad y la eficiencia, y no en la rentabilidad per se, es lo que conduce a las organizaciones a la mejora continuada y la consecución de ventajas competitivas sostenibles, lo que finalmente redundará en incrementos de la rentabilidad (Cousins, 2002) del conjunto de la cadena de suministro y de cada uno de los participantes en particular.

Dado que la contratación en condiciones de mercado afecta a todos los compradores por igual ningún competidor en el sector podría sacar ventaja aplicando la visión contractual en la gestión de sus compras. No obstante, para bienes y servicios con elevado grado de especificidad, que no siguen los estándares de un mercado abierto, la visión relacional puede ser fuente de ventajas competitivas sostenibles si el acuerdo se centra en la consecución de incrementos de la productividad conjunta.

La necesidad de obtener y mantener ventajas competitivas, unido a la incertidumbre y el riesgo asociado a las condiciones de suministro ejercen una presión competitiva que obliga a las organizaciones a buscar la forma de relación con proveedores más eficiente a largo plazo. Paradójicamente, este aumento de competencia puede conducir al abandono de las estrategias de confrontación con los proveedores, en las que se compite con el proveedor por el precio bajo una perspectiva ganador-perdedor, y apoyar el fortalecimiento de las relaciones a lo largo plazo de la cadena de suministro y la colaboración vertical entre sus eslabones.

En aquellas transacciones en las que el mercado actúa de forma ineficiente a largo plazo o presenta niveles de incertidumbre elevados la organización compradora optará por establecer relaciones ad-hoc adaptadas a las necesidades particulares del suministro y que ofrezcan mayores cuotas de utilidad para las partes. Las relaciones establecidas afectan íntimamente a las personas y organizaciones implicadas, en la medida en que el compromiso y la confianza en las relaciones comprador-vendedor reducen la incertidumbre, gestionan la dependencia, e intercambian eficiencia y satisfacciones sociales de la asociación (Dwyer et al., 1987).

La relación comprador-proveedor se observa como un conjunto de prácticas y rutinas que dan cobertura al intercambio económico entre dos empresas (Kotabe et al., 2003), y en el que la propia relación es el elemento clave en la búsqueda de la eficiencia sostenida. A diferencia de la compra tradicional, que confía en la competencia entre proveedores para la mejora de las condiciones de suministro, habitualmente valorada a través del precio; el concepto relacional centra en la colaboración con los proveedores sus expectativas de mejora continuada para obtener los mejores resultados a largo plazo.

Por tanto, la visión relacional busca proporcionar mayor estabilidad y reducir los riesgos soportados, relegando al precio en favor de la reducción del coste total de posesión en el largo plazo.

Los sistemas gobernados de forma relacional son aquellos que conforman un acuerdo sobre una estructura de gobierno en el que las fuerzas del mercado no juegan un papel central en la determinación de los parámetros de la relación (Rinehart et al., 2004). Comprador y vendedor coinciden en que el mercado no resuelve la transacción de la forma más eficiente para ambas partes por no recoger todas las particularidades del mismo, por lo que se establecen acuerdos al margen del mercado cuyo fin es la consecución de ventajas sostenibles.

El estudio del plazo da lugar a disparidad de opiniones sobre su relevancia en la caracterización de las relaciones, pues aunque hay un consenso sobre su presencia empírica (Goffin et al., 2006), ésta es más bien percibida como un atributo del proceso relacional que como un factor coadyuvante de la relación. En este sentido, el establecimiento de lazos de familiaridad y el conocimiento de lo que cada uno puede aportar al conjunto son fruto de la orientación a largo plazo de las relaciones (Ganesan, 1994; Kotabe et al., 2003), aunque la duración de los acuerdos de colaboración no sea considerada un elemento esencial (Parker y Hartley, 1997) sino una consecuencia. Dado que el proveedor es considerado un colaborador partícipe de los objetivos de la organización, resulta imprescindible mantener una relación continua y estable que dará resultados en el largo plazo.

Asimismo son esenciales los activos relacionales, o activos específicos de la relación que permiten a comprador y vendedor adquirir una coordinación especializada. Los activos relacionales se refieren al modo en que, a medida que la relación perdura, el comprador y el proveedor desarrollan unas rutinas de interacción que les permiten comunicarse y colaborar de forma más efectiva (Kotabe et al., 2003). Compartir información actualizada y relevante, mejorar la coordinación e incrementar las inversiones específicas para la relación –personales y físicas-, conduce a la reducción de costes y la mejora de la calidad, a la par que construyen una relación basada en la confianza mutua que minimiza los costes de transacción.

Como indica Lamming (1993) la relación no es una entidad sino un proceso y como tal debe dar lugar a un resultado evaluable en términos de valor. Por tanto, es esencial encaminar la relación hacia un resultado definido que pueda ser asumido y alcanzado por ambas partes. El tipo de relación que se establezca, el grado de interrelación y sus atributos va a depender del nivel de output deseado, que es generalmente un cálculo entre el importe de los recursos utilizados y el nivel de beneficios anticipado (Cousins, 2002).

No debemos olvidar que la relación proveedor-comprador tiene carácter comercial y el objetivo de beneficiar a las dos partes, por lo que ambas partícipes deben obtener un resultado evaluable tras los compromisos adquiridos. Esto significa que una parte intercambia un "paquete de valor" de utilidad para la otra parte para ser compensado mediante otro paquete de valor (Lemke et al., 2002). Es decir, el compromiso relacional debe ser mutuamente beneficioso, abordándose desde una perspectiva ganador-ganador.

La presentación de las dos visiones anteriores, relacional y contractual, no debe llevarnos a soluciones simplistas, en las que debamos elegir entre falsas dicotomías (Cox, 2001). Esto es, las visiones presentadas son los dos extremos en el continuo de las relaciones de aprovisionamiento, entre las cuales toda empresa encontrará una amalgama de posibilidades que pueda ser aplicada en su contexto particular. Todas las partes implicadas en una relación comercial tienen capacidad de elección en cuanto al grado de confrontación en la apropiación del valor a compartir y las formas de trabajar, más o menos colaborativas o competitivas.

La cuestión principal reside en elegir la alternativa más adecuada de entre todas las posibles, eligiéndose aquella que maximice el resultado a largo plazo de la empresa. Los distintos atributos percibidos en las innumerables formas de aplicación del modelo relacional y los distintos grados de cercanía establecidos entre los socios de la relación hacen muy difícil establecer una taxonomía completa de las relaciones de suministro. No obstante, en el siguiente apartado trataremos de presentar la tipología más común en el continuo de las relaciones de aprovisionamiento.

### 3.6. TIPOLOGÍA DE LAS FORMAS DE GOBIERNO DE LA RELACIÓN CON PROVEEDORES

Existe una extensa tipología de acuerdos entre instituciones que puede ser utilizada en el gobierno de las relaciones entre los agentes económicos. En opinión de Joskow (1988), los distintos tipos de acuerdo surgen como respuesta a las condiciones de la transacción y su fin es minimizar los costes totales a que da lugar. Siendo así, sería muy útil disponer de distintas categorías de relación entre agentes aplicables a cada entorno de compra, para lo cual es necesario consensuar las principales categorías y sus atributos definitorios.

La tipología de las formas de gobierno de las relaciones comprador-vendedor ha sido estudiada por diversos autores, aunque con resultados desiguales. La disparidad en la definición de los atributos de una relación por una parte (Landeros y Monczka, 1989; Anderson y Narus, 1990; Heide y John, 1990; Stuart, 1993; Mudambi y Schründer, 1996; Lemke et al., 2002; Schramm-Klein y Morschett, 2006) y la ausencia de consenso respecto a los límites de cada una de las categorías identificables en el continuo, han hecho que unos autores no hayan entrado en la propia definición de categorías y que otros se hayan atrevido a formular categorías que son difícilmente homogeneizables (Krapfel et al., 1991; Cox, 1996; Rinehart et al., 2004).

La dificultad de definición de una relación estriba en su dependencia del contexto, lo que impide que pueda ser definido en términos absolutos (Goffin et al., 2006). Los múltiples factores que determinan el contexto de una relación comprador-vendedor configuran una combinación única que se refleja en unos atributos que no se repiten en otros entornos, siendo ésta la razón por la cual podemos encontrar una extensa variedad de atributos identificados por diferentes investigadores. El inconveniente principal de tal diversidad de condiciones y circunstancias radica en la dificultad de replicar prácticas relacionales en diferentes sectores y empresas.

A pesar de lo anteriormente expuesto, creemos necesario establecer una categorización, limitada en su contenido, pero que muestre los distintos grados alcanzables en la relación comprador-vendedor.

Las organizaciones adoptan distintos vínculos en sus transacciones externas, que van desde la compra a precio de mercado sin ninguna obligación posterior, hasta la firma de complejos contratos de suministro a largo plazo. De hecho, cada una de las formas de acuerdo entre empresas da respuesta a distintas condiciones del entorno y necesidades particulares de cada una de las partes, por lo que la elección entre ellas vendrá dada por aquella que minimice el coste de transacción.

Aunque la terminología empleada difiere según los autores e incluso no hay un consenso sobre los atributos de una relación, siguiendo a Cox (1996) podemos dibujar una escalera, véase Figura 3.6, que presente los diferentes grados de compromiso alcanzables en las relaciones de compra y cuyo criterio de ordenación es la especificidad de los activos empleados en la relación.

Figura 3.6. Relaciones contractuales internas y externas

Contratación externa		Participación societaria	Contratación interna
Baja especificidad de activos	Especificidad de activos mediana		Elevada especificidad de activos
Competencia adversarial			Fusiones y adquisiciones
	Relaciones de colaboración en distinto grado		
Competencias residuales	Competencias complementarias		Competencias clave

Fuente: adaptado de Cox (1996)

Siguiendo a Cox (1996) definiremos brevemente las categorías de contratación externa presentadas en la Figura 3.6, de manera que vayamos escalando en la intensidad de la relación y las expectativas de resultado de los mismos.

*Competencia adversarial*

Es la forma tradicional de contratación externa, que corresponde a compras entre dos organizaciones independientes con interés en una transacción puntual. El comprador tiene la posibilidad de elegir entre distintas alternativas debido a la amplia disponibilidad de proveedores en su entorno, que junto con la relativa certeza sobre el suministro hace innecesario adoptar lazos más estrechos con el proveedor en orden a reducir el riesgo. El control del proveedor sobre el recurso es limitado debido a la competencia entre los distintos proveedores, por lo que la concentración de las compras sobre un único suministrador podría apalancar el poder de compra del comprador y tener repercusiones sobre el precio. La duración de la relación se limita al vencimiento de la transacción y no está garantizada la continuidad de la misma, debido a que se considera que el mercado es quien asigna los recursos de la forma más eficiente posible, por lo cual el precio más bajo se conseguirá de la competencia entre proveedores.

Las ofertas competitivas entre proveedores pueden conseguir reducciones de precios a corto plazo, cuando el precio es el primer criterio de selección, y es apropiado para ciertas compras, particularmente las compras de commodities (Stuart, 1993), pero la propia presión competitiva de los clientes puede llevar a aplicar técnicas de colaboración con los proveedores que mejoren el resultado de la empresa.

La elección de esta forma de relación con los proveedores puede ser consecuencia de una estrategia calculada de eficiencia en las compras o, en el peor de los casos, una consecuencia indeseada de la dependencia ante los proveedores por ausencia de alternativas. Es decir, la posición de poder del comprador puede llevarle a este tipo de contratación bien por mantener un dominio absoluto sobre el proveedor; pero también lo contrario, la ausencia de control sobre la transacción hará que el comprador se vea abocado a la aceptación de un contrato en el que se asumen escasos compromisos por parte del proveedor.

### *Proveedores preferentes*

Los proveedores elegidos son los más adecuados para el abastecimiento de bienes o servicios complementarios y están relacionados con activos específicos de nivel medio, por lo cual los bienes adquiridos no poseen características plenamente normalizadas que permitan la competencia entre muchos proveedores. Por otra parte, dado el bajo valor estratégico de estos suministros, el comprador seleccionará un número limitado de proveedores capacitados para que el propio coste de gestión de los proveedores no suponga un aumento de los costes de transacción. La competencia entre proveedores se limita unilateralmente para no incurrir en mayores costes de gestión de proveedores y gestionar eficientemente los activos específicos.

### *Fuente de suministro única*

Los bienes o servicios adquiridos en estas transacciones se refieren a suministros complementarios de influencia creciente en el núcleo competencial de la empresa y que utilizan activos específicos de nivel medio. La diferencia más significativa respecto a las anteriores se refiere a la concentración de la compra en un único proveedor de forma continuada, lo que da lugar a una mezcla de relaciones de poder y dependencia. Los costes de transacción son elevados, debido a la importancia del suministro y los activos específicos utilizados, por lo que su gestión condiciona la forma de relación. El objetivo aquí es evitar los elevados costes de transacción que se podrían producir en una transacción de mercado, pero sin incurrir en los costes asociados a una integración vertical. Por ello, la concentración en un proveedor será práctica sólo en el caso de que los bienes y servicios sean de importancia estratégica media.

### *Red de suministradores y colaboración<sup>7</sup>*

Aunque los dos estilos de relación con proveedores citados anteriormente constituyen también formas alternativas de asociación, pero con distinto grado de implicación de las partes y normas que

---

<sup>7</sup> Se asemeja conceptualmente a la asociación para el suministro

regulan la asociación, llamaremos suministro asociado a la forma de relación que implica el mayor grado de compromiso entre las partes, sin que ello suponga una participación en el capital.

El suministro asociado ha sido ampliamente tratado en las investigaciones académicas, pero por definición sigue siendo un concepto genérico que se refiere a un rango complejo de distintas relaciones colaborativas. La definición propuesta por Hendrick y Ellram (1993) acota de alguna forma el concepto, al decir que una empresa asociada es aquella con quien se tiene actualmente una relación comprador-vendedor que supone un compromiso para un plazo de tiempo largo, mutuo intercambio de información y compartición de los riesgos y beneficios resultantes de la relación.

Esta es la forma de contratación externa de la compra previa a la toma de participaciones societarias e integración de las actividades con los suministradores. Se caracteriza por el elevado nivel de información compartida, la búsqueda de la mejora continua, mutua dependencia, y los esfuerzos por resolver de forma conjunta los conflictos. Son relaciones planificadas a largo plazo y con alto grado de dependencia (Stuart, 1993).

El suministro en red persigue la idea de diseñar un conjunto de relaciones de asociación que impliquen a organizaciones de distintos niveles de la cadena de valor. Consiste en el diseño de relaciones de asociación en cascada que implican a proveedores a distintos niveles de la cadena de suministro. El aprovisionamiento asociado entre el proveedor de primer nivel y el comprador de un suministro de importancia media-alta da lugar a una extensión de acuerdos de colaboración del primer proveedor con sus suministradores de segundo nivel, la cual a medida que se extiende a niveles inferiores da lugar a una red de suministro orientada a satisfacer las necesidades de suministro del comprador final. El objeto de suministro suele ser un activo de especificidad media pero que está ligado a competencias clave del comprador.

Para la creación de una red de suministro el comprador final debe tener poder suficiente para atraer a proveedores de primer nivel, que a su vez sean capaces de gestionar acuerdos estables con suministradores de niveles inferiores. De esta forma, la red creada obedece en cascada a los fines del comprador o usuario final y las estrategias de todos ellos confluyen hacia los objetivos de éste, y consigue optimizar los costes de transacción del conjunto de la cadena de valor. No obstante, la forma de asociarse elegida en cualquiera de los niveles de la cadena depende del propósito de la transacción (Cox, 1996).

Como sugiere Cox (1996), es necesaria una discusión del tipo de relación óptima que la empresa puede adoptar con su entorno externo. Dado que la compra tendrá un objetivo claramente económico, deberemos valorar el coste de posesión total de la compra -referido a su almacenamiento financiación y obsolescencia- y, concretamente, los costes de transacción consecuencia de la elección adoptada. Por otra parte, dado que la gestión de la compra forma parte de la gestión de la cadena de suministro, deberemos evaluar los aspectos estratégicos de la relación con proveedores.

### 3.7. CONCLUSIONES

La mejora continua de la productividad y la eficiencia constituyen el punto de partida de la gestión estratégica de la cadena de suministro de una empresa, pero estos objetivos no son alcanzables si no se extienden a todos los participantes de la cadena de valor en la que actúa. La aportación de valor de los actores de la cadena de suministro condicionará la intensidad de las relaciones establecidas entre ellos, entendiéndose que existe una relación óptima para cada contexto. La orientación a largo plazo de las estrategias da lugar a la aparición de modelos de relación con proveedores alternativos a las tradicionales condiciones de competición por el beneficio generado en la transacción. Así, observamos la relación con proveedores como el resultado de una elección entre dos perspectivas opuestas: contractual y relacional, que admite infinidad de puntos intermedios que se configuran en función de un análisis exhaustivo del contexto en el que se produce la transacción.

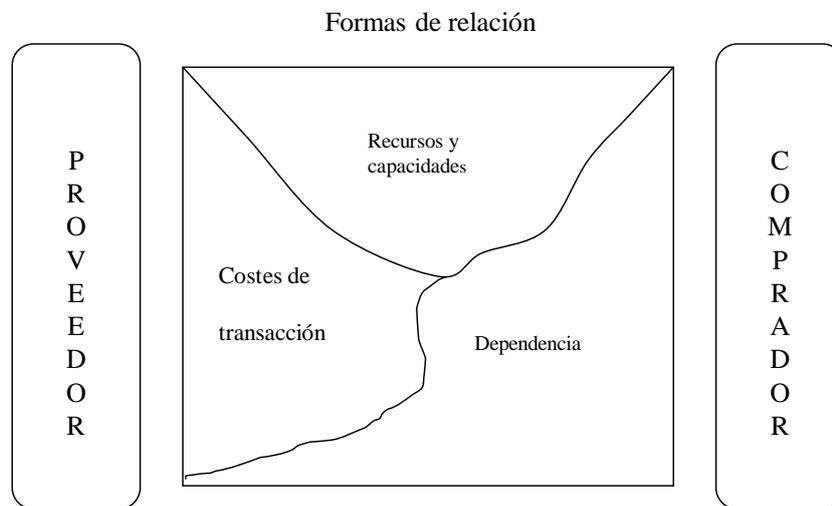
Hemos observado el contexto de la transacción desde tres perspectivas distintas: la teoría de los costes de transacción, la teoría de recursos y capacidades y la teoría de dependencia de recursos; considerando que el tipo de relación que se establezca entre proveedor y comprador es el resultado de un análisis compuesto y complementado por las tres perspectivas.

La perspectiva de Recursos y Capacidades defiende que la base de los rendimientos actuales y futuros de la empresa es la creación de ventajas competitivas, y que éstas no pueden ser adquiridas en el mercado, sino que son una consecuencia de la combinación de recursos y capacidades internas de la empresa. La integración de los conocimientos especializados y destrezas en la gestión de las compras a través de rutinas organizativas y su alineamiento con las prioridades estratégicas de la empresa facilitan el reconocimiento del valor de la transacción en cada momento, lo que determinará las acciones a emprender para maximizar su rendimiento. Estas capacidades serán difícilmente imitables, por ser intrínsecas a la organización compradora y a la estructura de gobierno de la relación con el proveedor, y utilizar una combinación exclusiva de los recursos conjuntos, lo cual será fuente de la ventaja competitiva.

No obstante, para que la gestión de las compras sea fundamento de ventajas competitivas deben darse unas circunstancias propicias para la implementación efectiva de estrategias generadoras de valor. En este sentido, sólo los mercados que contengan algún tipo de imperfección son aptos para la actuación estratégica de la empresa, ya que generan oportunidades que las empresas pueden utilizar en su propio beneficio. Dichas actuaciones se llevarán a cabo tras determinar la naturaleza de las imperfecciones y establecer una estructura de relación externa con los proveedores que explote dichas oportunidades. Obviamente, sólo las empresas bien dotadas de recursos y que reconozcan el valor de cada transacción para la empresa podrán convertir estas imperfecciones en oportunidades de negocio.

La estructura de las relaciones con los proveedores se contempla también desde la perspectiva de Costes de Transacción, la cual determina la eficiencia de la relación en términos de coste económico a largo plazo. La incertidumbre, frecuencia y activos específicos que afectan a la transacción determinan las economías en costes de transacción, orientando el posicionamiento en el continuo de las relaciones de aprovisionamiento hacia la estructura de gobierno externa que minimice el coste total de las operaciones. Desde este punto de vista, las estructuras de gobierno específicas serán adecuadas para operaciones recurrentes y no estandarizadas afectadas por costosos activos específicos, en las que la actuación al margen del mercado ofrece mayores rendimientos.

Figura 3.7. Relación proveedor-comprador y visiones estratégicas



Fuente: elaboración propia

La perspectiva de Dependencia de las Organizaciones, plantea que las imperfecciones del mercado son aprovechadas por las empresas para imponer su dominio, lo que se traduce en la mejora de su posición negociadora y facilita el acceso a las rentas generadas en la transacción. Los factores críticos de la dependencia de las organizaciones se resumen en: importancia del recurso, discrecionalidad sobre su uso y concentración del control del mismo; en presencia de los cuales se observan incrementos de la dependencia, e inversamente, pérdida de la posición de dominio.

El ejercicio y consecuencias de la dependencia se observa a través de sus derivadas, la asimetría en la dependencia y la interdependencia de las organizaciones. La interdependencia indica el interés de las partes en la relación, mientras que la dependencia neta determinará el desequilibrio y dominio de la relación. Estos dos factores dan lugar a múltiples combinaciones que explican la adopción de distintos tipos de gobierno en las relaciones comprador-proveedor.

En aquellos casos en que la asimetría en la dependencia sea baja, la forma de relación adoptada dependerá de la interdependencia entre las partes. Podemos prever que en condiciones de elevada

interdependencia la estructura de gobierno se orientará hacia modelos relacionales, dotados de estabilidad y participación bilateral, mientras que la baja interdependencia dará lugar a menor compromiso con la relación y reducirá las perspectivas de continuidad de la misma, debido al escaso valor obtenido por las partes.

Cuando la asimetría en la dependencia sea elevada, la aportación a la interdependencia de una de las partes será escasa, lo que dará lugar a niveles de interdependencia media. Dado que el valor de la relación para una de las partes será elevada, su exposición a la dependencia será mayor viéndose abocada a aceptar condiciones desfavorables en la negociación. Dicha asimetría en la dependencia puede dar lugar a dos situaciones contrapuestas para el comprador.

En el caso en que detente una posición dominante, tratará de imponer condiciones que limiten su compromiso y le den acceso a mejoras en sus rentas, por lo que preferirá adoptar formas de relación contractuales.

Por el contrario, si el comprador debe aceptar un entorno con condiciones de dependencia desfavorables, tratará de limitar los costes de transacción y asegurar el suministro, ya que el proveedor estará poco dispuesto a formas relacionales que reducirían su dominio. También en este caso lo más probable es la adopción de formas contractuales, por desinterés del proveedor en profundizar en la relación.

Por último, las tres perspectivas analizadas ofrecen la misma conclusión para el caso de compras de artículos estandarizados, de escaso valor para las partes y en las que el mercado actúe sin imperfecciones, indicando que la forma de gestión más eficiente se obtiene a través de la compra en condiciones de mercado. Dado que se tratará de productos estandarizados de escaso valor estratégico estará contraindicada la creación de costosas estructuras de relación específicas, mientras que la ausencia de imperfecciones en los mercados impedirá la aplicación de estrategias diferenciales. Además, la ausencia de elementos específicos e incertidumbre reducirán al mínimo los costes de transacción y elevada disponibilidad de los recursos evitará los factores generadores de dependencia. En suma, en contextos cercanos a la competencia perfecta no serán significativos los factores que desencadenan la dependencia de las organizaciones ni los costes de transacción, y puesto que dichos recursos no serán estratégicos las estructuras de gobierno alternativas al mercado no aportarán ventajas a la organización compradora.

Hemos visto que la valoración de la relación con cada proveedor tiene carácter multidimensional, que las variables a considerar responden a distintas perspectivas estratégicas y que en consecuencia existe una variada tipología de gobierno de las relaciones con proveedores. La complejidad del estudio aumenta conforme se consideran mayor número de variables y se aplican al conjunto de relaciones de suministro que mantiene la empresa. La toma en consideración de mayor número de variables relevantes supone un aumento de la complejidad en el tratamiento de los datos, que unido al elevado número de relaciones de compra que mantiene una empresa requiere el

uso de herramientas que sistematicen la clasificación de las compras. Es por ello que resultan de utilidad herramientas analíticas como las matrices de cartera que reúnen de forma ordenada, en un mismo espacio, la totalidad de las relaciones de suministro de la empresa y asisten en la formulación de la estrategia funcional de compra. Las matrices de cartera constituyen un instrumento simple en su concepción y aplicación, que permiten el estudio de las interrelaciones de las distintas situaciones y la representación del “mapa” de relaciones de suministro de la empresa. Es así como la empresa puede priorizar unas relaciones sobre otras en función de su relevancia y asignar recursos de manera más eficiente. En el próximo capítulo revisaremos las principales matrices de cartera para la clasificación de las relaciones de suministro y las principales aportaciones de cada una de ellas.

## **Capítulo 4**

# **LAS MATRICES DE CARTERA APLICADAS A LAS DECISIONES DE APROVISIONAMIENTO**

---



## 4. LAS MATRICES DE CARTERA APLICADAS A LAS DECISIONES DE APROVISIONAMIENTO

La búsqueda de herramientas de gestión que permitan anticiparse a nuevos entornos sociales, económicos y políticos es una constante en la gestión de las empresas, tanto más en tiempos en los que la celeridad del cambio, la competencia, incertidumbre y riesgos asociados acrecientan la atención prestada a la planificación estratégica de todo tipo. Es por ello que resulta complejo determinar las estrategias de suministro más adecuadas para los grupos de compra de una empresa, más aún si se desea contemplar el elevado número de variables implicadas e implementar planes de acción particularizados. Esta falta de claridad conduce a que las PYMES, sobre todo las de menor dimensión, desarrollen estrategias de gestión de proveedores de forma limitada, debido a la escasa dedicación prestada a la planificación en esta área. En un esfuerzo por solucionar estos problemas el análisis de carteras de compra se ha convertido en la opción predominante en la operativa profesional (Gelderman, 2000).

Los gestores de compras deben aprender a hacer que los hechos ocurran en su propio beneficio, en vez de hacer un seguimiento del desarrollo de la realidad. Esto supone un cambio total de perspectiva: desde las compras como función operativa, hacia la gestión del suministro desde su visión estratégica (Kraljic, 1983). El estudio mediante carteras aplicado a las compras es importante debido a la creciente relevancia de las relaciones de suministro para el éxito de la empresa. Su principal potencial estriba en permitir la toma en cuenta de las interdependencias entre los factores de decisión más relevantes y la presentación del conjunto de situaciones de compra en un mismo espacio. El concepto de cartera se centra en el estudio de las interrelaciones entre varias decisiones de gestión e incide en una visión integradora en la gestión de las distintas unidades de negocio de la compañía para la consecución de objetivos a largo plazo (Turnbull, 1990).

La teoría de carteras para la gestión de inversiones en acciones de Markowitz (1952) constituye el fundamento de los modelos de cartera, que posteriormente tienen su aplicación en diversos campos y disciplinas. Destacan en el ámbito de la gestión empresarial, por ser ampliamente conocidas, las matrices de Boston Consulting Group<sup>8</sup> y Ansoff (1976).

### 4.1. CONCEPTOS PREVIOS SOBRE EL USO DE CARTERAS

El concepto de cartera fue desarrollado para su aplicación en decisiones de inversión en mercados financieros, planificación y gestión de productos, gestión estratégica de negocios y análisis de las

---

<sup>8</sup> Puede consultarse Kotler et al. (2008) para mayor detalle

relaciones con clientes y proveedores, siempre con la finalidad de optimizar la asignación de recursos a las actividades desarrolladas por la empresa (Turnbull, 1990).

La búsqueda de la eficiencia en la asignación de unos recursos, ya sean materiales o personales, por naturaleza limitados en su cuantía y plazo, conlleva la necesidad de ordenar, clasificar y priorizar las distintas alternativas disponibles en base a unos criterios preestablecidos. Esto supone, en primer lugar, seleccionar los criterios de evaluación más apropiados a los objetivos perseguidos por la organización, de manera que se evalúen las distintas alternativas en función del mismo patrón. En segundo lugar, las categorías obtenidas tras la valoración de las dimensiones requieren un tratamiento diferenciado mediante la elaboración de planes de acción ad hoc. Dado que de forma habitual se seleccionan un par de variables como criterio de clasificación y es apreciada su representatividad visual, las carteras toman la apariencia de matrices bidimensionales.

*Las matrices son herramientas que combinan dos o más dimensiones en un conjunto de categorías homogéneas, proveyendo diferentes recomendaciones para cada uno (Gelderman y Van Weele, 2003).*

En definitiva, una matriz de cartera es una herramienta de gestión que mediante la combinación de dos o más dimensiones clasifica un conjunto de ítems en categorías homogéneas, para las que se proporcionan directrices de gestión. La utilidad de la cartera estriba en agrupar ítems de características homogéneas en categorías a las que aplicar estrategias diferenciadas. Esta definición comprende los tres aspectos básicos de la operativa de una cartera: (1) establecimiento de las dimensiones de categorización, (2) análisis de la situación y (3) desarrollo de estrategias diferenciadas para cada categoría (Kibbeling, 2005).

Un buen modelo de cartera es aquel que recoge en sus dimensiones todos los factores relevantes para la categorización. No obstante, las carteras deben ser utilizadas con conocimiento de sus limitaciones; y con reflexión en lo relativo a la composición y evaluación de las dimensiones y las interrelaciones entre los ítems a categorizar. Por otra parte, la necesidad de representarlo gráficamente limita las dimensiones utilizadas a un máximo de tres, siendo habituales las representaciones bidimensionales, en las que las coordenadas son una composición de factores ponderados.

*La gestión estratégica de la cartera de proveedores consiste en un conjunto de relaciones con proveedores adaptado a la empresa con la intención de gestionar el riesgo y optimizar el rendimiento, donde las actividades de gestión incluyen no sólo relaciones individuales con proveedores sino la cartera de proveedores como grupo (Wagner y Johnson, 2004).*

Aplicando la teoría sobre gestión de carteras de Markowitz (1952) debemos rechazar como objetivo principal de la función de compras la maximización del beneficio, si no es bajo la perspectiva de su influencia en el riesgo del suministro. Así, buscaremos la combinación más eficiente de rentabilidad y riesgo en la gestión de la cadena de suministro, dando lugar a una composición de la base de proveedores que conjugue ambos aspectos. Esto supone la actuación particular con los proveedores pero bajo una visión de conjunto de las relaciones con los proveedores.

Dado que la selección de los proveedores se realiza sobre la base del beneficio que el comprador puede obtener de la relación con los mismos, el análisis de la cartera de relaciones con proveedores debe estar referido a los objetivos clave de Compras y las estrategias empleadas para conseguirlo (Turnbull, 1990). A este respecto, Cunningham y Homse (1982) identifica cuatro objetivos clave en la compra, los cuales deben servir de guía para la confección de las matrices de compra:

- Aseguramiento del suministro,
- Selección de los proveedores apropiados,
- Control de las relaciones,
- Ahorro de costes y estímulo de la competencia.

Las estrategias o planes de acción propuestos para cada categoría presentan distinto grado de adhesión a los objetivos citados, incidiéndose en cada caso en aquellos objetivos que en el análisis aparezcan como de atención preferente. Por ello, aun cuando los objetivos sean generalizables a todas las compras la gestión de cada proveedor diferirá en cuando a la priorización de objetivos y las medidas para alcanzarlos.

Por otra parte, habrá de tenerse en cuenta los efectos de los planes de acción en cada uno de los objetivos marcados, dado que una acción puede ayudar al cumplimiento de distintos objetivos. Es decir, se pueden conseguir los objetivos de ahorro de coste y, a la vez, mantener un control efectivo de la relación (Turnbull, 1990).

Con el fin de mejorar la gestión de las compras en entornos de mayor incertidumbre surge el primer estudio sobre matrices de cartera aplicadas a la compra, debido a Kraljic (1983), siguiéndose posteriormente el desarrollo por otros autores como Olsen y Ellram (1997), Nellore y Söderquist (2000) y Gelderman (2000) . Debemos mencionar también el trabajo de Bensaou (1999) por su característico enfoque de la gestión de proveedores.

En los apartados siguientes presentaremos los fundamentos de las matrices de cartera aplicadas a las compras que, en nuestra opinión, mayor contribución han realizado en el conocimiento de la gestión estratégica de las compras. Iniciaremos la revisión con el modelo de Kraljic (1983), al cual se debe la primera aproximación estructurada a las carteras de compra.

#### 4.2. MODELO DE KRALJIC

El modelo de cartera propuesto por Kraljic (1983) da inicio a la aplicación de los modelos de cartera aplicados a la compra de bienes y servicios (Gelderman y Van Weele, 2003), por lo que se considera fundamental para el inicio del estudio. Es destacable esta primera aproximación por dos motivos: en primer lugar, reconoce la relevancia de la función de compras y la utilidad de los

modelos específicos para su gestión; y en segundo lugar, establece un modo de categorización de las situaciones de compra y establece recomendaciones para los planes de acción (Dubois y Pedersen, 2002).

Boodie (1997)<sup>9</sup> en su trabajo sobre empresas alemanas encontró que el 50% de las empresas utilizaban el modelo de Kraljic (1983), ascendiendo su uso hasta el 85% en el caso de las grandes empresas, concluyendo que las empresas avanzadas en gestión hacen mayor uso de herramientas para la gestión de proveedores. Así, distintos autores (Olsen y Ellram, 1997; Nellore y Söderquist, 2000; Gelderman y Van Weele, 2005) consideran que el uso de matrices es un instrumento necesario para el desarrollo de la función de compras, y que las empresas más sofisticadas y con mayor formación en la gestión de compras utilizan alguna forma de segmentación de las compras mediante carteras.

La evolución de las atribuciones y la complejidad de la función de compras obligan al cambio de perspectiva, superando los aspectos operativos de la compra para dedicar los recursos a la gestión estratégica de la misma. Así, es necesario evaluar la complejidad y el riesgo asumidos en la compra y aprender a gestionar la incertidumbre inherente a entornos turbulentos, sustituyendo el seguimiento pasivo del mercado por la gestión pro-activa que aproveche las coyunturas del mercado.

Las necesidades de bienes y servicios de la empresa son el hecho desencadenante de la compra, debiendo tenerse en cuenta las condiciones particulares de estas necesidades para fijar la estrategia de suministro. Kraljic (1983) formula la estrategia de compra a través de cuatro fases: en las que (1) clasifica todas las necesidades de suministro de la empresa en función de su importancia estratégica y la complejidad del suministro, (2) analiza el mercado de compra de cada una de estas necesidades, (3) posiciona estratégicamente el suministro bajo una visión genérica y, finalmente, (4) desarrolla planes de acción particulares para cada uno de los bienes a suministrar.

#### ***4.2.1. Fase 1. Clasificación***

Kraljic (1983) establece que la relevancia de un artículo para la empresa compradora se determina en función de dos dimensiones genéricas: importancia de la compra y la complejidad de la compra; pero con un sentido más operativo, con frecuencia son sustituidos por el impacto sobre el beneficio y el riesgo del aprovisionamiento, respectivamente. La sustitución de la “importancia de la compra” por el “impacto sobre el beneficio” delimita y facilita la valoración de esta dimensión, pero al mismo tiempo puede postergar otros atributos poco susceptibles de cuantificación económica, por ello somos más partidarios de utilizar la dimensión más genérica al referirnos a dicha dimensión. En los mismos términos nos manifestamos en lo relativo a la dimensión “complejidad de la compra”.

---

<sup>9</sup> Citado en Gelderman y Van Weele (2002)

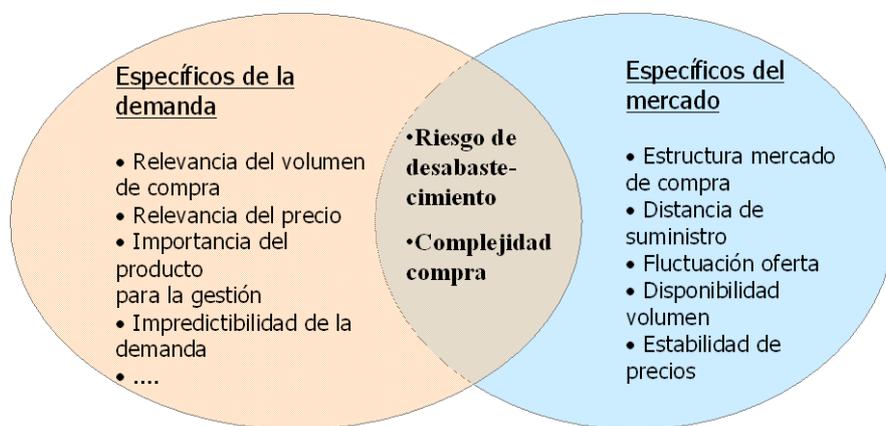
- Importancia de la compra. Como atributos que definen la “importancia de la compra” Kraljic(1983) propone la estimación del volumen de compra, porcentaje sobre el total de las compras, impacto sobre la calidad del producto final, o el crecimiento del negocio. Los atributos aquí considerados tienen por objeto evaluar el impacto económico del artículo analizado, apoyándose en datos contrastables pasados y presentes.

Podemos observar que en su mayoría son de tipo de cuantitativo, por lo que podrían pasarse por alto otros factores más difícilmente mesurables pero de capital importancia. En este sentido, consideramos razonable evaluar la relación del artículo de compra evaluado con las competencias esenciales de la empresa, ya que de su mayor o menor cercanía se derivará el impacto sobre los planes estratégicos de la empresa.

- Complejidad del mercado de suministro. La dimensión “complejidad del mercado de suministro” tiene por finalidad evaluar el riesgo inherente al suministro, para lo que se tendrá en cuenta la disponibilidad, demanda competitiva, número de proveedores, posibilidades de fabricar o comprar, existencia de productos sustitutivos y riesgos del almacenamiento.

Kraljic (1983) relaciona el riesgo de suministro con la ausencia o limitación de alternativas factibles, el cual tiene su origen en el exterior de la empresa por las imperfecciones en la estructura del mercado de suministro. La complejidad del mercado de suministro resulta de la confluencia de las condiciones del mercado de compra y las limitaciones y requisitos de suministro establecidas desde la organización compradora, como se presenta en la Figura 4.1.

Figura 4.1. La complejidad y el riesgo de la compra como composición de los aspectos internos y de mercado



Fuente: elaboración propia

De forma similar a lo expuesto en el estudio de carteras de Markowitz (1952), en el que se busca la combinación más eficiente de rentabilidad y riesgo, Kraljic (1983) pretende segmentar las compras de la empresa para establecer el tipo de estrategia que necesita la empresa para ahorrar en costes de compra a través del uso del poder de compra y reducir el riesgo de compra a un mínimo aceptable. Al igual que la diversificación en las acciones reduce el riesgo

global de una cartera de inversión, la diversificación en proveedores y formas de compra reducirá el riesgo global de la cartera de compra. Esto nos llevaría a diversificar en las fuentes de suministro con el fin de disponer de mayor número de alternativas, posibilitando al mismo tiempo un aumento del poder de negociación frente a proveedores.

Sin embargo, existirán factores, inherentes al mercado, no condicionados por las especificaciones de compra de la organización, que constituirán un riesgo no evitable por diversificación y en el que las condiciones de suministro exigidas por la organización obliguen a asumir un riesgo. La necesidad de un suministro particular, no estandarizable ni alterable en sus condiciones, puede abocar a la empresa al suministro en un mercado monopolista que entrañará un riesgo no diversificable.

En lo relativo al plazo y el riesgo asociado, el comprador puede optar por comprar a precio de mercado en el momento en que surja la necesidad, asumiendo el riesgo de variación de precios y disponibilidad de cantidades en el momento deseado; o puede optar por limitar el riesgo mediante la confección de contratos de suministro, que permitan asegurar el precio, las cantidades y el plazo de entrega, pero asumiendo el inconveniente de no conseguir el precio más ajustado o que las cantidades contratadas superen las expectativas de consumo. Para combinar las ventajas de ambas alternativas cabría una combinación de opciones que facilite un riesgo limitado y la economía en la compra.

*... la literatura anterior había centrado su atención principalmente en aspectos internos de la compra. El modelo de Kraljic propone cotejar los recursos ajenos ofertados por proveedores con las necesidades internas de la empresa compradora, utilizando una dimensión interna y otra externa (Dubois y Pedersen, 2002)*

Las dimensiones de la matriz describen los dos ámbitos de estudio de la función de compra. Así se puede vincular la complejidad del mercado de suministro a aspectos externos, mientras que la importancia de la compra refleja los condicionantes internos de la compra. La importancia de la compra evalúa el efecto que sobre la empresa tiene el rendimiento de un suministro, mide pues el impacto interno de la compra de un bien; mientras que la complejidad del mercado de suministro valora la dificultad de gestión como consecuencia de las exigencias impuestas internamente a la compra y los riesgos e incertidumbres procedentes del entorno externo para dar respuesta a dicha necesidad.

La matriz de cartera que resulta de la combinación de estas dos dimensiones se compone de cuatro categorías, llamadas “estratégico”, “cuello de botella”, “palanca” y “no crítico”, tal y como se presenta en la Figura 4.2.

En opinión de Nellore y Soderquist (2000), estas dos dimensiones parecen estar fuertemente correlacionadas positivamente, ya que a mayor complejidad de la situación de compra, mayor será la importancia estratégica de la compra. En consecuencia, si la correlación fuese muy acusada se daría un alineamiento de los ítems en la diagonal formada por los cuadrantes no-crítico y estratégico. Sin embargo, en la realidad encontramos artículos situados en los cuadrantes palanca y

cuello de botella, por lo que aunque pueda intuirse correlación entre las dimensiones indicadas ésta no es tan elevada como cabía suponer.

Figura 4.2. Matriz de clasificación de compras

Importancia de la compra	Alta	Palanca	Estratégico
	Baja	No crítico	Cuello de botella
		Bajo	Alto
		Complejidad del mercado de compra	

Fuente: Kraljic (1983)

La matriz de clasificación de compras de la Figura 4.2, sitúa la necesidad de compra de la empresa en las condiciones de mercado, independientemente del proveedor con que se contratará. Ello es así porque la unidad de estudio en la matriz es cada ítem a comprar, por lo que los proveedores son tenidos en cuenta de forma global conformando la oferta del bien a comprar. Es por ello que no se tienen en cuenta las particularidades de cada uno de los proveedores, que en algunos casos puede presentar importantes diferencias. En este sentido, se considera que todas las fuentes de suministro satisfacen las necesidades de la empresa en la misma medida y que todos los proveedores mantienen características homogéneas, lo que permite simplificar la representación pero impide recoger las especificidades de cada uno de ellos.

En esta primera fase, Kraljic (1983) establece el perfil de cada una de la categorías resultantes de la clasificación, indicando las tareas principales, información requerida para la gestión de cada categoría y el nivel de decisión que corresponde a cada cual. Dado que el grado de relevancia de cada categoría es diferente, la complejidad de su gestión también es proporcional a sus implicaciones estratégicas.

**4.2.2. Fase 2. Análisis del mercado**

El análisis del mercado consiste en la exploración de las posiciones de las dos fuerzas contrapuestas que actúan en el mercado. Por una parte, el poder de negociación de los

proveedores, representado por las fuentes de suministro accesibles para la empresa, y por otra las propias fortalezas del comprador.

La revisión de las fuentes de suministro consiste en la evaluación sistemática de la disponibilidad de los materiales en el mercado en términos de calidad y cantidad deseada, y el poder comparado de los proveedores existentes (Kraljic, 1983). Esto supone un estudio en dos pasos: en primer lugar, se deben determinar las condiciones de la oferta conjunta del mercado oferente, y en segundo lugar, estimar la fuerza y capacidad de control de las condiciones de compra de cada proveedor particular en ese mercado. Tras ello, la empresa compradora analizará sus propias necesidades en orden a determinar su capacidad de influencia sobre los proveedores para comprar en las condiciones deseadas.

Es importante efectuar un análisis particularizado de las fuentes de suministro que tome en cuenta las diferencias entre los proveedores que componen la oferta, pues la contratación de la compra se efectuará en la mayoría de los casos en competencia imperfecta, en cuyo caso las condiciones finales de la compra dependerán del poder de negociación entre las partes.

Asumiendo la extrema dificultad de consensuar una lista de factores que sea aplicable por igual a todos los sectores, Kraljic (1983) propone un listado de criterios para la evaluación de las fortalezas del proveedor y comprador con el fin de confeccionar un análisis cuidadoso de las fuerzas que actúan en el mercado, véase Tabla 4.1.

**Tabla 4.1. Criterios de evaluación de la cartera de compra**

<b>Fortalezas proveedor</b>	<b>Fortalezas comprador</b>
Dimensión del mercado frente a la capacidad del proveedor	Volumen de compra vs. capacidad de las principales unidades productivas
Crecimiento del mercado vs. crecimiento de la capacidad	Crecimiento de la demanda vs. crecimiento de la capacidad
Utilización de la capacidad o riesgo de estrangulamiento	Utilización de la capacidad de las principales unidades productivas
Estructura competitiva	Cuota de mercado frente a la de los principales competidores
Rentabilidad de la inversión y/o rentabilidad de la inversión	Rentabilidad de los principales artículos finales
Estructura de costes y precios	Estructura de coste y precios
Estabilidad del umbral de rentabilidad	Coste de ruptura de stocks
Exclusividad del producto y estabilidad tecnológica	Capacidad de producción propia o integración
Barreras de entrada (necesidades de know-how y capital)	Coste de entrada de nuevas fuentes vs. coste de producción interna
Situación logística	Situación logística

Fuente: Kraljic (1983)

Kraljic (1983) reconoce dos carencias en estos criterios de valoración: por una parte, los criterios de valoración no son aplicables a todos los sectores por igual; y por otra, la importancia relativa de

dichos criterios oscilará en función de la dinámica del sector. Una vez más, una definición cuidadosa de los criterios de evaluación es requisito imprescindible para la elaboración de un análisis de mercado fiable.

Independientemente de la posición de la situación de compra en la cartera, en términos de negociación con el proveedor el personal de compras debe plantear la negociación en función de su posición de poder y dependencia. Las propuestas estratégicas para los artículos de un cuadrante deben ser acondicionadas en relación a los equilibrios de poder y dependencia entre las partes. El poder y la dependencia en las relaciones han sido estudiados desde distintos puntos de vista y por distintos autores (Lusch, 1976; Anderson y Narus, 1990; Heide y John, 1990; Provan y Gassenheimer, 1994; Parker y Hartley, 1997; Cousins, 2002; Lonsdale y Watson, 2005), quienes establecen que las relaciones de compra están condicionadas por los equilibrios de poder entre comprador y proveedor.

Con carácter general, el movimiento en sentido horizontal alterará la distribución del poder de negociación, ya que estará causado por cambios en la complejidad de la gestión de la compra y el número de proveedores disponibles. Así, el desplazamiento de izquierda a derecha incrementará la dependencia del proveedor y reducirá el poder de negociación del comprador.

Por otra parte, el desplazamiento en sentido vertical indicará el interés del comprador en la transacción, lo que también tendrá efecto sobre la dependencia, ya que el interés por la transacción incrementará el poder relativo del vendedor.

#### ***4.2.3. Fase 3. Posicionamiento estratégico***

Dado que las relaciones de compra se establecen entre dos sujetos, es necesario contextualizar la compra en función de las condiciones que afectan al comprador y el proveedor. Así, Kraljic (1983) propone en una tercera fase la elaboración de una matriz de posicionamiento, Figura 4.3, para las necesidades de compra ubicadas en el cuadrante “estratégico”, en la que se represente el poder de negociación de la empresa compradora y el mercado de oferta.

Figura 4.3. Matriz de cartera de compra

Poder del comprador	Alto	1	2	3
	Medio	4	5	6
	Bajo	7	8	9
		Bajo	Medio	Alto
		Poder del mercado de compra		

Fuente: Kraljic (1983)

Esta matriz permite identificar áreas en las que hay oportunidades o puntos vulnerables, valorar riesgos de suministro, y deducir estrategias básicas para estos ítems (Kraljic, 1983). Así pues, esta matriz de opciones de compra reflejará los equilibrios de poder entre el comprador y el mercado de oferta, lo que permite aplicar estrategias selectivas a los proveedores en función de las oportunidades o riesgos que comporten.

Los cuadrantes de la matriz de la Figura 4.3 se agrupan en tres clases que corresponden a otras tantas posiciones de poder relativo, con sus correspondientes directrices estratégicas respecto a los proveedores:

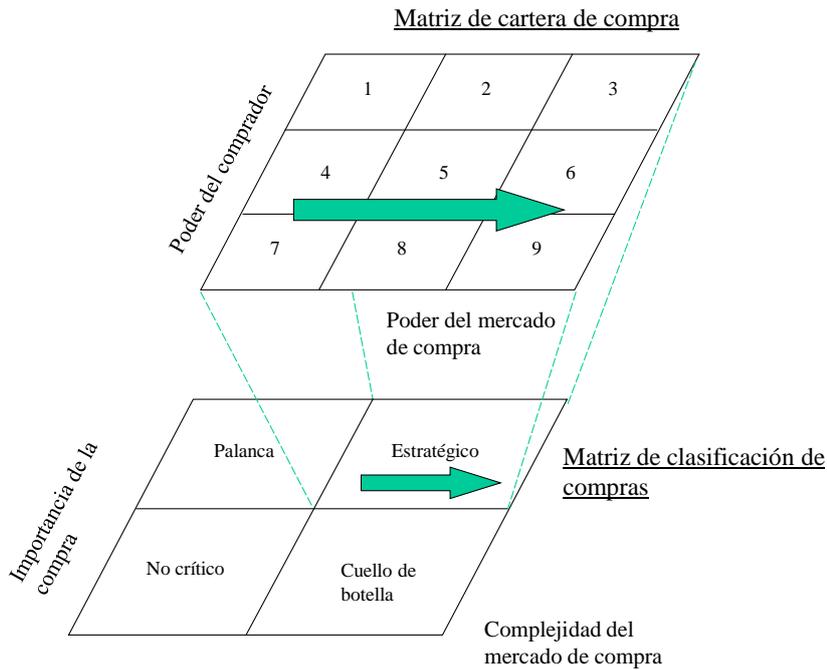
- El conjunto de celdas que suponen una combinación de elevado poder del comprador y poder medio-bajo de los proveedores (cuadrantes 1, 2 y 4) se denomina “explotación”, proponiéndose la aplicación de estrategias razonablemente agresivas. Kraljic (1983) asocia la debilidad del proveedor con la ausencia de riesgo inherente a la fuente de suministro, es por ello que propone el uso y ejercicio de dicho poder de negociación para mejorar las condiciones de contratación. Esta situación de debilidad del proveedor es consecuencia de su elevada dependencia, asociada íntimamente a la ausencia de poder de negociación (Anderson y Narus, 1990), lo que limita la posibilidad de respuesta del proveedor y, por ende, el riesgo del comprador.
- En la clase “diversificación” el poder de los proveedores es elevado y el de la empresa compradora medio-bajo (cuadrantes 6, 8 y 9), por lo que el comprador debe adoptar medidas defensivas que limiten el riesgo asumido. En esta situación, se dedicarán recursos a la búsqueda de nuevas alternativas en el mercado oferente con el fin de diversificar el riesgo mediante productos sustitutos y nuevos proveedores. En aquellos casos en los que el riesgo sea muy elevado y no se vislumbren alternativas que puedan reducirlo, se estudiará la integración hacia atrás en la cadena de valor, lo que supondrá aún mayores volúmenes de inversión.

- En la clase “equilibrio”, compuesta por los cuadrantes de la diagonal principal, el poder entre las partes se encuentra equilibrado. En este caso, la propuesta de Kraljic (1983) para el comprador es adoptar posturas intermedias, ni agresivas ni defensivas, y tratar de llevar la relación con el proveedor lo mejor posible. No obstante, los cuadrantes de esta diagonal no constituyen un conjunto homogéneo en lo relativo al poder total de las partes. Siguiendo a Caniëls y Gelderman (2007), el poder existente en una relación puede presentarse de dos formas: poder relativo, obtenido como la diferencia de poder entre el proveedor y el comprador, que medirá la asimetría de poder entre las partes; y el poder total, constituido por la suma de poder de ambas partes, el cual estará estrechamente ligado a la interdependencia total entre las partes. Así, aunque el diferencia de poder entre comprador y vendedor sea escasa en todos los cuadrantes de la clase diversificación, por ser sus cuotas de poder relativamente similares, la dependencia total o interdependencia entre las partes incrementará a medida que nos alejemos del punto de origen siguiendo la diagonal. Así, las posiciones más alejadas del origen corresponderán a relaciones con el proveedor en las que, dándose una simetría en el poder, la dependencia entre las partes es muy elevada, por lo que la ruptura de la relación supondría mayor quebranto que las posiciones cercanas al origen.

Las directrices del modelo de Kraljic (1983) se orientan a minimizar el riesgo de suministro y ejercer el poder de compra siempre que exista tal posibilidad (Gelderman y Van Weele, 2003), es decir, una vez evaluada la relación de fuerzas de negociación entre las partes los planes de acción de Kraljic(1983) se enfocan a re-equilibrar la situación mediante la adopción de medidas defensivas en el caso que el riesgo sea elevado, o incrementar la presión sobre el proveedor si el desequilibrio de poder es favorable a la empresa.

Las estrategias de relación propuestas por el modelo de Kraljic (1983), se pueden observar desde un prisma que relacione de forma directa el poder del proveedor y el riesgo asociado al mismo, por lo que podemos suponer la existencia de cierto grado de correlación entre la dimensión poder del mercado de compra de la matriz de opciones de compra y la dimensión complejidad del mercado de suministro en el modelo de cartera, como representamos en la Figura 4.4. La existencia de esta correlación en las representaciones del cuadrante estratégico debería verse acompañada con valores medio-altos en la dimensión poder del mercado de compra. No obstante, desde un punto de vista de planificación de las acciones, nos interesará más conocer el poder particular de cada uno de los proveedores ya que las acciones que se desarrollen deberán individualizarse.

Figura 4.4. Relación entre el poder del mercado de compra y la complejidad de la compra



Fuente: elaboración propia

Kraljic (1983) aplica la matriz de cartera de compra a los ítems clasificados como estratégicos, lo que implica una mayor dedicación de recursos a las situaciones de compra de dicho cuadrante en previsión del elevado impacto económico y riesgo asumidos. Esto puede ser objeto de crítica, pues aun cuando los artículos del cuadrante estratégico puedan resultar decisivos para el devenir de la empresa, no es menos cierta la existencia de relaciones de suministro en el resto de cuadrantes que requieren la gestión del poder y dependencia. Debería contemplarse por ello la extensión de directrices de gestión al resto de cuadrantes, del mismo modo que se hizo con el cuadrante estratégico.

#### 4.2.4. Fase 4. Planes de acción

Como hemos comentado anteriormente, los planes de acción que sugiere el modelo de Kraljic(1983) se circunscriben a la compras del cuadrante estratégico, no facilitándose directrices de gestión para el resto de cuadrantes.

*El producto final será un conjunto de estrategias sistemáticamente documentadas, orientadas a la compra de materiales críticos, que especifiquen la secuencia temporal y los criterios para emprender las acciones futuras (Kraljic, 1983).*

Esta cuarta fase supone el desarrollo de planes de acción para las tres clases -explotación, diversificación y equilibrio- de la matriz de cartera de compra definida en la fase anterior. Las políticas de compra propuestas tienen su reflejo en la gestión del volumen de compra, precio, cobertura contractual, búsqueda de nuevos proveedores, inventarios, producción propia, productos sustitutos, desarrollo y logística, instrumentos a través de los cuales el comprador implementará los planes de acción.

Kraljic (1983) establece como directrices para la elaboración de los planes de acción dos aspectos: control del riesgo, mediante el aseguramiento de los suministros a largo plazo, y uso del poder de negociación para aprovechar las oportunidades del mercado de compra a corto plazo. Por ello, en las celdas que conforman la clase “explotación”, con poder dominante del comprador, se adoptarán políticas agresivas. Mientras, en el otro extremo, la celdas denominadas “diversificación” son apropiadas para una gestión conservadora, dado su carácter dependiente respecto al poder de los proveedores.

Asimismo, debemos tener en cuenta que el establecimiento de una relación a largo plazo modifica las relaciones de poder y dependencia (Provan y Gassenheimer, 1994), por lo que la aplicación de una estrategia puede dar lugar a acciones de los proveedores tendentes a contrarrestar las mismas y, por tanto, alterar el nivel de riesgo asumido.

El modelo de Kraljic (1983) no menciona entre las implicaciones estratégicas las asociadas a los distintos tipos de acuerdo con proveedores, sino el modo de sacar provecho de las posiciones competitivas favorables a la empresa compradora, lo que se traduce en una actitud oportunista propia de la visión contractual tradicional. El conjunto de estrategias generadas se orientará a la gestión de la compra de artículos estratégicos, en la que se detallan las secuencias temporales y criterios a seguir en las acciones futuras. Así, en aras de lograr una mejor utilización de los recursos de compra, se relegan a un segundo plano aquellos artículos de menor relevancia estratégica para la empresa.

#### ***4.2.5. Crítica del modelo de Kraljic***

La aproximación operativa de Kraljic (1983) a las compras se ha convertido en la aplicación dominante entre los profesionales de la compra (Cox, 1996), además de ser el fundamento de la estrategia de compras para muchas organizaciones en distintos sectores de negocio. Además, ha sido el punto de partida para la profundización en los modelos de cartera de compra en el ámbito de la investigación académica y la consultoría (Nellore y Söderquist, 2000).

Aunque, como ya se ha comentado, el modelo de Kraljic (1983) constituye una de las herramientas de diagnóstico más importantes para la gestión de las compras y la gestión de suministro, también se deben reconocer los inconvenientes y carencias del mismo. La simplicidad del modelo y sus fases de elaboración constituyen su principal ventaja, junto con el origen de algunos de sus

inconvenientes. A continuación, se enumeran los aspectos más controvertidos que afectan del modelo de Kraljic (1983):

- Relacionados con las dimensiones de categorización.

La reducción de las dimensiones de estudio a dos facilita la sencillez y claridad en la representación gráfica, pero obliga a resumir en unas pocas variables la realidad empresarial. Deducir estrategias basadas en un análisis de cartera que únicamente contemple dos dimensiones puede dar lugar a planes de acción que no abarquen adecuadamente la complejidad de las distintas situaciones de compra (Dubois y Pedersen, 2002).

El correcto establecimiento de las dimensiones y su medición parece ser uno de los talones de Aquiles de todo modelo de cartera (Day y Lichtenstein, 2006). Definir y delimitar el significado de cada una de las dimensiones establecidas y las variables que los caracterizan es una labor que el usuario del modelo debe acometer en primer lugar. Kraljic (1983) propone un conjunto de criterios genéricos abierto a interpretaciones e incorporación de nuevos preceptos, el cual requiere su concreción y ajuste a las necesidades de la empresa.

Abundando y profundizando en lo dicho en el punto anterior, coincidimos con Nellore y Soderquist (2000) en que se debe vigilar estrechamente la elección de las variables que representan cada dimensión, a fin de asegurar que dichas variables se ajusten a la definición de cada una de las dimensiones. Obviamente, esto sólo es posible si de forma previa el usuario ha definido y asimilado correctamente cada una de las dimensiones.

- Relacionados con la clasificación del artículo

La unidad de representación en la matriz de clasificación de compras es cada uno de los artículos a comprar, por lo que los planes de acción van encaminados a la gestión de los mismos. Esta forma de representación resta relevancia a la gestión de los proveedores, que son quienes condicionan en gran medida la gestión del suministro estudiado. Por ello, se considera más apropiado evaluar de forma individualizada las características de cada proveedor respecto a un suministro concreto y representar en el modelo de cartera de compra el binomio artículo-proveedor. Cada uno de los artículos puede ser suministrado por distintos proveedores que ocuparán posiciones distintas en la matriz. Dado que el valor del eje de ordenadas -importancia de la compra- no depende del mercado sino de factores internos de la empresa, cabe esperar que las distintas unidades artículo-proveedores se dispongan a lo largo de una línea horizontal. No obstante, el distinto valor que presente cada proveedor en el eje de abscisas -complejidad de la compra- podría dar lugar a diferencias sustanciales en la estrategia aplicable como consecuencia del cambio del cuadrante en que se posicionen.

El modelo parte de la simplificación de suponer que todos los artículos incluidos en un cuadrante son homogéneos, sin tener en cuenta su cercanía a las líneas de demarcación. Por ello, los planes de acción propuestos para cada cuadrante deben ser aplicados con reservas, de manera que la empresa deberá tomar en cuenta la posición en el cuadrante para “personalizar” sus planes de acción.

Aunque el principio que guía el modelo es explotar el poder y minimizar el riesgo, este estudio es abordado en la segunda matriz sólo para los artículos del cuadrante estratégico, dándose distintas directrices en función del equilibrio de poder entre las partes.

- Relacionados con las directrices diseñadas y estudio del poder

El desequilibrio de poder entre las organizaciones es tratado por separado en una segunda matriz de opciones de compra, pero únicamente para el caso de los artículos del cuadrante estratégico, lo que puede dar lugar a tres planes de acción distintos. No obstante el efecto del poder se obvia en el estudio de los otros tres cuadrantes, bajo el supuesto de que las condiciones de poder de esos cuadrantes son fijas e inmutables para todo artículo.

Los planes de acción no tienen en cuenta la posición de los proveedores o las reacciones que estos puedan adoptar como contra-estrategia, es más se olvida que los proveedores también analizan y clasifican a sus clientes, tras lo cual deducen sus estrategias. Así, los planes de acción propuestos sólo pueden ser considerados una primera acción a plantear al proveedor, a la espera de la reacción del mismo.

Al ser un modelo estático, no tiene en cuenta la evolución o el efecto del tiempo en la relaciones con los proveedores. Dado que se busca detentar y hacer uso del poder, evitando situaciones de dependencia que impidan controlar la relación, no se analizan las reacciones que el ejercicio del poder puede tener en la relación con el transcurso del tiempo.

La búsqueda de la simplicidad en la aplicación del estudio de las compras hace que sea usual observar la implantación de la matriz de clasificación de compras en las empresas, pero es infrecuente verla conjugada con la matriz de cartera de compra. Ello lleva al usuario a la generalización del estudio, llegándose a simplificaciones y confusión de la categorización con las acciones y tipos de relación genéricas.

La matriz de Kraljic (1983) no establece las posiciones deseables para cada suministro o la evolución que debería seguir para conseguir una gestión óptima del suministro. Es decir, no se establecen estrategias que permitan evolucionar un suministro de una cuadrante a otro, hasta alcanzar una posición más favorable (Gelderman y Van Weele, 2003).

Por último, el modelo de Kraljic (1983) contempla las relaciones con el proveedor como una cuestión biunívoca, por lo que no toma en cuenta los efectos que acciones concretas enfocadas a un proveedor pueden tener sobre el resto de la cadena de suministro.

A pesar de que el instrumento propuesto por Kraljic (1983) consta de 4 fases y dos matrices para su desarrollo, su aplicación en la empresa se detiene habitualmente una vez desarrollada la primera matriz de clasificación. Esto constituye un contrasentido en nuestra opinión, pues el diseño de Kraljic (1983) adquiere su sentido en su fase final en la que se estudian las relaciones desde una perspectiva de poder y se establecen los planes de acción. Paradójicamente, la matriz que mayor relevancia estratégica tiene suele ser ignorada tanto en el ámbito académico como en su aplicación empresarial.

A continuación, se presenta el modelo de Olsen y Ellram (1997), que tiene su base teórica en el modelo de Kraljic (1983), y cuya aportación más interesante consiste en la definición de atributos para la medición de las dimensiones de la cartera de compra y el análisis de las relaciones con proveedores.

### 4.3. MODELO DE OLSEN Y ELLRAM

Basándose en el modelo establecido por Kraljic (1983), Olsen y Ellram (1997) establecen un proceso en tres pasos para (1) analizar las relaciones de la empresa y elegir las relaciones ideales para las compras principales, (2) analizar la forma en que actualmente se desarrollan esas relaciones y, finalmente, (3) diseñar planes de acción que permitan alcanzar las situaciones de compra ideales a partir de las relaciones actuales. Este último paso supone un avance respecto al modelo de Kraljic (1983), pues permite valorar la relación desde un punto de vista dinámico, partiendo de la realidad actual hacia un objetivo futuro. Pero, por otra parte, no será aplicable a situaciones de nueva compra, pues requiere una situación inicial desde la que evolucionar.

El trabajo de Olsen y Ellram (1997) destaca por el esfuerzo realizado en detallar las dimensiones de las matrices, manteniéndose equidistante entre una definición de las coordenadas simple y ausente de contenido, y el empleo de una multitud de atributos que añadan una complejidad innecesaria y reduzcan la efectividad de la matriz. Es decir, las dimensiones de la matriz no deben ser simplistas, para no excluir variables que sean determinantes en la valoración de la compra, ni deben ser de una complejidad tal en su elaboración que oculten el verdadero objetivo de la cartera, que no es otro que facilitar la asignación eficiente de los recursos de la organización.

#### ***4.3.1. Paso 1. Análisis de las compras de la empresa***

Olsen y Ellram (1997) analizan las compras de la organización a través de una matriz de cartera bidimensional en la que se presentan como dimensiones la importancia estratégica de la compra y la dificultad de gestión de la situación de compra, aunque invirtiendo las coordenadas respecto al modelo de Kraljic (1983). Esto es, el eje de abscisas recoge la dimensión importancia estratégica de la compra, mientras que en ordenadas se presentará la dificultad de gestión de la situación de compra.

Cada una de las dimensiones del modelo de cartera contiene dos particiones, bajo y alto, que hace posible la inclusión de los artículos comprados en cuatro categorías: palanca, no crítico, cuello de botella y estratégico, tal y como se presenta en la Figura 4.5.

Figura 4.5. Modelo de cartera de Olsen y Ellram

Dificultad de gestión de la situación de compra	Alta	Cuello de botella	Estratégico
	Baja	No crítico	Palanca
		Baja	Alta
Importancia estratégica de la compra			

Fuente: Olsen y Ellram (1997)

Aun cuando las coordenadas del modelo de cartera siguen siendo básicamente las mismas que en el modelo de Kraljic (1983), Olsen y Ellram (1997) proponen dos mejoras a tener en cuenta. En primer lugar, presentan factores y características para evaluar las dimensiones de la cartera, junto con un despliegue en sub-factores que permiten concretar la evaluación; y en segundo lugar, enfatizan la trascendencia del consenso para la asignación de la relevancia relativa de cada factor, proponiéndose la metodología de Narasimhan (1983) para el cómputo del valor ponderado.

La dimensión importancia estratégica describe el efecto que sobre el rendimiento interno tienen tres clases de factores: competenciales, económicos y de imagen; cuyo desglose en atributos para su medición se presentan en la Tabla 4.2.

Tabla 4.2. Factores descriptores de la importancia estratégica de la compra

<p><u>Factores competenciales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado en que la compra es parte de las competencias esenciales de la empresa</li> <li>• La compra incrementa el conocimiento de la organización compradora</li> <li>• La compra desarrolla la fortaleza tecnológica de la organización compradora</li> </ul> <p><u>Factores económicos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volumen o monto económico de las compras</li> <li>• Grado de aportación de la compra como componente de un producto final de elevado valor añadido</li> <li>• Grado de aportación de la compra a la rentabilidad del producto final</li> <li>• Contribución de la compra al apalancamiento con el proveedor</li> </ul> <p><u>Factores de imagen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trascendencia de la imagen/marca del proveedor</li> <li>• Potenciales implicaciones medioambientales/seguridad</li> </ul>
---

Fuente: Olsen y Ellram (1997)

- Los factores competenciales describen en qué medida el bien comprado es parte de las competencias esenciales de la empresa. Cuanto mayor sea la cercanía del artículo comprado a las competencias esenciales de la empresa tanto mayor será la importancia estratégica de dicha compra. Los artículos comprados se encontrarán de forma habitual en el ámbito de las competencias complementarias, pero se puede determinar su mayor o menor cercanía al núcleo competencial en aras de evaluar la importancia estratégica del artículo comprado. La evaluación de los factores competenciales vendrá marcada por el potencial e implicación del artículo/servicio a adquirir en el desarrollo de las competencias esenciales de la empresa.
- Los factores económicos reflejan el impacto de cada artículo en los resultados de la empresa. Este aspecto se evalúa en función de volumen de gasto de supone cada artículo comprado y de la contribución al margen final del producto o negocio. Al margen del impacto debido al propio artículo, se deben tener en cuenta la aportación que el mismo realiza a la compra agregada en el contexto de la relación mantenida con el proveedor y las sinergias y costes de oportunidad a que da lugar. Por tanto, todos los factores que evalúe la empresa tendrán significación y efecto económico, ya sea presente o futuro, por lo que una correcta evaluación de todos los factores de compra debería encontrar su traducción a términos económicos.
- Los factores de imagen describen la relevancia de la compra frente a la imagen mantenida ante proveedores, clientes y otros agentes con los que la empresa se relaciona.

La dimensión dificultad de gestión de la situación de compra describe aspectos externos a la compañía, que exigen una atención extraordinaria en la gestión y seguimiento de la compra. Las características que describen la dificultad de gestión de una compra son debidas al producto, el mercado de suministro y el entorno, aunque pueden variar entre empresas (Olsen y Ellram, 1997). La Tabla 4.3 detalla los factores a tener en cuenta en la determinación de la dificultad de gestión de una compra.

**Tabla 4.3. Factores descriptores de la dificultad de gestión de la situación de compra**

<p><u>Características del producto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Novedad</li> <li>• Complejidad</li> </ul> <p><u>Características del mercado de suministro</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder de los proveedores</li> <li>• Competencia técnica y comercial de los proveedores</li> </ul> <p><u>Características ambientales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo</li> <li>• Incertidumbre</li> </ul>
--

Fuente: Olsen y Ellram (1997)

- Las características del producto que añaden dificultad a la gestión de la compra se relacionan con el grado de singularidad, innovación y complejidad de la situación de compra, que conllevará mayores necesidades de información y capacitación. La complejidad del producto puede ser relativa al número de componentes que lo integran, su dificultad de producción, extenso período de formación, complicados acuerdos comerciales para la transacción y aspectos políticos (Homse, 1981). El modo en que se determinen las características del producto puede imponer importantes restricciones en la gestión de la compra, al conducir la compra hacia mercados con condiciones desfavorables.
- Como características del mercado de compra con influencia en la dificultad de gestión se deben valorar el poder de los proveedores, la estructura del mercado, la relación entre el volumen total de la oferta y la demanda, la facilidad de sustitución del producto y la competencia técnica y comercial del proveedor (Olsen y Ellram, 1997). Estos factores determinarán el grado de competencia en el sector y las condiciones en que se desarrollarán las transacciones.
- Las características ambientales están condicionadas con el riesgo, relativo al control e información disponible, y la incertidumbre asociada a los mercados y la evolución tecnológica.

Para poder categorizar las compras la empresa pondera cada factor en función de la importancia relativa percibida de los atributos presentados en las Figura 4.2 y Figura 4.3, pero ello conlleva la evaluación de múltiples factores y su reducción a una dimensión. A tal fin, Narasimhan (1983) propone un método matemático para la valoración de las dimensiones en función de los factores, en el cual el cálculo de la importancia relativa se hace mediante el empleo de las medias geométricas de sus factores.

Figura 4.6. Metodología para la asignación de importancias relativas a los factores

	$f_1$	$f_2$	.....	$f_n$	$Z$	$W$
$f_1$	$x_{11}$	$x_{12}$	.....	$x_{1n}$	$Z_1$	$W_1$
$f_2$	$x_{21}$	$x_{22}$	.....	$x_{2n}$	$Z_2$	$W_2$
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
$f_n$	$x_{n1}$	$x_{n2}$	.....	$x_{nn}$	$Z_n$	$W_n$
	<i>Sum</i>				$S_1$	1.0

Donde:

n: número de factores

$f_i$ : factor i-ésimo

$x_{ij}$  : Resultado de la evaluación del factor i-ésimo respecto a la importancia del factor j-ésimo, utilizando una escala de 1 (igual importancia) a 9 (diferencia máxima). Si el factor i-ésimo es menos importante que el factor j-ésimo, se evaluará  $x_{ji}$ . La matriz se completa usando la ecuación:  $x_{ij} = 1/x_{ji}$

$Z_i$ : Media geométrica de la i-ésima fila:  $Z_i = \sqrt[n]{x_{i1} * x_{i2} * ..... * x_{in}}$

$W_i$ : Importancia relativa del factor i-ésimo:  $W_i = Z_i / S$

S: Suma de las medias geométricas:  $S = \sum_{j=1}^n Z_j$

Fuente: Narasimhan (1983)

Aun cuando la aplicación de cálculos matemáticos al método de asignación de importancias relativas da impresión de objetividad, la evaluación de las dimensiones de la cartera de compras requiere la especificación de los factores que componen cada una de las coordenadas y la valoración subjetiva de la importancia de cada factor frente al resto, lo que da pie a la subjetividad propia de cada decisor. Así, toda estimación del peso relativo de un factor debe estar sustentada en hechos o datos, con el fin de limitar la inclusión de opiniones subjetivas e infundadas.

Por otra parte, para cada uno de los cuadrantes se fijan unas recomendaciones genéricas sobre la estrategia a seguir, sugiriéndose un tipo de relación con el proveedor. Es decir, la decisión de competir en el mercado de compra o mantener relaciones estables y cooperar con el proveedor será consecuencia del cuadrante en que se ubique la necesidad de compra en el modelo de cartera. Esta estrategia está fijada de forma genérica como hemos comentado, es decir, no se ha particularizado en proveedores concretos, de manera que se desconoce si los proveedores estarán dispuestos al tipo de relación que buscamos y cuáles pueden ser las contrapartidas exigidas.

**Tabla 4.4. Caracterización y directrices de gestión de las categorías**

	Caracterización	Objetivo de gestión	Relación con el proveedor
Palanca	Estratégicamente importante debido al volumen de compra, pero fácil de gestionar	Uso del apalancamiento en las compras para reducir el coste	Relaciones de respeto mutuo bajo fórmulas contractuales
No crítico	Fácil de gestionar y con poca relevancia estratégica	Estandarización de compras y concentración de compras en pocos proveedores. Reducir costes administrativos.	Establecer relaciones que se gestionen con el mínimo coste administrativo
Estratégico	Difíciles de gestionar y estratégicamente importantes	Establecimiento de relaciones estrechas con los proveedores que posibiliten el desarrollo y mejora del producto	El proveedor debe ser una extensión de la empresa compradora
Cuello de botella	Baja relevancia estratégica pero difícil de gestionar	Estandarizar compras y tratar de sustituir a los proveedores actuales	Establecimiento de relaciones que involucren al proveedor en el análisis del valor para reducir el coste de las operaciones

Fuente: elaboración propia a partir de Olsen y Ellram (1997)

**4.3.2. Paso 2. Análisis de las relaciones con proveedores**

Para el análisis de las relaciones con los proveedores se propone la aplicación de una segunda matriz.

Así como Kraljic (1983) utiliza las asimetrías de poder como base para sugerir distintas estrategias de relación con proveedores, Olsen y Ellram (1997) interpretan el poder y el riesgo de oportunismo como dos factores más a tener en cuenta en la elección de estrategias de gestión de la relación con proveedores. Para ello sugieren la categorización de las relaciones con proveedores en función del atractivo relativo del proveedor y la solidez de la relación, para lo cual proponen los factores que se detallan en la Tabla 4.5. Los factores indicados para cada una de las dimensiones son una propuesta no exhaustiva, por lo que cada empresa deberá adaptarlos a las condiciones de su empresa y ampliarlos en la medida de sus necesidades.

**Tabla 4.5. Factores influyentes en el análisis de las relaciones con proveedores**

Atractivo relativo del proveedor	Solidez de la relación
<p><u>Factores económico-financieros</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Márgenes del proveedor</li> <li>• Estabilidad financiera del proveedor</li> <li>• Tamaño y experiencia del proveedor</li> <li>• Barreras de entrada y salida de proveedores</li> <li>• Influencia del proveedor en los ahorros de coste en procesos internos del comprador</li> </ul> <p><u>Factores relativos al rendimiento</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega</li> <li>• Calidad</li> <li>• Precio</li> </ul> <p><u>Factores tecnológicos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos</li> <li>• Variedad e intensidad en el conocimiento de las capacidades tecnológicas actuales y futuras del proveedor</li> <li>• Utilización de la capacidad presente y futura del proveedor</li> <li>• Capacidad de diseño del proveedor</li> <li>• Celeridad en el desarrollo del proveedor</li> <li>• Cobertura de patentes del proveedor</li> </ul>	<p><u>Factores económicos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volumen o valor económico de las compras</li> <li>• Relevancia del comprador para el proveedor, en porcentaje sobre el total de ventas</li> <li>• Coste de cambio de proveedor</li> </ul> <p><u>Carácter de la relación comercial</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clase de intercambios comerciales</li> <li>• Número y nivel de contactos personales</li> <li>• Número partners implicados</li> <li>• Duración de la relación comercial</li> </ul> <p><u>Cooperación entre comprador y vendedor</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración en desarrollo</li> <li>• Colaboración técnica</li> <li>• Integración/participación en la gestión</li> </ul>

<p><u>Factores organizacionales, culturales y estratégicos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencia de la relación sobre la posición de la empresa en la cadena de suministro</li> <li>• Integración interna y externa del proveedor</li> <li>• Alineamiento estratégico entre comprador y proveedor</li> <li>• Posicionamiento/perspectivas futuras del equipo directivo</li> <li>• Capacitación de la alta dirección</li> <li>• Compatibilidad entre los niveles y funciones de la empresa compradora y vendedora</li> <li>• Riesgo general e incertidumbre por contratar con el proveedor</li> <li>• Sensación de confianza en la relación con el proveedor</li> </ul> <p><u>Otros factores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de adaptación a los cambios del entorno (legal, condiciones suministro, nivel competencia ...)</li> <li>• Historial de fiabilidad del proveedor</li> </ul>	<p><u>Distancia entre comprador y vendedor</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disimilitud en la forma de trabajar</li> <li>• Diferencia cultural</li> <li>• Compatibilidad tecnológica</li> <li>• Demora en el tiempo de respuesta</li> <li>• Distancia geográfica</li> </ul>
---	---

Fuente: adaptado de Olsen y Ellram (1997)

La tabla arriba presentada esta construida a partir de los factores utilizados por Ellram (1990) para la selección de proveedores, dado que se estima que los criterios que conducen a la selección de un proveedor constituyen el fundamento de su atractivo para la contratación.

La evaluación del atractivo relativo del proveedor se efectúa a través de indicadores ligados a criterios económico-financieros y de eficacia basados en datos históricos, pero además se evalúan aspectos que muestran la proyección futura del proveedor en su relación con el comprador. Así, los factores tecnológicos permiten vislumbrar la capacidad del proveedor de afrontar nuevos retos tecnológicos, de los cuales resultaría beneficiado también el comprador. No menos relevantes para la estimación de la proyección futura de la relación son los factores asociados a la organización, cultura y estrategia del proveedor, que miden la compatibilidad estratégica y confluencia de objetivos en la gestión de la cadena de suministro. Olsen y Elram (1997) enfatizan la importancia de evaluar el atractivo relativo del proveedor comparándolo con las alternativas existentes, ubicando al proveedor actual respecto al resto del mercado de suministro.

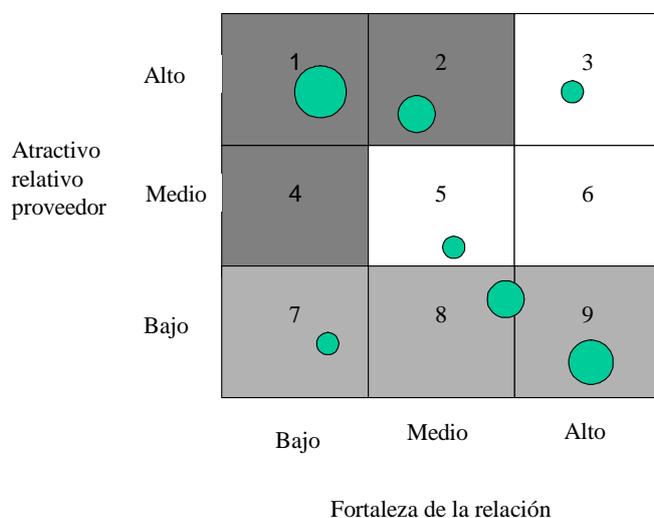
Además de evaluar al proveedor, se trata de determinar si la relación mantenida es acorde con el atractivo que presenta el proveedor, para lo cual es necesario establecer indicadores que aporten evidencias del rendimiento alcanzado en la relación. Salvo los factores de índole económica, los atributos objeto de estudio son complejos en su medida y objetivación, por lo que deben ser objeto de una profunda discusión y consenso relativo a su significación y efecto sobre la elaboración de los planes de acción. Así, además de las repercusiones económicas, se trata de establecer la intensidad y afinidad en la relación con el proveedor, la cual debe estar en consonancia con el atractivo del proveedor.

La información recogida bajo los parámetros de la Tabla 4.5 es representada en una matriz de posicionamiento, véase Figura 4.7, que pone en concordancia el interés por un proveedor

determinado con el grado de proximidad que se mantiene actualmente en la relación con él. La posición de cada proveedor en la matriz viene explicada por un círculo, cuyo diámetro representa la magnitud de los recursos dedicados a la relación.

El análisis de la relación con el proveedor mide la proporcionalidad existente actualmente entre: *atractivo del proveedor*, evaluado mediante factores financieros y económicos, de rendimiento, tecnológicos, organizacionales y culturales; y *fortaleza de la relación* en términos económicos, de intercambio en la relación, cooperación y equilibrio entre las partes (Olsen y Ellram, 1997). Esto es, se pretende valorar las relaciones actuales de suministro de la empresa con el fin de determinar la forma en que se gestiona (Nellore y Söderquist, 2000).

Figura 4.7. Análisis de las relaciones con proveedores



Fuente: Olsen y Ellram (1997)

Esta segunda matriz permite confirmar la consistencia de los resultados de la primera matriz, o más bien, confirmar que la asignación de recursos a la relación se corresponde con el tipo de producto y atractivo del proveedor. Por ello, los artículos del cuadrante estratégico deberían estar alineados con proveedores de elevado atractivo con los que se mantiene una sólida relación (Nellore y Söderquist, 2000).

### 4.3.3. Paso 3. Desarrollo de planes de acción

Dado que cada una de las dimensiones de la matriz de análisis de las relaciones con proveedores se compone de tres particiones –bajo, medio y alto– el número de cuadrantes resultantes es de nueve, los cuales son agrupados de tres en tres para el diseño de los planes de acción. Estas agrupaciones permiten un tratamiento homogéneo en el diseño de planes de acción a llevar a cabo

en el tercer paso. Los planes de acción sugieren cambios de actitud respecto a los proveedores, lo que en unos casos supondrá profundizar y estrechar las relaciones con el suministrador, debido al desequilibrio existente entre la importancia estratégica del proveedor y la escasa relevancia que actualmente se le concede, y en otros casos recomendará el abandono del proveedor por no ser atractivo para el suministro en las condiciones requeridas.

Olsen y Ellram (1997) proponen un desarrollo de los planes de acción basados en la comparación del análisis de las compras de la empresa y la estrategia ideal sugerida (1º paso), y el análisis de las relaciones con los proveedores actuales (2º paso). Apoyándose en la categorización de la Figura 4.7 se ofrecen ejemplos de posibles estrategias de relación para cada grupo de celdas.

- La primera de las clases, conformada por las celdas 1, 2 y 4 de la matriz de análisis de las relaciones con proveedores representa a proveedores de atractivo moderado o alto, en los que la solidez de la relación es media o baja. En general son relaciones deseables, dado el atractivo del proveedor. En estas relaciones la inversión de recursos puede ser elevada y prolongarse en el tiempo debido a su carácter prioritario. Las estrategias que se proponen para estos casos son las siguientes:

Si el artículo suministrado es estratégicamente importante o si la situación de compra es difícil de gestionar –cuello de botella-, es muy importante consolidar la relación para conseguir fidelizar al proveedor.

Por otra parte, si el producto es “no crítico” o “palanca”, la empresa debe considerar fortalecer la relación, pero sin comprometer gran cantidad de recursos. Esto se puede conseguir a través de la asignación al proveedor de mayores volúmenes de compra. Por lo tanto, en ambas situaciones se propone profundizar en la relación, siendo el atractivo del proveedor quien oriente el volumen de recursos a comprometer.

- La clase compuesta por las celdas 3, 5 y 6 incluye las relaciones con proveedores en las que el proveedor tiene un atractivo relativo moderado o alto y la relación es relativamente sólida.

La estrategia para las relaciones incluidas en esta clase consiste en reasignar los recursos entre las diferentes actividades con el objetivo de seguir manteniendo una relación fuerte. Dicha estrategia está recomendada para todos los tipos de compra de la matriz de la Figura 4.5. La optimización en la asignación de recursos se efectuará mediante el contraste del atractivo de la relación con el rendimiento del tipo de compra, de forma que aquellos tipos de compra que ofrezcan menor rentabilidad reciban una menor asignación de recursos mediante la automatización del proceso de compra o una disminución de la fortaleza de la relación. Esto es debido a que el rendimiento que ofrecen las relaciones de mayor intensidad en esta clase es relativamente bajo, por lo que no es eficiente dedicar mayor volumen de recursos.

- Las celdas 7, 8 y 9 corresponden a relaciones con proveedores de bajo atractivo. Estos casos requieren cierta atención, pues una estrategia razonable puede ser el cambio de proveedor.

El escaso atractivo del proveedor indica que no se adecúa a las necesidades de la empresa. No obstante, antes de optar por un cambio debemos evaluar las consecuencias de romper una relación e iniciar una nueva, el coste del cambio de proveedor, la relevancia de dicha relación en la red de suministro y si existen proveedores alternativos viables. Así, puede resultar conveniente mantener el proveedor y optar por su desarrollo, tanto más en los casos de compras de los cuadrantes “estratégico” o “cuello de botella”. El interés por mantener al proveedor puede aumentar a medida que la relación sea más sólida, ya que esta opción resultará más eficiente que iniciar una nueva relación. Ésta será una circunstancia más evidente en los casos estratégicos cuello de botella, ya que resultará más fácil trabajar con un proveedor conocido.

En suma, los planes de acción elaborados a partir del análisis de las dos matrices se ajustan a tres propósitos alternativos:

- Planes de acción cuyo propósito es fortalecer la relación con el proveedor,
- Planes de acción que tienen por objetivo aumentar el atractivo del proveedor o el rendimiento de la relación,
- Planes de acción que sugieren la reducción de los recursos asignados.

Olsen y Ellram (1997) recomiendan elegir un mix de planes de acción de los tres grupos con el objetivo de asegurar la resolución de los problemas a corto plazo y trabajar en las relaciones con impacto a largo plazo. La orientación hacia uno u otro dependerá de si el comprador considera prioritario asegurar el suministro o incrementar el rendimiento de la compra. Por otra parte, también debe ser tomada en cuenta la fase del ciclo de vida en que se encuentre el artículo de compra, pues condicionará el compromiso de recursos en la relación.

#### ***4.3.4. Crítica del modelo de Olsen y Ellram***

Podemos considerar el modelo de Olsen y Ellram (1997) una evolución del que en su momento formuló Kraljic (1983), por lo que presenta mejoras respecto al mismo y adolece de algunos de sus defectos. Los comentarios más destacables al modelo que acabamos de describir son los siguientes:

- Podemos apreciar los fundamentos del modelo de Kraljic (1983) en esta nueva propuesta, lo que constituye una primera evolución del modelo original. Es relevante destacar que la unidad de estudio pasa a ser la situación de compra a la que se enfrenta el comprador (Dubois y Pedersen, 2002), es decir, se analiza todo el entorno de la compra, por lo que lo que se desea clasificar no es un artículo simplemente, sino una relación en función de su contexto.

- Este modelo representa una evolución respecto a la propuesta de Kraljic (1983), en el cual apreciamos un mayor desarrollo de las dimensiones de las matrices y los planes de acción aplicables a las distintas categorías. Resulta de mucha utilidad el listado de factores que ayudan a componer cada una de las matrices propuestas en el modelo, aunque los autores advierten que pueden ser incorporados otros elementos y que cada empresa deberá completarlo a la medida de sus necesidades. También resultan útiles las orientaciones marcadas en los planes de acción, aunque estos puedan parecer un tanto cortas en cuanto a su implementación.
- Las dimensiones de la matriz de compra podrían presentar una acusada correlación. Cuando la dificultad de gestión de la situación de compra sea elevada, tanto mayor será la importancia estratégica de la compra (Nellore y Söderquist, 2000). Esto es debido a que pueden estar asociados el riesgo y la dificultad de gestión de un suministro con los recursos que haya que dedicarle, principalmente en tiempo, lo que puede hacer que su importancia estratégica aumente, no por el valor del bien en sí sino el de los recursos que hay que invertir para su adecuada gestión.
- La ponderación de factores y su elaboración bajo un instrumento matemático para la valoración de las dimensiones como el que se propone por parte de Narasimhan (1983) es sólo una de las alternativas posibles y no necesariamente la más adecuada. En este sentido, además del método de ponderación de factores, Gelderman y Van Weele (2003) proponen (1) el uso del método de consensos, en el que un grupo de trabajo interfuncional debe llegar a un consenso sobre el valor final que alcanza cada situación de compra en las dos dimensiones de la matriz; o (2) el método “uno-a-uno” en el que cada dimensión es valorada en función de un único valor. En este último caso por ejemplo, la dificultad de gestión de la compra podría basarse únicamente en el número de proveedores alternativos, lo que permitiría situar los productos de forma rápida y precisa.
- Respecto a los planes de acción, la empresa debe plantearse cuál es el objetivo básico en la compra.

Si lo que se desea es reducir el riesgo lo que se propone es avanzar en la fidelización del proveedor, lo que supone un fortalecimiento de la relación. Por tanto, los planes de acción se encaminan a la corrección de las incongruencias entre la posición del tipo de compra y la intensidad y atractivo de la relación. No obstante, cuando valoramos el atractivo del proveedor también debemos tener en cuenta el objetivo de la relación con el mismo, es decir, si lo que pretendemos es una relación puntual y basada en el precio, buscaremos una relación de escasa fortaleza pero en la que el proveedor sea atractivo en precios a corto plazo, por lo que no será necesario evaluar el atractivo a largo plazo, ya que no se persigue dicho objetivo. Es por esto que se estima que la valoración del atractivo debe hacerse en términos relativos a los objetivos propuestos para cada situación de compra.

El diseño de los planes de acción debe tener en cuenta, para cada una de las necesidades de compra, en qué cuadrante se ubica en la matriz de cartera, Figura 4.5, y a qué clase pertenece en el análisis de las relaciones, Figura 4.7, por lo que resulta necesario desarrollar 12 planes de

acción distintos (4 cuadrantes x 3 clases). Si se deseara prescindir de las clases de la matriz de “análisis de las relaciones con los proveedores” las combinaciones posibles ascenderían a 36, lo que introduciría mayor complejidad pero también mejoraría el nivel de detalle de los planes. En nuestra opinión, la elaboración de tal cantidad planes alternativos parece poco viable, más aún si se pretende que tengan cierto grado de disimilitud entre sí.

- Por último, la definición del objeto de compra y sus características específicas es una cuestión fundamental en el desarrollo de una compra. En este sentido, en opinión de Nellore y Soderquist (2000) el modelo de cartera resulta muy superficial al no tener en cuenta la relación entre la ingeniería, las compras y los proveedores en la dinámica del desarrollo de las especificaciones del producto a comprar.

Hemos visto que los modelos de Kraljic (1983) y Olsen y Ellram (1997), siguiendo un planteamiento similar, elaboran sus planes de acción con proveedores a partir de un análisis en dos niveles: (1) categorizando las compras en función de dos dimensiones, una interna y otra externa, y (2) evaluando la relación con el proveedor en función de los intereses, atractivo de la relación o poder entre comprador y proveedor. Las conclusiones de este análisis establecen el tipo de plan de acción idóneo a implementar, aunque se advierte que será necesaria una adaptación posterior a las necesidades específicas de cada empresa.

El modelo que presentaremos a continuación, debido a Bensaou (1999), aporta una visión diferente sobre las relaciones de compra, ya que centra su atención en la categorización de la propia relación entre comprador y vendedor. Las relaciones proveedor-vendedor se presentan en una única matriz, lo que simplifica el análisis y elaboración de planes de acción, y las dimensiones representadas corresponden a la posición de cada una de las partes respecto a un mismo criterio, las inversiones específicas.

#### 4.4. MODELO DE BENSAOU

La década de los 90 se caracterizó por el cambio de tendencia en la literatura académica en la que se exhortaba a los gestores de empresas a buscar alianzas a largo plazo con sus socios externos y a renunciar a políticas de confrontación (Bensaou, 1999). Esta nueva orientación relacional surgió como consecuencia de la asociación del éxito de la industria japonesa con la eficiencia en la gestión de su cadena de suministro, lo que le supuso importantes ventajas competitivas respecto al resto de empresas occidentales. La eficiencia de las cadenas de suministro japonesas se vincula habitualmente con la particular gestión de las alianzas con los proveedores.

Pero las alianzas estratégicas tienen un coste que debe ser evaluado y comparado con las ventajas a que da lugar, lo que hace que no sean aplicables en todas las transacciones que realiza la empresa. Así, Bensaou (1999) propone y valida un modelo empírico que ayuda a responder a dos cuestiones clave:

- ¿Cuál es la estructura de gobierno o diseño relacional que debe elegir una empresa bajo diferentes circunstancias externas?
- ¿Cuál es la forma adecuada de gestionar cada tipo de relación?

##### ***4.4.1. Criterio de categorización y perfiles de las categorías***

Este modelo es consecuencia de la búsqueda de un patrón de conducta común a partir de los datos de sendas encuestas realizadas a empresas del sector de automoción de EE.UU. y Japón. El estudio empírico estudia los criterios más discriminantes para la categorización de una muestra de 447 situaciones de compra en 3 empresas estadounidenses y 11 japonesas. Como resultado, se identificó un grupo de variables que tendía a variar conjuntamente e interactuaban unas con otras en la creación de relaciones efectivas con el proveedor (Bensaou, 1999).

*...el nivel de inversión específica realizado por cada parte en la relación se correlaciona significativamente con prácticas comúnmente coaligadas con la asociación estratégica, como son las relaciones a largo plazo, confianza mutua, cooperación, y relaciones de amplio espectro que incluyen múltiples componentes (Bensaou, 1999, pag. 36).*

El intercambio mutuo de activos específicos se muestra como un criterio válido e interesante para la categorización de las relaciones entre compradores y proveedores. El concepto de inversión específica es interpretado en un sentido amplio, refiriéndose a toda dedicación de recursos que cada una de las partes realice con el fin de aumentar el valor de la relación y que tenga escasa utilidad en otras relaciones. Por ello, las inversiones específicas pueden estar constituidas por inversiones

tangibles como edificios, herramientas, equipos; así como por dedicación de personal, tiempo y procesos diseñados a la medida de la otra parte.

Bensaou (1999) propone una segmentación de las situaciones de compra en función de las inversiones específicas destinadas a la relación de intercambio por parte de comprador y vendedor, obteniéndose una matriz dividida en cuatro cuadrantes, de forma similar a los modelos analizados con anterioridad. Pero debemos aclarar que las categorías mostradas son consecuencia de la observación empírica, lo que permite no sólo hacer una segmentación sino también definir un perfil para cada una de las clases obtenidas.

Los dos cuadrantes que ocupan la diagonal de la matriz, véase Figura 4.8, llamados “Contratación en mercado” y “Asociación estratégica”, corresponden a asignaciones de recursos en términos paritarios. Los otros dos cuadrantes, “Comprador cautivo” y “Proveedor cautivo” representan situaciones de compra en los que se da una desproporción entre los medios dedicados por cada parte. Dicha desigualdad provoca la dependencia de aquella parte que más recursos compromete en la relación, manteniéndose las condiciones de cautividad en tanto no se recuperen las inversiones específicas realizadas.

Figura 4.8. Modelo de compra de Bensaou

Inversiones específicas del comprador	Alto	Comprador cautivo	Asociación estratégica
	Bajo	Contratación en mercado	Proveedor cautivo
		Bajo	Alto
		Inversiones específicas del proveedor	

Fuente: Bensaou (1999)

Entre las conclusiones presentadas en el estudio es destacable que no se observan diferencias estadísticas significativas entre las rentabilidades de los cuatro cuadrantes, por lo que cabe suponer que no existe un tipo de relación superior a las otras, ni tan siquiera en el caso de la “asociación estratégica”. De hecho, en cada cuadrante se pueden encontrar tanto relaciones de alto rendimiento como de bajo rendimiento, sugiriéndose que la diferencia se encuentra en si un determinado tipo de relación se encuentra bien o mal gestionado (Bensaou, 1999).

El éxito en la gestión de la cadena de valor requiere una administración efectiva y eficiente de la cartera de relaciones, por lo que las empresas deben elegir el tipo de relación óptima en función de las condiciones de producto, mercado y proveedor, y adoptar la visión de gestión apropiada para cada tipo de relación. De hecho, los fracasos en la gestión de la cadena de valor son consecuencia

de un diseño relacional inconsistente o un diseño apropiado pero deficientemente gestionado. Para dar cobertura a las dos cuestiones citadas previamente, el autor traza sobre la misma matriz dos perfiles, uno contextual y otro de gestión que responde a la misma categorización.

El perfil contextual de cada una de las celdas se establece en función de tres grupos de factores: (1) características del artículo intercambiado y la tecnología incorporada, (2) nivel de competencia en el mercado de suministro, y (3) características de los proveedores disponibles en el mercado. Los perfiles representados describen las condiciones del producto y mercado bajo las cuales es más probable que se dé un tipo de relación, véase Tabla 4.6.

Tabla 4.6. Perfiles contextuales de la matriz de Bensaou

Inversiones específicas comprador	Alto	<p><b>COMPRADOR CAUTIVO</b></p> <p><u>Características del producto</u></p> <p>Técnicamente complejo</p> <p>Basado en tecnología madura y ampliamente experimentada</p> <p>Escasa innovación y desarrollo aplicado al artículo</p> <p><u>Características del mercado</u></p> <p>Demanda estable con crecimiento de mercado limitado</p> <p>Mercado concentrado con pocos competidores establecidos</p> <p>Los compradores mantienen su capacidad de producción interna</p> <p><u>Características del proveedor</u></p> <p>Grandes compañías de suministro</p> <p>Tecnología propia del proveedor</p> <p>Pocos proveedores fuertemente establecidos</p> <p>Elevado poder de negociación</p> <p>Los fabricantes de automóviles presentan una fuerte dependencia de estos proveedores, de su tecnología y capacidades</p>	<p><b>ASOCIACIÓN ESTRATÉGICA</b></p> <p><u>Características del producto</u></p> <p>Requiere elevados niveles de personalización</p> <p>Cercano a las competencias clave del comprador</p> <p>Necesarios estrictos ajustes mutuos en procesos clave</p> <p>Componente o subsistema integrado técnicamente complejo</p> <p>Basado en nuevas tecnologías</p> <p>Saltos de mejora en tecnología, producto y proceso</p> <p>Frecuentes cambios en diseño</p> <p>Necesaria fuerte especialización en ingeniería</p> <p>Requiere elevadas inversiones en bienes de capital</p> <p><u>Características del mercado</u></p> <p>Mercado de elevada demanda y fuerte crecimiento</p> <p>Mercado muy competitivo y concentrado</p> <p>Frecuente cambio de competidores por inestabilidad o ausencia de un diseño dominante</p> <p>El comprador mantiene capacidad diseño y control</p> <p><u>Características del proveedor</u></p> <p>Grandes compañías suministradoras de varios productos</p> <p>Proveedores con alto grado de apropiación de la tecnología</p> <p>Elevada actividad en investigación e innovación</p> <p>Elevada capacitación en diseño, ingeniería y producción</p>
-----------------------------------	------	---	--

		<p>CONTRATACIÓN EN MERCADO</p> <p><u>Características del producto</u></p> <p>Productos altamente estandarizados</p> <p>Tecnología madura</p> <p>Pocos cambios en diseño e innovación</p> <p>Producto técnicamente simple o proceso de producción complejo bien estructurado</p> <p>Escasa o nula personalización al producto del cliente</p> <p>Bajos requerimientos en ingeniería y especialización</p> <p>Requiere escasa inversión en bienes de capital</p> <p><u>Características del mercado</u></p> <p>Demanda estable o en declive</p> <p>Mercado altamente competitivo</p> <p>Muchos proveedores capacitados</p> <p>Compuesto por los mismos proveedores durante largo tiempo</p> <p><u>Características del proveedor</u></p> <p>Pequeño negocio familiar</p> <p>No tiene tecnología propia</p> <p>Bajos costes de cambio</p> <p>Escaso poder de negociación</p> <p>Fuerte dependencia del sector de automoción</p>	<p>PROVEEDOR CAUTIVO</p> <p><u>Características del producto</u></p> <p>Técnicamente complejo</p> <p>Basado en nuevas tecnologías desarrolladas por los proveedores</p> <p>Importantes y frecuentes innovaciones y nuevas funcionalidades en la categoría de producto</p> <p>Requiere especialización y esfuerzo significativo en ingeniería</p> <p>Requiere elevadas inversiones en bienes de capital</p> <p><u>Características del mercado</u></p> <p>Segmento del mercado con elevado crecimiento</p> <p>Competencia feroz</p> <p>Pocos participantes cualificados</p> <p>Mercado inestable con cambios de proveedores</p> <p><u>Características del proveedor</u></p> <p>Tecnología fuertemente apropiada por el proveedor</p> <p>Proveedor con elevada capacidad financiera y buenas habilidades de I+D</p> <p>Escaso poder de negociación</p> <p>Elevada dependencia respecto al comprador y dependencia económica del sector de automoción en general</p>
	Bajo	Bajo	Alto
		Inversiones específicas del proveedor	

Fuente: Bensaou (1999)

El perfil tipo definido a partir de las características del artículo, el mercado y el proveedor posibilita la inclusión de todas las situaciones de compra objeto de estudio bajo alguna de las cuatro categorías establecidas. Las tres características que definen cada categoría admiten un número de combinaciones superior a las cuatro presentadas, por lo que en determinadas situaciones de compra puede ser necesario adoptar la categoría que mayor similitud presente, aun cuando no se ajuste exactamente al perfil tipo expuesto.

Una vez incluidas las distintas situaciones de compra en las cuatro categorías mencionadas atendiendo al perfil contextual marcado, se establece el perfil de gestión en base a tres dimensiones genéricas: (1) prácticas sobre transmisión de la información, (2) características de los cargos de relación inter-empresarial, (3) clima social de la relación. Estos tres aspectos son el reflejo de las estrategias aplicadas a cada uno de los perfiles contextuales, mostrándose las prácticas de gestión

utilizadas por las empresas más eficientes en cada celda en lo referente a coordinación, información e intercambio de conocimiento.

Tabla 4.7. Perfil de gestión para cada perfil contextual

<p><u>COMPRADOR CAUTIVO</u></p> <p><u>Mecanismos de intercambio de información</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambio continuado de información importante detallada y de amplio espectro</li> <li>• Visitas mutuas de forma frecuente y regular</li> </ul> <p><u>Características de las tareas del personal relacional</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tareas estructuradas, altamente predecibles</li> <li>• Gran cantidad de tiempo empleado por los agentes e ingenieros de la empresa compradora con el proveedor</li> </ul> <p><u>Clima y características del proceso</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones tensas, ausencia de confianza mutua</li> <li>• Ausencia de implicación del proveedor en el diseño</li> <li>• Esfuerzo denodado del comprador por la cooperación</li> <li>• El proveedor no necesariamente tiene buena reputación</li> </ul>	<p><u>ASOCIACIÓN ESTRATÉGICA</u></p> <p><u>Mecanismos de intercambio de información</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambio de amplio espectro, frecuente y uso de distintas formas de intercambio</li> <li>• Visitas mutuas de forma regular y práctica del “ingeniero invitado”</li> </ul> <p><u>Características de las tareas del personal relacional</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tareas difícilmente definibles y estructurables</li> <li>• No rutinario, frecuentes sucesos no planificados</li> <li>• Gran cantidad de tiempo empleado con el staff del proveedor, principalmente en cuestiones de coordinación</li> </ul> <p><u>Clima y características del proceso</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada confianza mutua y compromiso con la relación</li> <li>• Sólida sensación de integridad del comprador</li> <li>• Implicación temprana del proveedor en el diseño</li> <li>• Cooperación y acción conjunta de gran alcance</li> <li>• Proveedor de excelente reputación</li> </ul>
<p><u>CONTRATACIÓN EN MERCADO</u></p> <p><u>Mecanismos de intercambio de información</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambio de información limitada y de corto alcance, costoso en el momento de la negociación</li> <li>• Rutinas estructuradas para la coordinación operacional y el control</li> </ul> <p><u>Características de las tareas del personal relacional</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escaso tiempo dedicado al staff del proveedor</li> <li>• Tareas rutinarias y altamente estructuradas con escasa interdependencia con el staff del proveedor</li> </ul> <p><u>Clima social y proceso</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente social positivo</li> <li>• No existe sistemática de esfuerzo conjunto ni cooperación</li> <li>• No hay implicación temprana del proveedor en el diseño</li> <li>• El proveedor es tratado ecuánimemente por el comprador</li> <li>• Proveedor de excelente reputación e historial</li> </ul>	<p><u>PROVEEDOR CAUTIVO</u></p> <p><u>Mecanismos de intercambio de información</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambio de información escaso</li> <li>• Pocas visitas mutuas, principalmente del proveedor al comprador</li> </ul> <p><u>Características de las tareas del personal relacional</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitada dedicación de tiempo del staff del comprador al proveedor</li> <li>• En su mayoría complejas, tareas de coordinación</li> </ul> <p><u>Clima social y proceso</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta confianza mutua pero cooperación y acción conjunta limitadas</li> <li>• Mayor peso soportado por el proveedor</li> </ul>

Fuente: Bensaou (1999)

Los perfiles de gestión descritos en la Tabla 4.7 muestran los rasgos comunes a aquellas relaciones que mejores resultados obtienen en cada categoría, lo cual puede interpretarse como los signos externos a que da lugar la relación que establecen comprador y vendedor. Bensaou (1999) se fija en aquellos aspectos distintivos de las prácticas de gestión aplicadas a las relaciones de menor y mayor rendimiento de cada celda, entendiendo que la diferencia de rendimiento está basada en la distinta gestión aplicada en cada caso.

La relación con el proveedor debe estar adaptada a las necesidades creadas, de forma que no se den desequilibrios importantes. Así, Bensaou (1999) estima que existen dos tipos de relaciones exitosas en las cuales se mantiene el equilibrio: altas necesidades-altas capacidades de la relación y bajas necesidades-bajas capacidades de la relación. Ello lleva a sugerir que cuando no se dé este equilibrio, como es el caso de relaciones infra-estructuradas y relaciones sobre-estructuradas, la probabilidad de fracaso será elevada. Por ello, el éxito de una relación consiste en evaluar adecuadamente las necesidades del comprador y en seleccionar un aliado con el que se pueda establecer una relación con el mismo nivel de capacidad. A menos que los activos específicos estén repartidos de forma igualitaria entre ambas partes, los activos específicos no serán vistos como un punto de partida para la negociación entre las partes (Anderson y Weitz, 1992). Esto es debido a que los activos específicos se encuentran negativamente relacionados con la satisfacción que ofrece una relación (Payan y Svensson, 2007).

Las categorías en las que se da un desequilibrio entre las partes, correspondientes a los perfiles “proveedor cautivo” y “comprador cautivo”, son considerados equivocadas al suponer que una de las partes realiza una inversión que no es suficientemente compensada e implica asumir mayor nivel de riesgo. Con el fin de evitar situaciones de elevada inversión y alto riesgo, se busca mantener el equilibrio entre las necesidades que cubre la relación y la capacidad de la misma, evitándose los casos en que la relación deba satisfacer un alto nivel de necesidades siendo sus capacidades escasas, o una relación en que las escasas necesidades de la relación se vean desbordadas por las capacidades que ofrece la relación, dando lugar a recursos infrautilizados.

Por ello, Bensaou (1999) propone un diseño de las relaciones basado en tres pasos: (1) selección estratégica de los tipos relacionales acordes con las condiciones externas dadas en un producto, tecnología y mercado de compra, como se muestra en la Tabla 4.6; (2) identificación del perfil de gestión apropiado para cada tipo de diseño relacional, expuesto en la

Tabla 4.7; y (3) ajuste del diseño de la relación, que puede estar sobre- o infra-diseñada, al perfil de gestión deseado.

El carácter empírico de las categorías observadas en el modelo de Bensaou (1999) constituye un importante refrendo al uso de carteras de compras. Su relevancia proviene de su capacidad para clasificar todas las compras en base a un criterio y configurar cuatro categorías que resultan homogéneas en cuanto a su perfil contextual y de gestión. Además, la observación empírica permite definir un amplio conjunto de características que facilitan la diferenciación e inclusión de cada compra en una categoría. A fin de completar el modelo expuesto y justificar los resultados obtenidos

desde una perspectiva teórica, hemos revisado la literatura precedente referida al efecto de las inversiones específicas y las formas contractuales aplicadas. Además, este desarrollo nos permitirá profundizar en el conocimiento de los factores de dependencia que utilizaremos en capítulos posteriores.

#### **4.4.2. Fundamento teórico. Las inversiones específicas y la forma contractual**

Bensaou (1999) establece que el volumen de activos específicos comprometidos es un factor de discriminación más adecuado que la importancia relativa de la compra para la clasificación de las situaciones de compra que gestiona una empresa, pero ¿cuál es el fundamento teórico que soporta tal criterio?

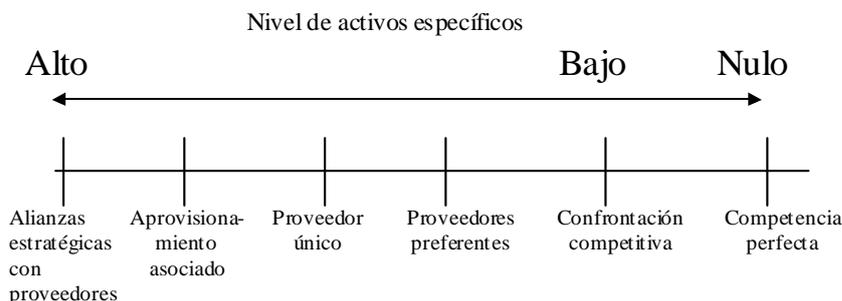
*Las inversiones específicas son inversiones realizadas por una empresa que ven considerablemente reducido su valor fuera de una relación concreta. Pueden incluir herramientas, equipos productivos, procedimientos operativos, y sistemas diseñados a medida de las empresas relacionadas (Heide y John, 1990, pág. 27)*

Los activos específicos no sólo dan lugar a complejas formas de determinación de incentivos ex-ante sino, aún más importante, dan lugar a complejas estructuras de gobierno de la transacción ex-post (Williamson, 1989). Esto es, la inversión en activos específicos se produce de forma previa al inicio de operaciones, pero también da lugar a inversiones en el transcurso del intercambio en lo relativo al aprendizaje por parte de los recursos humanos y la puesta en marcha de los procedimientos de gestión de la relación. Por otra parte, la existencia de activos específicos en la transacción da lugar a la búsqueda de salvaguardas por parte del inversor más expuesto, por lo que se generan estructuras de gestión de la relación más complejas. Así, la existencia de activos específicos puede ser uno de los factores más relevantes en la creación de estructuras relacionales entre las partes, por lo que en su presencia la segmentación de las distintas situaciones de compra puede ser más eficaz en función de la dimensión “activos específicos”.

La correlación observada entre el nivel de inversiones específicas y el grado de compromiso adquirido por el sujeto inversor (Payan y Svensson, 2007) dejan constancia del efecto de las inversiones en las voluntades de los intervinientes en la relación. El compromiso adquirido por las partes marcará la pauta en el desarrollo de la relación de intercambio, siendo relevantes para su determinación el nivel de inversión comprometido por cada una de las partes y la inversión relativa alcanzada, siendo ésta última quien determine la interdependencia.

Son varios los estudios que estudian el efecto de los activos específicos sobre la integración vertical (Joskow, 1988; Mahoney y Pandian, 1992; Rindfleisch y Heide, 1997) . Concretamente, Monteverde y Teece (1982) demuestran que las variaciones de activos específicos, medidos en función de los esfuerzos de ingeniería realizados, están directamente relacionadas con la propensión a la integración vertical. Por ello, puede proponerse dicha variable como medio de segmentación en el continuo de las relaciones entre comprador y proveedor, tal y como puede observarse en la Figura 4.9.

Figura 4.9. Continuo de las formas contractuales en función de activos específicos externos

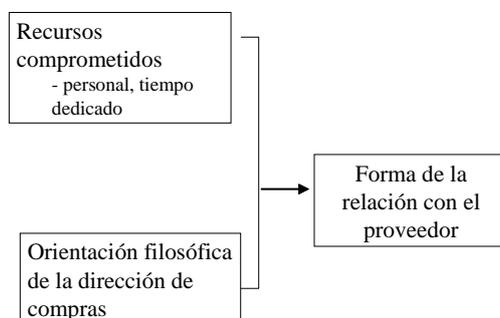


Fuente: elaborado a partir de Cox (1996)

La idoneidad de la inversión específica como dimensión para la determinación de la intensidad de la relación también es apoyada por Stuart (1993), quien encontró una fuerte correlación estadística y de gestión entre los recursos comprometidos y el grado de colaboración con el proveedor. Es más, la importancia de las compras, postulada como dimensión para la categorización por otros autores (Kraljic, 1983; Olsen y Ellram, 1997), a pesar de encontrarse positiva y significativamente correlacionada con el volumen de recursos comprometidos, presenta una significación débil como consecuencia de la existencia de múltiples variables, además de las incluidas en el estudio, que influyen en la determinación de los recursos comprometidos. En esta misma línea, Stuart (1993) reivindica el volumen de recursos comprometido en personas y tiempo dedicado a la resolución conjunta de los problemas como uno de los elementos clave de la forma de relación con el proveedor, véase Figura 4.10.

... el modelo de relación con el proveedor depende de dos elementos clave: (1) magnitud de los recursos comprometidos y (2) visión filosófica del personal de dirección de compras. (Stuart, 1993, pág. 25)

Figura 4.10. Condicionantes del modelo de asociación con el proveedor



Fuente: Elaborado a partir de Stuart (1993)

La existencia de inversiones específicas constituye un problema para la empresa inversora, debido a que su valor depende del cumplimiento de las condiciones fijadas en la transacción ex-ante, condicionándose la recuperación de la inversión a la honestidad en la actuación de la otra parte. Esto da lugar a una relación negativa entre los activos específicos y la satisfacción, dado que incrementa la vulnerabilidad de la organización inversora (Payan y Svensson, 2007).

Tan relevantes como las inversiones en activos físicos pueden serlo las referidas a la inversión en capital humano en lo referente a formación especializada y el aprendizaje aplicado en la producción. En este sentido, distintos autores (Joskow, 1988; Williamson, 1989; Reve, 1990; Cox, 1996), coinciden en presentar los activos específicos de una transacción bajo múltiples facetas, razonando que la especificidad puede darse por:

- Especificidad de la ubicación. Comprador y vendedor se ubican uno junto al otro, con el objetivo establecido a priori de minimizar los costes de inventario y transporte.
- Especificidad de los activos físicos. Equipos o utillajes especializados diseñados específicamente para la transacción bajo unas características exclusivas, cuya utilidad alternativa es escasa.
- Especificidad del capital humano. Inversión en capital humano destinado al aprendizaje y desarrollo de capacidades aplicadas a la transacción.
- Capacidad dedicada. Inversiones generales destinadas a alcanzar el nivel de capacidad óptimo para satisfacer las condiciones de la transacción, por lo que la conclusión anticipada de la relación generará un exceso de capacidad.

Utilizando una visión de empresa, los activos específicos pueden ser valorados en función de si las habilidades específicas o el conocimiento de la organización implicado contribuye al mantenimiento, o creación, de beneficios sostenibles en un suministro específico o cadena de valor. Es decir, cuanto más contribuya un conocimiento o capacidad particular al mantenimiento o creación de rentabilidad, tanta más consideración tendrá como activo específico (Cox, 1996).

La presencia de activos específicos representa una condición de dependencia entre empresas (Barney y Ouchi, 1986), lo que puede transferir el control a quien recibe la inversión. Lo que se vislumbra tras la inversión en activos específicos es el hecho de que se produzca una reducción del control por parte de la organización y el incremento de la dependencia.

Por otra parte, de la inversión en activos específicos puede surgir también la dependencia, en la medida que convierten al socio de la transacción en irremplazable, o reemplazable sólo a un coste (Heide y John, 1992). Este efecto puede constituir una potencial amenaza y ser fuente de insatisfacción respecto a la relación establecida, por lo que a priori condicionará la forma relacional elegida.

La simetría en el nivel de inversión específica parece una forma de salvaguarda frente a la exposición al riesgo de oportunismo, debido a la mutua cautividad entre las partes (Heide y John, 1992), pero deben tomarse en cuenta los beneficios netos o ahorros de coste que ofrecen las

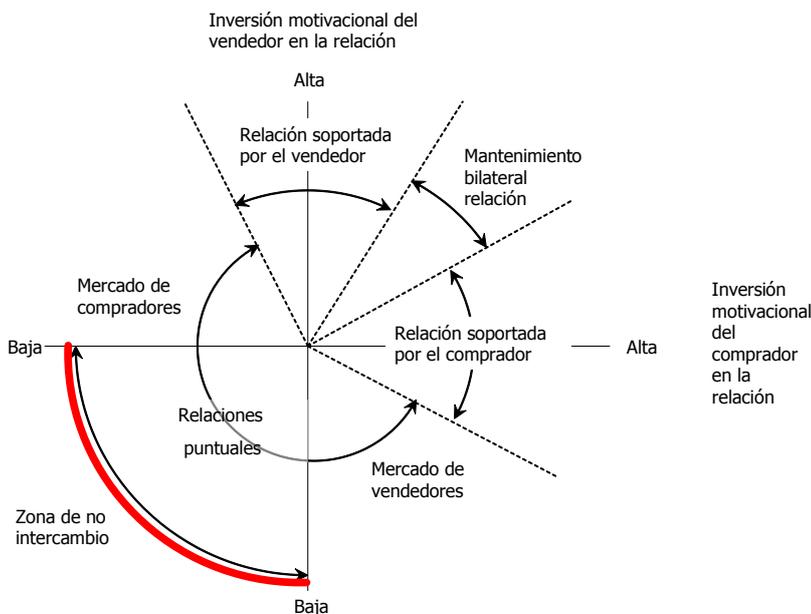
distintas alternativas disponibles. Es decir, aun cuando la inversión específica de ambas partes sea simétrica, si una de las partes dispone de transacciones alternativas que le reportan un resultado superior al actual se abrirá una posibilidad de cambio de interlocutor por infravaloración de la alternativa actual. De esta manera, la conducta de las partes no dependerá de la simetría en las inversiones específicas sino del coste residual de la inversión particular en relación al beneficio reportado por una opción alternativa.

Dado que las inversiones en activos específicos de elevado valor pueden comprometer al proveedor en un grado considerable, puede alcanzarse el equilibrio si el comprador no puede encontrar fuentes alternativas de suministro en condiciones favorables (Williamson, 1979).

En suma, la empresa más dependiente en una relación necesita proteger sus activos específicos de la transacción llevando a cabo una serie de acciones, como puede ser el establecimiento de relaciones más estrechas con el cliente. Por ello, la dependencia relativa podría ser un antecedente crítico para la puesta en marcha de las operaciones tendentes a equilibrar la dependencia (Heide y John, 1988). Aquella empresa cuya dependencia relativa sea mayor, o que mayor interés presente en la relación se verá más comprometida con la misma, es decir, un mayor interés motivacional conlleva mayores niveles de compromiso y dedicación a la relación.

Las inversiones específicas en la relación son la confirmación del compromiso adquirido por cada parte, pero a su vez afianzan la interdependencia y condicionan el tipo de relación aplicable para la minimización del riesgo y consecución de una relación eficiente. En este sentido, Dwyer et al. (1987) delimitan distintas áreas de compromiso e implicación de las partes en función de la inversión motivacional en la relación, definidas como el beneficio neto esperado de la relación, véase Figura 4.11.

**Figura 4.11. Campo de las relaciones comprador-proveedor**



Fuente: Dwyer et al. (1987)

Inciendo en la inversión motivacional de las partes, la Figura 4.11 revela la implicación relacional de distintas formas de intercambio. Podemos observar transacciones en las que el centro de gravedad de la relación está más próximo a la posición del proveedor, debido a que el poder y control es ejercido en mayor medida por éste; y otras en las que sucede lo contrario, situándose el centro de gravedad en el comprador. Las formas de gobierno bilateral corresponden con las formas de asociación estratégica entre proveedor y comprador, lo cual se ilustra mediante las 'joint venture' industriales (Dwyer et al., 1987). En el cuadrante inferior izquierdo encontramos un área de relaciones puntuales, en las que la relación puede ser discontinua y en la que el interés de ambas partes es escaso. De hecho, cuando los alicientes ofrecidos por la relación son muy escasos la transacción deviene en inviable.

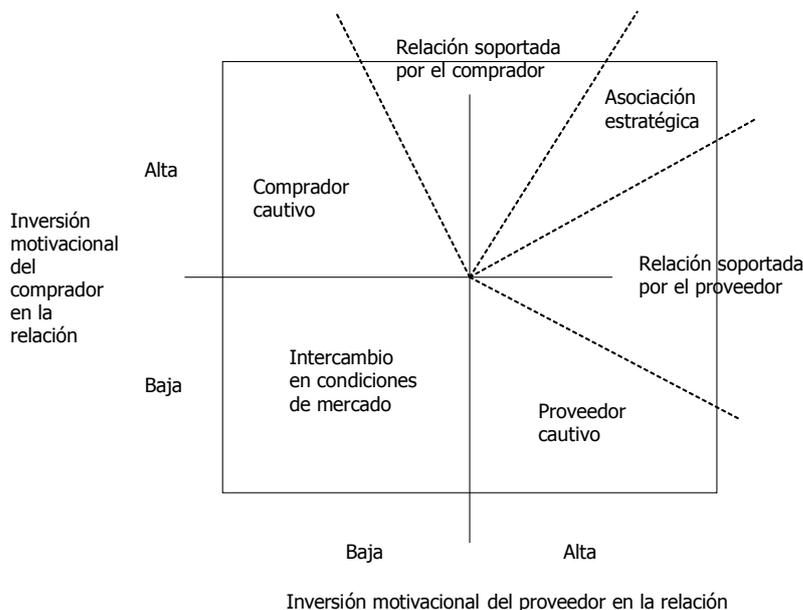
Si trasponemos los ejes del campo de relaciones de Dwyer et al. (1987), Figura 4.11, y lo superponemos a la categorización de Bensaou (1999) podemos observar que las categorías resultantes ajustan en cuanto a su definición, añadiéndose dos sectores intermedios entre la "Asociación Estratégica" y las situaciones de cautividad que suponen una transición desde políticas de gestión de compras de imposición y ejercicio del poder hacia la colaboración, tal y como podemos ver en la Figura 4.12.

En el modelo propuesto por Bensaou (1999), el liderazgo en la relación se atribuye en base a la aportación de inversiones específicas, entendiéndose éstas como un indicador de la inversión motivacional de las partes. Aquella empresa que mayor dependencia presente respecto al resultado de la relación necesitará proteger sus activos específicos emprendiendo acciones que equilibren el balance de dependencia (Heide y John, 1988), por lo que su inversión motivacional será mayor. Por tanto, la inversión en activos específicos y la inversión motivacional estarán positivamente correlacionadas y a su vez serán antecedentes de la dependencia.

Por último, el grado de control deseado será mayor si se observa que la recuperación de los activos específicos está en riesgo, lo que se traducirá en el establecimiento de unas normas relacionales que faciliten el control por parte del inversor más comprometido.

Aun cuando la reacción natural tienda a evitar situaciones de elevada dependencia comercial, Cox (2001) advierte que es esencial adoptar una "perspectiva de poder" para comprender la gestión efectiva de las compras. En este sentido, la asimetría de poder condiciona el traslado de las inversiones específicas a la parte dependiente lo que a su vez acrecienta su dependencia.

Figura 4.12. Adaptación del modelo de Bensaou al campo de relaciones comprador-vendedor propuesto por Dwyer et al. (1987)



Fuente: elaboración propia.

En resumen, la clasificación propuesta por Dwyer et al. (1987) justifica la adopción de los activos específicos como criterio de clasificación, tal como presenta el modelo de Bensaou (1999), ya que da lugar o es consecuencia de compromisos duraderos recogidos por la inversión motivacional, creándose zonas de intercambio en las que el peso de la relación corresponde a aquella parte que mayor inversión motivacional mantiene.

#### 4.4.3. Crítica y conclusiones del modelo de Bensaou

Este es un modelo basado en la observación empírica, que segmenta las situaciones de compra de la empresa en cuatro cuadrantes: intercambio en mercado, asociación estratégica, comprador cautivo y proveedor cautivo. Para cada una de las categorías citadas se establece un perfil contextual, que describe las condiciones del producto, mercado y proveedor en el que se desarrolla la relación de compra; y un perfil de gestión, que describe el intercambio de información, las tareas del personal relacional y el clima de las relaciones que mayor rendimiento obtienen.

Las dimensiones propuestas varían respecto a los dos modelos presentados con anterioridad, ya que utiliza variables que miden el grado de implicación de las partes para presentar cuatro perfiles diferentes de relaciones entre proveedor y comprador. El supuesto fundamental es que el poder-

dependencia sirve para diferenciar entre distintos tipos de relación (Dubois y Pedersen, 2002), por lo que el perfil contextual de cada situación de compra establece unas relaciones de poder a gestionar. Este modelo da entrada de forma más explícita al poder y la dependencia; aspectos que en los modelos anteriores se intuían pero no se hacía presente de forma clara.

El criterio de segmentación elegido, inversión específica realizada en la relación, es tratado como factor originario de la dependencia. El razonamiento expresado es que aquel que mayor inversión específica realiza en la relación mayor compromiso adquiere con la misma; pero sobre todo, mayor nivel de dependencia presenta respecto a la otra parte. De hecho, la definición de las categorías no hace referencia a la desigualdad en la inversión, sino a la posición de debilidad o cautividad que resulta de haber adquirido un nivel de compromiso superior a la otra parte implicada en la relación. Por ello, puede decirse que las categorías de este modelo representan las posiciones de dependencia de las partes en función de las inversiones específicas realizadas por los partícipes de la relación.

No obstante, podemos observar que, aun cuando los criterios de clasificación son distintos, los perfiles contextuales establecidos por Bensaou (1999) guardan muchas similitudes con las escuetas definiciones establecidas en Kraljic (1983), deduciéndose de este último directrices de gestión de similar orientación a las obtenidas en el perfil de gestión de la matriz de Bensaou (1999).

Las dimensiones de la matriz son válidas desde la observación empírica realizada por el autor en el sector de automoción, pero dista del lenguaje de trabajo habitual y la operativa del personal de compras. En opinión de Nellore y Söderquist (2000), las dimensiones basadas en la valoración de las inversiones específicas se muestran confusas para los profesionales de la compra. Debido a esto, si lo que se desea es determinar el grado de interés o compromiso de las partes, además de las inversiones específicas realizadas sería conveniente incluir la estimación del coste o pérdida de rentabilidad asociada a una ruptura repentina de la relación.

Respecto a las posibilidades de generalización de las conclusiones obtenidas, debe tenerse en cuenta que corresponden a un estudio empírico limitado al sector de automoción en Estados Unidos y Japón, por lo que la aplicabilidad de las categorías y perfiles de gestión dependerá en gran medida de la semejanza con los perfiles contextuales del sector de actividad al que se desea trasladar. En particular, Bensaou (1999) sugiere que tienden a gestionarse del mismo modo aquellos artículos que son similares en cuanto a lo novedoso de la tecnología empleada, la complejidad de diseño y la estructura del mercado de compra. No obstante, el perfil contextual puede variar sustancialmente en función del sector de actividad, pudiéndose encontrar sectores maduros con tecnologías asentadas y entornos poco cambiantes que no encajarán en la categorización propuesta.

Este modelo es más exhaustivo que los revisados anteriormente en la descripción de los aspectos internos y externos que afectan a cada categoría en la relación con los proveedores (Nellore y Söderquist, 2000). Resulta especialmente útil la descripción del perfil de gestión en base a aquellos aspectos diferenciadores entre las relaciones que mayor y menor nivel rendimiento ofrecen en cada categoría, pues ofrecen pautas de mejora en la gestión a aplicar a aquellas relaciones de bajo rendimiento.

Las categorías denominadas “intercambio de mercado” y “asociación estratégica” corresponden con las “no crítico” y “estratégico”, respectivamente, presentadas en Kraljic (1983), y Olsen y Ellram (1997). Estas categorías se muestran equilibradas en cuanto a las necesidades y las capacidades de la relación por lo que son consideradas exitosas en la evaluación de las necesidades y selección de la capacidad dedicada a la misma, aunque ello no dé lugar a diferencias de rendimiento significativas respecto al resto de categorías.

Por otra parte, Nellore y Soderquist (2000) relacionan el nivel de inversiones acometidas por el comprador con el grado de importancia que se asigna a la compra, sugiriéndose la correspondencia de las categorías “comprador cautivo” y “proveedor cautivo” con las situaciones tipo “palanca” y “cuello de botella”, respectivamente, de Kraljic (1983). No obstante, el estudio de las relaciones de dependencia entre comprador y vendedor sugieren una correspondencia contraria a la anterior, por lo que mencionan que las contradicciones internas del modelo dificultan la adecuada delimitación de las categorías “comprador cautivo” y “proveedor cautivo”. En nuestra opinión, las características del mercado y del proveedor de cada categoría indican que el “comprador cautivo” es equiparable al “cuello de botella”, mientras que el “proveedor cautivo” se asimila a la clase “palanca”.

Aunque las directrices de gestión son deducidas a partir de las diferencias en gestión entre las relaciones que mayor y menor rendimiento ofrecen, son escasas las referencias a la implicación de los factores económicos en la dependencia entre las partes, como podrían ser el volumen de negocio, el margen asociado o costes de oportunidad. Los conceptos relativos a la rentabilidad y el coste adquieren relevancia creciente en la función de compra de toda empresa, por lo que parece razonable que dichos términos se encuentren recogidos en alguna de las dimensiones de la matriz.

Las evidencias presentadas corresponden a los casos que mayor rentabilidad ofrecen desde el punto de vista del comprador, por lo que sería conveniente establecer si por parte de los proveedores se consigue el mismo grado de rentabilidad y satisfacción con la relación. Abundando en este aspecto, aunque se presentan las diferencias entre las prácticas aplicadas por los que obtienen mayor y menor rentabilidad, no se especifica cómo se calcula dicha rentabilidad ni en qué medida contribuye la gestión de cada uno de los cuadrantes a la rentabilidad.

Por último, este modelo constituye la expresión empírica de los conceptos teóricos expuestos por autores anteriores (Williamson, 1979; Dwyer et al., 1987; Stuart, 1993; Cox, 2001), los cuales basan el diseño de las relaciones entre comprador y vendedor sobre los activos específicos creados en la relación.

El modelo de Bensaou (1999) introduce el argumento de poder-dependencia en las matrices de forma explícita, lo cual tendrá continuidad en modelos de clasificación que surjan posteriormente. Entre ellos encontramos el modelo de Gelderman (2000), que utiliza como criterio de clasificación la dependencia entre las partes implicadas en la relación. Por ello, para finalizar el estudio de las matrices de cartera de compras revisaremos el modelo de Gelderman (2000), quien por ser posterior en el tiempo incorpora e integra distintos aspectos ya observados en los modelos anteriores y utiliza un enfoque de dependencia para clasificar las relaciones de compra.

#### 4.5. MODELO DE GELDERMAN

El modelo que expondremos a continuación reflexiona sobre los fundamentos de la matriz de compras de Kraljic (1983) para alcanzar mayor entendimiento e introducir mejoras. Su objetivo es ofrecer una nueva perspectiva a la visión de cartera de compras de Kraljic (1983), en la que se discutan nuevos fundamentos para la elección de dimensiones e introducir aspectos relativos al poder y la dependencia (Gelderman, 2000).

El propósito del modelo diseñado por Gelderman (2000) descansa sobre la idea de simplificar un problema complejo, (1) clasificando los objetos de estudio en una matriz-bidimensional, y (2) ofreciendo recomendaciones estratégicas para cada categoría clasificada. No obstante, se debe valorar adecuadamente el alcance que las simplificaciones imponen y complementar dichos análisis con otras herramientas.

El análisis mediante matrices de cartera constituye la forma predominante de gestión operativa de las compras (Cox, 1997), y entre los distintos modelos existentes el modelo propuesto por Kraljic(1983) es el más utilizado (Boodie, 1997). Es por esto que las aportaciones de Gelderman (2000) tienen un valor indudable, al estar basadas en uno de los modelos más utilizados y aplicar terminología de uso habitual.

El modelo propuesto por Gelderman (2000), no aborda todos los problemas que presenta el modelo de Kraljic (1983), en concreto no puede solucionar los inconvenientes que afectan a todo modelo de carteras, pero mejora la formulación de la estrategia de compra al centrar su atención en el contexto de las relaciones entre comprador y vendedor.

El estudio y aplicación del modelo formulado por Kraljic (1983) deja entrever problemas, limitaciones y cuestiones no resueltas, lo que motiva que Gelderman (2000) se base en el estudio de las carencias de dicho modelo para proponer unas mejoras que transforman completamente la interpretación de la matriz de cartera original. En el diseño de Kraljic (1983) se utiliza una primera matriz que clasifica todos los materiales o componentes en relación a su impacto en el beneficio y el riesgo del suministro. A partir de esta clasificación se estudian las relaciones de poder en una segunda matriz, denominada matriz de cartera de compra, pero su aplicación se limita al cuadrante estratégico y no queda clara la continuidad con el análisis previo realizado en la primera matriz. Por lo tanto, el posicionamiento estratégico y los planes de acción se basan en la segunda matriz, siendo esta fase la de mayor utilidad. No obstante, supone una contrariedad que sea la primera de matriz la que mayor eco ha tenido en el ámbito académico y empresarial, quedando relegada la segunda matriz. Es por esto que Gelderman (2000) trata de corregir este inconveniente sugiriendo que el diseño de una matriz de cartera de compras debería presentar el efecto del poder, y que su efecto en la formulación de estrategias debería ser más evidente. Es por ello que el principal

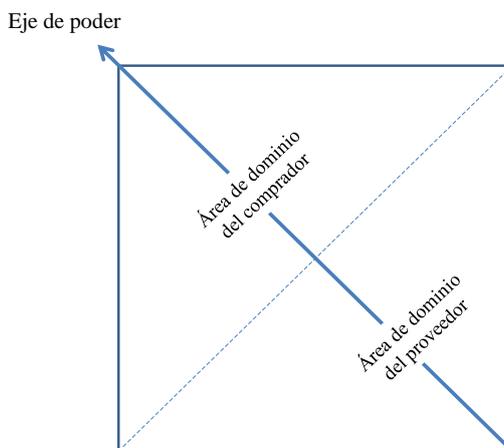
aspecto aportado por Gelderman (2000) consiste en la inclusión del poder y la dependencia como elemento ordenador de la matriz.

Bajo la perspectiva del poder y la dependencia relativa como factores influyentes en las relaciones de compra, Gelderman (2000) analiza el modo en que estos factores son incluidos en la matriz y se manifiestan en las decisiones estratégicas de compra.

**4.5.1. Proposición**

Basándose en la primera matriz de Kraljic (1983), se observan dos extremos en el dominio de las situaciones de compra. En el vértice superior izquierdo, véase Figura 4.13, el riesgo asumido por el comprador es mínimo y el impacto sobre su beneficio elevado, por lo que corresponde a una situación de dominio por parte del comprador. En la diagonal opuesta, cuando el riesgo de la operación de compra es elevado y el impacto sobre el beneficio del comprador bajo, la situación resulta favorable al dominio por parte del vendedor. Si se traza un eje que una los dos extremos de dominio, se obtiene una escala para la medición del balance de poder entre las partes, lo que en definitiva divide la matriz en dos triángulos equiláteros que representan las áreas de dominio del comprador y el proveedor.

**Figura 4.13. Áreas de dominio de comprador y vendedor en la matriz de Kraljic**

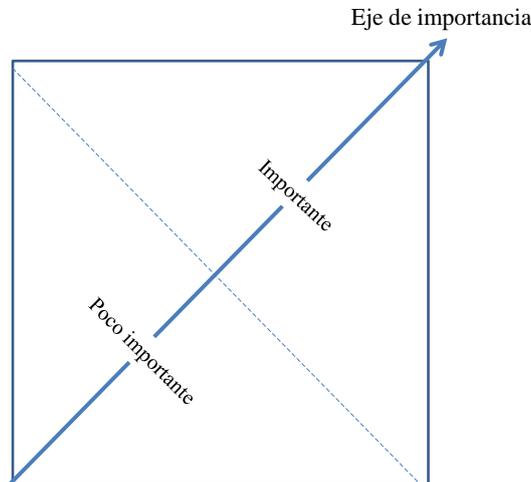


Fuente: elaborado a partir de Gelderman (2000)

Por otra parte, atendiendo a la definición original de la matriz de Kraljic (1983), se observa que la importancia del artículo aumenta conforme incrementan conjuntamente el impacto sobre el beneficio y el riesgo. Gelderman (2000) asocia las variables impacto sobre el beneficio y riesgo con la magnitud relativa del intercambio y la criticidad del recurso, respectivamente, lo cual define la importancia del recurso (Pfeffer y Salancik, 1978). Así, se traza otro eje diagonal, perpendicular al que muestra el poder, que representa la importancia del recurso comprado. En definitiva, Gelderman(2000) asume que el modelo de Kraljic (1983) es una representación bidimensional de la

importancia del recurso, desagregada en impacto sobre el beneficio y riesgo del suministro, y que puede ser recogida mediante una única variable que describa la importancia de la compra, véase Figura 4.14.

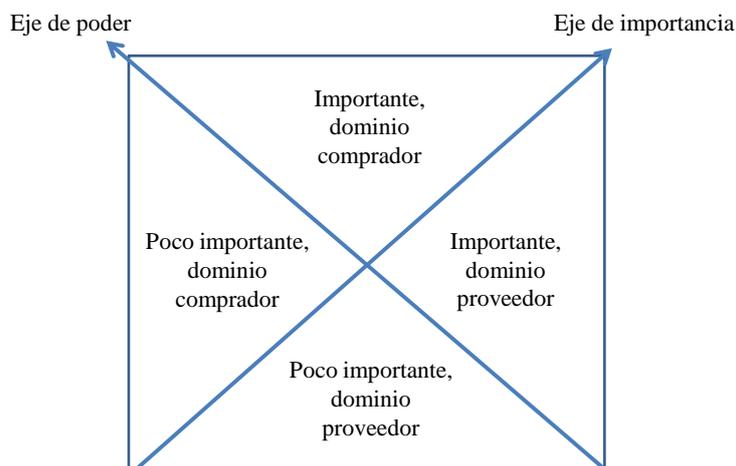
Figura 4.14. Áreas de baja y elevada importancia de la compra



Fuente: elaborado a partir de Gelderman (2000)

La composición de estos ejes derivados da lugar a una matriz rotada, tal y como se presenta en la Figura 4.15, que da lugar a cuatro áreas triangulares que representan la combinación de la importancia del recurso comprado y el poder del comprador en la relación.

Figura 4.15. Ejes de la matriz rotada



Fuente: Gelderman (2000)

La proposición de matriz con ejes rotados de Gelderman (2000) es coincidente con las características de la primera matriz de Kraljic (1983), pero esta vez se explican las distintas situaciones desde la perspectiva de poder. Como consecuencia de la inserción de los ejes rotados,

se introduce la perspectiva de poder en la matriz y el estudio de las relaciones de dependencia dentro de cada una de las categorías de compra.

Es necesario en este punto introducir la estrecha relación entre poder y dependencia, siendo una la consecuencia de la otra. En este sentido, distintos autores (Emerson, 1962; Provan y Gassenheimer, 1994) postulan que el poder sobre un tercero es el resultado de la dependencia neta respecto de ese individuo. Así es como el eje diagonal de poder es sustituido por sus dos componentes: dependencia del comprador y dependencia del proveedor. Como resultado de la combinación de estas dos dependencias se proponen cuatro escenarios (Ryu et al., 2007) coincidentes con las condiciones de poder-dependencia de las categorías de Kraljic (1983). Las cuatro combinaciones posibles se relacionan con las categorías de Kraljic (1983) del modo que se expresa en la Tabla 4.8. Es posible que el hecho de que estas cuatro categorías determinen relaciones comprador-proveedor muy elementales sea el motivo por el que sus denominaciones hayan quedado fuertemente arraigadas en la terminología sobre compras.

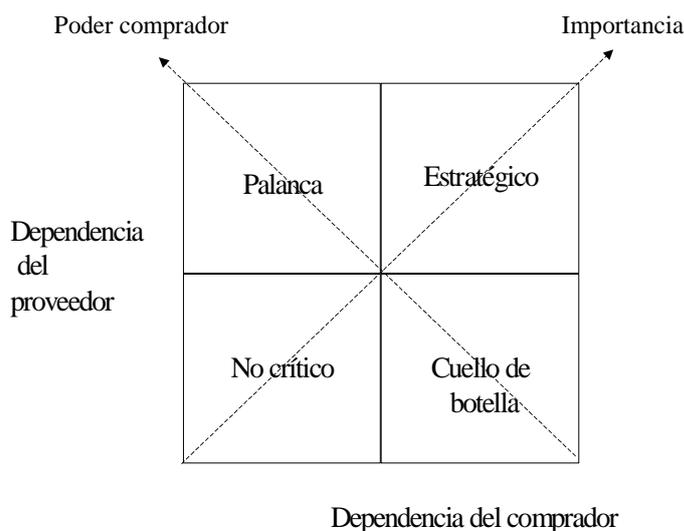
**Tabla 4.8. Equivalencia categorías de Kraljic con combinaciones de dependencia**

Categoría de Kraljic	Condiciones de dependencia Kraljic	Combinaciones de la dependencia (Ryu et al., 2007)	Categoría en Gelderman
Estratégico	Relaciones de alta dependencia mutua	Alta dependencia comprador, alta dependencia proveedor	Estratégico
No crítico	Relaciones de baja dependencia mutua	Baja dependencia comprador, baja dependencia proveedor	No crítico
Palanca	Relaciones dominadas por el comprador	Alta dependencia proveedor, baja dependencia comprador	Palanca
Cuello de botella	Relaciones dominadas por el proveedor	Baja dependencia proveedor, alta dependencia comprador	Cuello de botella

Fuente: elaboración propia

Es importante destacar que las categorías observadas en el estudio empírico de Bensaou (1999) son coincidentes con las de Gelderman (2000) lo que da mayor solidez a las conclusiones obtenidas a partir de la aplicación de la teoría de dependencia de recursos. Sobre la base de la Figura 4.15 pueden incluirse las etiquetas de las categorías utilizadas por Kraljic (1983), lo que da lugar a la representación matricial de la Figura 4.16. Dada la correspondencia de las categorías de Kraljic(1983) con las combinaciones entre la dependencia de comprador y proveedor se puede adoptar de forma sencilla la terminología de dicho modelo, quedando así relacionado con los fundamentos de la teoría de dependencia de recursos (Gelderman, 2000).

Figura 4.16 . Modelo de cartera de compras basado en la dependencia mutua



Fuente: adaptado de Gelderman (2000)

Todas las posibles situaciones de compra de una empresa pueden ubicarse en uno de los cuadrantes o categorías de la matriz; pero además, la distancia a las diagonales desde cualquier punto da la medida de la importancia del recurso y el poder del comprador en la relación.

En opinión de Gelderman (2000), dado que las dimensiones basadas en la dependencia mutua son más genéricas que las originales “impacto sobre el beneficio” y “riesgo de suministro” se puede concluir que la primera matriz de Kraljic (1983) es un caso particular de la matriz de dependencia mutua propuesta.

#### 4.5.2. Planes de acción

La formulación de estrategias debe elaborarse a la vista de las circunstancias de la empresa y los objetivos marcados, por lo que la dirección de compras debe estudiar la posibilidad de evolucionar hacia posiciones estratégicas más favorables a la empresa. Gelderman (2000) no sugiere planes de acción al uso en el resto de modelos de cartera de compra, porque aun aceptando la lógica de los planes de acción que propone Kraljic (1983), estos adoptan una visión reactiva que no promueve desplazamientos hacia posiciones estratégicamente más deseables. No obstante, el desplazamiento hacia otras posiciones no será siempre posible como veremos más adelante, por lo que es esos casos podrán ser de aplicación las directrices sugeridas por Kraljic (1983) para mantener la posición.

En estudios posteriores (Gelderman y Van Weele, 2003; Caniëls y Gelderman, 2005; Gelderman y Laeven, 2005; Gelderman et al., 2008) se aporta una visión innovadora al sugerir distintas alternativas en la gestión estratégica de las categorías de compra basadas en la gestión de la dependencia. Caniëls y Gelderman (2005) realizan un estudio sobre las estrategias de gestión de

compras aplicadas a la categorización de Kraljic (1983), cuyas conclusiones pueden ser extendidas también al modelo de Gelderman (2000) en su condición de modelo más general. De hecho, las conclusiones obtenidas en términos de dependencia cobran especial sentido en su aplicación al modelo de Gelderman (2000), por lo que aplicaremos las conclusiones de Caniëls y Gelderman (2005) y Gelderman y Van Weele (2003) al modelo de Gelderman (2000).

En primer lugar, se observa que son significativas todas las diferencias de poder entre cuadrantes. Esto indica que cada estrategia de compra está caracterizada por un único balance de poder entre comprador y proveedor (Caniëls y Gelderman, 2005). Por otra parte, se prueba que la dependencia total es creciente conforme la situación de compra se aleja del origen de coordenadas, siendo el valor de la dependencia total máximo en el cuadrante estratégico. La dependencia total es similar entre los cuadrantes “palanca” y “cuello de botella” pero difiere en cuanto a su dependencia relativa, lo que propicia el cuadrante “cuello de botella” sea de dominio de proveedor. Dado que el estudio está realizado bajo la perspectiva del comprador se observan menores valores de la dependencia del proveedor de lo que cabría suponer, lo que puede ser debido al pudor del comprador para reconocer el poder ejercicio sobre el proveedor.

Basándose en el estudio de la dependencia entre comprador y proveedor, Gelderman (2000) y Van Weele (2003) proponen para cada uno de los cuadrantes un mínimo de dos estrategias de gestión. Su propuesta distingue dos direcciones estrategias posibles por cuadrante:

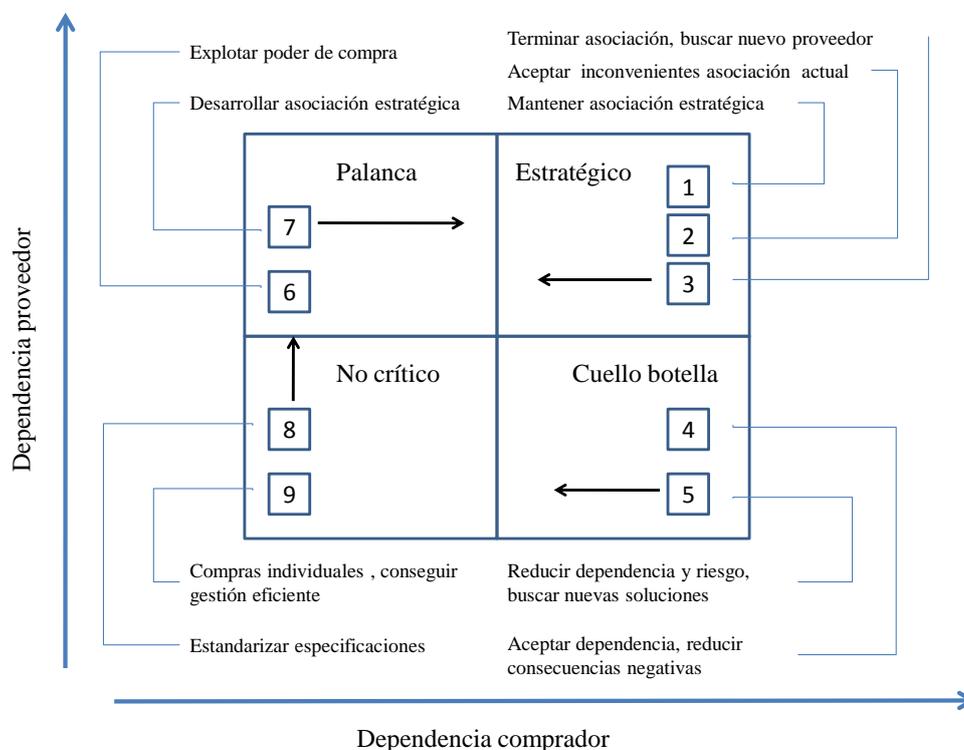
- a. Acciones que aceptan las condiciones del entorno, cuya finalidad es aprovechar las oportunidades que ofrece o minimizar sus riesgos. Así, se optará por mantener la posición actual cuando el entorno sea favorable y se espere obtener beneficios de la relación, por lo que el objetivo será explotar las posibilidades que ofrece. Pero también se mantendrá la posición cuando no haya alternativas mejores en el entorno, siendo en este caso el objetivo minimizar los riesgos y contener el coste. Ambas alternativas difieren en el valor de la dependencia relativa, resultando en valores de signo contrario. Así, se mantiene la posición para explotarla cuando se obtiene un dominio de la relación por parte del comprador, pero se mantiene la posición con una estrategia defensiva cuando el dominio es del vendedor.
- b. Acciones que pretenden hacer evolucionar las condiciones de la compra con el fin de desplazarse hacia otro cuadrante que ofrezca condiciones más favorables. En general, las estrategias de desplazamiento tienen por finalidad moverse hacia cuadrantes en los que la dependencia neta de la relación dé lugar a mayor dominio por parte del comprador. En casos puntuales pueden llevar a equilibrar el grado de dependencia entre las partes, como es el caso de la búsqueda de relaciones de colaboración, pero en ningún caso la estrategia a implementar está dirigida a aumentar la dependencia relativa del comprador.

Estas estrategias alternativas para cada cuadrante son claramente distinguidas por los compradores (Gelderman y Van Weele, 2003), lo cual es probado en el estudio de Caniëls y Gelderman (2005) al establecerse diferencias significativas en las posiciones de dominio entre los estrategias de compra dentro de cada cuadrante.

Como ya se ha comentado, por lo general las estrategias de cambio de cuadrante se encaminan hacia la búsqueda de posiciones de dominio del comprador, lo que les lleva a orientarse hacia el cuadrante palanca, véase Figura 4.17. Así, las estrategias más conservadoras, las que suponen aceptar la posición actual, se encuentran asociadas a posiciones de mayor dependencia relativa del comprador dentro del cuadrante, motivo por el cual no se pueden implementar acciones más proactivas. Esto es indicativo de la relevancia del balance de las dependencias entre proveedor y comprador y su efecto en la fijación de estrategias de compra.

Los valores de la dependencia neta y la dependencia total caracterizan cada una de las categorías presentadas, concluyéndose que los niveles de dependencia de proveedor y comprador determinan la estrategia de compra aplicada.

Figura 4.17. Estrategias de compra para los cuadrantes de la matriz



Fuente: elaborado a partir de Caniëls y Gelderman (2005)

La dependencia total influye también en la selección de estrategias, concretamente en la aceptación de posiciones que se consideran de desventaja. Se comprueba que la aceptación de situaciones de alta dependencia relativa por parte del comprador está relacionada con elevados valores de la dependencia total (Caniëls y Gelderman, 2005). El comprador dependiente estará dispuesto a aceptar condiciones potencialmente desfavorables cuanto más elevada sea la dependencia total. Esto se explica por el hecho de que mayores niveles de dependencia total suponen mayor valor

aportado por la relación de compra, por lo que una eventual ruptura de la relación con el proveedor daría lugar a unos costes que se pretenden evitar.

#### ***4.5.3. Crítica y conclusiones del modelo de Gelderman***

En nuestra opinión, el modelo de Gelderman (2000) constituye el corolario de los modelos estudiados previamente, al extraer de ellos un elemento clave para la gestión de las relaciones de compra como es la dependencia. La virtud de este modelo se encuentra en la presentación de la dependencia de forma explícita como elemento de ordenamiento de la compra y el descubrimiento del mismo como orientador de las estrategias de compra.

La matriz de Gelderman (2000) reinterpreta las dimensiones de clasificación propuestas en la matriz de Kraljic (1983) y compone dos ejes rotados que representan el poder del comprador y la importancia de la compra. Mediante esta composición se explicita el efecto del poder en el modelo de Kraljic (1983), entendiéndose éste como un caso particular del modelo de Gelderman (2000). Por otra parte, el resultado de la categorización obtenida coincide con las conclusiones obtenidas en el estudio empírico de Bensaou (1999), siendo de aplicación los principios de los perfiles contextuales. Es necesario efectuar una comparación del modelo de Gelderman (2000) con el modelo de Bensaou (1999), para observar las similitudes entre las categorías obtenidas en ambos casos.

No obstante, la definición y composición de factores de la dependencia efectuada en el modelo queda pendiente de concretar, por lo que resultaría conveniente profundizar en los factores de medición de la dependencia.

El modelo de Gelderman (2000) no estudia las particularidades del objeto de compra, sino sus consecuencias sobre el equilibrio de poder entre las partes. Así, lo relevante no es el importe de la compra o el riesgo asociado a la misma, sino el efecto que estas variables y otras puedan tener sobre el balance de poder. La compra se estudia desde su perspectiva relacional, resumiendo y haciendo girar la gestión de la cadena de valor en la necesidad mutua de los participantes de la cadena de suministro y en su balance de dependencia.

La inclusión del eje de poder del comprador sirve de enlace entre las dimensiones originales del modelo de Kraljic (1983) y las dimensiones de dependencia del comprador y el proveedor. Así, el desarrollo de Gelderman (2000) contribuye a explicar el modelo original de Kraljic(1983), y en un sentido más amplio al modelo empírico de Bensaou (1999). Dos consecuencias podemos obtener de dicho desarrollo:

- Los ejes vertebradores de los modelos de Kraljic (1983) y Bensaou (1999) corresponden a los ejes rotados que representan a la importancia de la compra y el poder del comprador.
- Aun cuando Gelderman (2000) utiliza los mismos términos para denominar las cuatro categorías y podemos suponer que las condiciones generales son similares, lo

verdaderamente relevante es la coincidencia en las condiciones del balance de dependencia entre comprador y proveedor en cada cuadrante.

El resultado es un instrumento de clasificación que posteriormente es completado con las observaciones sobre gestión de las categorías debidas a Caniels y Gelderman (2005) y Gelderman y Van Weele (2003), ofreciéndose alternativas estratégicas fundamentadas en el balance de dependencia. Estas directrices estratégicas explican los motivos por los que en unos casos es apropiado desplazarse hacia otras posiciones de dependencia y en otras se mantiene las condiciones de dependencia.

En resumen, Gelderman (2000) modelo establece como fundamento para la clasificación de las relaciones de compra a los equilibrios de poder entre las partes. El efecto es recogido mediante el estudio de la dependencia, siguiendo la teoría de dependencia de los recursos. Así, la teoría de dependencia de los recursos se convierte en el fundamento teórico de los modelos de clasificación de las compras.

#### 4.6. COMPARATIVA Y CONCLUSIONES DE LOS MODELOS DE CARTERAS DE COMPRA

En este capítulo se ha visto que la empresa compradora debe gestionar un conjunto de relaciones para la gestión de la cadena de suministro. Dichas relaciones deben adaptarse a las circunstancias de la compra, por lo que resulta necesario analizar las necesidades internas junto con el entorno de la compra. Es en ese momento cuando la empresa necesita clasificar las distintas relaciones de compra a establecer en la gestión del suministro. A tal efecto, hemos visto que se formulan distintos modelos para el estudio y elección del modo de relación con el proveedor.

Con la finalidad de presentar de forma resumir las principales características de cada uno de los modelos descritos y facilitar la comparación entre ellos se presenta en la Tabla 4.9 un esquema con las características esenciales de los modelos de cartera de compra estudiados.

Tabla 4.9. Comparación entre modelos de cartera de compras

	Kraljic (1983)	Olsen y Ellram (1997)	Bensaou (1999)	Gelderman (2000)
Dimensiones de la primera matriz	X.- Complejidad del mercado de suministro Y.- Importancia de la compra	X.- Importancia estratégica de la compra Y.- Dificultad de gestión de la situación de compra	X.- Inversiones específicas del proveedor Y.- Inversiones específicas del comprador	X.- Dependencia del comprador Y.- Dependencia del proveedor
Dimensiones de las segunda matriz	X.- Fortaleza del mercado de suministro Y.- Fortaleza de la empresa	X.- Fortaleza de la relación Y.- Atractivo relativo del proveedor		
Categorías utilizadas en la primera matriz	1.- Productos no críticos 2.- Productos palanca 3.- Productos cuello de botella 4.- Productos estratégicos	1.- No crítico 2.- Palanca 3.- Cuello de botella 4.- Estratégico	1.- Intercambio de mercado 2.- Proveedor cautivo 3.- Comprador cautivo 4.- Asociación estratégica	1.- No crítico 2.- Palanca 3.- Cuello de botella 4.- Estratégico
Planes de acción	Criterio: Relación de poder <sup>10</sup>  En el cuadrante estratégico se proponen tres planes diferentes – explotar, balance y diversificar- en función de la relación de poder	Criterio: atractivo y fortaleza de la relación <sup>11</sup>  Estrechar la relación  Incrementar el atractivo del proveedor y el rendimiento de la relación  Reducir los recursos asignados a la relación		Propone reelaborar las recomendaciones genéricas de Kraljic y adaptarlas a las circunstancias y condiciones específicas de cada empresa  En estudios posteriores presenta dos alternativas para cada categoría, encaminadas a aceptar la posición o evolucionar hacia otros cuadrantes

<sup>10</sup> Planes establecidos en función de la segunda matriz.

<sup>11</sup> Planes establecidos en función de la segunda matriz.

LAS MATRICES DE CARTERA APLICADAS A LAS DECISIONES DE APROVISIONAMIENTO

<p>Gestión de la relación con proveedores</p>	<p>1.- Estandarización, optimización de los procesos y volúmenes</p> <p>2.- Negociación sobre precio, explotación de poder mediante contratos de compra y compras puntuales</p> <p>3.- Asegurar volumen de compras y mantener planes de apoyo</p> <p>4.- Desarrollo de relaciones de suministro a largo plazo</p>	<p>1.- Reducción del número de proveedores, estandarización/consolidación y automatización de compras</p> <p>2.- Apalancamiento en volúmenes para presionar sobre el precio. Objetivo de consecución de respeto mutuo y transmisión de necesidades futuras</p> <p>3.- Relación de colaboración en ingeniería e implicación del proveedor en el análisis del valor</p> <p>4.- El proveedor es una extensión natural de la empresa, con la que se establece una relación muy estrecha y a largo plazo</p>	<p>1.- Negociación de contratos a corto plazo, sin compromiso</p> <p>2.- Intercambio continuo de información de banda ancha, pero mutua desconfianza a pesar de la colaboración</p> <p>3.- Confianza mutua y concentración en la coordinación, con menor intercambio de información</p> <p>4.- Colaboración intensa en todos los aspectos, en el largo plazo</p>	<p>1.a.- Compras individualizadas, conseguir gestión eficiente</p> <p>1.b.- Estandarizar especificaciones</p> <p>2.a.- Explotar poder de compra</p> <p>2.b.- Desarrollar asociación estratégica</p> <p>3.a.- Reducir dependencia y riesgo, buscar nuevas soluciones</p> <p>3.b.- Aceptar dependencia, reducir consecuencia negativas</p> <p>4.a.- Terminar asociación, buscar nuevo proveedor</p> <p>4.b.- Aceptar inconvenientes asociación actual</p> <p>4.c.- Mantener asociación estratégica</p>
---	---	---	--	--

LAS MATRICES DE CARTERA APLICADAS A LAS DECISIONES DE APROVISIONAMIENTO

<p>Otras características</p>	<p>El papel de las especificaciones y el desarrollo de productos es menospreciado</p> <p>No se establece ningún criterio para la determinación de la importancia relativa de los factores en cada dimensión</p> <p>Establece recomendaciones basadas en dos dimensiones únicamente</p> <p>No ofrece una actitud proactiva que permita evolucionar hacia otros objetivos</p> <p>No está claro el rol del poder y la dependencia en el modelo</p> <p>Factores de cada dimensión poco desarrollados</p>	<p>Parece haber correlación entre las dos dimensiones del modelo de cartera</p> <p>El rol de las especificaciones y el desarrollo de productos es menospreciado</p> <p>Utiliza una segunda matriz para confirmar la reasignación de recursos a las relaciones en curso</p> <p>Desarrolla los factores que determinan la valoración de las dimensiones</p> <p>El objetivo del modelo es la asignación eficiente de recursos a las situaciones de compra</p>	<p>Clasifica las situaciones de compra en función del poder-dependencia, pero no atiende a las circunstancias del bien a comprar ni es su objetivo clasificar productos</p> <p>Modelo descriptivo basado en un estudio empírico sobre empresas del sector de automoción en Japón y E.E.U.U., que resulta en un perfil de gestión para cada categoría</p> <p>El perfil de gestión de cada cuadrante es establecido en función de las características comunes a las empresas de mayor rendimiento de la categoría y las diferencias con las menos rentables</p>	<p>Combina los argumentos de la teoría de dependencia de recursos con la matriz de Kraljic para elaborar nuevas dimensiones basadas en el poder y la dependencia</p> <p>Las dimensiones relativas a la dependencia son más genéricas que el impacto sobre beneficios y el riesgo de suministro, siendo la matriz de Kraljic un caso particular</p>
------------------------------	--	--	---	--

Fuente: elaboración propia

La visión de las carteras de compras difiere de la visión de redes industriales en lo que respecta al diseño de las relaciones comprador-proveedor. Las relaciones no deben tomarse como pares aislados, pues su efecto está siempre relacionado, conectado, con otra relación (Dubois y Pedersen, 2002). Es por esto que los modelos actuales no reflejan el efecto de las acciones estratégicas en la red de relaciones que mantiene la empresa.

Todos ellos son útiles para la clasificación y análisis de las distintas categorías de compra que puede efectuar una empresa, pero, en general, adolecen de una ausencia de directrices para orientar la compra hacia circunstancias más favorables. En cualquier caso, el diseño de acciones orientadas al cumplimiento de los objetivos marcados en la planificación estratégica de la empresa no es el resultado de la ejecución de simples recomendaciones, y requiere su confección a la medida de las circunstancias y condiciones específicas de cada empresa.

Los modelos estudiados son muy superficiales en lo relativo a las relaciones entre ingeniería, función de compras y los proveedores en el proceso de desarrollo de productos. Concretamente, el papel de la fijación de las especificaciones de la compra es minusvalorado en las fases de clasificación y análisis de las compras, no teniéndose tampoco en cuenta en los planes de acción sugeridos (Nellore y Söderquist, 2000). Ninguno de los modelos descritos busca el equilibrio global de la base de relaciones con proveedores, pues todas son tratadas de forma dual, sin tener en cuenta el conjunto de relaciones de toda la red de suministro.

No obstante, a pesar de los aspectos criticables, los modelos de cartera son una excelente forma de organizar la información y pueden ser utilizados para clasificar los recursos y proveedores para la gestión estratégica de las compras (Olsen y Ellram, 1997; Nellore y Söderquist, 2000). Esta es la finalidad que se persigue en esta investigación, desarrollar una herramienta que permita representar la información relevante en las relaciones de compra, de manera que sirva para facilitar la formulación de la estrategia en el área de Compras.

En cualquier caso las ventajas superan los inconvenientes de las matrices de cartera, como son:

- Proveen a los gestores de una clasificación para el análisis de los artículos comprados. Esto puede ser considerado un inconveniente si se realizan clasificaciones simplistas que releguen aspectos relevantes del entorno de la compra. Por otra parte, supone una ventaja poder representar la realidad compleja de una compra de forma fácilmente interpretable y posibilitar el análisis de la situación de las compras en su conjunto.
- Disponer de una estructura de análisis homogénea para todos los artículos comprados facilita la comunicación y discusión de los aspectos estratégicos de la compra (Day, 1986). Una vez se dispone de un marco de clasificación de las compras se puede centrar la discusión en los aspectos estratégicos del mismo, al disponer de una visión de conjunto, siendo ésta la parte más importante de la dirección de la empresa.

- La presentación de todas las relaciones de compra permite diseñar un mapa de las relaciones y tratar de forma discriminada las distintas situaciones en función de sus particularidades.

Hemos visto que la empresa puede optar en sus relaciones externas con su entorno entre diversas combinaciones entre dos extremos, el modelo contractual y el modelo relacional, para lo que tendrá en cuenta los costes de transacción de los distintos tipos de acuerdo, las condiciones de dependencia y sus intereses estratégicos.

La adquisición de bienes y servicios por parte de la empresa supone siempre la interrelación con los proveedores, cuya intensidad dependerá del resultado que se desee obtener de la misma. Si el interés del comprador se refiere a la compra repetitiva de un artículo estandarizado, de amplia disponibilidad en el mercado, la relación de compra más eficiente se adaptará a la definición de adquisición contractual o competitiva en el mercado. No obstante, si el bien o servicio a adquirir debe ser hecho a medida del comprador, limitándose su disponibilidad, la relación de suministro deriva hacia condiciones de competencia limitada, por lo que parece más eficiente buscar acuerdos de colaboración entre proveedor y comprador.

Los modelos de cartera constituyen un instrumento de análisis de las necesidades de compra y las relaciones con los proveedores, a partir de los cuales las organizaciones podrán diseñar e implementar planes de acción adecuados.

Tras el estudio de los modelos de cartera de compra y las relaciones con proveedores nos interesará conocer cuáles son los factores esenciales que deberá tener en cuenta la organización para valorar adecuadamente las dimensiones de las matrices propuestas. Esta es la cuestión que nos ocupará en el capítulo siguiente.



## **Capítulo 5**

# **ESTUDIO DE LOS FACTORES DE CLASIFICACIÓN DE LAS COMPRAS**

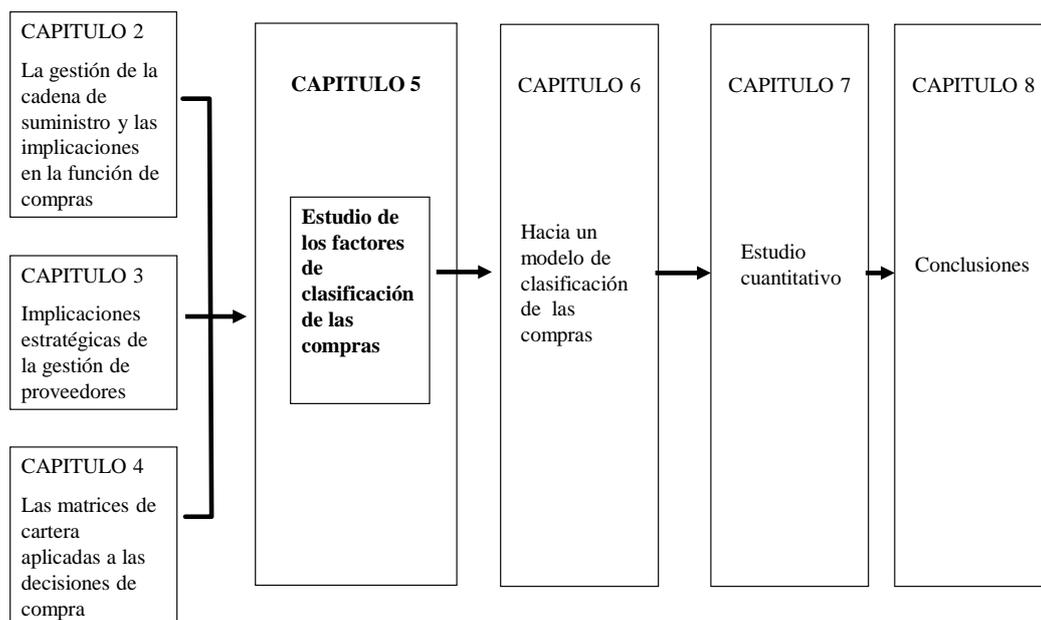
---



## 5. ESTUDIO DE LOS FACTORES DE CLASIFICACIÓN DE LAS COMPRAS

Antes de avanzar con la exposición, resulta conveniente situar el grado de avance en que se encuentra la investigación. En este capítulo se analizarán los factores aplicables para la categorización de las compras, lo que se llevará a cabo a través de entrevistas en profundidad con directivos/as de compras. Estas entrevistas se desarrollarán bajo las normas de ejecución del estudio de casos en los que se desea explorar de forma inductiva nuevas hipótesis a confirmar en estudios posteriores. Con el apoyo de las conclusiones obtenidas en los tres primeros capítulos del desarrollo teórico y este estudio cualitativo se formulará un modelo para la clasificación de las compras. La Figura 5.1 muestra la ubicación del capítulo actual en el desarrollo de la investigación.

Figura 5.1. Esquema de desarrollo de la investigación



## 5.1. OBJETIVOS Y PROPOSICIONES

El objetivo de este estudio de campo es contrastar el conocimiento adquirido tras la revisión teórica con vistas a formular un instrumento para la ayuda en la formulación estratégica de las compras. A fin de estructurar correctamente el estudio cualitativo se ha descompuesto en distintas proposiciones aquellos aspectos del estudio que se desean contrastar empíricamente, las cuales serán planteadas a los/as directivos/as de compras para conocer sus impresiones. El estudio del caso se propone tendrá los siguientes apartados:

1. Determinar la relevancia estratégica de la elaboración de una matriz de compra y la implantación de la misma en las empresas estudiadas.
2. Identificar los factores de decisión de las distintas situaciones de compra y la influencia de los mismos en la toma de la decisión final, refrendando la importancia principal de la dependencia.
3. Relacionar la segmentación de las situaciones de compra en categorías con el modo de relación con proveedores.

El estudio cualitativo que se desarrollará en este capítulo tiene por finalidad incorporar al modelo teórico la visión de la realidad empresarial con el fin de inspirar mejoras que faciliten su aplicabilidad en la empresa. Así el objetivo es doble, por una parte, detectar errores fundamentales que se puedan constatar en un primer acercamiento a la empresa y, por otra parte, dotar al investigador de un conocimiento basado en el contexto y las experiencias de los casos estudiados, lo que le facultará para formular un modelo de clasificación mejorado. Los casos estudiados además de seleccionar las variables utilizadas para clasificar las distintas situaciones de compra que aborda una empresa, posibilitarán la profundización en el modo en que se toman las decisiones, es decir, el cómo y por qué de las decisiones.

Es conveniente precisar que el estudio mediante casos no pretende en ningún momento extraer conclusiones generalizables al conjunto de las empresas, debido a la ausencia de rigor estadístico, ni dotar al modelo de un refrendo empírico, sino enriquecer el modelo teórico con puntos de vista diversos. Lo que trataremos es de “generalizar analíticamente” la experiencia práctica hasta convertirla en un input básico en la construcción final del modelo teórico (Yin, 2002). Con este fin se ha elaborado previamente un cuestionario que plantea las deducciones realizadas a partir de la revisión bibliográfica, las cuales se desea refrendar.

Con la finalidad de conducir las entrevistas hacia las cuestiones más relevantes y dar pie a aportaciones centradas en el estudio, evitando la dispersión en las respuestas, se ha elaborado un cuestionario subdividido en seis apartados que se muestra en el apartado siguiente.

## 5.2. METODOLOGÍA

El estudio de tipo cualitativo que se propone se orienta al desarrollo de estudios de casos instrumentales, en los que el estudio de una experiencia singular permite responder a una inquietud o problemática que excede la experiencia estudiada (Stake, 1995). El uso instrumental de los casos es un medio para adquirir un conocimiento sobre la sistemática del uso de herramientas de análisis de las compras, extrayendo lecciones sobre su aplicabilidad en distintos contextos. De esta forma, el uso instrumental de los casos permite reflexiones más amplias que el estudio intrínseco del caso, ya que no se agotan en la singularidad de una experiencia (Barzelay y Cortázar, 2005).

A pesar de la ausencia de validez estadística de las aportaciones que surjan de un entorno tan limitado como el que se utiliza, es extraordinariamente valioso el conocimiento del contexto que proporcionará a la investigación y las respuestas a preguntas del tipo “cómo” y “por qué”, que a la postre posibilitarán la formulación de un modelo de clasificación de las compras.

Implantación de las herramientas de clasificación de compras
<b>P1. Las empresas utilizan herramientas que clasifican a sus proveedores en función de distintas variables relevantes con el fin de elegir la estrategia de compra.</b>
Fijación y evaluación de dimensiones de clasificación
<b>P2. La evaluación de las distintas situaciones de compra se basa en factores con origen en el mercado de suministro, la organización compradora, el producto comprado y el proveedor.</b>
<b>P3. La importancia del recurso condiciona la categorización de las situaciones de compra, tomándose en cuenta para ello la magnitud y criticidad del recurso.</b>
<b>P4. La discrecionalidad y la concentración del control de un recurso condicionan la estrategia de compra.</b>
<b>P5. Las empresas tienen en cuenta la posición negociadora del proveedor-interés, poder, dependencia- para implementar el tipo de relación más adecuado</b>
Gestión de categorías y planes de acción
<b>P6. La gestión estratégica de las compras requiere la categorización de las distintas situaciones de compra a las que se aplicarán estrategias diferenciadas.</b>

- Implantación de las herramientas de clasificación de compras

Mediante las cuestiones de este apartado determinaremos el modo en que la empresa utiliza las herramientas de clasificación de compras. En el caso de que la empresa entrevistada no utilice ningún tipo de herramienta se tratará de conocer si existe algún patrón de conducta que guíe las decisiones relativas a la compra.

- Fijación y evaluación de dimensiones de clasificación

La elección de las dimensiones de clasificación y los factores que las conforman constituyen el núcleo de todo modelo de clasificación, por lo que las aportaciones basadas en la experiencia serán valiosas para determinar los inconvenientes y ventajas de la elección de cada variable.

En este cuestionario se abordará en primer lugar el origen de los factores que deben clasificar la situación de compra -proposición P2- para posteriormente entrar al detalle de cada una de las dimensiones –proposiciones P3, P4 y P5.

Dado que se desea construir un instrumento de clasificación fundamentado en la mutua dependencia entre las partes, se orientará el cuestionario a la búsqueda de indicios que determinen su relevancia en las decisiones de relación posteriores. No obstante, y con el objetivo de evitar la predisposición el entrevistado se tratará de evitar el término “dependencia” y buscar sus consecuencias a través de la “capacidad de negociación”. Por otra parte, y atendiendo al fin de la clasificación de las situaciones de compra, que no es otro que proponer planes de acción para la gestión de los proveedores, se cuestionará a los entrevistados acerca de la relación entre cada una de las variables propuestas y los planes de acción aplicados.

- Gestión de categorías y planes de acción

La categorización no es un fin en sí mismo, sino una forma de establecer pautas generales de comportamiento para cada agrupación de situaciones de compra. Mediante las cuestiones de esta proposición se analizará la conexión entre las categorías generadas y los planes de acción sugeridos en cada una de ellas.

### 5.3. ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

El propósito de la elaboración de un cuestionario es guiar al entrevistador durante el desarrollo de la entrevista, estableciendo puntos de arranque para cada tema a tratar, ámbitos en los que se desea profundizar en la recogida de datos y facilitar el retorno al hilo de la cuestión cuando la conversación se distraiga de los temas de mayor interés.

Por otra parte, la elaboración del cuestionario exige reflexionar sobre los argumentos fundamentales del modelo y las debilidades que de su formulación se desprenden, constituyéndose como un

itinerario por sus aspectos más problemáticos. Así mismo, proporciona un plano de las contingencias que se pueden producir durante la conversación y, ante todo, debe proponer vías alternativas que posibiliten la continuación en la recogida de información.

El desarrollo de las cuestiones relacionadas con cada una de las proposiciones puede ser consultada en el Anexo 1.

### ***5.3.1. Selección de casos***

Como ya hemos referido anteriormente, el objetivo de este estudio cualitativo no es testear un modelo, por lo que las empresas objeto de estudio no constituyen una muestra de la población. El objetivo de este estudio será clarificar y ayudar en el desarrollo de un modelo, no testarlo, por lo que la muestra seleccionada no está sujeta a criterios de validez estadística (Eisenhardt y Graebner, 2007). Por ello, los casos elegidos corresponden a distintos tipos de empresa, sectores y modelos de gestión, constituyendo un conjunto de casos dispares con visiones y condicionantes distintos respecto a la compra.

Las empresas estudiadas representan distintas características atendiendo a su complejidad en las compras. Se han buscado empresas que se sitúan en distintos niveles de la cadena de suministro, poder de negociación, variedad en la tipología de artículos de compra, complejidad del producto final y diseño organizativo de compras.

Al contrario de lo que se pretende en un estudio aleatorio o estratificado, el objetivo que perseguimos es apropiado para un muestreo teórico. El muestreo teórico consiste en que los casos son seleccionados en función de su idoneidad para elucidar y extender relaciones y lógicas entre constructos. Así se atiende a razones teóricas, como la revelación de un fenómeno inusual, replica de las conclusiones de otros casos, replica contraria, eliminación de explicaciones alternativa y elaboración de teorías emergentes (Eisenhardt y Graebner, 2007).

Aunque las conclusiones pueden basarse en estudios individuales ello se da en casos extremos que resultan inusualmente reveladores, por lo que los estudios con múltiples casos ofrecen una base más sólida para la construcción de teorías (Yin, 2002). La multiplicidad de casos también da lugar a teorías más robustas debido a que las proposiciones están fuertemente arraigadas en distintas evidencias empíricas. Por ello, consideramos que los ocho casos estudiados ofrecen suficientes argumentos para efectuar un primer contraste e introducir mejoras al modelo de clasificación de compras.

El listado de empresas y sus características clasificatorias principales son presentados en la Tabla 5.1.

Tabla 5.1. Datos descriptivos de las empresas entrevistadas en el estudio cualitativo

Empresa	Tamaño	Actividad desarrollada
CAF	Grande	Diseño, fabricación, mantenimiento y suministro de equipos ferroviarios
Cromoduro Corporación	Mediana	Diseño y producción de componentes de automoción
Auzo Lagun	Grande	Servicios de restauración a colectividades
Copreci	Grande	Desarrollo y fabricación de componentes para electrodomésticos
Geyser-gastech	Grande	Desarrollo y fabricación de calentadores de agua a gas
Lazpiur	Mediana	Desarrollo y fabricación de maquinaria para automatización mecánica de líneas
Microdeco	Pequeña	Decoletaje de precisión
Hijos de Juan de Garay	Grande	Tubos de acero, componentes tubulares y barras de latón

Fuente: elaboración propia

### **5.3.2. Unidad de análisis y desarrollo del estudio**

Dado que la unidad de estudio corresponde a la función de compras de una empresa, hemos seleccionado a los responsables de dicha función como unidad de estudio. El interlocutor seleccionado corresponde al cargo de director de compras o responsable de compras. Dicho interlocutor está dotado de un amplio conocimiento de las condiciones ambientales que rodean a las compras que realiza la empresa, además de ser el principal decisor en esta función. La toma de las decisiones de compra y adjudicación a los proveedores exige un profundo conocimiento y análisis de las condiciones del mercado de compra, siendo así que aun cuando no se utilicen herramientas de clasificación de compra de manera explícita dicho análisis es realizado implícitamente por el comprador. La entrevista a los responsables de la función de compras pretende hacer emerger esos aspectos que permiten establecer preferencias entre distintos proveedores y optar por estrategias de relación con los proveedores adaptadas a cada caso.

Las entrevistas fueron realizadas entre septiembre y diciembre de 2008. Cada una de las entrevistas realizadas fue transcrita a partir del archivo sonoro recogido durante la conversación. A partir de la transcripción de la entrevista se señalaron las evidencias más significativas obtenidas, las cuales fueron enviadas a los entrevistados para su revisión. Sólo en uno de los casos no fue posible efectuar la revisión de las conclusiones. El conjunto de las conclusiones fueron posteriormente presentadas en la tabla de evidencias que se puede consultar en el anexo 10.2. La tabla de evidencias es un resumen de las conclusiones obtenidas en cada una de las entrevistas respecto a cada una de las cuestiones planteadas. Las conclusiones que mostramos a continuación están fundamentadas en dichas evidencias y constituyen un elemento de contraste de la realidad de la gestión de compras.

## 5.4. CONCLUSIONES

Las conclusiones que se elaboran a continuación aportan argumentos para la comprensión de las cuestiones planteadas, y son consecuencia del análisis y la comparación de las respuestas obtenidas. El objetivo de estas conclusiones es determinar los aspectos más destacables obtenidos de las entrevistas en profundidad efectuadas en las 8 empresas estudiadas.

### **P1. Las empresas utilizan herramientas que clasifican a sus proveedores en función de distintas variables relevantes con el fin de elegir la estrategia de compra.**

Hemos observado que la implantación de las herramientas de gestión de compras en las empresas estudiadas es escasa. El uso de herramientas de clasificación de las compras parece estar relacionado con las necesidades de planificación estratégica de la empresa y la formación organizativa de los directivos de compras. Los usuarios de estas herramientas establecen su utilidad en función de:

- Establecer un enfoque global de las compras de la empresa y la extensión de dicha información a los gestores de la organización.
- Visualización de las principales categorías de compra con las que trabaja la empresa y obtener conclusiones que orienten en la elección de estrategias a largo plazo.

La principal virtud de la elaboración de las carteras de clasificación de las compras está en habilitar un lugar de encuentro y reflexión del mapa global de compras de la empresa, lo que facilita el desarrollo posterior de las estrategias de compra. La evolución del mapa de compras y la valoración de los resultados de las estrategias pasadas es otro aspecto resaltado. No obstante, las directrices estratégicas marcadas por los modelos de gestión no son consideradas el aspecto más relevante, aun cuando establecen pautas lógicas que se siguen habitualmente. Su aplicación a la operativa diaria es muy limitada, pero permite asentar una perspectiva de largo plazo en las elecciones que se efectúan a corto plazo. La revisión se fija con una periodicidad anual, de forma previa a la elaboración de los planes de gestión.

El rendimiento de estas herramientas no se establece en términos económicos, sino en relación a su utilidad en la elaboración y aplicación de estrategias de largo plazo. Aunque requiere un esfuerzo de recogida de información y reflexión, con la consiguiente inversión en tiempo por parte de los compradores, la sencillez de la elaboración es un aspecto destacado. La búsqueda de la sencillez en la elaboración y la interpretación de las categorías da lugar a que se arrinconen modelos de clasificación más complejos, en los que no se aprecia un aumento de las características discriminantes de cada categoría ni las directrices estratégicas que conllevan.

El uso de técnicas de clasificación de compras ABC está ampliamente extendido, lo que supone asignar importancias relativas a los proveedores en función del volumen de compra. No obstante, aun cuando no se expliciten las distintas variables y categorías de compra gestionadas por la empresa, los responsables de compras son conscientes de su presencia y actúan siguiendo la

lógica que establecen las carteras de compra. Se puede decir por tanto, que la diferencia se encuentra en la distinta formalidad en la gestión estratégica de las compras. Las empresas que utilizan instrumentos de clasificación de compras formalizan el proceso de análisis y formulación de la estrategia de forma que se consigue un mejor ajuste entre los objetivos de la relación y los medios dedicados.

**P2. La evaluación de las distintas situaciones de compra se basa en factores con origen en el mercado de suministro, la organización compradora, el producto comprado y el proveedor.**

De entre los factores citados, el relativo a las características del artículo comprado es el que mayor relevancia adquiere, teniendo su reflejo en la complejidad asociada a la compra. Las características específicas del artículo influyen en la configuración del mercado de compra, entendiéndose que incrementar las exigencias a cumplir por el artículo aumenta la concentración de la oferta y dificulta la consecución de los objetivos marcados para la compra. De forma similar, las especificaciones del artículo pueden acotar las características de los proveedores practicables.

Se detectan características comunes al mercado de compra y el proveedor, debido a que el mercado de compra se conforma por agregación de los proveedores. Así, mercado de compra y proveedor son tratados en algunos casos de forma conjunta. No obstante, la relevancia de las características con origen en el mercado o el proveedor puede ser consecuencia del tipo de artículo. En este sentido, en el caso de la gestión de compra de “commodities”, adquieren mayor relevancia aspectos relacionados con las condiciones del mercado de oferta dado que las especificaciones del artículo están estandarizadas. Por el contrario, en los casos en que la compra establece especificaciones restrictivas, cobran mayor importancia las características propias del proveedor que proporcionan mayor valor añadido.

Aunque las características propias de la empresa compradora son consideradas relevantes por su influencia en las estrategias a aplicar a cada categoría de compra, no se presentan de forma explícita en la cartera de clasificación de compras puesto que lo que se pretende representar son los condicionantes externos de la compra. No obstante, constituyen un condicionante implícito en el diseño de la cartera de compras, valoración de las situaciones y la elección de estrategias.

**P3. La importancia del recurso condiciona la categorización de las situaciones de compra, tomándose en cuenta para ello la magnitud y criticidad del recurso**

La magnitud de la compra es tenida en cuenta para la clasificación de las situaciones de compra, tanto en los casos en los que se utiliza modelos simples –ABC- como en modelos de cartera más elaborados. El volumen de compra es la variable más representativa de dicha magnitud, aunque también se utilizan variantes como el peso relativo.

El volumen de compra, en sí, no es citado como un factor que incremente la relevancia de la compra, sino como palanca para incrementar la capacidad de negociación del comprador. Un mayor volumen de compra incrementa el atractivo del negocio para el proveedor por lo que las

negociaciones adquieren un enfoque diferente, en el que se percibe una mejor disposición por parte del proveedor.

El concepto de criticidad de la compra no es percibido de forma homogénea por parte de los compradores, en unos casos porque se considera que todos los artículos son igualmente críticos y en otros, porque aún valorando la distinta criticidad de cada compra ésta es entendida desde una perspectiva distinta.

Quienes valoran la criticidad como muy relevante, estiman que tiene su origen en dos fuentes distintas:

- Especificaciones debidas al propio producto, que afectarían al rendimiento funcional, calidad y seguridad del producto final. Por ello, en algunos casos puede estar también asociado al cliente final.
- Complejidad del mercado de oferta. Se contempla la criticidad de la compra desde la dificultad de gestión de la compra y el tipo de relación que se mantenga con el proveedor. Se puede contemplar también como criticidad del proveedor, si los atributos críticos están ligados al proveedor.

La criticidad es considerada de forma predominante frente al volumen de compra, ya que establece los límites de la relación. No obstante, es difícil establecer una base para la medición de la criticidad de la compra, por lo que habitualmente se fundamenta en aspectos técnicos, de calidad e innovación. La criticidad es percibida como fuente de problemas, de forma que destaca por su efecto negativo.

Salvo en casos de escasez de oferta, el volumen no parece estar relacionado con la criticidad de la compra, y su mayor presencia tiene efectos positivos, al ofrecer más oportunidades en la negociación.

El tipo de relación que se establezca con el proveedor viene condicionado fundamentalmente por la criticidad, estableciéndose relaciones que minimicen los riesgos; mientras que el volumen potencia las palancas utilizables para reducir el coste de la compra y dar más estabilidad a la relación.

#### **P4. La discrecionalidad y la concentración del control de un recurso condicionan la estrategia de compra.**

Son varios los factores citados en la literatura para determinar la discrecionalidad y concentración del control de un recurso.

- Número de proveedores alternativos. Es considerado relevante por todos los entrevistados, haciendo que el resto de factores sea secundario. Más relevante que el propio número de proveedores es el grado en el que estos constituyen una alternativa real. Influye en el nivel de competencia entre los proveedores, y es el indicador principal para establecer la concentración del mercado. Los compradores consideran un gran inconveniente no disponer de alternativas para el suministro, como ocurre en el caso de proveedores

impuestos por el cliente final. Las empresas tratan de mantener en todo momento un número suficiente de alternativas que impidan niveles de dependencia inaceptables. No obstante, las especificaciones impuestas al artículo/servicio por el propio comprador pueden restringir el número de proveedores accesibles.

- Tecnología propia de los proveedores. Este es un elemento relevante para determinar la concentración y el control del recurso, lo que incrementa la dependencia. Se considera consecuencia de los logros conseguidos de inversiones realizadas en recursos humanos y equipos a largo plazo, lo que proporciona un salto cualitativo en la posición del proveedor, al dejar de tener alternativas equiparables.
- Complejidad tecnológica. Este es otro de los aspectos relativos al artículo comprado que es generalmente reconocido como influyente en la concentración y control de la oferta. Puede ser causa de la reducción del número de proveedores, ya que cuanto mayor sea la complejidad asociada al suministro menor será el número de proveedores capacitados para atender dicha demanda. En su ausencia la variable fundamental deviene en el precio. Condiciona asimismo el nivel de competencia y el coste de cambio, pero se estima que su duración en el tiempo es limitada, porque el comprador tratará de encontrar fuentes que incrementen la posibilidad de elección.
- Coste de cambio de proveedor. En este factor se reflejan las consecuencias de otros de los aspectos citados como la ausencia de alternativas y la tecnología propia del proveedor, lo cual constituirá finalmente una barrera de salida y favorecerá la concentración. No obstante, observado desde un punto de vista económico, los compradores entrevistados asumen dicho coste como un mal menor en el que se debe incurrir para seguir manteniendo la independencia y la competencia entre los proveedores, por lo que se muestran dispuestos a cambiar de proveedor en caso de ser necesario.
- Inversiones requeridas. Favorecen la concentración de la oferta, al establecer barreras de entrada para otros proveedores y pueden condicionar las relaciones posteriores si es necesario establecer contratos a largo plazo que permitan al proveedor recuperar la inversión realizada. No obstante, la mayoría considera que no constituyen un obstáculo si se concluye que la inversión será rentable y el riesgo no es elevado.

Sobre los siguientes factores inicialmente relacionados con la concentración o bien no se ha obtenido un consenso suficiente o han sido desestimados.

El tamaño de los proveedores no es considerado relevante en una primera impresión, pero se puntualiza que esto se da cuando la diferencia relativa de tamaño no es grande. Es decir, lo relevante es el diferencial de tamaño entre las partes. Si el proveedor tiene una escala muy superior al comprador entonces se considera que sí tendrá efecto en el control de los recursos. Cuando el diferencial de tamaños es relevante tiene influencia y se hace notar en los precios negociados. Se entiende que cuando el proveedor tiene a su favor el diferencial de tamaño lo utilizará para ejercer su control sobre el recurso y subir los precios. Por el contrario, cuando el proveedor es una pequeña empresa, más aún si es microempresa, se entiende que el poder de control que el comprador puede

ejercer es limitado pues podría terminar por arruinar al proveedor en los casos en que estos sean muy dependientes.

Crecimiento del mercado. En general, se considera poco relevante para determinar la concentración y control del recurso.

Competencia entre proveedores. En unos casos se consideró no relevante, y en otros muy relacionado con el número de proveedores alternativos presentes en el mercado. La competencia parece ser más bien la consecuencia de la concentración de la oferta que su causa, y un efecto de la ausencia de un control estable.

Inestabilidad e incertidumbre del mercado. No es considerado relevante por una mayoría de los entrevistados, pues se relaciona con la inestabilidad de precios y esto no parece ser un condicionante de la concentración. Puede, en algún caso, llevar al comprador a establecer relaciones más estrechas con los proveedores que, como resultado, restrinjan la competencia.

Escasez del bien a comprar. No es considerada relevante para establecer la concentración y control del recurso. Se traduce en incrementos de precios, pero no se estima que incrementen el control del recurso.

Por último, la concentración y control del recurso negociado se considera muy importante para establecer la estrategia que mantendrá la empresa en la compra del recurso. Asimismo se apunta que elevados niveles de concentración y control de la oferta contribuyen a incrementar la complejidad de la compra, lo que coincide con lo propuesto en el modelo de Kraljic. En general las distintas estrategias se orientan a reducir la concentración de la oferta y mantener niveles suficientes de competencia entre los proveedores. La reducción de la concentración se encamina hacia la búsqueda de un número de fuentes alternativas suficiente, incluso en los casos en los que se colabore con el proveedor y, de alguna forma, se restrinja de forma unilateral la posibilidad de elección.

**P5. Las empresas tienen en cuenta la posición negociadora del proveedor -interés, poder, dependencia- para elegir el tipo de relación más adecuado**

La posición negociadora del proveedor constituye un elemento destacado en el momento de configurar la relación a mantener entre las partes. A pesar de existir unanimidad sobre la importancia de este aspecto, pudiéndose efectuar un seguimiento particularizado en los casos que se considere necesario, ninguno de los entrevistados que utilizan matrices para la representación de las situaciones de compra las incluyen entre sus dimensiones principales. Esto puede deberse a que el efecto de la posición de dominio o dependencia del proveedor es recogido a través de la complejidad de la compra, incrementándose la complejidad en función del aumento de dominio del proveedor.

La dependencia del proveedor es tenida en cuenta para determinar el nivel de dependencia neta en la compra, lo que influye de forma determinante en el tipo de relación entre las partes. La búsqueda de fórmulas de colaboración es más probable en los casos en los que la dependencia entre las

partes está más equilibrada. Por ello, las posiciones de dominio o desequilibrio en el poder son consideradas perjudiciales, pues pueden dañar la relación entre las partes e incrementar el riesgo de incumplimiento de las condiciones contratadas.

La forma de contrarrestar las situaciones de dominio por parte del proveedor goza también de un elevado consenso, sugiriéndose que la búsqueda de proveedores alternativos que incrementen la competencia constituye el principal instrumento para evitar el dominio del proveedor. Además, disponer de volúmenes de compra de elevada importancia relativa para el proveedor puede reforzar la posición del comprador y contribuir a equilibrar la dependencia neta.

No obstante, también debe atenderse a la filosofía empresarial del proveedor, pues se han observado conductas tendentes a la colaboración y la búsqueda del beneficio mutuo con los proveedores, a pesar de tener posibilidad de ejercer un mayor dominio.

**P6. La gestión estratégica de las compras requiere la categorización de las distintas situaciones de compra a las que se aplicarán estrategias diferenciadas.**

La homogeneidad de las categorías es puesta en cuestión, ya que aunque una categoría sea homogénea respecto a las dimensiones de clasificación pueden observarse importantes diferencias internas en las familias de productos y entre proveedores. Es por ello que aun cuando existan directrices generales para cada categoría ello no conlleva un único modo de relación para todos los ítems de la misma, siendo necesario un estudio particularizado de las condiciones de cada proveedor. Se apunta a que el tipo de relación establecido puede tener mayor dependencia de factores ambientales que acompañan al proveedor, los cuales tienen reflejo en las dimensiones representadas en la matriz. Quizá éste sea uno de los motivos por los que quienes no desarrollan las matrices de clasificación no sienten necesidad de hacerlo, al observar que elementos relevantes no son tomados en cuenta.

## 5.5. COMENTARIO FINAL

Como comentario final del capítulo, se ha observado que las herramientas de categorización de compras se utilizan en aquellas empresas con procesos de formulación estratégica consolidados, que trabajan con mercados de suministro de características muy dispares, y cuyos responsables de compras establecen sus objetivos a largo plazo. También se ha concluido que la principal aportación es el análisis del mapa de relaciones de compra y su capacidad para la clasificación de las distintas situaciones.

La evaluación de las compras se asienta en el estudio de las características del producto, el proveedor y el mercado de compra. El grado de estandarización del producto condiciona la

relevancia que cobrará el mercado de compra en la fijación de la estrategia, en detrimento de la influencia de las características del artículo.

La importancia del artículo se evalúa a partir de la cuantía de las compras y, por otra parte, su valor crítico. Entre estos dos, la criticidad es el aspecto que mayor influencia tiene en la elección de la estrategia de compra.

La concentración y control de la oferta es considerada el aspecto más importante de los estudiados para la elección de estrategias.

Por último, aunque la posición negociadora del proveedor es considerada muy relevante y también el balance de dependencia entre las partes, ésta no es incluida de forma explícita en las herramientas de categorización que utilizan.

Las conclusiones extraídas del estudio cualitativo realizado, unidas a las obtenidas de la revisión teórica efectuada en los capítulos anteriores da pie a la formulación de un modelo de clasificación de compras que presente el conjunto de relaciones de compras por categorías homogéneas y facilite el análisis de los planes estratégicos más adecuados a cada caso.



## **Capítulo 6**

# **HACIA UN MODELO DE CLASIFICACIÓN DE LAS COMPRAS**

---



## 6. HACIA UN MODELO DE CLASIFICACIÓN DE LAS COMPRAS

El objetivo de este trabajo es proporcionar un instrumento para la clasificación de las distintas situaciones de compra que se presentan en una organización. Especial relevancia adquieren en tal clasificación las características individuales y sociales de las organizaciones compradoras y proveedoras como su expresión a través del conocimiento de los factores que en ellas influyen y la elección de los indicadores que los miden.

Los distintos factores con capacidad de influencia en la decisión de compra han sido estudiados e incluidos en los modelos de comportamiento organizacional de compra debidos a Robinson et al. (1967), Webster et al. (1972) y Sheth (1973), los cuales se muestran integrados en un marco general debido a Johnston y Lewin (1996).

No obstante, la aplicación de estos modelos puede ser simplificada, y reducida en el uso de variables, si lo que se desea es incluir únicamente las condiciones que expliquen las diferencias entre los distintos tipos de artículos comprados y las organizaciones compradoras (Sheth, 1973). Siguiendo la premisa de simplicidad en la descripción de los condicionantes de la compra, el modelo de Kraljic (1983) ha adquirido notoriedad al agrupar las compras según su importancia y el riesgo asociado. No obstante, el cambio de contexto y las nuevas visiones organizacionales hacen necesario concentrar la atención en aquellos aspectos que afectarán a la gestión de las relaciones con la cadena de suministro. Por tanto, a partir del conocimiento adquirido en los modelos de cartera anteriores, se propondrá y contrastará un instrumento de gestión que suponga una evolución en la evaluación del contexto de las compras acorde a las necesidades actuales de esta función de la empresa.

Iniciaremos este capítulo con la revisión de aquellos grupos de factores que por su carácter exógeno y específico de cada situación de compra explicarán la aplicación de distintas estrategias de relación con los proveedores.

## 6.1. ORIGEN DE LOS FACTORES PARA LA GESTIÓN DE COMPRAS

La formulación del modelo de clasificación de las compras debe asentarse sobre los elementos distintivos de una situación de compra, por lo que de forma previa se deberá establecer cuál es el origen de los factores que se incluirán en las dimensiones de clasificación del modelo.

En los primeros modelos de comportamiento organizacional de compras (Robinson et al., 1967; Webster y Wind, 1972) la decisión de compra se representa afectada por dos influencias fundamentales: el entorno y la propia organización compradora.

- La influencia del entorno se sustancia en cuatro aspectos. En primer lugar, las características del entorno definen la disponibilidad de los bienes y servicios, siendo el reflejo de factores físicos, tecnológicos y económicos. En segundo lugar, el entorno establece las condiciones generales del negocio sometido a las fuerzas económicas y políticas imperantes en el mercado. En tercer lugar, las características del entorno determinan los valores y normas que guían las relaciones inter-organizacionales e interpersonales en los distintos sectores de actividad. Por último, las fuerzas del entorno influyen en los flujos de información de la organización compradora.
- Influencia del comportamiento organizacional orientado a las compras. Está dirigido por los objetivos estratégicos de la organización compradora y obligado por sus recursos financieros, tecnológicos y humanos.

De forma similar, y atendiendo a su procedencia, Wagner y Johnson (2004) sugieren que los factores que afectan a la relación comprador-proveedor se pueden agrupar en: factores locales, que recogen influencias relativas al producto, prácticas y procedimientos de compra utilizados por el comprador y las características propias de la empresa; y factores macro, que concentran la influencia del entorno. En el mismo sentido, Day y Lichtenstein (2006) proponen un marco en el que el rendimiento de la relación de compra depende de los factores citados anteriormente, y añaden la orientación estratégica del comprador. Aunque se presenten de forma más concreta, todos estos aspectos ya se anticipaban en Webster y Wind (1972), constatándose en los trabajos arriba citados la ausencia de factores relacionados con el proveedor.

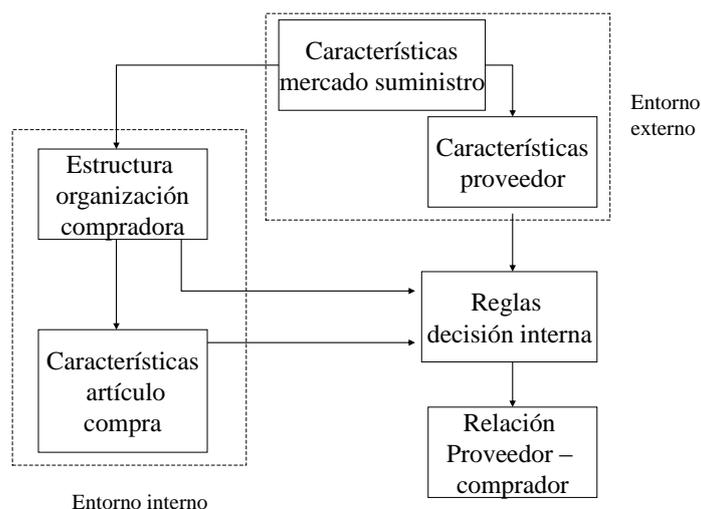
Los modelos de comportamiento de compra organizacional debidos a Johnston y Lewin (1996) y Robinson et al. (1967) presentan la influencia directa del proveedor en la decisión de compra como un factor significativo. No obstante, la influencia del proveedor tiene su fundamento en las características de la compra y las necesidades de la propia empresa compradora (Johnston y Lewin, 1996).

En suma, los factores que influirán en la compra tienen su origen en el mercado de suministro (entorno común), la propia organización compradora, el proveedor y las características del producto comprado, tal y como se detallan a continuación:

- Mercado de suministro. Las condiciones del entorno condicionan la compra en los siguientes aspectos (Webster y Wind, 1972; Johnston y Lewin, 1996):
  - i. Definen la disponibilidad de los bienes y servicios.
  - ii. Definen las condiciones generales bajo las que se desenvolverá la organización compradora.
  - iii. Definen las normas y valores que guían las relaciones interorganizacionales e interpersonales entre compradores y vendedores.
  - iv. Influye en el flujo de información en la organización compradora.
- Influencia de la organización compradora. El comportamiento de la organización compradora está motivado y dirigido por los objetivos estratégicos de la empresa, y limitado por sus recursos financieros, tecnológicos y humanos (Webster y Wind, 1972).
- Influencia del artículo comprado. El tipo de producto, la incertidumbre asociada al producto, la experiencia previa, la complejidad del producto y la presión del tiempo son aspectos relativos al bien o servicio comprado que afectarán al modo de compra (Johnston y Lewin, 1996).
- Características del proveedor. El comportamiento organizacional del proveedor en el momento de la compra se ve afectado y afecta a las relaciones entre comprador y vendedor, por lo que la relación vendrá condicionada por las características del proveedor. La influencia del proveedor vendrá dada por el grado de idoneidad en el momento de cubrir las necesidades de la empresa compradora. En este sentido, la influencia del proveedor será mayor cuanto mayor sea su competencia en lo relativo a las condiciones de entrega, capacidad tecnológica, localización, calidad o cualquier otro requisito establecido por la organización compradora (Koppelman, 1998).

En la valoración del entorno de la compra se distinguen los factores procedentes del entorno externo y el entorno interno. El entorno externo queda conformado por aquellos factores cuyo control está más allá de la organización compradora, por lo que se incluyen en el mismo las características del mercado de compra o sector y las características del proveedor. La influencia de los factores del entorno interno es el reflejo de los objetivos, políticas y patrones de comportamiento de la empresa compradora y las inducidas por las características específicas de cada uno de los artículos comprados. Véase la Figura 6.1 para la observación gráfica de las relaciones entre los factores propuestos.

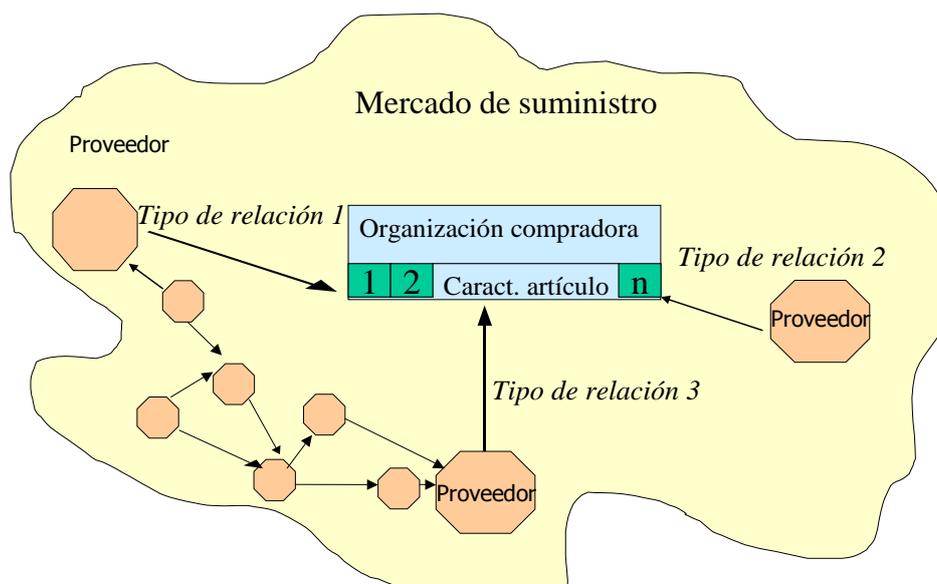
Figura 6.1. Factores exógenos que influyen en la forma de relación con el proveedor



Fuente: Adaptado de Robinson et al.(1967)

Los cuatro condicionantes del entorno de la compra presentados en la Figura 6.1 constituyen los factores que llamaremos exógenos, dado que serán específicos de cada tipo de compra que realice la empresa y son incluidos como condiciones para mantener diferencias entre los distintos tipos de bienes y servicios comprados -factores específicos del producto- y los distintos tipos de organizaciones compradoras (Sheth, 1973). La composición de los cuatro factores citados da lugar a una combinación única en cada caso, que requerirá la implementación de un tipo de relación ad hoc, como sugiere la Figura 6.2.

Figura 6.2. El tipo de relación en función del contexto



Fuente: elaboración propia

Los cuatro aspectos citados condicionarán la evaluación de toda situación de compra que se presenta a una organización, cuya influencia se reflejará en las dimensiones que estableceremos en el modelo que presentaremos a continuación.

No obstante, tras las conclusiones obtenidas en la cuestión P2 del capítulo 5, se corregirá el número de factores considerados a tres, al descartar la influencia de la organización compradora. Tal y como se concluye en el análisis preliminar, la influencia de la empresa compradora no es un factor que se mida en el momento de evaluar las compras, sino que está implícito y se mostrará a través de la filosofía y actitud ante los compradores y el modo en que se valoran las relaciones. Es por esto que la filosofía y las características propias de la organización compradora no serán tenidas en cuenta como factor a la hora de clasificar las compras, y por ello no serán incluidas en el modelo que se formule en este capítulo, aunque tendrán una influencia indudable en la estrategia final de compras que se aplique.

Además, atendiendo también a las conclusiones de la cuestión P2 del capítulo 5, se observa que la relevancia del artículo comprado tiene su reflejo en la complejidad de la compra, dado que la inclusión de condiciones que incrementen la exigencia del mismo pueden influir en la concentración de la oferta. Por esto, el efecto sobre la complejidad de la compra debido a las características del artículo se recogerá dentro de la concentración de la oferta.

Los tres aspectos finalmente seleccionados estarán en el origen del nivel de riesgo de la relación, siendo este uno de los elementos a gestionar a mediante la estrategia de compra.

No obstante, no se incluirá el riesgo de la operación como variable que condiciona la compra, debido a que se considera una manifestación de las condiciones ambientales relacionada con las condiciones de mercado. El objetivo de las organizaciones de incrementar su nivel de beneficios, manteniendo un nivel de riesgo aceptable, da lugar a la búsqueda de las condiciones más propicias para los negocios, lo que se consigue ejerciendo un control sobre el resto de organizaciones que conforman el entorno de la empresa. El poder sobre los actores del entorno constituye una forma de control que permite a la empresa supervisar actuaciones potencialmente desfavorables a los intereses de la empresa. Es por esto que, de entre las alternativas posibles, la dependencia y la influencia, o poder, son los aspectos más ampliamente estudiados en las relaciones de colaboración (Anderson y Narus, 1990).

### 6.2. LA DEPENDENCIA COMO CRITERIO DE CLASIFICACIÓN DE LAS COMPRAS

El poder y la dependencia son generalmente reconocidos como conceptos relevantes en la dinámica de las relaciones entre comprador y vendedor. Por otra parte, el poder y la dependencia son dos aspectos estrechamente relacionados, de forma que si la organización "A" depende en alguna

medida de la organización “B”, ello conferirá a “B” el poder de actuar con la discrecionalidad que mejor salvaguarde sus intereses. Dicha dependencia es el resultado del sometimiento natural de las organizaciones respecto a su entorno por la necesidad de abastecerse de bienes y servicios de distinta índole.

Lusch y Brown (1996) encontraron evidencias empíricas que relacionan la dependencia entre las partes con la formalización de contratos y el comportamiento relacional de las partes. Así, se observa una correspondencia entre la estructura de dependencia y el beneficio de las organizaciones compradoras, ya que cuando el comprador se alinea con un proveedor débil – dependiente- su rentabilidad aumenta. De forma similar, Miles et al. (1999) estudiaron el uso de alianzas estratégicas por parte de pequeñas empresas, encontrando que la mayor dependencia en las alianzas estaba asociada con menores rentabilidades. Esta dependencia es consecuencia de la debilidad con la que se afronta la relación, lo que da lugar a la asignación de menores cuotas en el reparto de los rendimientos de la relación. También Heide y John (1988) concluyeron que la rentabilidad financiera de las agencias aumentaba cuando se reducía su grado de dependencia, el cual tenía su origen en los elevados niveles de activos específicos a que daban lugar las relaciones establecidas. Por este motivo, el objetivo de incremento del beneficio a largo plazo aparece ligado a la búsqueda del tipo de relación más eficiente en los vínculos establecidos para el suministro.

La gestión de la dependencia es también relevante desde la perspectiva de la teoría de los costes de transacción. Así, en condiciones de elevada especificidad de los activos, la teoría de costes de transacción predice y sugiere la sustitución de las formas de contratación basadas en el mercado por relaciones de mayor integración vertical (Gelderman, 2003). Estas relaciones de mayor integración tienen por finalidad proteger a la empresa de conductas oportunistas por parte del proveedor, y contrarrestar la dependencia generada por los activos específicos. Una revisión ajustada de las condiciones de la transacción puede resultar en un amplio rango de relaciones de dependencia, que pueden ser más o menos simétricas o unilaterales por parte del proveedor o del comprador (Nooteboom, 1993).

Dado que la relación de dependencia es un aspecto que condiciona la estrategia de compra y el tipo de relación que se establezca entre comprador y vendedor, se estima que dicho criterio resulta el más conveniente para discernir el posicionamiento a adoptar en cada situación de compra.

### ***6.2.1. Factores que determinan la dependencia***

Una vez que se ha decidido fundamentar la categorización de las compras en la dependencia de las organizaciones debemos determinar los principales factores que la conforman, dado que conociéndolos podrán aplicarse estrategias de gestión más apropiadas a cada situación de compra.

Aunque ya se efectuó una revisión en profundidad de la dependencia en el capítulo 3, en la Tabla 6.1 mostramos de forma resumida los factores propuestos en distintos trabajos, con la finalidad de

encontrar los elementos comunes a ellos. Además de los factores propuestos, hemos incluido la perspectiva teórica aplicada para la determinación de la dependencia.

**Tabla 6.1. Factores de la dependencia**

Autor	Aprox. teórica	Modelo	Factores de la dependencia
El-Ansary y Stern (1972)	Tª dependencia	Conceptual	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Porcentaje de negocio y beneficio aportado</li> <li>2. Compromiso con la otra parte en función de su importancia relativa</li> <li>3. Dificultad y coste de cambio de socio</li> </ol>
Pfeffer y Salancik (1978)	Tª dependencia	Conceptual	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Importancia del recurso</li> <li>2. Discrecionalidad en el uso del recurso</li> <li>3. Concentración del control del recurso</li> </ol>
Campbell y Cunningham (1983)	Tª dependencia	Conceptual	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número de proveedores o clientes alternativos disponibles por ambas partes</li> <li>2. Porcentaje de negocio aportado a la otra parte</li> <li>3. Interés por las capacidades de la otra parte e inversiones específicas realizadas</li> </ol>
Heide y John (1988)	Tª Costes transacción	Conceptual	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Importancia relativa del resultado de la relación</li> <li>2. Grado de rentabilidad comparado con la mejor relación alternativa disponible</li> <li>3. Grado de concentración de las fuentes (% negocio con una fuente)</li> <li>4. Dificultad de sustitución de la fuente</li> </ol>
Bourantas (1989)	Tª dependencia	Conceptual	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Importancia del recurso</li> <li>2. Posibilidad de sustitución de la fuente</li> <li>3. Discrecionalidad sobre el recurso</li> </ol>
Nooteboom (1996)	Tª costes transacción	Conceptual	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coste de cambio</li> <li>2. Valor del partner para el comprador</li> <li>3. Posibilidades y orientación hacia oportunismo de la otra parte</li> </ol>
Gulati y Sytch (2007)	Tª dependencia	Conceptual	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Magnitud del intercambio</li> <li>2. Concentración</li> <li>3. Disponibilidad de fuentes alternativas</li> <li>4. Magnitud de inversiones específicas de la transacción</li> </ol>

Fuente: elaboración propia

Los fundamentos de la teoría de dependencia son los más utilizados a la hora de estudiar los factores que determinan la dependencia, junto con aplicaciones puntuales de la teoría de costes de transacción. Debido a esto, se observa una elevada coincidencia en los factores utilizados, pudiéndose resumir en dos conjuntos de factores: aquellos cuya finalidad es establecer la importancia de la compra, y otros factores con influencia el grado de control de la oferta.

En consecuencia, proponemos dos factores para la formación de la variable dependencia:

1. Importancia de la compra

La importancia de la compra tiene diversos aspectos, tal y como se vio en la teoría de dependencia, pero habitualmente se toma su magnitud económica como referencia debido a la facilidad de su obtención y tratamiento cuantitativo. Sin embargo, debe tenerse en cuenta la repercusión de la compra y la relación con el proveedor en el cumplimiento de los objetivos empresariales, esto es, la relevancia estratégica de cada compra. Por esto tendremos en cuenta:

- Valor de los recursos intercambiados. Este valor es tomado en cuenta en formas diversas –valor de la relación, porcentaje del negocio, porcentaje sobre ventas, magnitud del intercambio- pero habitualmente se caracteriza por su esencia económica.
- Relevancia estratégica de los recursos intercambiados. Hace referencia al impacto sobre los beneficios, presentes y futuros, y su relación con las competencias fundamentales de la empresa.

2. Concentración y control de la oferta

- Número de proveedores alternativos disponibles. Como demuestran Miles et al. (1999) la ausencia de alternativas hace que se afronten las relaciones en condiciones de debilidad, lo que da lugar a menores rendimientos. Debe hacerse referencia en primer lugar al aspecto numérico, en el sentido que el número de alternativas disponibles debe alcanzar una cantidad crítica que impida la concentración del recurso. En segundo lugar, debe hacerse referencia a los aspectos cualitativos de las alternativas. Es decir, para que una fuente de suministro constituya una verdadera alternativa ésta debe equipararse a la actual, ofreciendo un recurso que no suponga una merma en las condiciones actuales y cuyo coste de cambio no impida reemplazar al proveedor actual.
- Coste de cambio a la mejor alternativa disponible. Habría de contemplarse el coste de cambio como un coste de oportunidad, en que se tenga en cuenta el efecto de los activos específicos del proveedor. Los activos específicos han sido relacionados en distintos estudios de forma positiva y negativa respecto a la dependencia. Los activos específicos generan costes de cambio, tal como se describe en la teoría de costes de transacción (Williamson, 1979), lo que da lugar a que aquel que realiza la inversión se encuentre en condiciones de cautividad debido a que el valor de los activos fuera de la relación pueden ser nulos.

Por el contrario, otros autores (Heide y John, 1988; Nooteboom et al., 2000) indican que determinadas inversiones sirven para equilibrar el balance de dependencia al incrementar el valor de la relación para la otra parte, constituyendo una barrera de salida que limita las posibilidades de oportunismo.

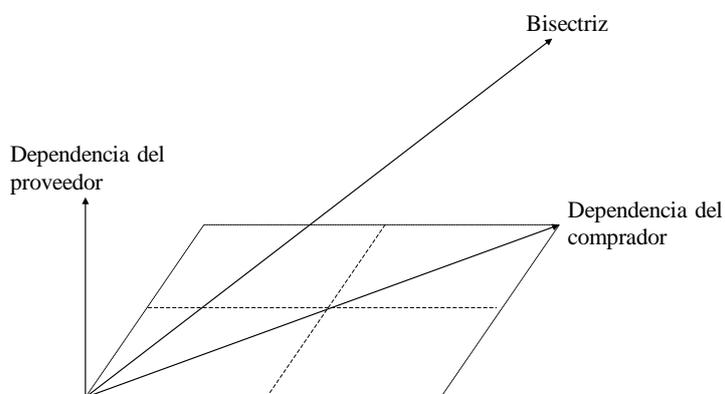
Como contrapunto, en opinión de Frazier et al. (1989) no es probable que los costes de cambio sean muy relevantes para determinar la dependencia, sino la ausencia de alternativas para el comprador. En opinión de Buchanan (1992), la dependencia de un proveedor se da en la medida en que éste ofrece unos recursos que permiten competir de forma más eficiente con las contingencias críticas. Esto es, el proveedor puede ofrecer ventajas competitivas, aumentar la eficiencia interna del comprador u ofrecer servicios extraordinarios en condiciones que ningún otro proveedor pueda garantizar.

Aun cuando los factores que determinan la dependencia serán similares para las partes implicadas en la relación de compra, la percepción del grado de dependencia varía en función de la parte que lo esté evaluando. Ello es debido al carácter subjetivo y la falta de información que rodea a la valoración de algunos de los factores anteriormente citados, y a la perspectiva unilateral adoptada para evaluar la propia dependencia y la percibida en la otra parte.

### 6.2.2. *Carácter bilateral de la dependencia*

El análisis de las estructuras de dependencia permite establecer criterios discriminantes para la clasificación y posterior establecimiento de estrategias de actuación en el mercado de compra. Dado que las relaciones a estudiar son biunívocas, el establecimiento de directrices de gestión para el comprador se verá influido por su dependencia respecto al proveedor y la dependencia que el proveedor observe respecto al comprador. Por ello, se proponen dos dimensiones principales para la clasificación de las situaciones de compra: dependencia del comprador y dependencia del proveedor, tal como se presenta gráficamente en la Figura 6.3. Estas dimensiones coinciden con la propuesta realizada por Gelderman (2000), pero también sirven a Kraljic (1983) para establecer directrices de gestión y se observa en los perfiles contextuales del estudio de Bensaou (1999), lo afirma su utilidad para el proceso de formulación estratégica.

Figura 6.3. La dependencia en el modelo de clasificación



Fuente: elaboración propia

Con el fin de uniformizar la terminología utilizada, diremos que la *dependencia del proveedor* es el grado de dependencia que presenta el proveedor respecto del comprador, mientras que definiremos la *dependencia del comprador* como el grado de dependencia del comprador respecto del proveedor.

El uso de la dependencia desde dos perspectivas opuestas, perspectiva del comprador y del proveedor posibilita la creación de dos referencias complementarias:

- Dependencia neta. La dependencia neta indica el desequilibrio en el balance de la dependencia entre las partes. La dependencia neta determina en qué medida una empresa influye sobre otra y es influido a su vez (Anderson y Narus, 1990), y da lugar a la aparición del poder en una de las partes. Esta asimetría en la dependencia se da porque las partes tienen una percepción distinta del riesgo de pérdida, de forma que quien menos interés tenga en la relación soportará una menor dependencia y podrá ejercer mayor poder. El poder o dominio de la relación es un efecto inverso a la dependencia, de forma que la parte más dependiente será la que menos poder tenga.

Mediante la Figura 6.3 podemos observar que la dependencia neta será nula a lo largo de la bisectriz de los ejes *dependencia del proveedor* y *dependencia del comprador*, siendo la distancia desde un punto del plano formado por la dependencia del proveedor y la dependencia del comprador a la bisectriz el valor de la dependencia neta. Así, los puntos ubicados por debajo de la bisectriz corresponderán a posiciones de dominio por parte del proveedor, o dependencia neta del comprador, mientras que las posiciones por encima de la bisectriz indican dominio del comprador, o dependencia neta del proveedor.

- La dependencia total o interdependencia se obtiene por adición de las dependencias de ambas partes, siendo una muestra del interés común de las partes en el mantenimiento del vínculo o la interdependencia entre ellas. El grado de interdependencia o dependencia total es un elemento clave al explicar el comportamiento relacional de las partes. Lusch y Brown (1996) evidencian en su estudio empírico sobre la interdependencia en canales de distribución que la elevada dependencia bilateral incrementa el comportamiento relacional. Es decir, en la medida en que las partes se vuelven más dependientes entre sí su comportamiento relacional también incrementa.

No obstante, es cuestionable que se cumpla completamente la propiedad aditiva cuando los datos de dependencia del comprador y dependencia del proveedor son recogidos unilateralmente por una de las partes implicadas en la transacción (Kim y Hsieh, 2003). Esto puede ser debido a que quien valora la dependencia de forma unilateral tendrá una apreciación subjetiva de la dependencia de la otra parte que puede dar lugar a sesgos, lo cual puede ser observado en el estudio de Caniëls y Gelderman (2005).

La dependencia es percibida en sentido negativo por los compradores, pero no tiene por qué ser un problema para la empresa, en tanto que se dé en condiciones de reciprocidad. Es decir, si la

dependencia respecto a un recurso puede ser contrarrestada y dar lugar a una influencia mutua, la elevada dependencia del entorno no conllevará niveles elevados de riesgo, y puede dar de hecho lugar a relaciones fructíferas y mutuamente beneficiosas. Es por esto que el estudio de la dependencia en las relaciones debe ser evaluada tanto en su valor relativo o neto, como en su valor total.

### 6.3. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA PARA LA CATEGORIZACIÓN DE LAS COMPRAS

Tal y como se ha referido en la introducción de este capítulo, el modelo de compras de Kraljic (1983) es la principal referencia en la clasificación de las distintas situaciones de compra que puede afrontar una empresa, pero la evolución del entorno de compras y las visiones organizacionales hacen necesaria una revisión del mismo. Los modelos surgidos desde entonces han ido introduciendo nuevos parámetros para la clasificación y modificando el objeto de estudio, hasta llegar al modelo de Gelderman (2000), en el cual se toma en consideración el equilibrio de dependencias entre el proveedor y el comprador.

Los modelos que se han analizado en el capítulo 4 son los principales modelos propuestos para la clasificación y análisis de la compra, y conforma una secuencia evolutiva en la que se progresa hacia la visión de las compras como gestora del conjunto de relaciones con proveedores. Esta investigación pretende realizar una aportación más en esta secuencia evolutiva a través del análisis de la dependencia en las relaciones de compra.

El instrumento propuesto trata de dar respuesta a las necesidades de planificación de la función de compras desde los fundamentos de la visión de la teoría de recursos y capacidades, la teoría de costes de transacción y, especialmente, la teoría de dependencia de las organizaciones.

Dado que la combinación de los factores que afectan al comportamiento organizacional de compra influye sobre el modo de relación elegido con cada proveedor, propondremos un modelo de clasificación de las situaciones de compra que tenga en cuenta los elementos más relevantes considerados por la organización compradora en la elección de su forma de relación con proveedores.

Las condiciones generales de aplicación del modelo son las siguientes:

- **Objetivo del modelo.** El objetivo principal de este modelo es categorizar las distintas situaciones de compra que se presentan a una empresa con el fin de segmentar el conjunto de las compras. Su elaboración facilitará compartir puntos de vista y extender el conocimiento relativo al mercado de suministro a lo largo de la organización, y servir de ayuda en la formulación de la estrategia de gestión de los proveedores. Estos objetivos son consecuentes con las conclusiones obtenidas en la cuestión P1 del capítulo 5, en el que se valora estos instrumentos por su capacidad para ofrecer un enfoque global y extender la visión de la estrategia de

compras. Como resultado el modelo presentará el conjunto de situaciones de compra clasificado por categorías homogéneas, para lo cual adoptará la forma matricial en su representación gráfica, lo que facilitará la visualización del “mapa de relaciones” que mantiene la empresa para el conjunto de las compras.

- Unidad de estudio. La unidad de estudio de este modelo es cada una de las situaciones de compra que se dan en una organización. Ello implica el estudio y conocimiento de las condiciones de adquisición del recurso externo, su mercado de compra y partícipes, y el planteamiento de distintas alternativas de gestión. Cada unidad de estudio tendrá una ubicación gráfica, que resultará de la valoración de las variables relevantes que caracterizan una compra en particular y que afectan a la relación entre el proveedor y el comprador.
- Dimensiones de la matriz de clasificación. La elección de las dimensiones y la fijación de las pautas de valoración de las mismas son el elemento central y diferenciador de todo modelo. Es importante tomar en consideración la complejidad de las dimensiones utilizadas para categorizar los elementos del modelo de compras. Si las dimensiones son muy complejas la empresa puede verse obligada a profundizar en el desarrollo de medidas y categorización de elementos que hagan muy costosa y abstracta su aplicación. Por otra parte, si las dimensiones son excesivamente simples, variables importantes pueden ser pasadas por alto (Olsen y Ellram, 1997). Por ello, el modelo de cartera debe incorporar todas las variables importantes para categorizar las situaciones de compra, evitando la inclusión de factores complejos en su valoración y aporten poco a la categorización. Por tanto, el objetivo del modelo no es representar toda la realidad referente a cada situación de compra, sino mostrar cada unidad de estudio en base a aquellas características diferenciales que dan lugar a la adopción de distintas estrategias.

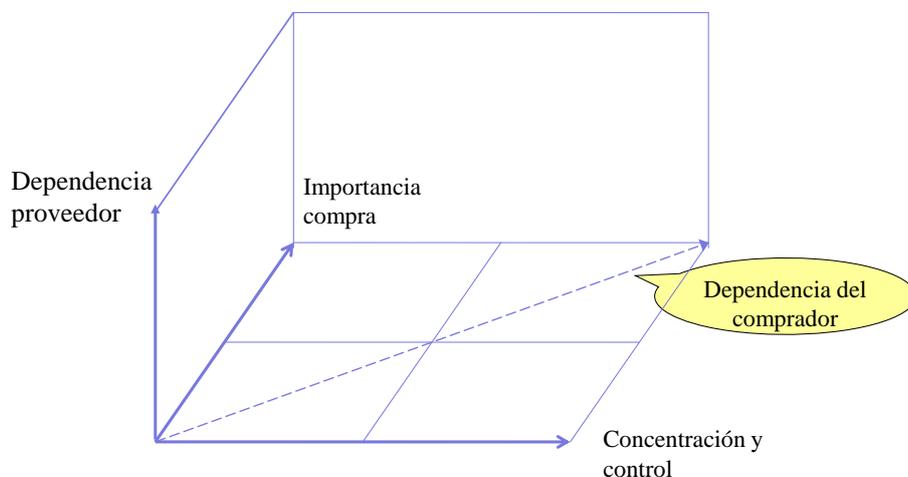
Consideramos significativo destacar que el propio proceso de categorización de las compras es quizás más importante que el resultado de la clasificación. Esto es así porque durante el proceso de categorización los participantes tendrán que discutir las inconsistencias del resultado y llegar a acuerdos sobre la relevancia de cada compra, proveedores o relaciones que están siendo clasificadas en el modelo de cartera (Olsen y Ellram, 1997).

### ***6.3.1. Definición del instrumento de gestión***

El instrumento de gestión consistirá en la clasificación en categorías homogéneas de todas las compras que efectúa la empresa en función de tres dimensiones, véase Figura 6.4:

- Importancia de la compra,
- Concentración y control de la oferta,
- Dependencia del proveedor.

Figura 6.4. Modelo propuesto



Fuente: elaboración propia

- La *importancia de la compra* refleja el valor de los artículos comprados para la empresa compradora. Este valor se calcula a partir del valor económico de la transacción y la relevancia estratégica para el comprador, tras lo que se ubica en la escala. La revisión bibliográfica efectuada indica que mayores valores de la importancia de la compra dan lugar a mayores niveles de dependencia del comprador, lo que será objeto de contraste en el estudio cuantitativo posterior.
- La *concentración y el control de la oferta* hace referencia a la capacidad del comprador para sustituir a su fuente de suministro y el grado en que las fuentes alternativas son equiparables en su rendimiento respecto a la fuente de suministro preferente. Su medición estará basada en el estudio de la disponibilidad de las fuentes alternativas y el coste de cambio. La revisión bibliográfica efectuada sugiere que la *concentración y control de la oferta* está directamente relacionada con la dependencia del comprador, lo que será contrastado en el capítulo siguiente.  
  
La dependencia se compone a partir de las dos variables anteriormente citadas, lo que será objeto de contraste en el capítulo siguiente.
- La *dependencia del proveedor* respecto del comprador es una dimensión necesaria para conocer el balance de dependencia en la relación entre comprador y vendedor. Su medición se efectuará de forma directa tras la elaboración de una escala de medida al efecto, por lo que no se desglosa en sus factores componentes como en el caso de la dependencia del comprador.

La adecuación de estas tres dimensiones de categorización fue contrastada a través del estudio de casos del capítulo 5, concretamente se deduce su validez a priori de las conclusiones de las cuestiones P3, P4 y P5.

La combinación de estas dimensiones responde a los siguientes presupuestos que se contrastarán en el capítulo siguiente:

- La dependencia del comprador es función de la *importancia de la compra* y la *concentración y control de la oferta*, por lo que su valor se obtendrá como promedio de ambas variables. Un recurso que no sea importante para la empresa nunca generará una situación de dependencia, sin importar el modo en que se encuentre repartido el control sobre el recurso. Asimismo, con independencia de la importancia del recurso, la empresa compradora no dependerá del proveedor a menos que el control sobre el mismo se encuentre concentrado en pocas empresas.
- Dado que la *dependencia del proveedor* será obtenida por medición directa, los valores de la *dependencia del comprador* y la *dependencia del proveedor* podrán ser sumados para dar lugar a la dependencia total de la relación; y también calcularse la diferencia entre ellas para calcular la dependencia neta. La dependencia neta y la dependencia total caracterizan el grado de proximidad en la relación que mantendrán comprador y proveedor, por lo que del estudio del valor neto y total de la dependencia se podrá deducir el tipo de relación que mantienen.
- Si se divide cada una de las dimensiones en dos segmentos en función de su valor, alto y bajo, se obtendrán un total de ocho categorías con distintas combinaciones de dependencia neta y dependencia total. Si como se propone la dependencia neta y la dependencia total condicionan el tipo de relación entre proveedor y comprador, cada una de las categorías presentará características distintas en cuanto a la relación mantenida.

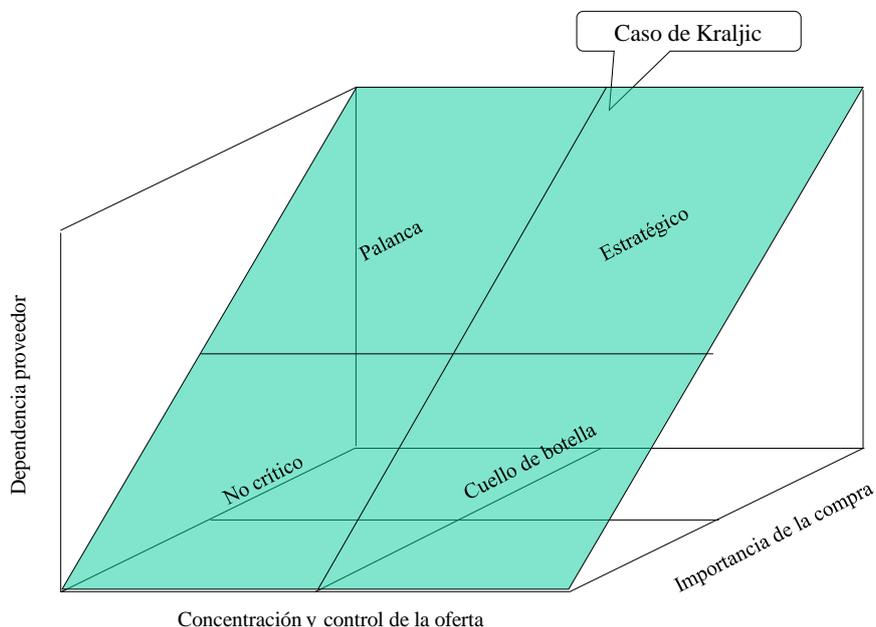
Como puede observarse, la dependencia del comprador y la dependencia del proveedor son el argumento principal para ordenar el conjunto de situaciones de compra. Se propone un tratamiento asimétrico en la evaluación de las dependencias, de forma que la *dependencia del proveedor* se evaluará directamente; mientras que la *dependencia del comprador* se valorará en función de sus dos factores formativos, la *importancia de la compra* y la *concentración y control de la oferta*. Esta diferencia en el desglose es debida a dos argumentos: mayor disponibilidad de datos que posibilita la evaluación de variables más concretas en el caso del comprador, y mejora en la concreción de las categorías obtenidas, lo que se traduce en una mejor clasificación de las unidades de estudio.

Dado que este modelo de clasificación incluye fundamentos de modelos previos, estos pueden presentarse gráficamente en el modelo propuesto como planos, por ser casos particulares o restringidos del modelo general propuesto. Así, la interpretación de las categorías debidas a Kraljic(1983) permite su representación a través de un plano inclinado, tal y como puede verse en la Figura 6.5. Si bien de la definición de las dimensiones del modelo de Kraljic (1983) podría deducirse una representación como plano horizontal, los perfiles de las categorías y las directrices de gestión que propone indican diferencias en el balance de dependencia, por lo que el resultado se ajusta más a un plano inclinado.

La inclusión del modelo de Kraljic (1983) como caso particular permite utilizar su terminología, lo que facilita la ubicación espacial por medio del uso de referencias terminológicas ya conocidas en el

nuevo modelo. La amplia implantación del modelo de Kraljic (1983) aconseja buscar clasificaciones cercanas a las ya existentes, de forma que la nueva evolución se asiente sobre usos ya adquiridos por las empresas y no suponga una ruptura con los conceptos ya asumidos.

Figura 6.5. Caso particular del modelo de Kraljic (1983)



Fuente: elaboración propia

### 6.3.2. Posición en la matriz y tipo de relación

La dependencia neta junto con la evaluación de la confluencia de los intereses de ambas partes (Krapfel et al., 1991) permite ajustar el tipo de relación más acorde con las expectativas de ambas partes. Esto es, para aplicar un determinado tipo de relación, ésta debe posibilitar la consecución de los objetivos de ambas partes, pues de lo contrario el cumplimiento, o eficacia, de los acuerdos quedará en entredicho. Es decir, el tipo de relación que se establezca debe encajar en las expectativas que cada una de las partes tenga de la relación en curso, lo cual no significa que hablemos de una simetría en la relación. La relación puede ser de dominio de una de las partes, pero para que el acuerdo entre ambas partes funcione el “dominado” debe aceptar dicha situación, pues de lo contrario dará lugar a conductas oportunistas.

En este sentido, Bantham et al. (2003) sugieren tres motivos por los que una empresa puede continuar comprometida en una relación. En primer lugar, persiguiendo su objetivo de maximizar el beneficio, aceptará relaciones de dependencia cuando el resultado obtenido sea superior a las alternativas que se presentan; por lo que cuando no existan alternativas o estas sean más pobres, la empresa admitirá seguir adelante con una relación aun cuando no sea satisfactoria. En segundo lugar, porque la relación se considere satisfactoria, lo que puede entenderse en términos relativos

mediante una comparación de los beneficios obtenidos por una de las partes en relación a la otra. Es decir, se puede aceptar la dependencia si uno se considera suficientemente retribuido en relación a la otra parte. En tercer lugar se cita la inversión realizada en recursos de todo tipo para el desarrollo de la relación. La conjunción de estos tres elementos explica porqué la combinación de pobres alternativas y elevadas inversiones pueden dar lugar a la aceptación de relaciones insatisfactorias (Rusbult y Buunk, 1993).

Observando la relación entre la dependencia y el riesgo, podemos conjeturar que el posicionamiento en la matriz es indicador del riesgo asociado a la compra, a la par que conlleva una dependencia en relación directa con el nivel de riesgo asumido. En concreto, el coste del riesgo de oportunismo está asociado a la ausencia de poder de negociación o elevada dependencia como consecuencia del desarrollo de una transacción (Xu y Beamon, 2006).

De entre las distintas alternativas de relación entre las partes se adoptará aquella que dé lugar a menores costes de transacción (Krapfel et al., 1991), lo que redundará en una relación eficiente, es decir, el tipo de relación elegido proporcionará el mayor rendimiento posible en la relación. Para la determinación de la relación más eficiente se debería tener en cuenta los tres factores que inciden en la aparición de los costes de transacción: incertidumbre, presencia de activos específicos y la frecuencia de la relación (Williamson, 1989). La incertidumbre ya fue citada como uno de los factores que, de forma indirecta, influía en la dependencia a través de la criticidad en la importancia del recurso.

Como establecen Krapfel et al. (1991) tras la elección del tipo de relación, las partes dan señales de su conformidad o disconformidad con la forma de relación. Es decir, cada una de las partes suministra información relevante o realiza inversiones específicas que sirven para consolidar el tipo de relación elegida y modelar la misma. Así, cuando las partes vayan cumpliendo lo señalado en el contrato se estará certificando el acuerdo, lo que contribuye a incrementar la confianza en el cumplimiento de las condiciones pactadas. El incumplimiento de los pactos consecuencia de la relación indica que el tipo de relación elegido no es el adecuado pues una de las partes no está obteniendo los resultados que sus expectativas auguraban.

El tipo de relación en sí no conlleva la consecución de mayores rendimientos, sino la idoneidad de la relación elegida con las condiciones del entorno. Así, Sacconi y Perona (2007) encontraron que el rendimiento obtenido por aquellas empresas que seguían las sugerencias de un modelo teórico de relación basado en el impacto operacional y la criticidad del intercambio era superior al de aquellas que no lo seguían. Es decir, para cada una de las situaciones de compra existe una forma óptima de relación, siendo los factores ligados a la dependencia quienes determinan dicha relación ideal desde el plano teórico.

Por otra parte, no hay una categoría que ofrezca siempre mayor rendimiento que otras, por lo que los planes de acción a aplicar no se encaminarán siempre a hacer evolucionar las situaciones de

compra hacia la misma categoría. No obstante, es importante conocer la categoría en la que se encuentra una determinada situación de compra en orden a aplicar la estrategia adecuada, ya que la aplicación de planes de acción de categorías equivocadas da lugar a menores rendimientos.

Como se vio en el capítulo 2 la relación con un proveedor tiene distintas facetas que llevan a definir el tipo de relación como un continuo, de manera que la elección de la forma de relación más adecuada para cada una de las categorías obtenidas debe dejarse necesariamente abierta a la interpretación de las circunstancias concretas de cada situación de compra.

#### 6.4. VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL MODELO DE CLASIFICACIÓN

Las herramientas de categorización de las compras se encuentran inscritas en la planificación estratégica de los negocios, en la cual se utiliza un marco analítico para la selección de estrategias y asignación de recursos para unas condiciones de compra heterogéneas. En opinión de Mintzberg (1994) el problema asociado a la escuela de planificación, en la cual se incluyen las matrices de planificación de cartera, se fundamenta en tres aspectos: la imposibilidad de predecir con exactitud las condiciones futuras del entorno, la aparición de nuevos elementos emergentes obliga a la adaptación de la estrategia planificada, y el que la sistematización de los procesos formalizados dificulta la flexibilidad y el aprendizaje de la organización. Todo ello hace difícil que la estrategia diseñada se implemente tal cual se definió a priori y se mantenga en el tiempo de forma definitiva.

La perspectiva de cartera ayuda a asignar recursos a las relaciones con los proveedores, estudiando qué relación necesita más seguimiento y cuál menos. Por lo tanto ayuda a diferenciar entre distintas situaciones de compra y priorizar en la asignación de medios en relación a su relevancia. Como resultado de la categorización el usuario puede ver la totalidad de las relaciones que mantiene la empresa, buscar un equilibrio entre los riesgos asumidos y los beneficios obtenidos, y planificar estrategias que no afecten sólo a una relación concreta sino al conjunto de las relaciones con proveedores (Wagner y Johnson, 2004).

En este sentido la matriz de cartera que proponemos no tiene por finalidad sugerir planes o estrategias genéricas de compra para un artículo o familia de artículos, sino aclarar la posición de cada situación de compra de cara a una definición posterior de la estrategia.

Así, son tres las ventajas del modelo propuesto:

- Segmentar las compras de la empresa creando grupos homogéneos en relación a factores que resulten relevantes en la toma de decisiones de compra.
- Permite visualizar de forma ágil y sencilla las compras de la empresa, lo que facilita la instrucción de los gestores de compras y equipo directivo.
- Facilita el control de las desviaciones y el aprendizaje asociado a las experiencias de relación con proveedores.

Es este sentido concebimos este modelo de cartera de compras como una herramienta de análisis de los factores que condicionan las relaciones con los proveedores. No obstante, somos conscientes de que la totalidad de variables que afectan a una situación de compra no pueden ser incluidas en esta segmentación, lo que puede alterar la forma de relación final. Por ello el gestor de cada uno de los artículos será quien, a partir del análisis realizado, deberá ajustar la forma definitiva de la relación con el proveedor.

Al igual que se ha propuesto para la dependencia del comprador, podría desglosarse la dependencia del proveedor en sus factores, lo cual daría lugar a estudiar la importancia o valor que asigna el proveedor a las ventas efectuadas a la empresa compradora, y el estudio de la cartera de clientes del proveedor para el producto suministrado. Es decir, se trataría de reproducir el estudio efectuado para determinar la dependencia pero desde la perspectiva del proveedor.

No obstante, pretender un desglose de dicha variable del mismo modo que proponía para la *dependencia del comprador* supondría un inconveniente, debido a la complejidad que añadiría en la interpretación y al esfuerzo que supondría la evaluación de dos variables desglosadas que sustituyan a la que proponemos. Por ello, aun cuando desde el punto de vista teórico pueda justificarse el desglose de la variable *dependencia del proveedor*, entendemos que la búsqueda de la utilidad práctica del modelo aconseja presentarla como variable única.

## **Capítulo 7**

# **ESTUDIO CUANTITATIVO**

---



## 7. ESTUDIO CUANTITATIVO

En los capítulos anteriores se ha revisado la literatura previa sobre los factores relevantes en la clasificación de las compras de una empresa y los modelos de cartera de compra más significativos. A partir de la revisión bibliográfica, se ha efectuado un estudio de tipo cualitativo cuyo objetivo era contrastar algunas de las expectativas previas e incorporar sus conclusiones al modelo. Con las conclusiones extraídas se ha propuesto un modelo de cartera de compras cuya finalidad es clasificar la totalidad de las compras de la empresa en función de factores relacionados con la dependencia.

En este capítulo serán expuestos los objetivos de la investigación cuantitativa y los argumentos para la elaboración de las hipótesis que contrasten la validez del modelo propuesto. Se describirán aquellos aspectos fundamentales que afectan a la ejecución del trabajo empírico, su diseño y la metodología utilizada. Posteriormente, se efectuará una breve presentación del diseño del análisis, las herramientas estadísticas utilizadas y los parámetros utilizados para su interpretación.

### 7.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO CUANTITATIVO

En este capítulo se realizará un estudio de carácter estadístico que contraste las hipótesis fundamentales sobre la clasificación de las distintas situaciones de compra que gestiona una empresa.

Basado en la revisión teórica y el estudio cualitativo realizado se ha desarrollado:

- Un modelo de clasificación de las compras basado en las relaciones de dependencia entre las partes, que generará categorías con distintos grados de intensidad en las relaciones entre comprador y proveedor.

El estudio empírico tiene por objetivos:

- Elaborar escalas de medida para las variables a utilizar en los contrastes de hipótesis,
- Medir las variables y cuantificar la relación entre las variables incluidas en el modelo conceptual,
- Contrastar las hipótesis relativas a la dependencia y su relación con la orientación relacional.

## 7.2. MODELO CONCEPTUAL

Los modelos expuestos en el estado del arte tienen características comunes en lo relativo a algunas de las variables *-importancia de la compra y concentración de la oferta-* utilizadas para la categorización de las compras, pero difieren en el modo en que recogen la influencia de la dependencia. Los modelos de Kraljic (1983) y de Olsen y Ellram (1997) consideran de forma implícita el efecto del poder en la compra para aplicar distintas políticas de gestión, de forma que se aprovecha de las ventajas creadas para mejorar las condiciones de la negociación. El modelo de Bensaou (1999) describe las condiciones de cuatro categorías, entre las que se contempla el perfil de dependencia de las partes y las diferentes políticas de gestión aplicadas en cada categoría. Por último, el modelo de Gelderman (2000) basa toda la categorización de las compras en la dependencia relativa de las partes, aunque utiliza la terminología establecida por Kraljic (1983) para nombrarlas.

Se ha observado que los distintos modelos de compra revisados en la revisión teórica llegan a denominar las categorías en términos similares, pero partiendo de variables distintas. Esto tiene el inconveniente de provocar confusión en el uso de los términos y las características de las situaciones de compra incluidas en cada categoría.

Tal y como ha sido comentado en el capítulo 3, la estrategia de compra que establece una empresa con sus proveedores está condicionada por el valor añadido por estos a la cadena de valor. Así, la intensidad de la relación establecida obedece a la perspectiva con que se afronte la relación con el proveedor *-contractual o relacional-* y deberá ser evaluada desde una óptica de optimización de los recursos disponibles. Con el fin de asegurar una categorización de las compras de la empresa que resulte útil al propósito de adecuar los recursos destinados a las necesidades de cada compra, nos proponemos comprobar el efecto de las variables incluidas en el modelo de clasificación sobre el tipo de relación establecido entre comprador y proveedor.

A partir de los fundamentos teóricos y empíricos aportados por los estudios previos, esta investigación sostiene que la *orientación relacional* aplicada en cada una de las compras que efectúa la empresa es función de las relaciones de dependencia entre las partes implicadas en la transacción. Por otra parte, se propone que, como indica la teoría de dependencia, la *concentración y control de la oferta* y la *importancia de la compra* son antecedentes de la dependencia, por lo que pueden ser criterios adecuados para la categorización de las distintas compras de la empresa y la elección de la estrategia de relación con los proveedores. Por ello, se postulan los siguientes supuestos que guiarán la investigación:

- La *orientación relacional* elegida en cada situación de compra está condicionada por las relaciones de dependencia entre comprador y proveedor.
- La *concentración y control de la oferta* y la *importancia de la compra* son antecedentes de la *dependencia del comprador*, configurándose como criterios de clasificación de las compras.

### 7.3. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

El planteamiento de las hipótesis que presentaremos a continuación da cauce a la verificación de las relaciones establecidas en el modelo teórico propuesto en el apartado 6.3. El fin último de las hipótesis que plantearemos es establecer la relación e influencia entre las variables implicadas y su adecuación como sistema de categorización. Para ello incluiremos variables relacionadas con las teorías expuestas en la revisión del estado del arte, pues una combinación de las mismas contribuye a explicar de forma más adecuada los límites de la empresa y las formas de relación establecidas con los proveedores. Así, el uso de distintas perspectivas de forma conjunta incrementa el entendimiento de las relaciones e intercambios entre factores que afectan de forma efectiva a la compra y las decisiones relativas a la gestión del suministro (Gulbrandsen et al., 2009).

De forma previa a la formulación de cada hipótesis presentaremos la escala de medida de las variables implicadas y los fundamentos teóricos de la hipótesis presentada. La inclusión de los ítems en la escala se ha efectuado a partir de la revisión de escalas de medición validadas por otros autores, lo que ofrece mayor seguridad en la consecución de las propiedades psicométricas de la escala de medida. Los distintos indicadores revisados se presentan en el anexo 3.

#### ***7.3.1. Antecedentes de la dependencia del comprador***

Las variables antecedentes son aquellas que anteceden a otras variables, por lo que en este apartado expondremos cuáles son las variables que influyen en la dependencia del comprador.

Después de la revisión bibliográfica se concluye que la importancia de la compra y la concentración y control de los recursos influyen en la dependencia del comprador respecto del proveedor (Nooteboom et al., 1997; Kumar et al., 1998; Heide, 2003; Gulati y Sytch, 2007).

##### *La importancia de la compra*

Desde la perspectiva de la teoría de dependencia de los recursos, la importancia del recurso adquirido para el comprador es un elemento crítico para la determinación del grado de dominio sobre la compra (Pfeffer y Salancik, 1978). La importancia de la compra representa el interés del comprador por los recursos o rendimientos de la transacción de compra, lo que influye en su planteamiento estratégico. Así, la importancia del recurso es medida mediante dos variables (Pfeffer y Salancik, 1978; Spekman, 1988), no completamente independientes, como son la magnitud relativa del intercambio y la criticidad del recurso adquirido.

La magnitud de la compra, o expresión cuantificada de la compra, es tenida en cuenta tanto en sistemas de categorización sencillos, como puede ser el sistema ABC; como por métodos de

clasificación de cartera y mediciones de la dependencia (El-Ansary y Stern, 1972; Pfeffer y Salancik, 1978; Spekman, 1988; Heide y John, 1990; Gulati y Sytch, 2007), debido a la facilidad para la obtención del dato y su capacidad de categorización. A efectos de cuantificación se toman las compras en términos anuales, siendo referente su expresión en euros dado el efecto económico-financiero sobre las cuentas anuales de la empresa o la proporción del gasto de la compra de cada input sobre el total de las compras (Bourantas, 1989).

Suele ser habitual asociar el volumen de compra con la importancia estratégica, dado el impacto económico que representa, pero junto a este deben considerarse los efectos futuros en el desarrollo de los negocios o la capacidad de ahorro que representa el recurso. Es decir, la importancia de la compra suele tener una traslación relativamente inmediata a términos económicos, lo que la hace depender del volumen o monto total de la compra.

Pero si se trata de medir la importancia de la compra mediante sus efectos económicos, no podemos olvidar su efecto sobre la rentabilidad, en términos de coste asociado a la gestión del recurso y su capacidad de producir ahorros que incrementen la rentabilidad de la empresa. En este sentido, Kumar et al. (1998) recogen a través del concepto "valor recibido" la relevancia del porcentaje de las compras procedentes de un proveedor y el porcentaje de beneficio relacionado con dichas operaciones.

Por otra parte, la criticidad del recurso adquirido evalúa el impacto sobre las operaciones de la empresa ante la ausencia de dicho recurso (Pfeffer y Salancik, 1978). Desde un punto de vista estratégico dicha criticidad estará referida tanto a la contribución actual al beneficio por parte del recurso adquirido como a la aportación esperada al negocio en el futuro. El que un artículo sea importante para la empresa no significa que sea fuente de problemas -ya que los problemas en la gestión del recurso surgen de las condiciones del entorno- sino que sus efectos tendrán mayor impacto, tanto en sentido negativo como positivo.

Siguiendo la teoría de recursos y capacidades debemos considerar la valía de un recurso en función de su cercanía a las competencias esenciales de la empresa y la influencia que ejerce sobre la creación y sostenimiento de ventajas competitivas. Así, recursos complementarios a las competencias esenciales pueden condicionar en mayor medida la rentabilidad del producto final o incluso del negocio, además de condicionar la evolución futura de la empresa.

En coherencia con lo expuesto, proponemos una escala para la medición de la *importancia de la compra* que incluye aspectos relacionados con el volumen total de la compra, criticidad de la compra e importancia estratégica del mismo, véase Tabla 7.1.

Tabla 7.1. Escala de medida de la variable importancia de la compra

Variable	Descripción
Imp1	El artículo comprado está relacionado con la competencias esenciales de nuestra empresa
Imp2	El volumen anual de compra de este artículo, en euros, es considerado elevado
Imp3	El impacto del artículo comprado en el rendimiento funcional del producto final –o negocio- es elevado
Imp4	Una buena gestión de compra puede dar lugar a elevados ahorros en el coste del producto final –o negocio-

Fuente: elaboración propia

Los proveedores que suministran recursos de elevado valor o importancia son más difíciles de reemplazar (Buchanan, 1992) por lo que la dependencia respecto a ellos es mayor. Las primeras formulaciones de la teoría de la dependencia proponen la proporcionalidad de ésta respecto a la importancia de la compra (Emerson, 1962; Thomson, 1967; Jacobs, 1974; Pfeffer y Salancik, 1978) , motivo por el cual se sugiere una relación directa entre la importancia de la compra y el grado de dependencia. En base a esto se propone la hipótesis siguiente:

**H1: la importancia de la compra para el comprador influye de forma positiva en la dependencia del comprador respecto del proveedor.**

#### *Concentración y control de la oferta*

La *concentración y control de la oferta* hace referencia a la disponibilidad de suministradores en el mercado de oferta, la posibilidad de intercambio y el grado de control que ejercen los proveedores sobre el conjunto del mercado. La disponibilidad de fuentes alternativas en un número de suministradores suficiente puede reducir la dependencia respecto de las fuentes de suministro habituales, por lo que un mercado en el que la oferta se encuentra concentrada y ejerce un elevado control será indicador de la dependencia de los compradores.

La concentración y el control por parte del conjunto de proveedores es un aspecto que condiciona la complejidad del mercado de compra, haciendo que el acceso a los recursos a adquirir pueda ser más costoso.

Con base en las conclusiones obtenidas en el estudio cualitativo del capítulo 5 y la literatura previa se ha configurado la concentración y control de la oferta en función de las variables siguientes:

- Grado de competencia en el mercado de oferta. Esta variable recoge el efecto de la disposición de un número de proveedores alternativos suficiente para facilitar un cambio de proveedor, pero a la vez mide el grado de similitud entre las condiciones ofrecidas por los distintos proveedores. La disponibilidad de fuentes de suministro alternativas es un reflejo del grado de reemplazabilidad del proveedor (Kumar et al., 1998; Nooteboom et al., 2000; Kim y Hsieh,

2003). Este indicador presenta una relación inversa con la variable a medir, ya que los aumentos de competencia entre los proveedores darán lugar a un menor control por parte de los mismos y será indicio de un número de alternativas suficiente para la compra.

- Comparabilidad de las alternativas. Cuando los beneficios obtenidos en la relación con el proveedor principal superan a los ofrecidos por otras fuentes alternativas se produce un efecto concentración, pues las alternativas disponibles no son equiparables a la actual. Tal como indican Heide y John (1988), la dependencia aumenta cuando los beneficios ofrecidos por el proveedor actual exceden a lo ofertado por la mejor fuente alternativa. Así, la calidad general de los resultados disponibles a partir de la mejor alternativa para el intercambio constituye un factor de diferenciación entre oferentes. Las ventajas competitivas de un proveedor sobre otros limitan la comparabilidad sobre el conjunto de proveedores, lo que propicia la concentración por diferenciación de la oferta.

**Tabla 7.2. Escala de medida de la variable concentración y control de la oferta**

Variable	Descripción
Conc1	La competencia entre los proveedores para este artículo es elevada*
Conc2	El proveedor principal tiene una ventaja competitiva (tecnológica, en costes, imagen de marca ...) respecto al resto de proveedores

\* Variable revertida

Fuente: elaboración propia

El incremento de la concentración y el control por parte de los proveedores reduce la capacidad del comprador para sustituirlos, lo que incrementa la dependencia del comprador. Si el nivel de *concentración y el control de la oferta* es bajo, el comprador puede sustituir un proveedor por otro sin que su beneficio y la gestión de la organización se resientan, dado que las alternativas son equiparables. Esta semejanza de las alternativas permite reducir la dependencia respecto de la fuente de suministro y crear una amplia base de suministro. Como resultado, se formula la hipótesis siguiente:

**H2: la concentración y control de la oferta influye de forma positiva en la dependencia del comprador respecto del proveedor.**

### ***7.3.2. La dependencia del comprador respecto al proveedor como antecedente de la orientación relacional***

Siguiendo a Pfeffer y Salancik (1978) la dependencia de las organizaciones es función de la importancia de los recursos y el control sobre los recursos, por lo que se puede contrastar la validez

de dicha afirmación mediante la observación directa del grado de dependencia respecto del proveedor (Ryu et al., 2007).

- Las inversiones específicas realizadas por el proveedor también fueron consideradas relevantes debido a que crean barreras de entrada a nuevos proveedores y limitan la oferta disponible al situar la transacción fuera del mercado, lo cual concuerda con la proposición de Williamson (1985) que los activos específicos son el determinante crítico de la elección entre mercados o jerarquías. No deben tenerse en cuenta sólo las inversiones específicas en producción, sino también la especificidad de las inversiones en el proceso de intercambio en sí (Heide y John, 1990; Nootboom, 1992; Ganesan, 1994; Nootboom et al., 2000).
- La especificidad de la relación y la adecuación del proveedor a las necesidades del comprador son otros aspectos a tener en cuenta, y tiene su origen en la teoría de costes de transacción. El cambio de proveedor, aunque posible en la práctica, puede hacer perder competitividad y rentabilidad al comprador, lo que refleja la capacidad de sustitución relacionada con el proveedor actual (Kumar et al., 1995). Así, debe determinarse la dificultad para reemplazar las fuentes de suministro de los recursos buscados, pues ello influye en la dependencia (Heide y John, 1988; Frazier y Rody, 1991; Buchanan, 1992; Heide, 1994; Kumar et al., 1995; Ryu et al., 2007; Frazier et al., 2009).
- Tal como establece la teoría de costes de transacción, los costes de cambio son un freno importante en el momento de buscar alternativas, pues dan lugar a un incremento de costes que podrá ser compensado sólo si la fuente de suministro alternativa ofrece ahorros equiparables. Por ello, los costes asociados con las distintas alternativas deben ser incluidos en toda valoración de la dependencia (Emerson, 1962; Campbell, 1985; Lusch y Brown, 1996; Kumar et al., 1998; Ryu et al., 2007).
- La definición de la dependencia debe hacerse desde una perspectiva basada en los costes, pero debe también adquirir una perspectiva de beneficio. La conceptualización de la dependencia debe hacerse desde una perspectiva que recoja los aspectos motivacionales de signo positivo y los de signo negativo. Esto es, la dependencia basada en los beneficios se manifiesta a través de los potenciales beneficios que aporta la relación; mientras que la dependencia basada en los costes necesita mantener la relación para no incurrir en mayores costes (Scheer et al., 2010). Por todo esto, las escalas de dependencia deben incluir medidores basados en el coste y el beneficio derivado de la dependencia.

En consecuencia, en la Tabla 7.3 se presentan los indicadores que componen la escala de medida de la dependencia del comprador.

Tabla 7.3. Escala de medida de la variable dependencia del comprador

Variable	Descripción
dep_comp1	Sustituir al proveedor principal tendría altos costes para nosotros
dep_comp2	Hemos hecho elevadas inversiones específicamente para nuestra relación con el proveedor principal
dep_comp3	Podemos seguir explotando nuestras oportunidades de negocio sin el proveedor principal en este momento*
dep_comp4	Nuestra dependencia respecto al proveedor principal es alta

\* Variable revertida

Fuente: elaboración propia

Mediante la escala propuesta se medirá la dependencia del comprador, lo cual es imprescindible para probar que es un antecedente de la forma relacional elegida para la gestión de las relaciones de compra.

Cuando el comprador dependiente busca salvaguardas para combatir el oportunismo las relaciones de tipo colaborativo para la consecución de objetivos comunes adquieren mayor atractivo, debido a que incrementan el compromiso mutuo. La colaboración, como forma de intercambio relacional, también supera los elevados costes de transacción en la medida que la interdependencia mutua reduce la probabilidad de que una de las partes actúe de forma oportunista. La consecución de beneficios mutuos depende de la confianza y el compromiso de continuidad del comprador y el vendedor para el éxito futuro de la relación (Sriram et al., 1992). En base a esto se propone:

**H3: la dependencia del comprador influye positivamente en la orientación relacional de la transacción.**

### ***7.3.3. La dependencia del proveedor respecto al comprador como antecedente de la orientación relacional***

El cálculo de la dependencia total y la dependencia neta en una relación de compra requiere la medición de las respectivas dependencias entre proveedor y comprador. La escala de valoración utilizada para la medición de la dependencia del proveedor corresponde con la expuesta por Kim y Hsieh (2003), Ryu et al. (2007) y Sriram et al. (1992), y expresa las relaciones obtenidas en Nooteboom et al. (2000). La importancia de la compra es representada a través de la relevancia estratégica de los recursos intercambiados haciendo referencia a la facilidad para reemplazar el volumen de negocio y beneficios ofrecidos por el comprador. El control sobre la oferta se mide a través del coste de cambio que supondría para el proveedor, dadas sus inversiones específicas y los costes en que incurriría (Kumar et al., 1995).

Las inversiones específicas realizadas para el desarrollo de una relación, tanto en bienes tangibles como intangibles, son consideradas fundamentales para el desarrollo de la cadena de suministro

(Rindfleisch y Heide, 1997). No obstante, no necesariamente elevados niveles de adaptación específica a la relación conllevan reducciones de los costes de operación o precios de compra. Ello puede ser debido a que algunas inversiones específicas estén dirigidas a crear valor a través del incremento de beneficios (Cannon y Homburg, 2001). Así, la relevancia de las inversiones específicas debe contemplarse desde sus efectos tanto sobre la reducción de costes como sobre la generación de beneficios futuros, siendo ambos fuente de dependencia.

La relación entre las inversiones específicas y los costes de cambio es comentada por Anderson y Weitz (1992) y Anderson y Narus (1990), diciendo que el incremento de los costes de cambio a medida que aumenta el nivel de integración entre proveedor y comprador ayuda a salvaguardar las inversiones específicas realizadas en la relación por el proveedor.

Esto lleva a proponer la valoración de la dependencia del proveedor a partir de los indicadores propuestos en la Tabla 7.4.

**Tabla 7.4. Escala de medida de la variable dependencia del proveedor**

Variable	Descripción
dep_prov1	El proveedor ha hecho importantes inversiones específicamente para nuestra relación
dep_prov2	Hay muchos otros clientes a los que el proveedor puede vender este artículo*
dep_prov3	El proveedor principal incurriría en elevados costes si nos perdiera como cliente
dep_prov4	Sería fácil para este proveedor reemplazar las ventas y beneficios que nuestra empresa le aporta*

\*variable revertida

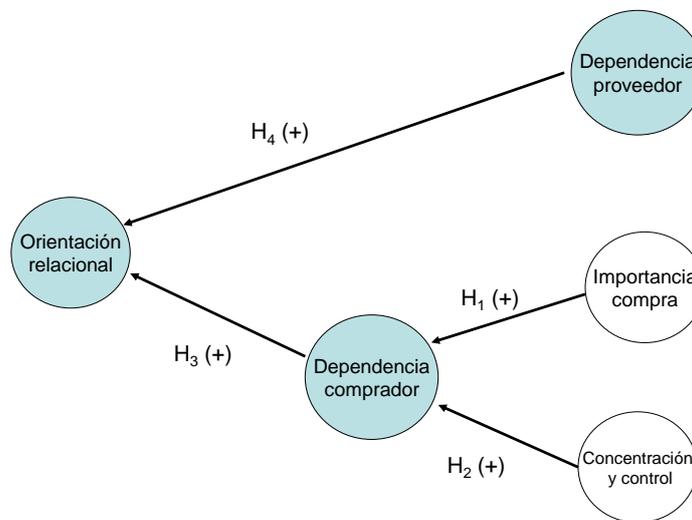
Fuente: elaboración propia

Al igual que argumentamos para el caso de la dependencia del comprador, las relaciones de tipo colaborativo resultan tanto más atractivas para los proveedores que presenten elevadas dependencias del comprador. Así, la búsqueda de salvaguardas y una mayor protección contra conductas oportunistas aumenta la preferencia por la adopción de conductas de gestión relacional frente a otras más competitivas. Por ello se propone:

**H4: la dependencia del proveedor influye positivamente en la orientación relacional adoptada.**

A modo de resumen, la Figura 7.1 muestra la relación entre las hipótesis formuladas en el modelo propuesto, donde la orientación relacional aplicada en las relaciones de compra se basa en el análisis de las condiciones de dependencia entre comprador y proveedor. El modelo propone que el grado de proximidad relacional aumenta conforme incrementa la dependencia del proveedor y la dependencia del comprador. Asimismo, la *dependencia del comprador* se asocia directamente con la *importancia de la compra* y la *concentración y control sobre la oferta*. Es por ello que las hipótesis propuestas se presentan con signo positivo, indicando la relación directa entre las variables.

Figura 7.1. Resumen de antecedentes de la orientación relacional en las compras



Fuente: elaboración propia

#### 7.3.4. La orientación relacional del comprador. Categorización en función de la dependencia

Dyer et al. (1998) recomiendan a los compradores que segmenten los mercados de sus proveedores y consideren cuidadosamente la contribución de cada proveedor a la estrategia general de la empresa.

Desde un punto de vista conceptual las formas de relación entre comprador y vendedor pueden diferenciarse en función de si su gobierno está en el mercado o al margen del mismo (Heide, 1994). Las formas de gobierno basadas en el mercado son las que habitualmente se conocen como transacciones discretas y se rigen por la oferta y demanda. Por otra parte, en las formas de gobierno al margen del mercado se distinguen las formas jerárquicas unilaterales, en las que una de las partes impone su estructura de autoridad en la gestión de la transacción; y las formas de gobierno bilateral, en las que la gestión de la relación se basa en la negociación y el interés mutuo. Cada una de estas formas de gobierno se caracteriza por su diferente grado de colaboración, fomento de la competencia, desarrollo de las relaciones y confianza entre las partes. Las relaciones de dependencia simétrica promueven la bilateralidad, mientras que la dependencia unilateral tiene efectos negativos en el desarrollo de la relación (Heide, 1994).

La escala de medida de la *orientación relacional* medirá el grado de proximidad de la relación entre las partes, lo que Subramani y Venkatraman (2003) denominan cuasi-integración, que no es otra cosa que el grado de relación entre un proveedor y un comprador supuestamente dominante. La

proximidad en la relación mantenida es considerada un elemento de contribución al incremento del valor de la transacción (Zajac y Olsen, 1993), por lo que se puede esperar que las transacciones de mayor valor estén relacionados con niveles elevados de interdependencia.

- La consecución de elevados niveles de creación de valor en la relación e incrementos de la rentabilidad para ambas partes suele acompañarse de mayor uso de planes de acción conjunta (Gulati y Sytch, 2007), lo que implica el desarrollo de formas de colaboración para la consecución de objetivos comunes. Ello lleva a aplicar de forma preferente estrategias relacionales de colaboración, postergando las acciones que fomentan la competencia entre las partes para las situaciones de compra de menor valor.
- La existencia de dependencia entre las empresas da lugar a la aparición del problema de la exposición al oportunismo (Heide, 1994), lo que dará lugar a la adopción de formas de relación que reduzcan dicho riesgo. La ausencia de intereses oportunistas resulta esencial para la construcción de relaciones que mejoren el resultado de los esfuerzos de coordinación en la cadena de suministro, pues esto es esencial para la confianza entre las partes. La confianza actúa como un mecanismo de gobierno relacional, motivando que la contraparte persiga la obtención de resultados conjuntos e incremente la productividad de los mecanismos de coordinación (Sako, 1990). De hecho, la confianza da lugar a la participación en las iniciativas de creación de valor que son difíciles de especificar explícitamente en un contrato. Por ello, las situaciones de elevada dependencia deben acompañarse con acciones que mantengan e incrementen la confianza (Hernández Espallardo y Arcas Lario, 2008). Esto da soporte a la idea de que en las transacciones altamente dependientes los intervinientes son menos propensos a acometer conductas oportunistas que en los casos de dependencia moderada (Provan y Skinner, 1989).

La teoría de dependencia de recursos sugiere un énfasis en la relación proveedor-comprador, centrándose en la colaboración y coordinación entre los participantes en la cadena de suministro para producir beneficios mutuos (Dyer y Singh, 1998). El estrechamiento de las relaciones da lugar a que las actividades principales se desarrollen de forma cooperativa y coordinada (Heide y John, 1990), lo cual da lugar a la mutua infiltración de los límites de las organizaciones. Así, los límites organizacionales son superados en la medida que el proveedor participa en actividades tradicionalmente consideradas del comprador, y viceversa.

Mediremos la naturaleza de las relaciones inter-empresariales en función de los indicadores expresadas en la Tabla 7.5.

Tabla 7.5. Escala de medida de la orientación relacional

Variables	Descripción
Colaboración	Nuestro modelo de relación con el proveedor se orienta hacia la colaboración y el establecimiento de relaciones duraderas
Competencia	Nuestra política de compra para este producto se basa en fomentar la competencia entre los proveedores y persigue la obtención del precio más bajo*
Desarrollo	El objetivo de la relación es desarrollar de forma continua el producto y mejorar la eficiencia de los procesos conjuntamente con el proveedor
Confianza	Podemos estar seguros de que el proveedor principal respetará sus acuerdos y promesas

\* Variable revertida

Fuente: elaboración propia

La clasificación en categorías que surge a partir de las tres dimensiones propuestas –*importancia de la compra, concentración y control de la oferta, y dependencia del proveedor*– da lugar a un total de 8 categorías, pero dada la dificultad de obtener datos para el contraste de tal número de categorías se ha decidido evaluar el modelo tomando como referencia cuatro casos extremos, que corresponden con las características de las categorías inicialmente descritas por Kraljic (1983).

Dado que el modelo estudiado se basa en el estudio de los factores de dependencia, para el cálculo de la dependencia total y la dependencia neta se seguirán las fórmulas utilizadas por autores anteriores (Anderson y Narus, 1990; Buchanan, 1992; Heide, 1994; Brown et al., 1995; Kumar et al., 1995; Lusch y Brown, 1996; Kumar et al., 1998; Jap y Ganesan, 2000; Subramani y Venkatraman, 2003; Geyskens et al., 2006) y se contrastará la influencia de las relaciones de dependencia entre comprador y vendedor en la orientación relacional de la compra.

Para la interpretación de las condiciones de dependencia que afectan a una relación son necesarios unos indicadores que reflejen el efecto de la interrelación de las dependencias de proveedor y comprador. Así, se utilizarán la adición y la diferencia entre las dos variables de dependencia para dar lugar a la dependencia total y la dependencia neta, respectivamente.

La dependencia total o interdependencia se calcula como adición de las dependencias absolutas de comprador y proveedor. Se considera que elevados valores de la interdependencia son indicativos de la intensidad de la relación establecida y el nivel de compromiso con la otra parte (Ryu et al., 2007). Esto puede ser observado desde un punto de vista del beneficio, en el sentido que las partes se necesitan mutuamente para alcanzar las metas de beneficio marcadas; como desde un punto de vista de coste, debido a que se establecen barreras de salida de la relación que supondrían un elevado coste de ruptura.

En aquellos casos en los que la interdependencia sea elevada cabe esperar altos niveles de colaboración entre las partes debido a que se establecen objetivos comunes a conseguir conjuntamente. Asimismo, las relaciones de alta dependencia mutua se caracterizarán por esfuerzos continuados para desarrollar la relación debido a que ello contribuirá a incrementar el potencial de beneficio de la relación. Como resultado, la mutua dependencia dará lugar a relaciones estables que

perduran en el tiempo. El inconveniente de las relaciones de dependencia viene dado por la posibilidad de oportunismo entre las partes, por lo que la estabilidad en las relaciones debe ir acompañada de un intercambio de señales que transmitan y afiancen la confianza entre las partes. Por ello, el establecimiento de acuerdos de colaboración de alto rendimiento debe ir acompañado de elevadas dosis de confianza.

Es por esto que se propone la hipótesis siguiente:

**H5: El grado de colaboración entre las partes, el fomento de la competencia, el desarrollo de la relación y la confianza en el proveedor están relacionados con el valor de la dependencia total.**

El medidor del balance entre dependencias es la dependencia relativa, o neta, la cual se obtiene por diferencia entre los valores absolutos de la dependencia de comprador y proveedor. La asimetría o desequilibrio en las dependencias da lugar al poder o dominio de la relación por parte de aquel que menor dependencia presenta, lo que le dará una capacidad de influencia en las decisiones que afectan a las transacciones efectuadas entre las partes. Este hecho condicionará la implicación y la calidad de lo aportado a la relación por cada cual, al tiempo que sirve como pretexto para un reparto desigual del valor generado por la relación. Esto es debido a que el desequilibrio en la dependencia conduce a la adopción de perspectivas contrapuestas sobre el modo en que se debe desarrollar la relación, exigiendo a una de las partes mayores cuotas de esfuerzo a cambio de una menor rentabilidad comparada. Cuando ambas dependencias tengan el mismo valor la relación se mantendrá en equilibrio, indicando que ninguna de las partes es capaz de imponer un dominio sobre la otra. Las situaciones de desequilibrio tomarán signos opuestos en función de cuál de las partes sea más dependiente. Así, en función de la formulación utilizada, el signo positivo corresponderá a situaciones de dependencia del comprador, mientras que el signo negativo estará asociado a situaciones de proveedor dependiente. En nuestra opinión, el distinto signo afecta a la forma relacional aplicada, por lo que se propone la hipótesis siguiente:

**H6: El grado de colaboración entre las partes, el fomento de la competencia, el desarrollo de la relación y la confianza en el proveedor están relacionados con el signo de la dependencia neta entre las partes.**

Las hipótesis formuladas serán contrastadas mediante el uso de dos métodos estadísticos. Para las cuatro primeras hipótesis se aplicarán modelos de ecuaciones estructurales, en las que se evaluará la relación entre los constructos definidos. Para el contraste de las hipótesis quinta y sexta se utilizarán contrastes de medias, para lo cual se deberán crear variables categóricas de la dependencia total y dependencia neta.

Para finalizar, se muestra en la Tabla 7.6 el conjunto de las hipótesis planteadas en el estudio.

**Tabla 7.6. Enumeración de hipótesis a contrastar mediante el modelo estructural**

	Hipótesis formuladas
Antecedentes dependencia del comprador	H1: la importancia de la compra para el comprador influye de forma positiva en la dependencia del comprador respecto del proveedor
	H2: la concentración y control de la oferta influye de forma positiva en la dependencia del comprador respecto del proveedor
Antecedentes de la orientación relacional	H3: la dependencia del comprador influye positivamente en la orientación relacional de la transacción
	H4: la dependencia del proveedor influye positivamente en la orientación relacional adoptada
Dependencia total y orientación relacional	H5: El grado de colaboración entre las partes, el fomento de la competencia, el desarrollo de la relación y la confianza en el proveedor están relacionados con el valor de la dependencia total
Dependencia neta y orientación relacional	H6: El grado de colaboración entre las partes, el fomento de la competencia, el desarrollo de la relación y la confianza en el proveedor están relacionados con el signo de la dependencia neta entre las partes

Fuente: elaboración propia

#### 7.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

El estudio de campo se ha efectuado sobre la población de grandes empresas de la CAPV. La investigación se ha centrado en grandes empresas del sector industrial por los motivos siguientes:

- Los resultados del estudio cualitativo del capítulo 5 muestran que el desarrollo de la función de compras está relacionado con los recursos destinados al mismo y la capacitación y especialización de sus gestores. El avance en la especialización de la función de compras conlleva la gestión estratégica de las compras, siendo la categorización de las compras una de las herramientas que ayuda en la mejor gestión de los proveedores. Debido a esto se considera oportuno centrar el estudio en grandes empresas, pues serán éstas las que, en su proceso de mejora continua, dispondrán los recursos necesarios para aplicar las herramientas de gestión de compras más avanzadas y quienes tendrán mejor establecidos los criterios para la categorización de las compras.

- Las empresas del sector industrial adquieren un elevado número de referencias de compra, por lo que es mayor su necesidad para establecer una forma de categorización de dichas compras. Por otra parte, las empresas industriales pueden adquirir artículos de muy diversas características en diferentes mercados, lo que posibilita la adopción de estrategias diferenciadas para cada compra. Dado que este estudio pedirá al encuestado que seleccione un artículo que se adapte a unas condiciones prefijadas, se considera que al disponer de mayor diversidad en las compras será más sencillo seleccionar un artículo que se adecúe a las condiciones del estudio.
- La elección de un ámbito territorial limitado a la CAPV responde a criterios de limitación de medios para la realización de la encuesta. Aunque no es intención de este estudio extrapolar los resultados obtenidos a áreas geográficas más amplias, no se considera que la territorialidad sea un elemento que pueda distorsionar la validez del estudio.

La definición de gran empresa utilizada es la que se deduce por exclusión de la definición de pequeña y mediana empresa propuesta por la Comisión Europea (2003). Así, son grandes empresas aquellas que emplean a más de 250 trabajadores, y su volumen de negocios supera los 50 millones de euros o su balance anual los 43 millones de euros.

El listado de empresas utilizado corresponde a las censadas en el Catálogo Industrial y de Exportadores del País Vasco a julio de 2009, e incluye las grandes empresas de los siguientes sectores de actividad de la industria manufacturera.

**Tabla 7.7. Sectores de actividad industrial incluidas en la encuesta**

Código	Actividad (CNPA)
25	Productos de caucho y productos plásticos
27	Productos de metalurgia
28	Productos metálicos, excepto maquinaria y equipo
29	Maquinaria y equipo mecánico
31	Maquinaria y material eléctrico
32	Material electrónico; equipos y aparatos de radio, televisión y comunicaciones
33	Equipos e instrumentos médicos-quirúrgicos, de precisión, óptica y relojería
34	Vehículos de motor, remolques y semirremolques
35	Otro material de transporte

Fuente: elaboración propia

El informante clave elegido para la responder a la encuesta es el/la Director/a de Compras de la empresa, enviándose una encuesta por empresa. En aquellas empresas en que la función de Compras presente distintos Directores/as de Compras especializados se seleccionó a uno/a que estableciese el criterio de la empresa en este ámbito.

De esta forma, la ficha técnica del estudio queda tal y como se presenta en la Tabla 7.8.

**Tabla 7.8. Ficha técnica del estudio**

Universo	Grandes empresas del sector industrial
Ámbito geográfico	CAPV
Método de recogida de información	Encuesta vía web – postal
Base de datos	Catálogo Industrial y de Exportadores del País Vasco
Informante clave	Director/a de Compras
Población de estudio	62 empresas
Duración trabajo de campo	Septiembre 2009 – Diciembre 2009

Fuente: elaboración propia

## 7.5. CUESTIONARIO Y TRABAJO DE CAMPO

Definido el marco conceptual de la investigación, las variables e hipótesis a contrastar y la población objeto de estudio, se confecciona el cuestionario para la recogida de datos.

Dado que el modelo objeto de contraste tiene por finalidad clasificar las distintas situaciones de compra que afronta una empresa, consideramos que el modo de determinar su utilidad consiste en analizar la capacidad discriminadora de las tres dimensiones propuestas y el efecto de las categorías resultantes sobre la forma de relación. Teniendo en cuenta que cada una de las dimensiones se subdividirá en dos segmentos, bajo y alto, se extraerán ocho categorías. Dado que el contraste de las ocho categorías obligaría a elaborar una encuesta excesivamente larga, se ha considerado limitar el estudio a las cuatro categorías definidas por Kraljic (1983) -cuello de botella, no crítico, palanca y estratégico- dada su amplia difusión y por constituir casos extremos en la clasificación.

El planteamiento de la recogida de datos tuvo en cuenta que cuando el encuestado recibiese el cuestionario tendría que seleccionar un artículo de su propia empresa por cada una de las categorías estudiadas. El cuestionario de cada escenario debería ser resuelto teniendo en mente un artículo que cumpliera las características de dicho escenario, por lo que resulta crítica una correcta definición de la situación de compra que representa cada categoría. Por ello, la correcta definición de cada uno de los escenarios descritos supuso una atención especial.

Se preparó un pre-test que se sometió a revisión por parte de tres profesores expertos de las áreas de marketing y logística y cuatro directivos de compras, incidiéndose en el chequeo de la definición de las situaciones de compra y las cuestiones. Las sugerencias efectuadas fueron incorporadas al cuestionario, quedando definitivamente listo para su envío.

El cuestionario final enviado a los encuestados se compone de las siguientes partes: (a) presentación del cuestionario y las cuatro situaciones de compra que se desean observar, (b) cuestionario de 18 ítems formulado en escala de Likert de 1 a 7 para cada una de las situaciones de compra y (c) cuestiones para la clasificación de la encuesta.

A partir de los datos ofrecidos por la base de datos del Catálogo Industrial y de Exportadores del País Vasco se procedió a llamar a las empresas a encuestar a fin de conseguir el nombre y dirección de correo electrónico de los/as directores/as de compras de las empresas.

Del total de la población preseleccionada inicialmente no se envió el cuestionario a 3 empresas por llevarse la dirección de compras de forma centralizada en el extranjero o en otra planta productiva del grupo empresarial ya incluida en el estudio. Así, se enviaron cuestionarios a 62 empresas, lo que constituye la población definitiva del estudio.

En primer lugar, se enviaron mensajes de correo electrónico personalizados a los/as directores/as de compras a encuestar, en el que se presentaba el estudio y las situaciones de compra a analizar. Con el fin de hacer la recogida de los datos de forma más ágil se insertaba un link a una página web en la que se podría completar el cuestionario.

Transcurridas dos semanas desde el primer envío se procedió a contactar telefónicamente con cada director/a de compras para interesarnos por el estado de su respuesta y ofrecernos para resolver cualquier duda que pudiera presentarse o enviar el cuestionario por vía postal. El proceso de recogida de datos se retrasó en esta fase, debido a la dificultad para contactar personalmente con cada uno de los encuestados.

Las respuestas recibidas fueron contestadas con un mensaje de correo electrónico de agradecimiento y el compromiso de enviar un resumen de los resultados de la investigación a su conclusión.

A la conclusión de la recogida de cuestionarios se habían recibido 54 respuestas, de los cuales 3 estaban incompletos, habiéndose respondido únicamente las cuestiones correspondientes a los dos primeros escenarios. Estos cuestionarios incompletos fueron finalmente excluidos del estudio, debido a que podrían corresponder a intentos fallidos de completar el cuestionario y dar lugar a doble respuesta por parte de un mismo entrevistado. Finalmente, el índice de cuestionarios válidos respecto a los enviados quedó en 82%.

**Tabla 7.9. Datos sobre el índice de respuesta del cuestionario**

Total de la población	62
Enviados por correo electrónico o postal	62
Total de respuestas recibidas	54
Cuestionarios incompletos	3
Cuestionarios válidos para la investigación	51

Fuente: elaboración propia

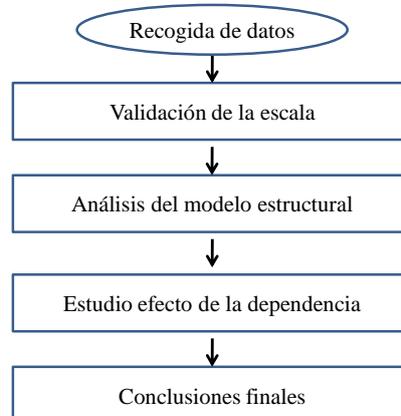
Somos conscientes de la dificultad asociada a una muestra del tamaño elegido en lo referente a la inferencia estadística de la misma. Concretamente, afectará a la potencia estadística del estudio, ya que los tamaños de muestra pequeños pueden afectar a la prueba estadística haciéndola insensible (Hair et al., 1999). Es por ello que se recomienda que para muestras pequeñas se diseñe el estudio con niveles de error de tipo I menos restrictivos (0,05 ó 0,10), aun cuando se considere que la magnitud real del efecto que se desea medir en la población -efecto tamaño- es moderada o alta.

## 7.6. DISEÑO E INSTRUMENTOS ESTADÍSTICOS UTILIZADOS

Dado que el objetivo del estudio es la clasificación de los distintos tipos de compra en función de las variables *importancia de la compra*, *concentración y control de la oferta* y *dependencia del proveedor*, en primer lugar se recogerán los datos necesarios mediante los indicadores de medida de las variables. La escala de medida debe ser validada previamente para que las variables evaluadas se encuentren adecuadamente representadas. Dichas variables, denominadas latentes porque se evalúan a partir de otros indicadores observados directamente, se introducen en el modelo de ecuaciones estructurales para la evaluación de sus relaciones.

El proceso que se seguirá en el tratamiento de los datos se muestra en la Figura 7.2.

Figura 7.2. Diseño del estudio empírico



Fuente: elaboración propia

Dado que el contraste de las hipótesis requiere el uso de distintas técnicas estadísticas se considera necesario efectuar una breve descripción de las mismas en aras de una mejor interpretación de los resultados que de las pruebas realizadas se obtengan.

En primer lugar, se explicará el proceso de validación de una escala de medida, siendo éste un procedimiento necesario para garantizar las propiedades exigidas a un instrumento de medida. En segundo lugar, resumiremos los elementos utilizados en el análisis estructural, ya que utilizaremos este instrumento de análisis para probar las relaciones entre las variables implicadas en el modelo

propuesto. Por último, se resumen los fundamentos de la prueba ANOVA, que se utilizará para establecer comparaciones de medias en la medición de los efectos de la dependencia.

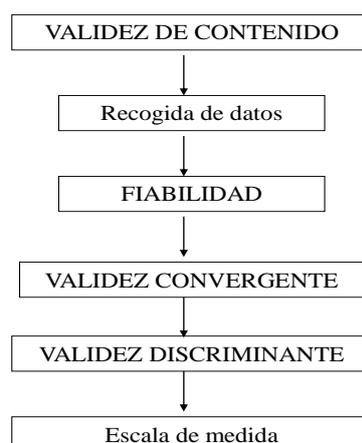
### 7.6.1. Valoración de la fiabilidad y validez de la escala de medida

Tal como proponen Anderson y Gerbing (1988) en primer lugar se evalúa la escala de medida y luego, separadamente, el modelo de ecuaciones estructurales. Es por ello que aun cuando en el modelo PLS<sup>12</sup> los parámetros de medida y estructurales se estimen a la vez, el análisis e interpretación del resultado se lleva a cabo en dos pasos (Barclay et al., 1995; Cepeda Carrión y Roldán Salgueiro, 2004):

1. Valoración de la fiabilidad y validez de la escala de medida. El estudio del modelo de medida analiza si los conceptos teóricos están correctamente medidos a través de las variables observadas. La evaluación del modelo de medida implica analizar la fiabilidad, la validez convergente y la validez discriminante de los constructos (Dolz Dolz et al., 2009).
2. Valoración del modelo estructural. Una vez asegurada la fiabilidad y validez de la escala el modelo estructural evalúa el peso y la magnitud de las relaciones entre las variables, de dónde se extraen las relaciones existentes entre los constructos. Este contenido será desarrollado en el apartado siguiente.

Las escalas de medida deben cumplir una serie de propiedades conocidas como propiedades psicométricas, que son la fiabilidad y validez (Vila López et al., 2000). Así, la validación de las escalas de medida sigue una secuencia de pasos (Churchill, 1979; Deng y Dart, 1999) que se presentan en la Figura 7.3.

Figura 7.3. Pasos en el desarrollo de los instrumentos de medida



Fuente: Agirre Aranburu (2009)

<sup>12</sup> Partial Least Squares. Técnica de modelos de ecuaciones estructurales que se apoya en la estimación de mínimos cuadrados ordinarios y el análisis de componentes principales. Cepeda Carrión y Roldán Salgueiro (2004)

La elaboración de la escala se inicia con su definición conceptual, en la cual se especifican las bases teóricas de los conceptos aplicados en la investigación. Estas definiciones teóricas se basan en investigaciones académicas previas, cumpliendo la función de orientar y concretar el carácter de los ítems incluidos en la escala. La evaluación de la correspondencia de las variables incluidas en la escala con su definición conceptual se conoce como validación del contenido (Hair et al., 1999). El objetivo es asegurar que los ítems de la escala se fundamenten en consideraciones teóricas, además de los aspectos empíricos.

La elaboración de la escala se ha basado en el estudio de las escalas elaboradas previamente por otros autores en el estudio de la dependencia de las organizaciones. De esta forma, se han identificado los distintos aspectos que deben recogerse en la definición de los conceptos a medir. Ello da lugar a la definición multidimensional de cada concepto, lo que se desarrolla mediante una escala multi-ítem.

#### *Análisis de la fiabilidad*

La fiabilidad está dirigida a asegurar que la medición se haga de forma consistente y homogénea (Zapata Rotundo y Canet Giner, 2008), por lo cual mide el grado de consistencia entre las múltiples medidas de un constructo. Una de las formas de evaluación de la fiabilidad más utilizadas es la medida de la consistencia interna. Esta medida asume que la escala está compuesta por ítems individuales que miden la misma construcción y, en consecuencia, están altamente correlacionados (Hair et al., 1999).

Tal como señalan Vila et al. (2000), la fiabilidad de una escala indica solamente que los distintos ítems que la componen, al estar muy correlacionados entre sí, están midiendo la misma variable latente<sup>13</sup>.

Los constructos reflectivos<sup>14</sup> serán evaluados a partir de las cargas de sus indicadores, mientras que en los constructos formativos<sup>15</sup> se interpretarán a partir de los pesos. Tal como advierte Chin (1998) los constructos formativos deberán ser interpretados en función de los pesos y no de las cargas, ya que los pesos proporcionan información acerca de la composición e importancia relativa que tiene cada indicador en la creación o formación de la variable latente. Es por esto que nos centraremos en el estudio de los constructos reflectivos, ya que los criterios que citaremos no son aplicables a los constructos formativos.

- La fiabilidad o consistencia interna de cada constructo puede ser valorada mediante distintos criterios que presentamos a continuación:

---

<sup>13</sup> Se denomina variable, o constructo, latente a aquellas variables que no se observan directamente y que se forman a partir de indicadores que sí se miden de forma directa.

<sup>14</sup> Constructo en el que los indicadores medidos son manifestaciones o función del propio constructo

<sup>15</sup> Constructo formativo es aquel en el que los indicadores medidos forman o integran el constructo

- Alpha de Cronbach (1951). Es un coeficiente de fiabilidad que valora la consistencia de la escala completa. Este coeficiente es el más utilizado para la medición de la fiabilidad. Es generalmente aceptado el límite inferior de 0,7 para el alpha de Cronbach (Hair et al., 1999), pero es aconsejable superar el 0,8 tras las depuraciones de la escala (Vila López et al., 2000).

**Ecuación 1. Alpha de Cronbach**

$$\alpha = \frac{k \rho}{1 + (k - 1)\rho}$$

Donde:

$k$  = número de indicadores de la variable latente

$\rho$  = correlación media entre los indicadores

Fuente: Cronbach (1951)

- Fornell y Larcker (1981) sugieren el uso del índice de fiabilidad compuesta (IFC), el cual se calcula a partir de las cargas estimadas de los indicadores y los términos de error del modelo causal. Se estima que es más general que el alpha de Cronbach, pues no está influido por el número de indicadores del constructo. La interpretación de los valores es similar a la propuesta para el alpha de Cronbach; esto es, 0,7 para fases iniciales de desarrollo de la escala y se aconseja superar 0,8 tras las depuraciones (Nunnally y Bernstein, 1994).

**Ecuación 2. Índice de Fiabilidad Compuesta**

$$IFC = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_i \text{var}(\varepsilon_i)}$$

Donde:

$\lambda_i$  = carga estandarizada del indicador  $i$ ,

$\varepsilon_i$  = error de medida del indicador  $i$ ,

$\text{Var}(\varepsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$

Fuente: Werts et al. (1974)

Es necesario advertir que tanto el alpha de Cronbach como el índice de fiabilidad compuesta son sólo aplicables con indicadores reflectivos, no así a los de tipo formativo (Chin, 1998). Esto es debido a que no se puede asumir que los indicadores formativos covarían, por lo que las medidas de consistencia interna basadas en las correlaciones entre los indicadores, como el alpha de Cronbach y el IFC, no son aplicables a la evaluación de los constructos formativos.

*Análisis de la validez de la escala*

La validación de la escala es el grado en que una escala o un conjunto de medidas representan con precisión el concepto de interés (Hair et al., 1999). De forma más simple se puede decir que es válida aquella escala que mide realmente la variable para la cual ha sido diseñada.

La validez es un concepto multidimensional, siendo necesario evaluar cada una de sus facetas en el proceso de validación. Siguiendo a Vila et al. (2000) una escala debe cumplir condiciones de validez de contenido, validez de construcción y validez nomológica.

El estudio de la validez de contenido tiene por objetivo asegurar que el instrumento de medida contiene todos los aspectos que caracterizan el concepto. Esto se consigue mediante una revisión de la literatura relativa al concepto a medir. El resultado de la revisión permitirá establecer todas las características relevantes a evaluar. El conjunto de características relevantes completa la definición del concepto, debiendo entenderse este conjunto de aspectos como una unidad que abarca todo el concepto estudiado. Los aspectos relevantes del concepto se recogen a través de indicadores, recomendándose el empleo de escalas aditivas que utilicen varios indicadores para cada concepto.

La validez de contenido ya fue evaluada en el primer paso de este procedimiento, por lo que en este momento nos centraremos en la validez de construcción.

Una escala tiene validez de construcción cuando cumple las condiciones de validez convergente y validez discriminante (Vila López et al., 2000).

- Validez convergente. La validez convergente está presente cuando existe una alta y significativa correlación entre los ítems de la escala con las variables latentes o conceptos que evalúan (Peter y Churchill, 1986). La validación convergente valora el grado en el cual dos medidas del mismo concepto están correlacionadas. Aquí el investigador debe buscar medidas alternativas de un concepto y correlacionarlas con la escala a evaluar (Hair et al., 1999). La lógica seguida es que cuando se emplean distintos instrumentos para medir un mismo constructo (distintos ítems para una misma variable latente) estos instrumentos deben estar fuertemente correlacionados (Vila López et al., 2000).
  - Para verificarlo se efectúa un test sobre las cargas factoriales y se revisa su significación estadística. La validez convergente quedará apoyada si las cargas factoriales de los ítems incluidos para medir una variable latente son estadísticamente significativas (Anderson y Gerbing, 1988).
  - Otro de los criterios más difundidos es la aceptación de los indicadores cuya carga es 0,707 ó más. Dado que las cargas son correlaciones, un nivel superior a 0,707 implica que más del 50% de la varianza en la variable observada es compartida con el constructo (Carmines y Zeller, 1979). Esto implica que la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores es mayor que la varianza del error (Barclay et al., 1995; Cepeda Carrión y Roldán Salgueiro, 2004). No obstante, en etapas de desarrollo de las

escalas pueden aceptarse cargas estandarizadas superiores a 0,6 (Bagozzi y Yi, 1988) cuando el promedio de las cargas de los indicadores de cada factor sea superior a 0,7 (Hair et al., 1999).

- Fornell y Larcker (1981) proponen la valoración de la validez convergente a través de la varianza extraída media (AVE)<sup>16</sup>, recomendando que su valor sea más del 0,5, lo que significaría que más del 50% de la varianza del constructo sería debida a sus indicadores. No obstante, esta medida sólo será de aplicación a los constructos reflectivos, y no en el caso de los formativos (Chin, 1998) debido a que se calcula a partir de las cargas.

**Ecuación 3. Varianza extraída media (AVE).**

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\varepsilon_i)}$$

Donde:

$\lambda_i$  = carga estandarizada del indicador i,

$\varepsilon_i$  = error de medida del indicador i,

$\text{var}(\varepsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$

Fuente: Fornell y Larcker (1981)

- Validez discriminante. Al contrario de lo que se buscaba en la prueba anterior, lo que se desea es encontrar bajas correlaciones entre los indicadores seleccionados para medir variables latentes distintas. Por tanto, la validez discriminante mide la inadecuación de una escala para la medición de una variable latente para la que no se diseñó. El contraste empírico se realiza a través de la correlación entre las medidas, esperándose que la correlación entre ellas sea baja por corresponder a conceptos distintos. Se plantean dos procedimientos para su estudio:
  - Test de la varianza extraída media (Fornell y Larcker, 1981). Hace referencia a la varianza media compartida entre el constructo y sus medidas. El valor del AVE debe ser mayor que la varianza compartida entre un constructo y cualquier otro del modelo, medido a través de la correlación al cuadrado entre dos constructos.
  - Un criterio más simple utilizado para determinar la validez discriminante es que ningún ítem debe cargar en otro constructo más de lo que lo hace en el constructo que pretende medir (Barclay et al., 1995).

---

<sup>16</sup> Average Variance Extracted

Por último, la validez nomológica se produce cuando el constructo que se mide es capaz de sacar a la luz relaciones con otros constructos que conceptualmente y teóricamente deberían existir (Vila López et al., 2000). Para ello, deben identificarse previamente relaciones con otros constructos en una investigación previa y evaluar si la escala está efectivamente relacionada con dichos constructos.

En resumen, la validez convergente confirma que la escala está correlacionada con otras medidas del mismo concepto, la validación discriminante asegura que la escala es suficientemente distinta de otros conceptos parecidos pero distintos, y la validez nomológica determina si la escala demuestra las relaciones cuya existencia se deduce de la teoría previa (Hair et al., 1999).

La evaluación de la escala de medición es el paso previo para el estudio de las relaciones entre las variables latentes, siendo el segundo paso el análisis del modelo estructural.

### ***7.6.2. Valoración del modelo estructural***

Los modelos estructurales constituyen uno de los desarrollos recientes más importantes del análisis multivariante y su uso se ha extendido entre las ciencias sociales (Fornell, 1982), siendo su ámbito de desarrollo preferente el campo de la economía y la dirección de empresas<sup>17</sup> (Céspedes Lorente y Sánchez Pérez, 1996; Cepeda Carrión y Roldán Salgueiro, 2004). Esta técnica ha sido respaldada para su uso en la investigación por constituir una técnica fiable de análisis multivariante<sup>18</sup>.

La estimación de los parámetros de modelos de ecuaciones estructurales a través de PLS está basada en el diseño conceptual de Wold (1975). Esta técnica ha ido incrementando su uso e interés debido a su capacidad para modelizar constructos latentes bajo condiciones de no normalidad y para trabajar en muestras de tamaño pequeño y mediano (Dolz Dolz et al., 2009). Por una parte, es adecuado para medidas poco desarrolladas, puede usar indicadores formativos y reflectivos, y no presupone distribuciones teóricas, por lo que no es necesario cumplir las condiciones de normalidad en los datos. Por otra parte, los procedimientos matemáticos y estadísticos subyacentes en el sistema son rigurosos y robustos (Wold, 1975), a la par que resulta un modelo matemático flexible en el sentido de que no realiza suposiciones relativas a niveles de medida, distribuciones de datos y tamaño muestral (Cepeda Carrión y Roldán Salgueiro, 2004). Para el tratamiento informatizado de la evaluación escala de medida y las ecuaciones estructurales se ha utilizado el programa SmartPLS 2.0 (Ringle et al., 2005).

---

<sup>17</sup> Pueden consultarse un ejemplo de aplicación de PLS en Agirre Aranburu (2009).

<sup>18</sup> Puede ampliarse la argumentación al uso de ecuaciones estructurales como herramienta de análisis multivariante en Hair et al. (1999) y Fornell y Larcker (1981).

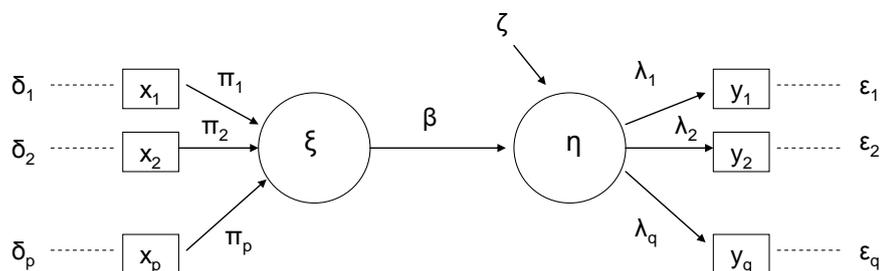
El núcleo conceptual de PLSPM<sup>19</sup> es la combinación iterativa del análisis de componentes principales que relaciona las medidas con los constructos y el análisis estructural del modelo, permitiendo la construcción de un sistema de constructos.

Para la aplicación de PLSPM, el investigador debe especificar tanto el modelo estructural como las relaciones de los indicadores con los constructos del modelo de medida, por lo que las relaciones hipotetizadas entre los indicadores y los constructos son establecidos de forma previa en la teoría (Barclay et al., 1995). Por tanto, en primer lugar se debe desarrollar una base teórica para el modelo, en la cual se incluyan todas las relaciones.

Posteriormente, se construye el diagrama de pasos (path diagram), el cual muestra los conceptos teóricos (variables latentes) que van a ser medidos a través de variables observadas (indicadores). Así, todas las relaciones causales estarán indicadas en el diagrama y serán de tipo lineal (Agirre Aranburu, 2009).

Los constructos de medida pueden configurarse con indicadores formativos, cuando el constructo se expresa como una función de los indicadores; o como constructos reflectivos en los que las variables observables son función del constructo, es decir, son manifestaciones del constructo. Véase Figura 7.4 para terminología y modo de representación gráfica.

Figura 7.4. Modelo de dos constructos, reflectivo y formativo, y terminología



- |  |  |
|--|--|
| $\xi$ : constructo exógeno                               | $\delta_i$ : residuos de las regresiones                       |
| $\eta$ : constructo endógeno                             | $\lambda_j$ : cargas   |
| $x_i$ : variables x (formativas), medidas o indicadores  | $\epsilon_j$ : términos de error ( $1-\lambda_j^2$ )           |
| $y_j$ : variables y (reflectivas), medidas o indicadores | $\zeta$ : residuo en el modelo estructural                     |
| $\pi_i$ : pesos de regresión                             | $\beta$ : coeficiente de regresión simple entre $\xi$ y $\eta$ |

Fuente: Cepeda Carrión y Roldán Salgueiro (2004) basado en Barclay et al. (1995)

Las flechas salientes representan constructos reflectivos, mientras que los constructos formativos muestran flechas entrantes. Recordamos en este punto que un constructo reflectivo es aquel en que la variable latente es la causa de los indicadores, por lo que dichas medidas son manifestaciones de

<sup>19</sup> Partial Least Squares Path Modeling

la variable latente. Por tanto, los indicadores son un reflejo del constructo latente al que representan (Barroso Castro et al., 2007).

Por el contrario, los constructos formativos son los que dan lugar al constructo o son causa del mismo. Por tanto, las medidas formativas influyen conjuntamente al constructo latente. De este modo, el significado y contenido del constructo proviene de los indicadores formativos que lo conforman (Barroso Castro et al., 2007).

Una vez completado el diagrama, se convierte éste en ecuaciones estructurales. De este modo, el modelo teórico desarrollado se traduce en un conjunto de: ecuaciones lineales que definen las relaciones entre los constructos -modelo estructural-, medidas de tales variables latentes a través de los indicadores -escala de medida- y las posibles correlaciones entre las variables (Agirre Aranburu, 2009).

Una vez especificado el modelo, son estimados de forma iterativa los parámetros estructurales y de medida del modelo causal de PLSPM utilizando Mínimos Cuadrados Ordinarios (OLS)<sup>20</sup> simples y regresiones múltiples. El proceso se detiene cuando la diferencia media en el  $R^2$  de todos los constructos de una iteración a la siguiente es insignificante (por ej. 0,001). Como paso final se calcula el coeficiente de regresión simple  $\beta$  entre las puntuaciones de los componentes  $\xi$  y  $\eta$  (Barclay et al., 1995).

Para interpretar de forma adecuada el modelo estructural es necesario conocer, en primer lugar, la cantidad de varianza de las variables endógenas que es explicada por los constructos que la predicen y, en segundo lugar, el grado en que las variables predictivas contribuyen a la varianza explicada de las variables endógenas (Falk y Miller, 1992). En suma, la evaluación del modelo estructural en PLS vendrá determinada por su capacidad para explicar la varianza de la variable latente endógena ( $R^2$ ) y por el valor de los "path" entre construcciones teóricas ( $\beta$ ).

- El índice  $R^2$  nos indica la cantidad de varianza del constructo que es explicada por el modelo, por lo que su valor es una medida del poder predictivo del modelo para las variables dependientes del modelo (Cepeda Carrión y Roldán Salgueiro, 2004). Su interpretación es la misma que para los  $R^2$  obtenidos en un análisis de regresión múltiple. De forma orientativa, Falk y Miller (1992) señalan que la varianza explicada de las variables endógenas ( $R^2$ ) debería ser mayor o igual a 0,1 para que el nivel predictivo de las relaciones formuladas sea aceptable.
- El coeficiente  $\beta$  representa los coeficientes path o pesos de regresión estandarizados, identificándose con las flechas que vinculan a los constructos en el modelo estructural. Los coeficientes  $\beta$  deben alcanzar al menos un valor de 0,2, y de forma ideal superar el 0,3 (Chin, 1998). La significatividad de los coeficientes  $\beta$  estimados se puede probar utilizando la técnica bootstrap, que consiste en un remuestreo en el que el conjunto de datos original es tratado como si fuera la población. Bootstrap ofrece el cálculo del error estándar de los parámetros, así como los valores  $t$  de Student.

### 7.6.3. Contraste de igualdad de medias

El contraste ANOVA consiste en el análisis de la varianza de un factor para la comparación entre grupos de una variable cuantitativa. En este caso, se desea observar el efecto de una variable categórica independiente, denominada factor, sobre una variable cuantitativa dependiente. El análisis de la varianza se utiliza para contrastar la hipótesis de que varias medias son iguales. Se dice que un análisis de la varianza es equilibrado cuando el número de observaciones es igual en todas las categorías, si no es así nos encontraremos ante un análisis de la varianza no equilibrado.

Para llevar a cabo la prueba ANOVA, se deberá transformar la variable cuantitativa independiente (factor) en categórica, para lo cual segmentaremos la variable factor en dos niveles: bajo y alto.

El contraste se efectúa mediante el estadístico F, obtenido como cociente entre dos estimadores de la varianza poblacional, uno que recoge la variación existente entre las medias de los grupos y otro obtenido a partir de la variación existente entre las puntuaciones dentro de cada categoría (Pérez López, 2004).

#### Ecuación 4. Estadístico F de la prueba ANOVA

$$F = \frac{n\hat{\sigma}_{\bar{Y}}^2}{\bar{S}_j^2}$$

$n\hat{\sigma}_{\bar{Y}}^2$  = variación intergrupos

$\bar{S}_j^2$  = variación intragrupos

Fuente: Pérez López (2004)

La hipótesis nula en la prueba ANOVA es que las medias de la variable dependiente son iguales para cada categoría o nivel de la variable independiente. Por tanto, si el nivel crítico del estadístico F es menor que 0,05 rechazaremos la hipótesis de igualdad de medias y concluiremos que no todas las medias poblacionales comparadas son iguales. Respecto a su consistencia, los contrastes F en el ANOVA se han demostrado robustos respecto a los supuestos de normalidad e igualdad de la varianza para todos los grupos de tratamiento (Hair et al., 1999).

---

<sup>20</sup> Ordinary Least Squares

## 7.7. APLICACIÓN EMPÍRICA

En este apartado se presentarán los resultados de las pruebas estadísticas realizadas para el estudio de las hipótesis planteadas. Se iniciará el estudio con el análisis de la escala de medida utilizada para recoger los datos de las variables. Las relaciones entre los datos obtenidos en la escala de medida serán evaluadas a través de un modelo de ecuaciones estructurales, utilizándose para ello el modelo PLS. Finalmente, se presentarán las pruebas de análisis de la varianza para el estudio de la relación entre la orientación relacional y la dependencia.

El modelo recogido en la Figura 7.5 presenta las cinco variables latentes del modelo estructural, siendo el constructo fundamental el que establece a la dependencia del proveedor y la dependencia del comprador como antecedentes de la orientación relacional hacia el proveedor.

La *dependencia del comprador* y la *dependencia del proveedor* son presentadas como antecedentes de la *orientación relacional* de cada situación de compra, lo que significa que ambas condicionan la *orientación relacional* aplicada por el comprador.

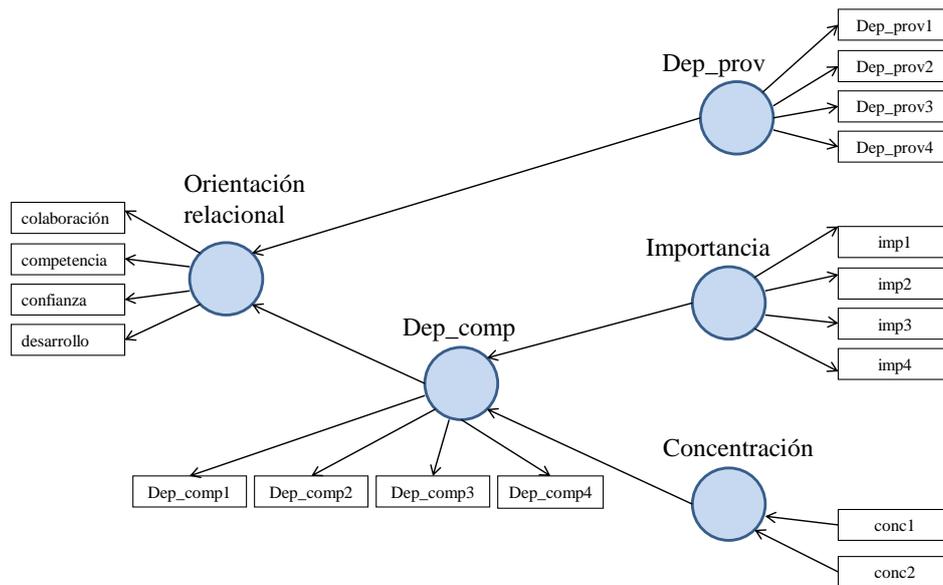
Por otra parte, la *orientación relacional* se ha definido como un constructo latente reflectivo con cuatro indicadores: colaboración, competencia, desarrollo y confianza. Esto significa que la orientación relacional aplicada en cada situación de compra es medida a través de los indicadores reflectivos de dicho constructo.

También la *dependencia del proveedor* se presenta como una variable latente independiente medida mediante un constructo reflectivo de cuatro ítems.

Por último, la *dependencia del comprador* se mide a través de un constructo reflectivo de cuatro indicadores, y tiene como antecedentes a la *importancia de la compra* y la *concentración y control de la oferta*. Por su parte, la *importancia de la compra* se mide a través de un constructo reflectivo de cuatro indicadores, mientras que la *concentración y control de la oferta* se define como un constructo formativo con dos indicadores.

La escala de medida de las variables latentes estará compuesta por los indicadores que se presentan dentro de los rectángulos en la Figura 7.5, pero previo a evaluar las relaciones entre variables latentes mediante un modelo de ecuaciones estructurales se analizará dicha escala para depurarla y verificar las condiciones de fiabilidad y validez.

Figura 7.5. Modelo teórico propuesto



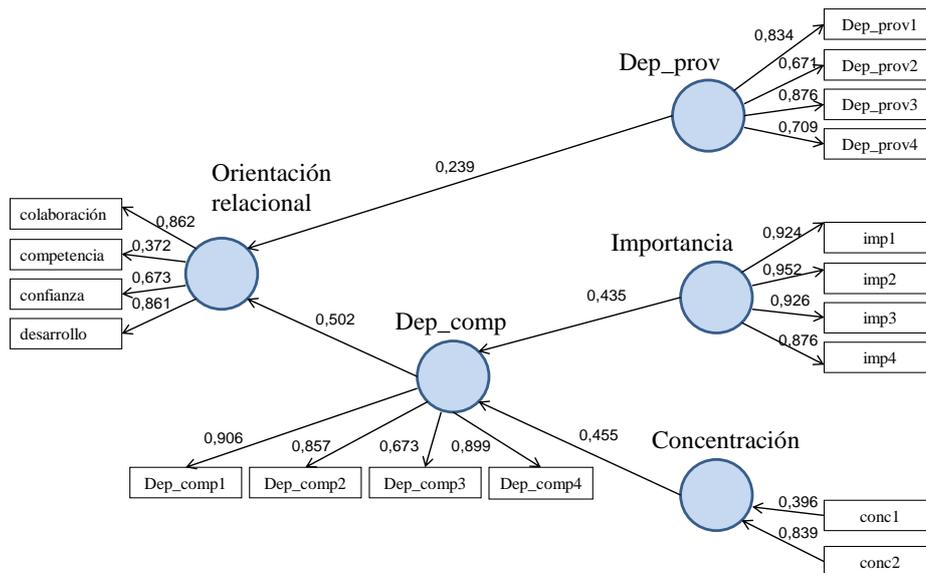
Fuente: elaboración propia

### 7.7.1. Análisis del instrumento de medida

La validación de la escala se inicia con el estudio de la validez de contenido. Esto supone que los indicadores utilizados reflejan todos los aspectos relevantes de los conceptos objeto de medida. Así, la revisión de la literatura efectuada previamente tiene su reflejo en la confección de la escala y apoya el fundamento conceptual de la misma.

Los tamaños de las cargas de los indicadores reflejan la correlación entre estos y las variables latentes, debiendo estudiarse la supresión de aquellos indicadores con valores pequeños. En este sentido, Hair et al. (1999) recomiendan que el promedio de las cargas sobre cada factor sean superiores a 0,7. Por su parte, Bagozzi y Yi (1988) proponen un valor mínimo de 0,6 para la carga individual sobre el factor. Siguiendo este criterio, observamos que el indicador *competencia*, véase Figura 7.6, es candidato a su supresión debido a su escasa carga (0,372) sobre la *orientación relacional*. Este hecho afecta a la fiabilidad del constructo, y dado que hay suficientes indicadores para definir el constructo depuraremos el modelo procediendo a suprimir el indicador *competencia* del mismo.

Figura 7.6. Cargas y pesos del modelo teórico inicial



Fuente: elaboración propia

No habiéndose encontrado otros inconvenientes, procedemos a estimar el modelo ajustado, lo que contribuye a mejorar las medidas de ajuste global. Tras la depuración, los ítems de la escala aparecen significativamente ( $p < 0,001$ ) relacionados con sus factores, siendo todas sus cargas superiores a 0,6 y el promedio de las cargas de los ítems de cada factor mayor que 0,7. Véase Tabla 7.10.

La evaluación del modelo de medida a través de PLSPM se efectuará con el estudio de la fiabilidad de las construcciones teóricas propuestas, la validez convergente y la validez discriminante.

- **Fiabilidad de la escalas.** La fiabilidad del constructo evalúa en qué medida los indicadores propuestos presentan una consistencia interna, es decir, si los indicadores de la escala están midiendo el mismo concepto, para lo cual deberán estar altamente correlacionadas. La fiabilidad del constructo se evalúa en función de dos medidas, el alpha de Cronbach y el índice de fiabilidad compuesta (IFC). Dado que el alpha de Cronbach se ve altamente influido por el número de indicadores incluidos en la escala, se considera conveniente estudiar también otras medidas de la fiabilidad como la fiabilidad compuesta. Para ambas medidas el criterio estándar es que se supere el 0,7 (Nunnally y Bernstein, 1994). La revisión el alpha de Cronbach y la fiabilidad compuesta (IFC) ofrece resultados adecuados para todos los factores, superando todos ellos el valor recomendado de 0,7 (Hair et al., 1999). En resumen, los datos presentados en la Tabla 7.10 muestran un alto grado de consistencia interna de los constructos.

Las medidas de fiabilidad no son de aplicación en el caso del constructo *concentración*, al ser éste de tipo formativo.

- **Validez convergente.** La validez convergente evalúa si la escala está correlacionada con otras medidas del concepto y que, por tanto, se está midiendo el concepto que se pretendía.

Evaluamos la validez convergente a través de las tres pruebas propuestas en la teoría. En primer lugar, se revisan los test *t* de las cargas factoriales, resultando todas ellas estadísticamente significativas. Estos resultados se muestran en la Tabla 7.10.

En segundo lugar, se evalúa la varianza extraída promedio (AVE) debiendo ser su valor superior a 0,5 (Fornell y Larcker, 1981), lo que indica que la varianza capturada por el factor es mayor que la debida al error de medida. El valor del AVE supera el valor 0,5 para todas las variables estudiadas. La varianza extraída promedio no es aplicable a la variable concentración por ser formativa.

Por último, se observa el valor de las cargas de los indicadores. Todas las cargas estandarizadas son superiores al valor mínimo de 0,6 (Bagozzi y Yi, 1988) y el promedio de las cargas supera 0,7 (Hair et al., 1999). Como conclusión, todas las pruebas realizadas apoyan la validez de convergente de los constructos planteados en el modelo de medida.

Tabla 7.10. Fiabilidad y validez convergente del modelo

Factor	Indicador	Cargas	Cargas medias	Pesos	Valor t (bootstrap)	AVE	IFC	Alpha Cronbach
Importancia	Imp1	0,924***	0,92		78,667	0,846	0,956	0,939
	Imp2	0,952***			112,959			
	Imp3	0,925***			94,387			
	Imp4	0,876***			40,459			
Concentración	Conc1			0,395***	4,828	n.a.	n.a.	n.a.
	Conc2			0,840***	15,743			
Dep_comp	Dep_comp1	0,906***	0,83		58,613	0,704	0,904	0,858
	Dep_comp2	0,858***			52,160			
	Dep_comp3	0,671***			12,669			
	Dep_comp4	0,899***			67,546			
Dep_prov	Dep_prov1	0,838***	0,771		30,359	0,603	0,857	0,782
	Dep_prov2	0,657***			11,884			
	Dep_prov3	0,880***			43,292			
	Dep_prov4	0,709***			15,927			
Orientación relacional	Colaboración	0,872***	0,821		37,748	0,681	0,864	0,773
	Desarrollo	0,886***			57,766			
	Confianza	0,705***			12,789			

\*\*\*p<0,001, \*\*p<0,01, \*p<0,05

n.a. : no aplicable

Fuente: Elaboración propia

- La validez discriminante indica el grado en que un constructo dado es diferente de otros (Barclay et al., 1995). Esto es, la validez discriminante despeja las dudas relativas a si dos constructos conceptualmente distintos son el mismo o no, estableciendo la ausencia de relación empírica entre los dos constructos. La validez discriminante es evaluada mediante la comparación del valor de la raíz cuadrada de la varianza extraída promedio de cada factor y la correlación entre los factores, probándose así que la varianza explicada por los indicadores del constructo es mayor que la varianza explicada por otro constructo. La validez discriminante puede establecerse mediante el cumplimiento de la regla siguiente:

$$\sqrt{AVE_i} > \rho_{ij} \quad \text{y} \quad \sqrt{AVE_j} > \rho_{ij}$$

En la Tabla 7.11 se puede observar que los elementos de la diagonal -raíz cuadrada del AVE del factor- superan el valor de las correlaciones con el resto de factores, presentadas en la fila y columna correspondiente, lo que indica cada constructo comparte más varianza con sus propios indicadores que con otros constructos del modelo y demuestra la validez discriminante del modelo.

**Tabla 7.11. Validez discriminante del modelo**

	Dep_comp	Concentración	Dep_prov	Importancia	Orientación_relacional
Dep_comp	0,839				
Concentración	0,640	n.a.			
Dep_prov	0,625	0,386	0,776		
Importancia	0,629	0,426	0,615	0,919	
Orientación_relacional	0,611	0,380	0,540	0,661	0,825

Debajo de la diagonal: correlación estimada entre los factores ( $\rho$ )

Diagonal: raíz cuadrada de la varianza extraída media (AVE)

n.a. = El AVE no resulta aplicable en constructos formativos

Fuente: elaboración propia

Como conclusión final, basándonos en los criterios establecidos para evaluar el modelo de medida, se puede afirmar que las escalas de medida propuestas presentan evidencia suficiente de fiabilidad, validez convergente y discriminante. Estos resultados establecen la bondad estadística de las escalas de medida, por lo que se puede proseguir con el estudio de las relaciones entre las variables latentes.

### **7.7.2. Evaluación del modelo estructural**

La evaluación del modelo estructural constituye el segundo paso del análisis de un modelo PLS, consistiendo en la evaluación del peso y la magnitud de las relaciones entre las distintas variables.

En primer lugar, se evaluará el modelo estructural mediante el estudio de la varianza de las variables latentes explicadas por el modelo. El indicador  $R^2$  representa la varianza explicada en las variables endógenas, estableciéndose como valor mínimo el 0,1 (Falk y Miller, 1992). El modelo explica el 56,5% de la varianza en la *dependencia del comprador* y el 41,1% de la *orientación relacional*. Estos valores superan ampliamente el valor mínimo establecido (0,1), concluyéndose que los constructos del modelo predicen adecuadamente las varianzas de las variables latentes dependientes, véase Tabla 7.12.

Tabla 7.12. Varianza explicada para el modelo estructural

	R <sup>2</sup>
Dependencia comprador	0,565
Orientación relacional	0,414

Fuente: elaboración propia

Además, se desea conocer cómo contribuyen las variables predictivas a la varianza explicada de las variables endógenas, para lo cual evaluaremos los coeficientes  $\beta$  estandarizados. Los valores de  $\beta$  deben superar el valor 0,2 y se considera óptimo superar 0,3 (Chin, 1998). Tal como se puede observar en la Tabla 7.13, el valor mínimo exigido es superado en todos los casos y se alcanzan valores óptimos en tres de las relaciones estudiadas.

Tabla 7.13. Estimación de coeficientes  $\beta$  para el modelo estructural

Hipótesis	$\beta$ estandarizada	Valor <i>t</i> Bootstrap
H1 : importancia → dependencia del comprador	0,460***	9,455
H2: concentración y control → dependencia del comprador	0,454***	10,288
H3: dependencia del comprador → orientación relacional	0,450***	7,836
H4: dependencia del proveedor → orientación relacional	0,259***	4,423

\*\*\* $p < 0,001$ , \*\* $p < 0,01$ , \* $p < 0,05$

Fuente: elaboración propia

Para probar la significatividad de los coeficientes estructurales estimados se utilizó un enfoque bootstrap de 500 submuestras de la muestra original. A la vista de los resultados obtenidos se puede concluir que el modelo predice adecuadamente la varianza de las variables latentes dependientes y que todos los coeficientes de las relaciones entre los constructos del modelo ( $\beta$ ) son significativos ( $p < 0,001$ ).

Los resultados del modelo muestran el efecto positivo y significativo de las relaciones que mantienen la *dependencia del comprador* ( $\beta = 0,450$ ,  $p < 0,001$ ) y la *dependencia del proveedor* ( $\beta = 0,259$ ,  $p < 0,001$ ) sobre la *orientación relacional*.

Asimismo, se comprueba el efecto positivo y significativo de la *concentración y control de la oferta* ( $\beta = 0,454$ ,  $p < 0,001$ ) y la *importancia de la compra* ( $\beta = 0,460$ ,  $p < 0,001$ ) sobre la *dependencia del comprador*.

*Análisis de los antecedentes de la dependencia del proveedor*

En el diseño del estudio hemos propuesto el contraste empírico de los supuestos de la teoría de dependencia de los recursos (Pfeffer y Salancik, 1978), donde se establecía a la *importancia de la compra* y la *concentración y control sobre la oferta* como antecedentes de la *dependencia del comprador*. Por ello, el modelo estructural propuesto operativiza dichos conceptos mediante las variables *importancia* y *concentración y control*.

Los resultados obtenidos en el contraste del modelo muestran que la *importancia de la compra* influye de forma positiva en la *dependencia del comprador* y que dicha influencia es significativa ( $\beta=0,460$ ,  $p<0,001$ ). Por ello, se **acepta** la hipótesis H1: **“la importancia de la compra para el comprador influye de forma positiva en la dependencia del comprador respecto del proveedor”**.

Por otra parte, la influencia de la *concentración y el control de la oferta* sobre la *dependencia del comprador* toma signo positivo y se muestra significativa ( $\beta=0,454$ ,  $p<0,001$ ). Como resultado se **acepta** la hipótesis H2: **“la concentración y control de la oferta influye de forma positiva en la dependencia del comprador respecto del proveedor”**.

Los resultados obtenidos apoyan las conclusiones de los fundamentos teóricos revisados y confirman que el concepto de dependencia del comprador viene condicionada por la importancia del bien o servicio a adquirir para el comprador y el grado de concentración y el control que ejerza la oferta sobre dicho bien o servicio. Estos resultados son coincidentes con los resultados obtenidos por otros autores (Sriram et al., 1992; Noordehaven et al., 1995; Caniëls y Gelderman, 2005; Gulati y Sytch, 2007).

*Análisis de la dependencia del comprador como antecedente de la orientación relacional*

El modelo a contrastar se fundamenta en la dependencia como antecedente de la forma relacional que elija la empresa para gestionar sus relaciones con los proveedores. La dependencia es consecuencia de las condiciones contextuales que afectan a cada sujeto y debe ser medida de forma individualizada para los partícipes de la relación. Así, en primer lugar se contrastará la influencia de la *dependencia del comprador* sobre la *orientación relacional*.

Los resultados del contraste establecen que la relación entre la *dependencia del comprador* y la *orientación relacional* es significativa y de signo positivo ( $\beta=0,450$ ,  $p<0,001$ ). Este resultado permite **aceptar** la hipótesis H3: **“la dependencia del comprador influye positivamente en la orientación relacional de la transacción”**.

Por último, los antecedentes de la dependencia del comprador –*importancia de la compra y concentración y control de la oferta*– tienen también influencia directa sobre la *orientación relacional*, como puede deducirse tras el análisis estructural y se puede apreciar en las pruebas de diferencia de medias del anexo 9.

El resultado es coincidente con las conclusiones obtenidas en Sriram et al. (1992), Anderson y Narus (1990) y Payan y Svensson (2007).

#### *Análisis de la dependencia del proveedor como antecedente de la orientación relacional*

Como se ha comentado en el apartado anterior la forma de relación entre las partes implicadas en la transacción es consecuencia de las circunstancias contextuales de ambas partes. Dicho contexto, en parte común a las partes implicadas en la transacción, y en parte particular a cada uno de los partícipes condicionará la dependencia de cada uno de los individuos. Por ello, al igual que se hizo en el apartado anterior, se contrastará la influencia que dicha dependencia, en este caso la dependencia del proveedor, tiene sobre la forma relacional elegida.

Dado que la forma en la que se relacionan comprador y proveedor es el resultado de los intereses y medios dedicados por ambas partes, parece adecuado tener en cuenta tanto la dependencia de una parte como de la otra.

Los resultados del estudio empírico muestran que la relación entre la *dependencia del proveedor* y la *orientación relacional* es significativa y de signo positivo ( $\beta=0,259$ ,  $p<0,001$ ). Con este resultado se **acepta** la hipótesis **H4: “la dependencia del proveedor influye positivamente en la orientación relacional adoptada”**. Esta conclusión está refrendada por los resultados obtenidos por Anderson y Narus (1990).

Los resultados obtenidos confirman todas las relaciones propuestas en el modelo estructural, lo que nos permite afirmar que la forma de relación que se establecerá con un comprador en una situación de compra dada es función de las variables independientes propuestas: *importancia de la compra*, *concentración y control de la oferta*, y *dependencia del proveedor*.

#### **7.7.3. Estudio del efecto de la dependencia**

Como ya ha sido expuesto anteriormente, el modelo de clasificación de las compras que se ha propuesto está basado en las condiciones de dependencia entre las partes implicadas en las

transacciones de compra. En el apartado anterior se ha probado que existe una relación directa de la orientación relacional con la dependencia del comprador y con la dependencia del proveedor, pero aún debe concretarse en qué modo influyen dichas condiciones de dependencia.

Dado que las fuentes bibliográficas consultadas apuntan a que la forma relacional utilizada es consecuencia de la dependencia en su valor total y el equilibrio entre dependencias, en este apartado se estudiará la influencia de estas dos variables sobre la orientación relacional aplicada. Además, se completará el estudio con el contraste de las diferencias en la *orientación relacional* entre cuadrantes del modelo, cada uno de los cuales representa unas condiciones homogéneas de la situación de compra. De esta forma, se probará la validez del modelo para clasificar situaciones de compra con distintas condiciones de dependencia y que dan lugar a distintas formas de relación entre las partes.

En primer lugar, es conveniente advertir de las discrepancias que se han producido respecto del planteamiento inicial de la encuesta. El cuestionario de recogida de datos tenía por objetivo recopilar información respecto a las variables en cada una de las categorías. Para poder obtener datos de las variables por categorías y reducir el cuestionario a unas dimensiones razonables se presentaron a los encuestados únicamente cuatro situaciones de compra de las ocho posibles, tomándose en cuenta para su selección los siguientes criterios:

- Comparabilidad. Identificar las situaciones de compra que mejor se adaptarán a las condiciones de las categorías propuestas en los modelos de clasificación estudiados previamente.
- Diversidad. Con el fin de observar las diferencias entre categorías se elegirán aquellas que presenten condiciones diversas y den lugar a heterogeneidad.

No obstante, del análisis de los datos recogidos se observó que un número considerable de respuestas no correspondían con las categorías inicialmente indicadas y se dispersaban por el resto de categorías. Esto no constituye en sí un problema, pero sí el hecho de que esta dispersión no se produzca de forma homogénea, ya que no se obtendrán datos suficientes para extender el estudio estadístico a las ocho categorías.

Por tanto, la no observancia de las condiciones iniciales de cada situación de compra propuesta no es un problema porque lo que se pretende es probar que cada situación de compra da lugar a un tipo de relación concreta, para lo cual es en sí indiferente si el artículo seleccionado corresponde con la categoría inicialmente propuesta. No obstante, dado que lo que se quiere probar es que su distinto posicionamiento en base a las tres dimensiones propuestas da lugar a una orientación relacional específica, es necesario que haya un número suficiente de observaciones en cada categoría.

Para clasificar las respuestas obtenidas en categorías se ha seguido el proceso siguiente:

- Cálculo del valor de las tres variables clasificatorias –*importancia de la compra, concentración y control de la oferta, y dependencia del proveedor*- para cada observación a partir del promedio de sus respectivos indicadores, los cuales han sido validados ya en la escala.

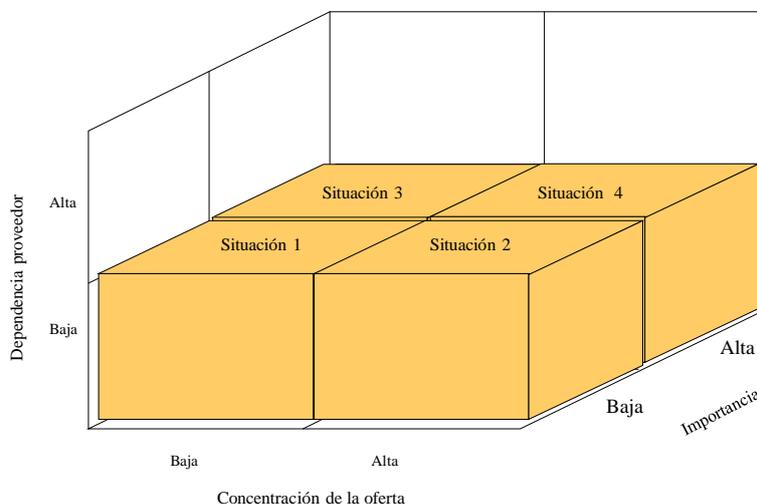
- Categorización de cada una de las observaciones en función de las escalas presentadas en la Tabla 7.14, lo que da lugar a las categorías presentadas en la Figura 7.7 y la Figura 7.8. Las situaciones de compra se han ordenado a partir de su proximidad al origen de coordenadas. Así, la situación de compra nº 1 es la más cercana al origen, mientras que la más lejana es la situación de compra nº 6. Este criterio de ordenación no se ha aplicado a las situaciones de compra nº 7 y nº 8, ya que el número de observaciones en ambas categorías es insuficiente para su tratamiento estadístico.

Tabla 7.14. Categorización de las variables independientes

Variable	Nivel	Intervalo
Importancia de la compra	Bajo	$1 \geq \text{bajo} \leq 4$
	Alto	$4 > \text{alto} \leq 7$
Concentración y control de la oferta	Bajo	$1 \geq \text{bajo} \leq 4$
	Alto	$4 > \text{alto} \leq 7$
Dependencia del proveedor	Bajo	$1 \geq \text{bajo} \leq 4$
	Alto	$4 > \text{alto} \leq 7$

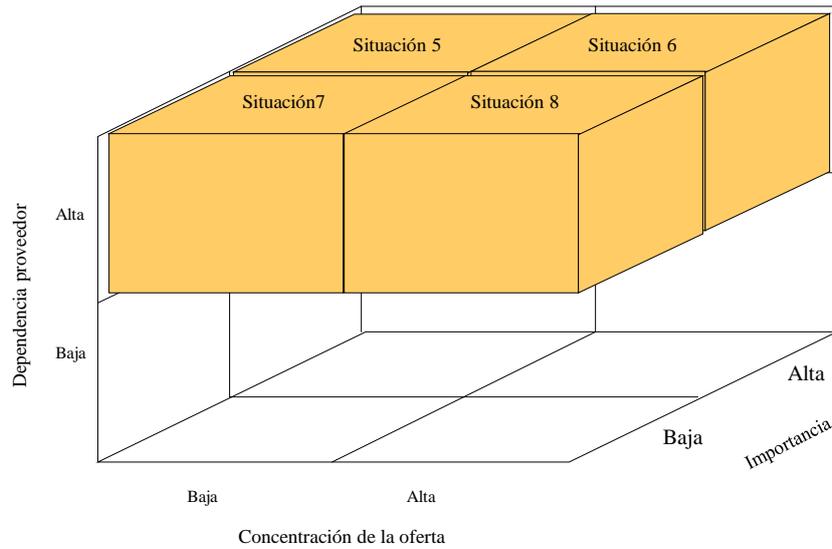
Fuente: elaboración propia

Figura 7.7. Cuatro situaciones de compra con baja dependencia del proveedor



Fuente: elaboración propia

Figura 7.8. Cuatro situaciones de compra con alta dependencia del proveedor



Fuente: elaboración propia

En la Tabla 7.15 se muestra la desigual dispersión de las observaciones entre las ocho categorías, destacando las situaciones 7 y 8 por su escasa implantación. El número de observaciones de estas dos categorías hace inviable su tratamiento estadístico. Por otra parte, el hecho de que las observaciones no estandarizadas se hayan desviado mayoritariamente hacia las situaciones 3 y 4 puede ser indicativo de la mayor presencia y familiaridad de estas situaciones. Debido a esto se decidió incorporar al estudio seis de las ocho situaciones posibles, dos más de las que inicialmente se habían planteado que correspondían con las situaciones 1, 2, 5 y 6. En cualquier caso, somos conscientes de las limitaciones que afectan a la comparación de los resultados por categorías como consecuencia de la falta de dos de ellas y la imposibilidad de contrastar el modelo en su totalidad.

Tabla 7.15. Resultado de la categorización de las situaciones de compra

Situación de compra	Nº observaciones por categoría
Situación de compra 1ª	47
Situación de compra 2ª	35
Situación de compra 3ª	18
Situación de compra 4ª	20
Situación de compra 5ª	43
Situación de compra 6ª	36
Situación de compra 7ª	2
Situación de compra 8ª	3
N	204

Fuente: Elaboración propia

*ESTUDIO DE LA DEPENDENCIA TOTAL*

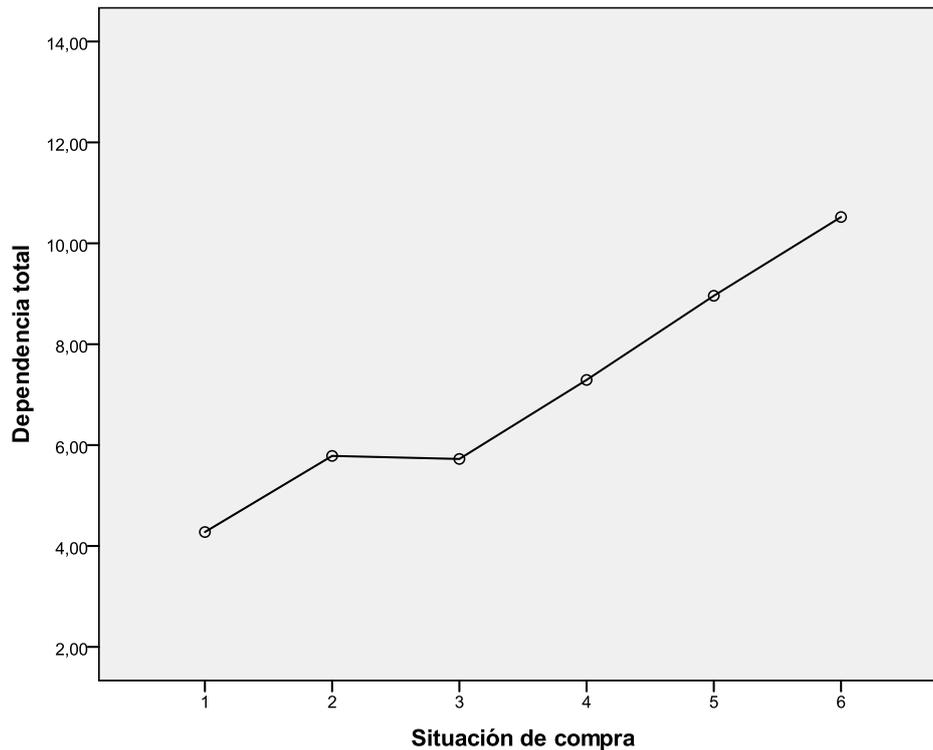
La dependencia total ha sido definida como la suma de las dependencias del comprador y el proveedor, en consonancia con lo establecido en la teoría. Para proceder a su cálculo, la *dependencia del proveedor* ha sido calculada como promedio de los cuatro indicadores propuestos en la encuesta de recogida de datos. Por otra parte, la *dependencia del comprador* ha sido calculada como el promedio de las variables *importancia de la compra y concentración y control de la oferta*. A su vez, estas dos últimas variables han sido calculadas como promedio de sus respectivos indicadores. Por lo tanto, el valor de la dependencia total se obtiene a partir de la siguiente formulación:

$$\begin{aligned} \text{Dependencia total} &= \text{Dependencia del comprador} + \text{Dependencia del proveedor} \\ &= f(\text{importancia, concentración}) + f(\text{dependencia proveedor}) \end{aligned}$$

La dependencia total es la suma de las dependencias del comprador y el proveedor, motivo por el cual su valor mínimo se obtiene en la situación de compra 1 y el máximo corresponde a la situación 6. Esto es debido a que el valor de la dependencia total es proporcional a la distancia al origen de coordenadas, lo que se puede comprobar en las representaciones gráficas de la Figura 7.7 y Figura 7.8. Tal como se ha representado en la fórmula, la dependencia total es una combinación de tres variables, por lo que existen múltiples combinaciones de las variables para la obtención de un mismo valor de la dependencia total. Esto puede dar lugar a que un mismo valor de dependencia total pueda representarse en distintos cuadrantes, lo cual no significa que deba aplicarse la misma política de gestión del proveedor, ya que pertenecerán a distintos cuadrantes. En el Gráfico 7.1 se puede observar que los valores promedio de la dependencia total por cuadrante son crecientes conforme se alejan del origen de coordenadas, observándose menor diferencia entre los cuadrantes 2 y 3 debido a que mantienen la misma distancia gráfica respecto al origen.

En consecuencia, a medida que incrementan los valores de la *importancia de la compra, concentración y control de la oferta y dependencia del proveedor* el valor de la dependencia total va alcanzando niveles más elevados.

Gráfico 7.1. Valor de la dependencia total respecto a la situación de compra



Fuente: Elaboración propia

El contraste ANOVA, véase anexo 10.5, muestra que los valores promedio de la dependencia total en los seis cuadrantes estudiados son significativamente distintos, salvo en el caso de los cuadrantes 2 y 3. Esta excepción coincide con lo esperado, ya que la distancia euclídea del punto medio de los cuadrantes 2 y 3 mencionados al origen toma el mismo valor.

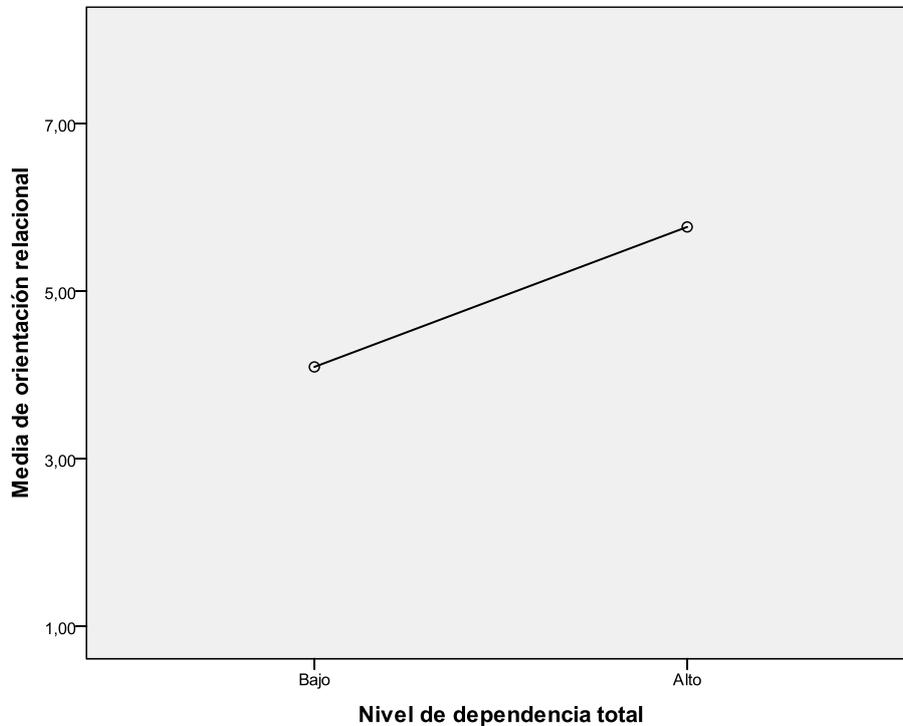
Por tanto, las pruebas realizadas muestran que el modelo de clasificación propuesto da lugar a unos cuadrantes con valores de la dependencia total significativamente distintos.

Dado que el objeto de este estudio es asociar la categorización resultante del modelo con un modo distinto de gestión de la relación con los proveedores, y teniendo en cuenta que se han considerado las condiciones de dependencia como elemento principal, se contrastará si efectivamente las distintas condiciones de dependencia de cada cuadrante están relacionadas con distintos grados de intensidad en la relación con los proveedores.

En primer lugar, se comparará el nivel de dependencia total con el valor de la *orientación relacional*. Esto es, se contrastará si a mayores niveles de dependencia total se producen diferencias significativas en la *orientación relacional*. Recuérdese que la revisión teórica concluye que a mayor dependencia total de la relación las partes aplican planes de acción con mayor carácter relacional, esto es, la orientación relacional será mayor porque se aplicarán acciones de colaboración, desarrollo de la relación, y refuerzo de la confianza y se limitará el uso de acciones competitivas.

Para probarlo, se han conformado dos grupos en la dependencia total a partir de la mediana, quedando separadas las observaciones con baja dependencia total de las de alta dependencia total, y con ellas se efectuará una prueba ANOVA de la *orientación relacional* sobre el factor dependencia total.

Gráfico 7.2. Orientación relacional respecto al nivel de dependencia total



Fuente: elaboración propia

La representación gráfica muestra diferencias en el valor de la dependencia total entre los dos grupos comparados, observándose una relación directa entre el aumento de la dependencia total y la *orientación relacional*. Finalmente, la prueba ANOVA revela que las diferencias en la *orientación relacional* son significativas, véase Tabla 7.16, lo que relaciona los cambios en la dependencia total con la *orientación relacional*.

Tabla 7.16. Contraste ANOVA orientación relacional sobre dependencia total

ANOVA

Orientación relacional

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	142,180	1	142,180	106,550	,000*
Intra-grupos	269,548	202	1,334		
Total	411,727	203			

\* la diferencia de medias de grupo es significativa al nivel  $\alpha = 0,001$

Fuente: elaboración propia

En resumen, la dependencia total presenta una relación directa y significativa con la *orientación relacional*, por lo que el modelo de clasificación propuesto predice adecuadamente la conducta relacional del comprador en función de las condiciones de dependencia total. Un estudio más detallado de la *orientación relacional* a través de sus indicadores muestra que la colaboración con el proveedor, desarrollo continuado y la confianza en el proveedor presentan una relación significativa con la dependencia total. Al igual que en el contraste anterior se han formado dos grupos en la dependencia total a partir de la mediana, con los cuales se ha efectuado la prueba ANOVA de los indicadores de orientación relacional respecto al factor dependencia total, cuyos resultados pueden observarse en la Tabla 7.17.

**Tabla 7.17. Prueba ANOVA de la dependencia total respecto de los indicadores de orientación relacional**

		ANOVA				
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Colaboración con el proveedor	Inter-grupos	156,996	1	156,996	70,070	,000*
	Intra-grupos	452,593	202	2,241		
	Total	609,588	203			
Desarrollo continuado y mejora procesos	Inter-grupos	252,196	1	252,196	96,046	,000*
	Intra-grupos	530,407	202	2,626		
	Total	782,603	203			
Confianza en el proveedor	Inter-grupos	54,188	1	54,188	30,238	,000*
	Intra-grupos	361,988	202	1,792		
	Total	416,176	203			

\* la diferencia de medias de grupo es significativa al nivel  $\alpha = 0,001$

Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que los cambios de un valor bajo de dependencia total a valores considerados altos dan lugar a diferencias significativas en la colaboración con el proveedor, desarrollo continuado y confianza en el proveedor.

Como puede observarse, no se ha efectuado el contraste del indicador *fomento de la competencia*, debido a que el proceso de depuración de la escala llevado a cabo en el apartado 7.7.1 sugería la eliminación de dicho indicador. Es por esto que modificaremos la hipótesis H5, excluyendo del contraste el indicador *fomento de la competencia*.

Por lo tanto, los resultados obtenidos permiten **aceptar** la hipótesis **"H5: El grado de colaboración entre las partes, el desarrollo de la relación y la confianza en el proveedor están relacionadas con el valor de la dependencia total"**.

Además de observarse la relación entre la dependencia total y la *orientación relacional*, en todos los casos se constata que dicha relación es directa, ya que a mayores niveles de dependencia total crecen la colaboración aplicada en la relación, las acciones tendentes al desarrollo y mejora de los procesos y la confianza en el proveedor. Por tanto, en contextos de mayor dependencia total las partes implicadas aplican planes de acción que suponen mayor implicación relacional y viceversa.

Esta evidencia es consistente con lo propuesto por distintos autores revisados en el estado del arte (Sriram et al., 1992; Lusch y Brown, 1996; Parker y Hartley, 1997; Young y Wilkinson, 1997; Caniëls y Gelderman, 2005).

### *ESTUDIO DE LA DEPENDENCIA NETA*

La dependencia neta es un indicador del grado de dominio de una de las partes sobre la relación, lo cual puede afectar al tipo de relación que se establezca en la compra. La dependencia neta es la diferencia entre los valores absolutos de la *dependencia del comprador* y la *dependencia del proveedor*, y representa la medida en la que la empresa compradora tendrá influencia sobre el proveedor o será influida por éste. En definitiva, representa la relación de dominio entre las partes de una relación. Su cálculo se ha realizado a partir de las mismas variables que la dependencia total, pero mediante sustracción de las respectivas dependencias. Es decir, a la *dependencia del comprador*, calculada a partir de la *importancia de la compra* y la *concentración de la oferta*, se ha sustraído la *dependencia del proveedor*, obteniéndose la diferencia entre dependencias. Así, la dependencia neta responde a la formulación siguiente:

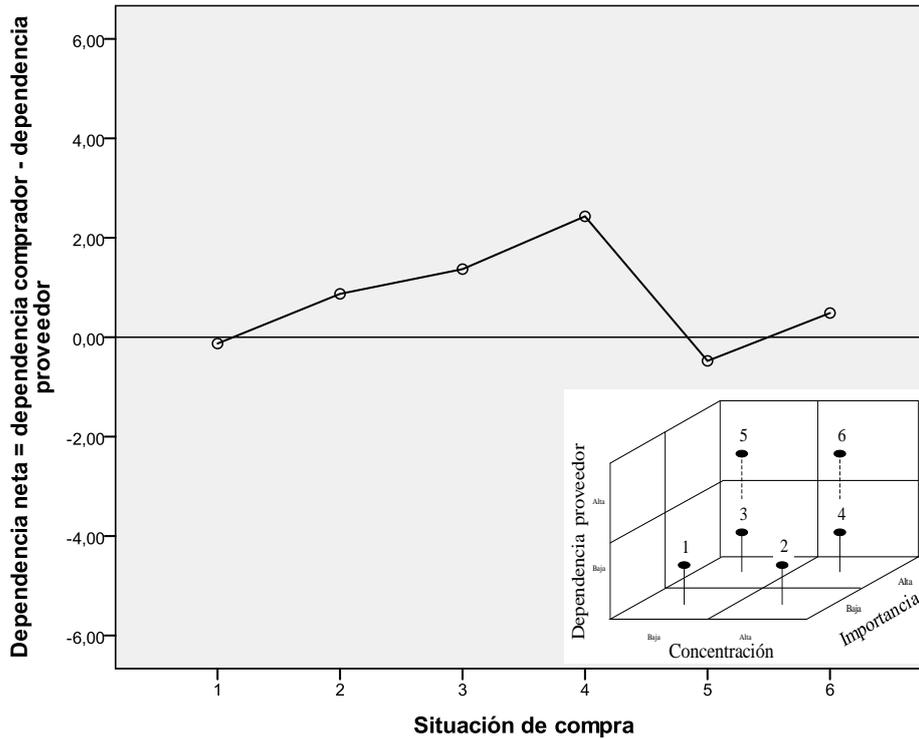
$$\begin{aligned} \text{Dependencia neta} &= \text{Dependencia del comprador} - \text{Dependencia del proveedor} \\ &= f(\text{importancia, concentración}) - f(\text{dependencia proveedor}) \end{aligned}$$

Como resultado de este cálculo, podemos anticipar que la dependencia neta tomará valores en el intervalo [-6,6], correspondiendo los valores de signo negativo a aquellas situaciones en las que el proveedor es netamente dependiente, mientras que el signo positivo muestra que es el comprador quien mayor dependencia soporta. En cuanto a su representación en el modelo tridimensional, el equilibrio de dependencias estaría presentando por un plano bisectriz que vaya desde el origen de coordenadas hasta el vértice opuesto. La explicación gráfica puede observarse en el anexo 10.

El gráfico de dependencia neta muestra tres cuadrantes con signo positivo (2, 3 y 4), en el que el comprador es dependiente, y en los que el valor de la dependencia aumenta a medida que la situación de compra se encuentra más alejada de la bisectriz. Por otra parte, los cuadrantes 1 y 6 se encuentran muy próximos al equilibrio, como era previsible, dado que la dependencia del proveedor y del comprador tienen que alcanzar valores similares en ambos cuadrantes. Finalmente, el cuadrante 5 presenta dependencia neta de signo negativo, aunque con un valor muy próximo al 0. Aun cuando no se puedan presentar datos, puede esperarse que las situaciones 7 y 8 se sitúen en el Gráfico 7.3 por debajo de la situación 5, dado que tendrían signo negativo y mayor valor absoluto.

La representación gráfica sirve también para apreciar que las diferencias en el valor de la dependencia neta no son elevadas y que se encuentran relativamente cerca del equilibrio.

Gráfico 7.3. Dependencia neta por categorías



Fuente: elaboración propia

Dado que la dependencia neta se ha obtenido mediante la resta de las dependencias de comprador y proveedor, aquellos cuadrantes que se caractericen por desequilibrios en la dependencia tendrán valores más positivos, como es el caso de la situación 4; o valores más negativos, como hubiese sido el caso de la situación 8, que no se estudia aquí. Estos resultados son coherentes con lo anticipado en la teoría, por lo que se proseguirá el estudio entrando al detalle de la influencia de la dependencia neta sobre la *orientación relacional*.

En una primera aproximación gráfica, no se encuentran indicios suficientes para establecer una relación entre la dependencia neta y la *orientación relacional*. Esto es, no se aprecia un patrón de influencia entre la dependencia neta y la *orientación relacional*. Es más, la variación de los indicadores de confianza en el proveedor y fomento de la competencia, que pueden ser consultados en los gráficos del anexo 6, parecen tener su origen en la *concentración y control de la oferta* y no en la dependencia neta. Esto se puede concretar mediante una prueba ANOVA en la que la variable dependencia neta se ha dividido en dos grupos según su signo.

El grupo de dependencia neta con valor positivo corresponde con aquellas situaciones en las que la dependencia del comprador es mayor que la del proveedor, por lo que la relación es dominada por el proveedor. El balance de dependencia se invierte en el caso que la dependencia neta sea de signo negativo. Mediante la prueba ANOVA comprobaremos si se producen diferencias significativas

en la *orientación relacional* cuando la relación está dominada por el comprador o por el proveedor. Los resultados se muestran a continuación en la Tabla 7.18 .

**Tabla 7.18. Prueba ANOVA para la orientación relacional respecto a la dependencia neta**

ANOVA

Orientación relacional

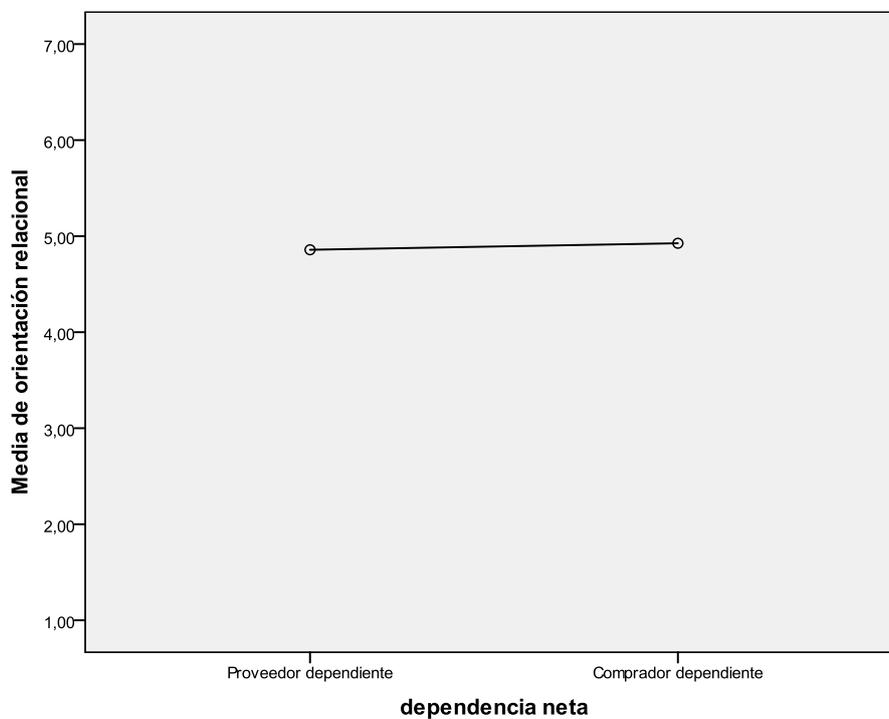
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	,229	1	,229	,112	,738
Intra-grupos	411,499	202	2,037		
Total	411,727	203			

\* la diferencia de medias de grupo es significativa al nivel  $\alpha = 0,05$

Fuente: elaboración propia

El resultado de la prueba ANOVA muestra que no se producen diferencias significativas en la media de la *orientación relacional* entre los dos grupos con dependencia neta. Es decir, la *orientación relacional* no cambia de forma significativa de cuando la relación es dominada por el proveedor a cuando es dominada por el comprador. En el Gráfico 7.4 podemos apreciar que la orientación relacional no cambia sustancialmente en relación al balance de la dependencia y que el valor medio de la *orientación relacional* es similar en ambos casos.

**Gráfico 7.4. Comparación orientación relacional respecto a la dependencia neta**



Fuente: elaboración propia

Un contraste específico de los indicadores de la orientación relacional ofrece resultados similares a los presentados para la variable latente, no pudiendo probarse la influencia de la dependencia neta en la mayoría de los indicadores de medida de la *orientación relacional*, tal como puede verse en la Tabla 7.19.

**Tabla 7.19. Contraste de diferencia de medias de los indicadores de orientación relacional respecto a dependencia neta**

		ANOVA				
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Colaboración con el proveedor	Inter-grupos	11,743	1	11,743	3,968	,048*
	Intra-grupos	597,846	202	2,960		
	Total	609,588	203			
Desarrollo continuado y mejora procesos	Inter-grupos	1,748	1	1,748	,452	,502
	Intra-grupos	780,855	202	3,866		
	Total	782,603	203			
Confianza en el proveedor	Inter-grupos	,449	1	,449	,218	,641
	Intra-grupos	415,727	202	2,058		
	Total	416,176	203			

\* la diferencia de medias de grupo es significativa al nivel  $\alpha = 0,05$

Fuente: elaboración propia

Las pruebas ANOVA muestran que las medias del desarrollo continuado y la confianza del proveedor no varían significativamente cuando la dependencia relativa cambia de signo. Por tanto, cuando se cambia de una situación de *dependencia del proveedor* a otra de *dependencia del comprador* sólo se ve afectada de forma significativa la colaboración con el proveedor, encontrándose además muy cerca del valor límite.

Al igual que se propuso para la hipótesis H5, no se ha efectuado el contraste del indicador *fomento de la competencia*, debido a que el proceso de depuración de la escala llevado a cabo en el apartado 7.7.1 sugería la eliminación de dicho indicador. Es por esto que se modificará también la hipótesis H6, y se excluirá del contraste el indicador *fomento de la competencia*.

Los resultados de las pruebas realizadas nos llevan a **rechazar** la hipótesis **“H6: El grado de colaboración entre las partes, el desarrollo de la relación y la confianza en el proveedor están relacionadas con la dependencia neta entre las partes”**, ya que no pueden apreciarse diferencias significativas en los tres indicadores contrastados ante los cambios en la dependencia neta.

En resumen, los datos recogidos para las seis situaciones de compra-cuadrantes estudiados muestran que la dependencia total mantiene una tendencia creciente conforme se avanza en el orden de los cuadrantes, coincidente con la tendencia apreciada en los indicadores de colaboración, desarrollo continuo de la relación y confianza en el proveedor.

Se ha contrastado favorablemente la hipótesis H5, infiriéndose que la dependencia total es un indicador válido para establecer el nivel de colaboración, desarrollo de la relación y confianza en el proveedor de la relación de compra establecida. Asimismo, se ha comprobado que los valores de la dependencia total son significativamente distintos en los cuadrantes 1, 4, 5 y 6 respecto al resto de cuadrantes estudiados, lo que da valor a la dependencia total como factor discriminante. No obstante, la variable dependencia total no es adecuada para establecer diferencias entre el cuadrante 2 y 3, como cabía esperar, ya que ambos cuadrantes guardan la misma distancia respecto al origen. Es necesaria por ello otra variable que discrimine entre aquellos cuadrantes que se encuentren a la misma distancia del origen o, lo que es equivalente, que tengan un valor de la dependencia total similar y se encuentran en cuadrantes distintos.

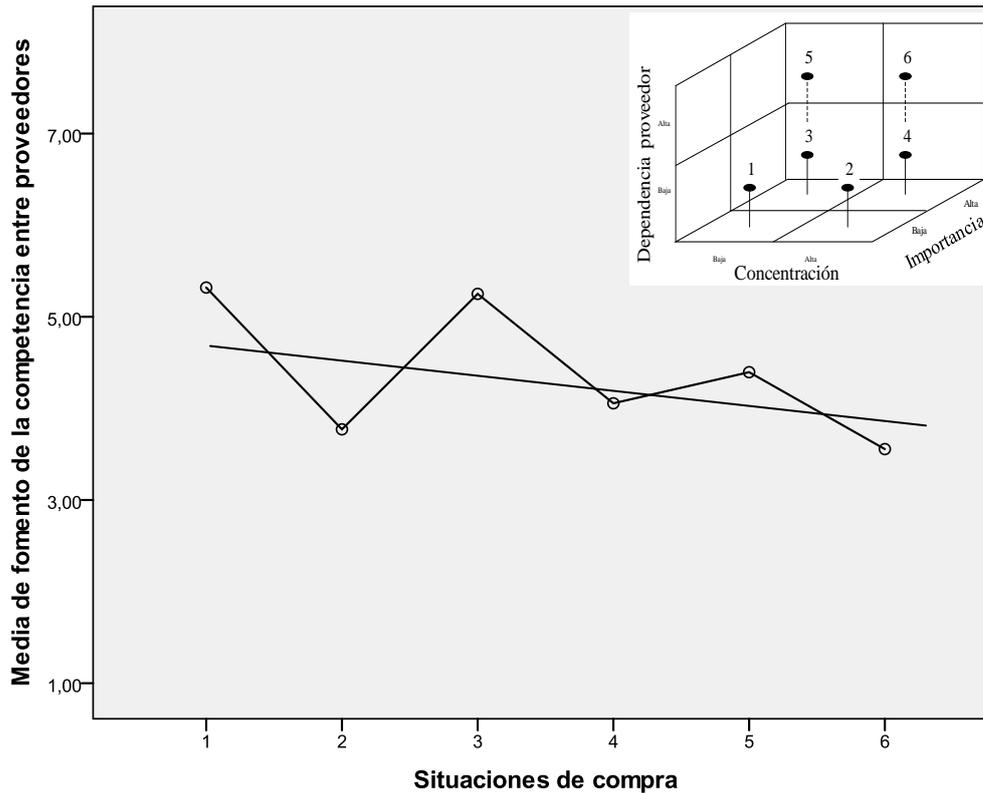
La dependencia neta o relativa es la variable que en la teoría se postulaba como factor discriminante complementario, pero no se han encontrado evidencias suficientes que avalen su relación con los indicadores de la orientación relacional, por lo que la hipótesis H6 ha sido rechazada.

#### *Otros resultados de la categorización*

Merece un comentario particular la relación entre la *concentración y control de la oferta* y los indicadores que miden el fomento de la competencia entre proveedores y la confianza.

Aun cuando el indicador fomento de la competencia no ha sido incluido en la escala de medición de la variable *orientación relacional*, recoge información destacable respecto al modo en que el comprador afrontará determinadas situaciones de compra. Puede observarse que el fomento de la competencia es de uso preferente en entornos de baja *concentración y control de la oferta* y, por el contrario, su uso se reduce cuando la *concentración y control de la oferta* es mayor. Es decir, cuando el comprador encuentra un mercado poco concentrado, en el que posee alternativas suficientes y los proveedores son sustituibles entre sí, fomenta la competencia entre los proveedores como medio para conseguir mejores condiciones de compra. Esta política tiene menos aplicación cuando los proveedores disponibles son pocos y desarrollan productos más específicos, ya que una política de fomento de la competencia podría tener efectos contrarios a los deseados. El Gráfico 7.5 revela el uso diferenciado del fomento de la competencia entre los cuadrantes impares, de baja concentración de la oferta, y los pares.

Gráfico 7.5. Media de fomento de la competencia entre proveedores por categorías



Fuente: elaboración propia

El grado de aplicación del fomento de la competencia es significativamente distinto en función del grado de *concentración y control de la oferta*, tal y como puede verse en la prueba ANOVA del anexo 7. Estas diferencias se hacen más evidentes en los casos de baja dependencia total, en los que la ventaja de disponer de más alternativas en el mercado es aprovechada para mejorar las condiciones de compra.

Por el contrario, el fomento de la competencia tiende a reducirse en las situaciones de alta dependencia total –cuadrantes 5 y 6– en las que las inversiones específicas en la relación son mayores y la relación que se establece entre las partes es más estrecha e intensa.

Por otra parte, el estudio de la relación de la *concentración y el control de la oferta* con el indicador *confianza* ha dado lugar a conclusiones relevantes respecto a la influencia de esta variable sobre la relación con el proveedor, observándose que la *concentración y control de la oferta* modula el indicador de confianza, como se observa en el anexo 7. Trazada la línea de tendencia, los cuadrantes pares se diferencian de los impares permaneciendo unos y otros separados por la línea de tendencia.

En aquellos casos en los que la *concentración y control de la oferta* es baja la confianza en el proveedor es más alta que la línea de tendencia, a la vez que se fomenta más la competencia entre las partes. Por el contrario, cuando la *concentración y control de la oferta* es alta, cuadrantes pares, el valor de la confianza esta siempre por debajo de la línea de tendencia media, y se utilizan menos

las acciones de fomento de la competencia entre los proveedores. Es decir, aun cuando la confianza va creciendo conforme se avanza en el número del cuadrante, lo cual es debido al aumento de la dependencia total, los cuadrantes con alta *concentración y control de la oferta* dan lugar a menores niveles de confianza por parte del comprador que los cuadrantes homólogos con baja *concentración y control de la oferta*. Ello parece indicar que la disposición de menos alternativas para la compra da lugar a situaciones de menor control de las transacciones y que se encuentran más expuestas al oportunismo del proveedor, motivo por el cual disminuye el nivel de confianza del comprador.

También debe ser tenido en cuenta el efecto de las inversiones específicas que realizan tanto el comprador como el vendedor, que además de ser un indicador de la dependencia condicionan el tipo de relación. La relación mantenida es tanto más estrecha cuanto mayor sea el volumen de inversión específica, ya que las partes buscan una mayor seguridad en la recuperación de las inversiones realizadas. Así las pruebas estadísticas realizadas, véase anexo 8, muestran la relación directa entre la inversión en activos específicos y la *orientación relacional* aplicada, dándose relaciones de mayor proximidad en presencia de mayor relevancia de los activos específicos. Heide y John (1990) obtienen resultados similares, explicando el mayor uso de formas de relación bilateral por la necesidad de protegerse de la incertidumbre y los activos específicos.

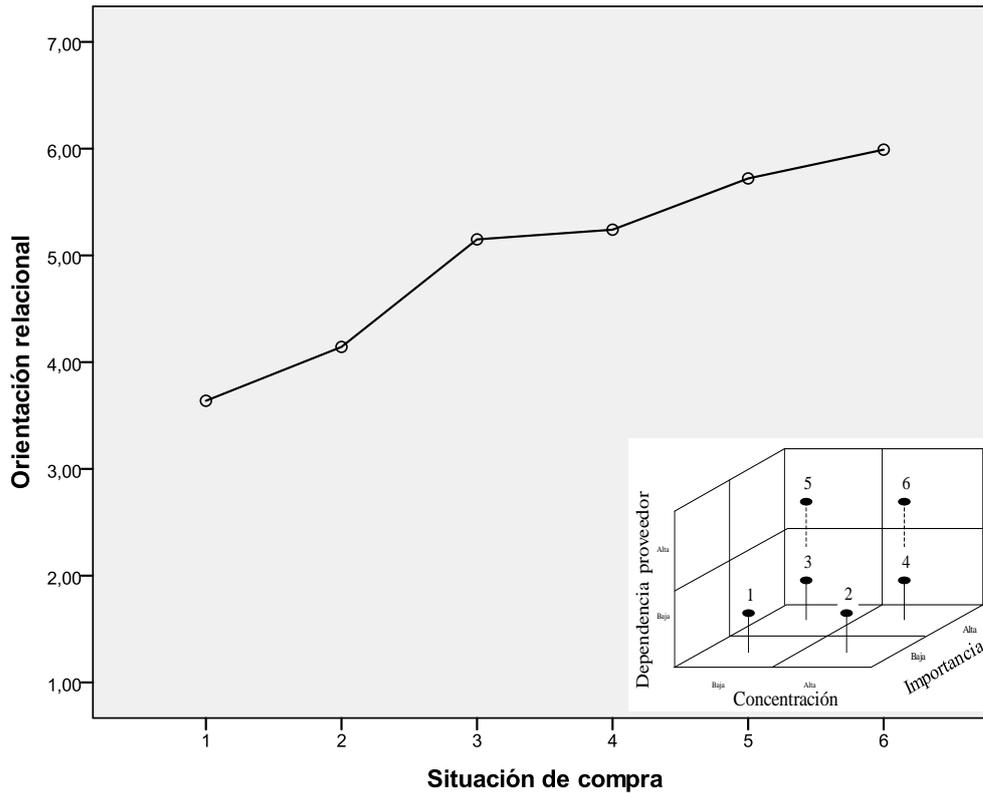
Por último, en la Tabla 7.20 y el Gráfico 7.6 se presentan los valores medios alcanzados por la *orientación relacional* en cada una de las seis situaciones de compra analizadas, en la que se muestra que los en los cuadrantes más alejados del origen de coordenadas es donde mayor intensidad en la relación se aplica. Esto es consecuente con lo comentado y probado en el estudio de la dependencia total, donde se contrastó la relación directa entre la dependencia total y la relación mantenida.

**Tabla 7.20. Media de orientación relacional por situaciones de compra**

Situación de compra	Media
1	3,6383
2	4,1429
3	5,1500
4	5,2407
5	5,7209
6	5,9907
Total	4,8995

Fuente: elaboración propia

Gráfico 7.6. Media de la orientación relacional por categorías



Fuente: elaboración propia

Tal y como se concluyó en el capítulo 3, no es conveniente aplicar el mismo tipo de relación de forma indiscriminada a todas las situaciones de compra, dado que no se ha encontrado un tipo de relación superior a otros, y cada contexto requiere una forma de relación particular. Del análisis realizado se deduce que el entorno condiciona la elección del tipo de relación de compra, y que la dependencia recoge las condiciones del entorno y las traslada a la forma relacional.

Estos resultados sirven para afianzar la validez del modelo de clasificación propuesto y su capacidad de discriminación sobre el conjunto de situaciones de compra de una empresa. Así mismo, prueba la relevancia de la dependencia en la gestión de las relaciones y su efecto sobre el tipo de relación que mantienen las partes implicadas. Es pues necesario reflexionar sobre el tipo de relación más adecuado a aplicar por la empresa compradora en cada una de las situaciones de compra que afronta, pues los condicionantes externos aconsejarán mantener relaciones de distinta intensidad.

## **Capítulo 8**

# **CONCLUSIONES**

---



## 8. CONCLUSIONES

Si bien en un inicio la gestión de las compras era observada como una función administrativa y, debido a ello, de carácter secundario, la evolución de la visión empresarial ha puesto en evidencia la relevancia estratégica de una función encargada de administrar un elevado porcentaje del presupuesto de gastos de la empresa y de gestionar la conexión con el entorno para mejorar el rendimiento de la cadena de suministro.

En sus estados evolutivos más avanzados la función de compras asume la responsabilidad de gestionar las relaciones con todos los proveedores de bienes y servicios de la empresa, lo que le posiciona como actor imprescindible en la mejora de la cadena de suministro. La gestión de las relaciones de suministro es contemplada desde la perspectiva de integración y colaboración en los procesos que afectan a la cadena de suministro, con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos empresariales. La gestión física y documental que surge tras la contratación de la compra queda bajo la responsabilidad de la función logística y de aprovisionamiento, mientras que la función de compras se centra en la gestión de las relaciones con proveedores.

Como se vio en el capítulo 2, el cambio organizativo de la función de compras es empujado por el entorno competitivo y las nuevas visiones organizacionales, que lleva a situarla en niveles evolutivos con distinto potencial de aportación estratégica. El avance hacia estadios evolutivos superiores incrementa la formalización de los procesos de planificación de la función de compras, lo cual se ha mostrado relevante en la implantación de nuevas herramientas de análisis de proveedores, a la par que requiere mayor capacitación profesional de los gestores de compras.

El tratamiento diferenciado de las compras se concreta en la distinta forma de gestión de las relaciones con los proveedores, siendo ésta una de las principales atribuciones de la función de compras en los estados evolutivos más avanzados. La tipología de formas de relación va desde la contratación en el mercado en condiciones de competencia, en el que la relación entre las partes es adversarial y limitada a la negociación del precio, hasta el suministro asociado, en el que se establecen relaciones de colaboración que se extienden a lo largo de la red de suministro. Pero entre estos extremos encontraremos un continuo de formas relacionales entre comprador y proveedor que requiere una delicada evaluación del entorno y los objetivos estratégicos para el ajuste del tipo de relación más apropiado.

### 8.1. CONCLUSIONES DEL MARCO TEÓRICO

El estudio de los elementos ambientales con influencia en la elección del tipo de relación con proveedores lleva a abordar desde una triple perspectiva la gobernanza de las estructuras de la

relación: la teoría de recursos y capacidades, la teoría de costes de transacción y la teoría de dependencia de los recursos.

- A partir de la teoría de recursos y capacidades se explica la contribución de las capacidades organizativas de la función de compras a la creación de ventajas competitivas mediante la gestión de las relaciones con los proveedores. La función de compras asume la responsabilidad de gestionar una extensa red de colaboradores que suministran los recursos necesarios para el desarrollo de la actividad, constituyendo una fuente de ventajas competitivas la creación de relaciones de suministro adaptadas a las necesidades del comprador. Esto requiere efectuar un seguimiento continuado de las oportunidades de mercado de compra, la valoración del entorno para el establecimiento y mantenimiento de relaciones de suministro de distinto rango estratégico, y configurar el tipo de relación que se mantendrá con cada uno de los proveedores.

Cuando la función de compras se encuentra integrada al máximo nivel y dispone de las capacidades organizativas necesarias es capaz de aportar ventajas competitivas a través de la mejor gestión de las relaciones. Esta integración de compras en los objetivos de la organización permite definir de forma óptima el valor de la aportación del proveedor y la relación a establecer con el mismo. Entre las rutinas organizativas que incrementan las capacidades de la función de compras se encuentra el uso de carteras de clasificación de las compras, que se muestran útiles en el estudio del entorno y la formulación de la estrategia de dicha función.

La función de compras debe ser capaz de reconocer las condiciones de competencia en el mercado de suministro, pues ello incidirá en el tipo de relación a establecer. Concretamente, las posibilidades de actuación estratégica son posibles en la medida que se den imperfecciones en los mercados de suministro. Las imperfecciones del mercado son las que permiten crear ventajas competitivas (Grant, 1996), por lo que una función de compras eficiente tendrá más posibilidades por su capacidad de detectar dichas oportunidades. Este hecho justifica el uso de herramientas de categorización como la que se propone, pues cada situación de compra requiere un tratamiento diferenciado para obtener el mayor rendimiento desde la perspectiva del comprador, lo que se consigue tras un estudio del entorno sobre la totalidad de las compras.

- Por otra parte, la teoría de los costes de transacción aporta la justificación cuantitativa a la gestión de las relaciones y ubica cada transacción en el continuo de las formas de relación de compra. La incertidumbre, recurrencia de las transacciones y los activos específicos influirán en la cuantía de los costes de transacción y el tipo de relación establecida, ya que la búsqueda de la forma de relación más eficiente está ligada a la minimización de los costes de transacción.

La presencia de activos específicos en la transacción ha sido incluida como indicador en la escala de medida de la dependencia, habiéndose demostrado su relación directa con la elección del tipo de relación establecido entre proveedor y comprador. De esta forma, se ha verificado la asociación entre los costes de transacción y el tipo de relación, tal como se establece en el planteamiento teórico, en el que los cuadrantes con más bajo valor de las inversiones específicas dan lugar a tipos de relación con menor colaboración, confianza y desarrollo de la relación. Por el contrario, en aquellos casos en los que las cifras de inversión específica son

más altas se observa que la orientación relacional es alta, utilizándose formas de asociación para el suministro.

En consecuencia, la aplicación de estructuras de gobierno ad hoc que implican colaboración entre las partes está directamente relacionada con el grado de especificidad de los activos, ya que la reducción del riesgo asociado a las inversiones realizadas explica la búsqueda de la forma de relación que minimice los costes de transacción.

- Por último, la teoría de dependencia de recursos explica las diferencias de comportamiento relacional como consecuencia del limitado acceso a los recursos y el dominio ejercido por sus propietarios. Esto es debido a que las organizaciones empresariales forman parte de un sistema en el que el intercambio de bienes y servicios da lugar a múltiples relaciones de dependencia.

La dependencia del comprador aumenta conforme incrementa la importancia del recurso a obtener y se reducen las alternativas equivalentes a la fuente de suministro principal. Estos dos aspectos se han mostrado significativos para explicar la dependencia del comprador, habiéndose probado su relación con la forma relacional aplicada en cada caso. Esta conclusión concuerda con los fundamentos de la perspectiva de dependencia (Pfeffer y Salancik, 1978; Heide y John, 1988), estableciendo que la dependencia se ve influida por condicionantes inherentes a la propia empresa y la estructura del mercado de compra.

No obstante, el efecto de la dependencia en las relaciones debe ser evaluado considerando su doble perspectiva: el comprador por una parte, y el proveedor por otra. La composición de estas dos perspectivas lleva, por una parte, al estudio del efecto de la dependencia total en su calidad de indicador del potencial de beneficio de la relación; y por otra, al estudio del efecto de los desequilibrios en las dependencias, como indicador de dominio de la relación y de apropiación de los beneficios resultantes.

En consecuencia, se ha estudiado el efecto de la dependencia total entre las partes y la dependencia neta como variables derivadas de las dependencias individuales, midiéndose su efecto sobre la forma de relación mantenida.

La aplicación de la teoría de recursos y capacidades al ámbito de las compras ha concluido que las empresas adecuadamente dotadas de recursos y que valoren correctamente cada transacción podrán convertir en oportunidades las imperfecciones de los mercados de compra. Por otra parte, como concluye la teoría de costes de transacción, el tipo relacional óptimo debe ser eficiente en términos de coste económico a largo plazo, debiendo tenerse en cuenta para ello la incertidumbre, recurrencia e inversiones específicas de la transacción de compra. Por último, de la aplicación de la teoría de dependencia se concluye que en la elección de la estructura de gestión de la relación de compra influyen la dependencia total de la relación, que es indicativo de los beneficios mutuos que aporta la relación, y la dependencia neta, que determina el desequilibrio entre las partes y otorga el

## CONCLUSIONES

dominio de la relación a la parte menos dependiente. Cada una de estas perspectivas aporta elementos distintivos a evaluar en el momento de modular la forma de gobierno de la relación.

La consecución de los objetivos de la empresa requiere la elección del tipo de relación que mejor se adecúe a las condiciones de cada transacción de compra. Entre las alternativas posibles, las formas colaborativas gozan de mayor predicamento en las acciones de comunicación de las empresas, dado que transmiten una visión más amable de la organización, pero ello no supone que su aplicación sea tan extensa ni que sea recomendable su generalización a todo tipo de situaciones de compra. Esto lleva a plantear si existen factores comunes que condicionen la elección de un tipo de relación frente a otro, y si se puede estandarizar el estudio de las distintas situaciones de compra que afronta el comprador con vistas a planificar su actuación estratégica.

Para ello, en el capítulo 4 se han revisado las distintas herramientas disponibles para la ayuda en la formulación de la estrategia, las cuales adoptan forma matricial para facilitar la representación de los resultados de la categorización. De forma resumida, el objetivo de dichas herramientas de gestión es mostrar grupos homogéneos de compra en un mismo espacio en función de los factores de decisión más relevantes, con el objetivo de gestionar estratégicamente las compras desde una visión integral. Así, el análisis mediante carteras demuestra su utilidad en el diseño de estrategias a largo plazo, facilitando la categorización de las relaciones de compra en función de las condiciones del suministro.

La principal virtud de las matrices de cartera es la posibilidad de presentar en un único espacio la totalidad de las relaciones de compra de la empresa, lo que permite obtener una visión global de las relaciones de suministro. El propio proceso de ubicación de cada situación de compra en la matriz requiere una discusión e intercambio de información que propicia la difusión al conjunto de la organización del posicionamiento en el ámbito de las compras.

El estudio de los modelos de clasificación creados previamente detectó la existencia de una cartera de compras que gozaba de mayor implantación, la debida a Kraljic (1983), pero que era de aplicación parcial al no utilizar el modelo en todos los pasos diseñados por su autor. Por otra parte, se revisaron otras investigaciones, teóricas y empíricas, que sugerían que las estrategias de compra se encuentran influidas por las relaciones de dependencia. Por ello, el propósito de esta investigación es aunar ambas perspectivas, para lo cual se diseñó una matriz tridimensional que clasifica las situaciones de compra en función de los factores que influyen en el balance de dependencia entre comprador y vendedor.

Esta investigación incide en la necesidad de establecer objetivos a largo plazo en la función de compras y el estudio de los factores que afectan a la gestión de los proveedores. Es necesario prestar especial atención a la elaboración de las dimensiones de modelo, buscando que estas reflejen aquellos aspectos relevantes surgidos en la revisión de las tres perspectivas teóricas citadas en el capítulo 3 y las conclusiones obtenidas en las entrevistas a responsables de compras del capítulo 5. Se trata pues, de ampliar los factores utilizados en sistemas de clasificación más simples como el ABC, el cual se basa en el estudio de la relevancia sobre importes de compra, e introducir una herramienta de apoyo a la planificación estratégica de la función de compra. En este sentido, el

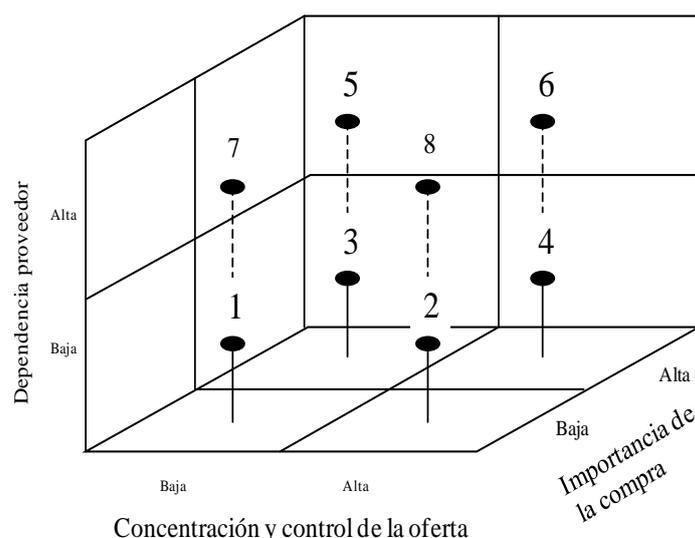
estudio cualitativo efectuado reveló que las empresas que aplican matrices de compra no evalúan el rendimiento de las mismas en términos económicos, sino en función de su utilidad para impulsar una reflexión sobre las relaciones de compra que mantienen y la formulación de estrategias a largo plazo.

El estudio previo del capítulo 5 concluye que la empresa presta atención a los factores relacionados con el artículo en primer lugar, ya son los que establecen las necesidades a cubrir por el bien o servicio adquirido. No obstante, las condiciones del mercado de compra adquieren mayor relevancia cuando se trata con artículos con elevados niveles de estandarización, ya que son los que establecen la diferencia en el rendimiento de la compra. Conviene en este punto incidir en la importancia de las características organizativas de la empresa compradora para el uso de matrices de compra, ya que se ha observado que el uso de estas herramientas está íntimamente ligado con el grado de desarrollo de los procesos de planificación estratégica y los recursos empleados.

## 8.2. MODELO PROPUESTO

El instrumento de clasificación de las compras que proponemos estudia las relaciones de suministro desde la perspectiva de dependencia, según la cual la interrelación de la dependencia del proveedor y la dependencia del comprador sirve de base para la configuración de la forma relacional más factible. El modelo propuesto presta especial atención a la perspectiva del comprador, motivo por el cual la dependencia del comprador es estudiada a partir de sus antecedentes principales, la *importancia de la compra* y la *concentración y control de la oferta*. El resultado es una matriz tridimensional que se presenta segmentada en ocho categorías, tal como se observa en la Figura 8.1.

Figura 8.1. Modelo de clasificación de las situaciones de compra



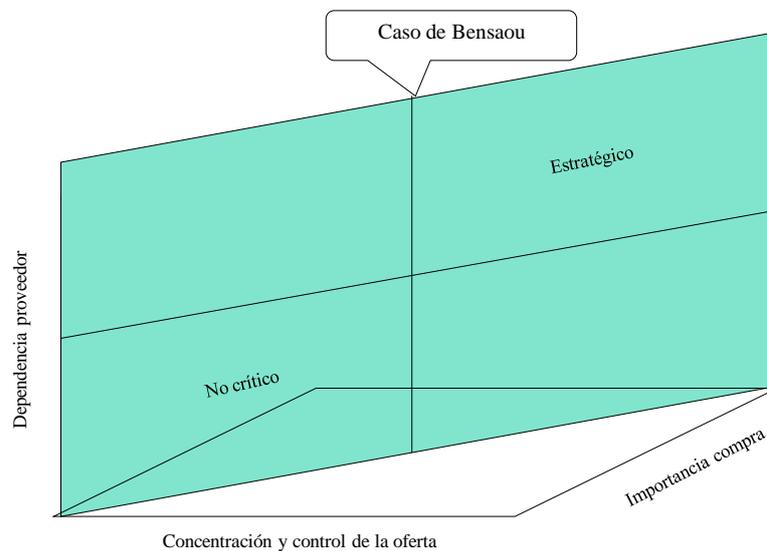
Fuente: elaboración propia

Cada una de las dimensiones es dividida en dos segmentos, que diferencian los niveles bajo y alto de la escala, por lo que las combinaciones posibles dan lugar a las ocho ( $2^3$ ) categorías anteriormente citadas. Cada una de las categorías homogéneas supone un nivel distinto de *orientación relacional*, habiéndose definido ésta en función de la orientación hacia la colaboración y la búsqueda de relaciones duraderas, el desarrollo continuado de los procesos en pos de la mejora de la eficiencia conjuntamente con el proveedor, y la confianza mostrada en el cumplimiento de los compromisos.

La representación tridimensional propuesta incluye el contenido de los modelos formulados con anterioridad y expuestos en el estado del arte. En primer lugar, la base de la construcción del modelo es el balance entre las dependencias de proveedor y comprador, que también está en el fundamento del modelo de Gelderman (2000) y por ello se puede considerar un caso particular del modelo propuesto. Por otra parte, dado que la especificidad de los activos utilizada por Bensaou (1999) es un indicador de la dependencia, las conclusiones de su estudio empírico son acordes con la propuesta realizada y constituyen un caso parcial.

Dado que el fundamento del modelo tridimensional es la representación del balance entre la dependencia del proveedor y el comprador, el plano oblicuo de la Figura 8.2 es un caso particular que representa los modelos formulados por otros autores (Bensaou, 1999; Gelderman, 2000; Ryu et al., 2007).

Figura 8.2. Plano de balance de las dependencias de proveedor y comprador



Fuente: elaboración propia

Así pues, el fundamento del modelo de clasificación propuesto coincide con las propuestas teóricas de Gelderman (2000) y Ryu et al. (2007), y con la observación empírica de Bensaou (1999), y por

tanto, establece una relación directa entre la *orientación relacional* en la compra y sus antecedentes, la *dependencia del comprador* y la *dependencia del proveedor*. Este argumento sirve para la creación de categorías de compra cuya característica es un nivel diferente de *orientación relacional* y que tiene su fundamento en las condiciones de dependencia entre comprador y proveedor.

Por último, el modelo original de Kraljic (1983) y la evolución posterior debida a Olsen y Ellram (1997) se muestran también como casos parciales del modelo propuesto, ya que se presenta la *dependencia del comprador* como combinación de la *importancia de la compra* y la *concentración y control de la oferta*, recogiendo así en gran medida las dimensiones de dichos modelos de cartera. No obstante, la cartera de compra de Kraljic (1983) no toma en consideración la dependencia del proveedor, por lo que al no contemplar todas las categorías posibles se diseñaría un mapa incompleto para la gestión de las relaciones con proveedores.

Además, el que la *importancia de la compra* y la *concentración y control de la oferta* sean conceptos asentados entre los usuarios de las matrices de carteras de compras, y su observación y valoración más inmediata que la *dependencia del comprador*, constituye una ventaja frente a los modelos que se fijan exclusivamente en el balance de dependencias. Debido a esto, el establecimiento de estrategias de gestión de la compra será más sencilla al identificarse si el origen de la dependencia se basa en la importancia del recurso a adquirir o en las condiciones del mercado.

En definitiva, el modelo de clasificación de compras propuesto constituye una aportación relevante en el estudio de las relaciones establecidas entre el comprador y el proveedor, siendo una herramienta necesaria para la presentación del mapa de relaciones de suministro que mantiene la empresa. La empresa podrá anticipar la existencia de desequilibrios entre las condiciones de dependencia con un proveedor y contrastar la idoneidad de la forma de relación utilizada.

Debido a que la validez del instrumento de categorización reside en la significación de las variables de clasificación utilizadas, las hipótesis formuladas inciden en el contraste de la relación de las tres variables con la *orientación relacional* aplicada a cada situación de compras. Esto se ha conseguido midiendo las variables del modelo de clasificación a partir de indicadores obtenidos de las tres perspectivas teóricas y estudiando su relación con la *orientación relacional*.

Las hipótesis presentadas son aceptadas en su mayoría, como puede verse en la Tabla 8.1, lo que confirma la validez del modelo para la clasificación de las situaciones de compras en grupos homogéneos respecto a su *orientación relacional*.

Tabla 8.1. Resumen del contraste de hipótesis

	Hipótesis formuladas	
Antecedentes dependencia del comprador	H1: la importancia de la compra para el comprador influye de forma positiva en la dependencia del comprador respecto del proveedor	Aceptada
	H2: la concentración y control de la oferta influye de forma positiva en la dependencia del comprador respecto del proveedor	Aceptada
Antecedentes orientación relacional	H3: la dependencia del comprador influye positivamente en la orientación relacional de la transacción	Aceptada
	H4: la dependencia del proveedor influye positivamente en la orientación relacional adoptada	Aceptada
Dependencia total y orientación relacional	H5: El grado de colaboración entre las partes, el desarrollo de la relación y la confianza en el proveedor están relacionados con el valor de la dependencia total	Aceptada
Dependencia neta y orientación relacional	H6: El grado de colaboración entre las partes, el desarrollo de la relación y la confianza en el proveedor están relacionados con el signo de la dependencia neta entre las partes	Rechazada

Fuente: elaboración propia

Dado que la validez del modelo se sustenta en el contraste de la validez de las variables propuestas para la clasificación, la elaboración de conclusiones se efectuará a partir de los resultados obtenidos en las pruebas realizadas para dichas variables y el estudio de sus relaciones con la *orientación relacional*.

### 8.3. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO EMPÍRICO

Una gestión eficiente de la función de compras requiere el conocimiento de las condiciones del mercado de compra de cada recurso a adquirir. Pero además de esto, una función de compras integrada en los objetivos y prioridades estratégicas de la empresa debe conocer el valor que supone cada uno de los recursos a adquirir para la organización. Como consecuencia, las expectativas que el comprador tenga de la relación con el proveedor vendrán influidas por el resultado de la valoración de las circunstancias del entorno y sus propios objetivos como usuario del recurso. Tal y como sugiere Segura (1993), el objetivo de maximización de los beneficios hace que los agentes del mercado se comporten de forma estratégica para conseguir un dominio del mismo, lo cual sucede en mayor medida en los mercados con imperfecciones. Debido a ello, la teoría de recursos y capacidades concluye que el tipo de relación está influido por las estructuras de los mercados de compra, en cada uno de los cuales se darán distintas condiciones de dominio o dependencia. También como consecuencia de la teoría de recursos y capacidades, se infiere que

cuando se establecen las competencias clave y complementarias, a la par que se establecen los límites del núcleo competencial se están sentando las bases para las condiciones de dependencia respecto del entorno.

El estudio de la dependencia en el modelo propuesto se efectúa tras el análisis de la *dependencia del proveedor* y la *dependencia del comprador*, pero dado que éste último ha sido especificado en función de sus antecedentes: la *importancia de la compra* y la *concentración y control de la oferta*, el modelo formulado adopta forma tridimensional.

### **8.3.1. Importancia de la compra**

La importancia de la compra es el factor de clasificación más utilizado debido a la simplicidad de su medición y su sencillez conceptual. Siguiendo a Pfeffer y Salancik (1978), la *importancia de la compra* ha sido medida a partir de dos factores: magnitud del intercambio y criticidad del bien adquirido.

La magnitud económica es un factor fácilmente medible y posibilita el establecimiento de niveles de gasto, por lo que es de uso recurrente en las herramientas de clasificación. La cuantía de la compra es un indicador de dependencia para el comprador, hallándose ambas en relación directa. Tal como se constató en las conclusiones del estudio de casos, todas las empresas utilizaban el sistema de clasificación ABC para sus proveedores y artículos, el cual está basado en la medición de la importancia relativa del elemento a clasificar a partir del valor económico de los ítems clasificados y la cantidad de unidades acumulada.

Siguiendo el desglose de Pfeffer y Salancik (1978) se analizó la criticidad de la compra como segundo indicador de la *importancia de la compra*. El estudio cualitativo apunta a que la criticidad del recurso es un término confuso, que por una parte no resulta discriminante en la medida que se consideran necesarios todos los bienes y servicios adquiridos y no se estudia el valor aportado por cada cual, y por otra parte, la criticidad es confundida con la complejidad de la gestión del artículo, la cual se encuentra relacionada con las condiciones del mercado. El principal inconveniente para su inclusión en el concepto de *importancia de la compra* es la propia evaluación del nivel de criticidad del artículo adquirido, pues al contrario que la magnitud de la importancia no puede ser medido de forma objetiva y es necesario establecer una escala ad hoc. De hecho, la falta de uniformidad en la comprensión del concepto de criticidad aconsejó no hacer mención explícita al mismo entre los indicadores de la variable *importancia de la compra* del estudio cuantitativo, pero si se consideró relevante recoger el matiz estratégico de las distintas compras.

En este punto es importante destacar que la capacidad técnica y las rutinas organizativas de los directivos de compras han resultado determinantes para la comprensión del concepto de criticidad. Así, aquellos directivos de compras habituados a utilizar la planificación estratégica de la función de

## CONCLUSIONES

compras y cuyos departamentos se encontraban integrados a alto nivel organizativo eran capaces de distinguir y evaluar la distinta criticidad de las compras.

De hecho, como se concluye en el capítulo 5, estos directivos son conscientes de la mayor relevancia estratégica del concepto de criticidad del recurso en detrimento de la magnitud de la compra, siendo esta última considerada un elemento de “palanca” para la negociación en la medida que aumenta el atractivo de la transacción para el proveedor. Finalmente, la escala de medida de la *importancia de la compra* se centró en aspectos relativos a su magnitud, rendimiento y relevancia estratégica, obteniéndose una escala que cumple todos los requisitos de fiabilidad y validez exigibles.

En el curso de la investigación se ha aceptado la validez de la hipótesis H1: “la importancia de la compra para el comprador influye de forma positiva en la dependencia del comprador respecto del proveedor”, lo cual está de acuerdo con las formulaciones de distintos autores de la teoría de dependencia de los recursos (Emerson, 1962; El-Ansary y Stern, 1972; Pfeffer y Salancik, 1978; Heide y John, 1988). Esto se interpreta diciendo que la dependencia del comprador está relacionada de forma directa con el valor que tiene el recurso a adquirir para el comprador.

No obstante, este resultado debe ser modulado a partir de la conclusión que sobre esta variable se obtuvo en el estudio de casos, y que se refiere al indicador de volumen de compra. El volumen de compra debe ser observado desde sus dos facetas, como causante de dependencia y como palanca para las negociaciones de compra. Por una parte, el comprador se siente más dependiente del proveedor en la medida en que mayor volumen obtiene de un proveedor pero, por otra parte, esos elevados volúmenes constituyen un atractivo de negocio para el proveedor, por lo que a su vez se genera dependencia en el proveedor. En este sentido, el volumen puede ser un elemento que incrementa la dependencia total de la transacción, ya que puede generar dependencia en ambas partes, y por tanto incrementar el atractivo de la relación para ambas partes.

Por otra parte, el valor estratégico de los artículos para el comprador aparece como elemento desequilibrante de la dependencia, pues el valor estratégico afecta únicamente al comprador y es consecuencia de la proximidad del recurso a comprar al núcleo competencial de la empresa compradora. Esto es, los artículos de compra de carácter más estratégico generan mayor dependencia en el comprador, ya que tienen mayor repercusión en el resultado del negocio.

En cuanto a su efecto, la *importancia de la compra* mantiene relación directa con el tipo de relación mantenida con los proveedores. Así, a mayor importancia de la compra realizada para el comprador, mayor es la predisposición al uso de la colaboración y la inversión en la mejora continuada de los procesos relacionados, por lo que tiende hacia estructuras de gobierno de la relación bilateral y se busca el beneficio mutuo. La *importancia de la compra* como variable discriminante de la *orientación relacional* ha sido probada mediante contrastes en los que se demuestra que la media de la *orientación relacional* aumenta significativamente cuando nos desplazamos hacia cuadrantes con mayor valor de la *importancia de la compra*.

La sencillez del concepto y la facilidad en la valoración de la *importancia de la compra* contribuyen a hacer de esta variable un elemento en el que se basa la asignación de recursos y que sirve de referencia para los análisis del rendimiento de las compras.

### **8.3.2. Concentración y control de la oferta**

La variable *concentración y control de la oferta* se presenta como un medidor de la capacidad de la empresa compradora para sustituir a un proveedor por otro que suministre el recurso en condiciones similares al anterior. Si el proveedor tiene pocas alternativas reales o potenciales para el suministro aumentará la dependencia del comprador (Heide y John, 1988). Pero lo verdaderamente relevante no es en sí el número de proveedores alternativos disponibles, sino su potencial para sustituir al proveedor actual sin menoscabo del rendimiento de la transacción. Tal y como establece Emerson (1962), la dependencia es inversamente proporcional a la disponibilidad de los artículos a comprar fuera de la relación actual, por lo que aquellos mercados con elevada concentración de la oferta darán lugar a dependencia de los compradores con mayor probabilidad. La medida de la concentración va más allá de la mera cuantificación de proveedores disponibles, ya que resulta necesario conocer la capacidad de sustitución entre ellos y el nivel de competencia dentro mercado de suministro.

Las conclusiones de los casos de estudio confirmaron que es una variable considerada muy importante para establecer la estrategia de compra. Las entrevistas realizadas concluyen que la concentración y control de los recursos está condicionada por la existencia de un número de alternativas de suministro suficiente y las condiciones de competencia en el mercado de oferta. Influirán en este último aspecto los costes de cambio de proveedor y la similitud en la oferta de los distintos suministradores, lo cual estará condicionado por la especificidad de los activos de la relación y las ventajas competitivas que puedan ofrecer unos proveedores sobre otros.

El estudio estadístico mediante la técnica de análisis estructural concluyó con la aceptación de la hipótesis H2: “la concentración y el control de la oferta influye de forma positiva en la dependencia del comprador respecto del proveedor”, por lo que quedó probada la relación directa entre la *concentración y el control de la oferta* y la *dependencia del comprador*.

La *concentración y el control de la oferta* da lugar a cambios en la *orientación relacional*, lo cual puede observarse a través de la comparación de los valores medios de la orientación relacional de aquellos cuadrantes que difieren únicamente en el nivel de la variable *concentración y control de la oferta*. En todos los casos, un incremento de la *concentración y el control de la oferta* da lugar a aumentos en la *orientación relacional*. Esto es, cuanto mayor concentración se dé en la oferta, mayor será la disposición a la colaboración y el desarrollo de la relación por parte del comprador. Ello es debido al aumento de dependencia que ocasiona el aumento de la concentración de la oferta, cuyo efecto negativo trata de reducir el comprador iniciando acciones relacionales con el proveedor.

## CONCLUSIONES

La *concentración y control de la oferta* muestra influencia sobre los indicadores de fomento de la competencia y confianza. Se observa que en cuadrantes con niveles altos de *concentración y control de la oferta* la confianza en el proveedor es más baja y es menos utilizado el fomento de la competencia entre proveedores que en los cuadrantes homólogos de *concentración y control de la oferta* más bajo. La menor disponibilidad de proveedores alternativos y el menor control sobre las condiciones de compra hacen que el comprador se encuentre más expuesto al oportunismo del proveedor, por lo que el nivel de confianza decrece. Lo contrario sucede ante niveles bajos de concentración y control. El fomento de la competencia entre proveedores es mayor en aquellas situaciones en las que el comprador dispone de mayor número de alternativas, ya que ello da pie a que se puedan contrastar las ofertas de más proveedores y elegir aquella que mejores condiciones ofrezca.

En resumen, se ha probado que *importancia de la compra y concentración y control de la oferta* conforman la dependencia del comprador. El desglose de la dependencia en estos dos componentes permite implementar las estrategias de gestión de la compra en relación a su origen. Es decir, la dependencia con origen en la importancia se compensará con la integración de las compras y la concentración de volúmenes de compra en pocos proveedores, de manera que se cree dependencia en el proveedor. Sin embargo, la dependencia con origen en la concentración y control de la oferta genera mayor desconfianza en el comprador, consecuencia del riesgo de oportunismo por parte del proveedor. En este último caso, las acciones suelen encaminarse a reducir el riesgo de oportunismo. En consecuencia, el origen de la dependencia puede condicionar el tipo de estrategia aplicada.

Una vez probado que la *importancia de la compra y la concentración y control de la oferta* son antecedentes de la *dependencia del comprador*, se ha estudiado la relación de esta última con la *orientación relacional*, a fin de confirmar los presupuestos establecidos en la revisión teórica.

La variable *dependencia del comprador* adquiere carta de naturaleza en la perspectiva de dependencia de los recursos, donde se argumenta que la dependencia es el resultado de la necesidad de la empresa de adquirir en el exterior factores de producción imprescindibles para el desarrollo de la actividad. Mediante ella se explica el comportamiento diverso de las organizaciones ante similares estructuras del mercado de oferta, ya que su dependencia respecto al mercado puede ser distinta y estar además influida por las condiciones particulares con un proveedor.

La dependencia del comprador respecto del proveedor es definida como consecuencia del dominio ejercido por el proveedor en las transacciones que realiza con el comprador, y ejerce un efecto significativo sobre el tipo de relación que mantienen las partes implicadas en una relación. Este efecto ha sido comprobado mediante la hipótesis H3, tras cuya aceptación se puede afirmar que la *orientación relacional* aplicada en la transacción está directamente relacionada con la *dependencia del comprador*. La aprobación de esta hipótesis tiene un doble efecto: por una parte relaciona la *orientación relacional* con la *importancia de la compra y la concentración y control de la oferta*; y por

otra posibilidad el cálculo de la dependencia total y la dependencia neta, y el estudio de su efecto sobre la *orientación relacional*.

### **8.3.3. Dependencia del proveedor**

La incorporación de la dependencia del proveedor como factor de categorización de las compras constituye un avance respecto de los primeros modelos de cartera debidos a Kraljic (1983) y Olsen y Ellram (1997), aportando la perspectiva del proveedor como interlocutor en la transacción de compra.

La dependencia del proveedor no ha sido considerada habitualmente en las matrices de clasificación de compras, debido a que en un inicio se atendía principalmente a factores de carácter interno más relacionados con las características del artículo a adquirir. Dado que la capacidad para extraer conclusiones aumenta cuando la dependencia del comprador es puesta en relación con la dependencia del proveedor, es altamente aconsejable la incorporación de ambas perspectivas a fin de extraer conclusiones útiles para la planificación.

Bensaou (1999) anticipa la relevancia de la *dependencia del proveedor* mediante el uso de uno de los indicadores de la dependencia -inversiones específicas-, distinguiendo distintas categorías de la combinación con las inversiones específicas del comprador y describiendo el contexto de cada una de dichas categorías. Asimismo, dicho estudio ya probaba que cada una de estas categorías daba lugar a un perfil distinto en la gestión, por lo que resultaba evidente la importancia de clasificar correctamente cada una de las situaciones de compra que afronta la empresa en orden a diseñar la estrategia de gestión apropiada para cada caso.

Las conclusiones obtenidas en el estudio de los casos dejan entrever que aun cuando los compradores son capaces de valorar la dependencia del proveedor y la toman en cuenta en sus negociaciones, las matrices de categorización de las compras no la consideran de atención preferente. Por ello, se considera la inclusión de esta variable una aportación relevante respecto a los modelos utilizados actualmente para la categorización de proveedores, ya que contribuirá a mejorar el perfil de la categorización.

La inclusión de la dependencia del proveedor como variable para la clasificación de las compras da un giro a la perspectiva inicial de la primera matriz de Kraljic (1983), de la cual surgen posteriormente modelos más evolucionados, y contempla la compra como el resultado de la interacción de una organización con otros entes de su entorno.

Si el cometido principal de la función de compras es la gestión de las relaciones con sus proveedores para conseguir un suministro eficiente, dicha función de compras deberá tener en cuenta no sólo las necesidades y objetivos de la empresa compradora sino también las necesidades y objetivos de sus proveedores. Las relaciones mantenidas entre las organizaciones serán pues el

resultado de la gestión de la interdependencia y la búsqueda de equilibrios sostenibles entre ambas partes.

Como ya se ha comentado, de las conclusiones del estudio cualitativo se desprende que la dependencia del proveedor constituye un elemento destacado en el momento de configurar el tipo de relación que se mantiene con el proveedor. Este resultado se ve corroborado en el estudio cuantitativo cuando se acepta la hipótesis H4, que propone que “la dependencia del proveedor influye positivamente en la orientación relacional adoptada”. Este resultado se contrasta a través de los valores de la variable *orientación relacional* en los cuadrantes 5 y 6, los únicos disponibles con alta *dependencia del proveedor*, los cuales superan de manera significativa los valores medios de los cuadrantes con baja *dependencia del proveedor*.

Por tanto, los aumentos de dependencia del proveedor dan lugar a mayores valores de *orientación relacional*, lo que significa que el proveedor estará más dispuesto a colaborar y desarrollar las relaciones con el comprador de forma continuada.

#### **8.3.4. Dependencia total y dependencia neta**

Dos son las variables derivadas de la interrelación entre la *dependencia del proveedor* y la *dependencia del comprador*: dependencia total o interdependencia y dependencia neta o relativa, las cuales se obtienen por adición y diferencia, respectivamente, entre las dependencias. La teoría de dependencia caracteriza las relaciones con los proveedores en función de los valores de la dependencia total y la dependencia neta, de ahí la relevancia de su cálculo.

La dependencia total se toma como indicador de la solidez y el nivel de compromiso total de la relación. Por ello, las relaciones con bajos niveles de dependencia total se vinculan con las formas contractuales de tipo tradicional en las que las compras discretas no tienen asegurada su continuidad y las condiciones estandarizadas de la transacción se centran en el precio, por el cual compiten las partes. Por contra, las relaciones de compra con valores elevados de dependencia total se caracterizan por la aplicación de la visión relacional en sus transacciones, en las cuales el objetivo de maximización del beneficio es entendido a largo plazo y se consigue a través de la cooperación con el resto de integrantes de la cadena de suministro. Esto conlleva el fortalecimiento de las relaciones a largo plazo y la búsqueda de la continuidad en las mismas mediante la colaboración vertical en la cadena de valor.

La aceptación de la hipótesis H5 confirma que la orientación relacional en las compras varía en relación a la dependencia total entre comprador y proveedor, y que la forma de relación a aplicar en cada transacción debe responder a la suma de los intereses de ambas partes. Las pruebas efectuadas concluyen que existe relación directa entre la dependencia total y la *orientación relacional*, tal y como se había concluido de la revisión del estado del arte. Concretamente, se ha observado una relación directa del valor de la dependencia total con la *colaboración, desarrollo*

*continuado de la relación* y la *confianza*, siendo estos tres indicadores los que definen la orientación relacional de la transacción. El valor de la dependencia total aumenta conforme se avanza correlativamente en las seis categorías del modelo, observándose el mismo comportamiento en la variable *orientación relacional*, por lo que la categorización utilizada se muestra útil en la elección de la forma de relación.

De acuerdo con la taxonomía de formas de gobierno propuesta en el capítulo 3 para las relaciones con proveedores, los aumentos en la *orientación relacional* que se aprecian de unas categorías a otras irían acompañados de relaciones contractuales de mayor intensidad. Así, de acuerdo con la tipología propuesta por Cox (1996), en la situación de compra nº1 se encontraría un tipo de compra asimilable a la “competencia adversarial”, mientras que en el extremo contrario la situación de compra nº 6 daría lugar a la forma “red de suministradores y colaboración”, siendo el distinto grado de las relaciones de colaboración el que distinga entre distintas formas relacionales.

Además, la tipología de relaciones con el proveedor de Cox (1996) relaciona cada una de las formas relacionales con las variables de la teoría de los costes de transacción y la teoría de recursos y capacidades. De esta forma, las situaciones de compra con menor grado de colaboración se caracterizan también por la baja especificidad de sus activos y por gestionar competencias de escaso valor estratégico, mientras que las situaciones de compra con alto grado de colaboración son utilizadas en la gestión de activos de especificidad media y competencias complementarias de mayor nivel. Estas conclusiones son consecuentes con el perfil de las categorías obtenidas en el modelo propuesto, y se recogen a través de la variable *concentración y control de la oferta*.

Por otra parte, la teoría de dependencia establece un segundo elemento para anticipar el resultado de la dependencia en una relación, y esta es la debida a la dependencia neta o relativa. La dependencia neta es un medidor del desequilibrio entre las partes, postulándose en la teoría que la perspectiva de las partes varía sustancialmente cuando este indicador es favorable o desfavorable para su posición de dominio. No obstante, el rechazo de la hipótesis H6 indica la ausencia de relación entre la dependencia neta y la forma de relación que se establece con el proveedor.

Estos resultados muestran que las acciones tendentes a colaborar y desarrollar las relaciones no tienen relación con quién detenta el poder o dominio de la relación, sino que se basan en la solidez de la relación en sí misma, lo cual ofrece distintos grados de confianza y está fundamentada en el dependencia total entre las partes implicadas.

No obstante, para la correcta interpretación de este resultado debemos fijarnos en los indicadores utilizados para la medición de la *orientación relacional*. La escala de medida para la *orientación relacional* incluye la “colaboración y establecimiento de relaciones duraderas”, el “desarrollo conjunto” y la “confianza”, requiriendo todos ellos la participación de ambas partes para su consecución, motivo por el cual están directamente relacionados con la dependencia total, ya que supone la suma de los esfuerzos de ambas partes para conseguir un fin común. Es decir, las acciones que supongan la implicación de ambas partes deben estar basadas en el estudio de la dependencia total.

## CONCLUSIONES

Cabe hacer una advertencia respecto al efecto de la dependencia neta y las variables medidas, ya que lo único que puede decirse es que la dependencia neta no es un factor que influya en la *orientación relacional* tal como ha sido especificada. De acuerdo con el estudio del estado del arte efectuado en esta investigación podrían obtenerse diferencias significativas si lo que se desease conocer fuese, por ejemplo, el grado de participación en el valor generado en la relación. En nuestra opinión, la dependencia neta tendrá su efecto sobre la asignación de los beneficios de la relación, cuya medición no era objeto de esta investigación.

Como conclusión, el modelo propuesto en la investigación puede considerarse válido conceptualmente, pues se ha demostrado la relevancia de la importancia de la compra, la concentración y control de la oferta y la dependencia del proveedor como dimensiones para la categorización de las distintas situaciones de compra de una empresa; y que existe una relación entre la categorización obtenida y la orientación relacional que establece el comprador con el proveedor. En consecuencia, el estudio de las condiciones de dependencia en las relaciones de compra y su representación mediante matrices resulta útil para la planificación estratégica de la empresa, pues reúne en un mismo espacio el conjunto de relaciones de suministro de una empresa y visualiza los desequilibrios que puedan darse.

Un ejemplo de la necesidad de actuar estratégicamente en las compras lo constituye la crisis actual. Tras las fases iniciales de la crisis en la que los precios industriales cayeron por causa del descenso de la demanda, los precios de las materia primas han vuelto a aumentar aunque no está claro si esto se debe a la recuperación de la demanda o el empuje alcista de la especulación. Esto añade incertidumbre a la gestión de las compras, pues obliga a planificar las compras en un entorno de precios creciente sin la certeza de que habrá demanda para la producción de la empresa. Una vez más, las empresas con mayor capacidad para evaluar los riesgos y minimizarlos, o sacar partido de ellos serán las que perduren e incluso salgan reforzadas de la crisis.

#### 8.4. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación tiene por objetivo proponer un modelo de clasificación de las situaciones de compra que se presentan a las empresas, por lo que el modelo finalmente propuesto comparte las ventajas e inconvenientes de los modelos de cartera. Tal y como se expuso al revisar el estado del arte sobre modelos de cartera, al representar una situación compleja en función de unas variables consideradas relevantes se produce una interpretación de la realidad en función de dichas variables. Esta interpretación de la realidad abarca sus aspectos principales y más generalizables, pero no puede considerarse completa, por lo que los resultados que de todo modelo se derivan deben ser tratados con conocimiento de sus limitaciones a la hora de exponer matices sobre la perspectiva general. En este sentido, la propia elección de las dimensiones de la matriz de cartera y los indicadores utilizados en la medición condicionan la observación de la situación de compra, pues dichos indicadores son el prisma a través del cual se observa la realidad y la interpretación de la imagen obtenida. Tal como expresan distintos autores (Turnbull, 1990; Dubois y Pedersen, 2002; Zolkiewski y Turnbull, 2002), la medición de los indicadores propuestos puede ser una fuente de subjetividad importante, pues será el/la profesional de compras quien deberá evaluar, con su propia experiencia, estos indicadores, por lo que la interpretación del resultado estará ligado a la expresión y medición de los indicadores utilizados. Esto no es un inconveniente en sí, sino una oportunidad del modelo de cartera para adaptarse a las necesidades y perspectivas de cada empresa, pero debe ser tomada con precaución si se desea trasplantar a otra empresa con condiciones y objetivos distintos. Será por ello la experiencia, capacitación profesional y la visión empresarial del gestor/a de compras la que finalmente posicionen las distintas situaciones de compra en la matriz de cartera. Precisamente esta puede ser la mayor aportación al proceso de reflexión estratégica de una función de compras, pues obliga a los integrantes del equipo a intercambiar información y opiniones sobre la realidad de las compras y el modo de mejorar la eficiencia en su gestión futura.

Es conveniente una justa valoración de toda herramienta de ayuda en la gestión, a fin de que sea aplicada en el modo que mayor rendimiento ofrezca. En este sentido, las matrices de cartera deben ser observadas como herramientas de representación de una realidad particular de la empresa o el entorno, que pueden ofrecer directrices generales para la gestión y que facilitan el intercambio de información. Sin embargo, no son deben ser tomadas como instrucciones las directrices que puedan ofrecer y debe hacerse siempre un estudio detallado de aquellas condiciones del entorno que no sean tenidas en cuenta por la matriz de cartera. Por otra parte, como ya se concluyó en el estudio cualitativo, la utilidad de las matrices de cartera de compras se obtiene en los procesos de planificación estratégica en los cuales esta herramienta facilita la interpretación de la información relevante para la gestión a largo plazo de las relaciones con proveedores. Esto significa que la aplicabilidad de los modelos de cartera en la operativa diaria es limitada y que ofrece su mayor rendimiento en la perspectiva estratégica de largo plazo.

No solo las variables utilizadas en las clasificación condicionan la interpretación del modelo, también los indicadores de las escalas de medida pueden condicionar la interpretación de los resultados. Así, se ha detectado que sería conveniente completar la definición de la escala de medida de la variable *concentración y control de la oferta* con más indicadores que aporten otros aspectos del concepto a medir. Ello mejoraría la calidad de la variable y podría abarcar mejor el concepto, aunque no se prevé que cambien las relaciones fundamentales que en esta investigación se han obtenido.

En relación con las variables utilizadas, el doctorando es consciente de que la búsqueda de la simplicidad en la representación de las dimensiones de clasificación ha supuesto la no inclusión de variables y relaciones entre constructos que podrían aportar información que complemente las conclusiones obtenidas.

El estudio cuantitativo se hallaba planificado sobre cuatro cuadrantes de los ocho que hay en la matriz, pero la dispersión de los datos posibilitó la extensión a seis. Este cambio en el estudio es consecuencia de la observación de la distribución de los datos a posteriori. Aun cuando el cuestionario proponía la elección de artículos con unos valores de las variables discriminantes ajustados a las cuatro categorías a estudiar, en un número considerable de casos los individuos eligieron artículos que se ajustaban a las características de otro cuadrante, por lo que finalmente los datos se distribuyeron en lo largo de seis cuadrantes. Dado que el objetivo perseguido era dispersar de forma homogénea las observaciones, la ampliación de cuatro a seis cuadrantes no supone un inconveniente, pero sí se advierte que los datos recogidos no se han distribuido de forma uniforme por las ocho categorías.

Por otra parte, esta desigual dispersión de datos impidió extender el contraste de hipótesis a las ocho categorías del modelo, ya que en dos de ellos el número de datos disponibles impedía su tratamiento estadístico. Debido a esto el contraste del modelo es sólo parcial, pues no han podido medirse los efectos en la totalidad del modelo. Una muestra poblacional más amplia hubiese permitido la aplicación de otros procedimientos de estimación, que junto con la ampliación de los casos presentados a ocho por cada unidad de estudio hubiese aumentado aun más la solidez de los resultados. Pero ante todo, habrían facilitado el contraste de todas las categorías del modelo y el estudio del efecto completo de la dependencia total y la dependencia neta.

En cuanto a la metodología empleada, se ha utilizado la técnica de un único informante clave. El estudio se confeccionó pensando en la recogida de una sola respuesta por cada empresa, ya que esta técnica es utilizada mayoritariamente en los estudios y se estima que ofrece información fiable. Debido a esto no se han recogido distintas sensibilidades que podrían ser aportadas en los casos de empresas con distintos responsables de compra especializados en familias de productos.

### 8.5. LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

El objetivo de esta investigación se limitaba a la formulación de un modelo de clasificación de las compras, pero una vez logrado esto será objetivo de investigaciones futuras completar el estudio

con el análisis de las acciones a desarrollar en cada una de las categorías propuestas desde una perspectiva de gestión global de las relaciones. Tal como ha sido expuesto en la presente investigación, las relaciones deberán contemplarse desde una visión global, buscando el equilibrio sobre el conjunto de relaciones en la cartera.

Por otra parte, queda como propósito futuro completar la definición de la variable *orientación relacional*, y unirlo a las distintas tipologías de relación con proveedores que han sido expuestas y ampliarlo al estudio de las circunstancias de la asignación del valor generado en la relación y las condiciones de dependencia.

Dado que el propósito de esta investigación se ha centrado en determinar cuáles son los aspectos objetivos que explican las distintas estrategias de relación con los proveedores, no se ha tomado en consideración el efecto debido a los intereses particulares de los individuos que participan en las decisiones de compra. Con el fin de completar la perspectiva de gestión de las relaciones con proveedores, podría ser interesante incluir de la visión particular de los agentes que participan en la elaboración de la matriz de cartera y el efecto sobre la categorización.

El contraste del modelo se ha realizado sobre el conjunto de las grandes empresas, sin tomar en cuenta su procedencia sectorial, aun cuando todas ellas pertenecían a sectores industriales. Debido a esto no ha podido ser contrastado el efecto del factor industria, ni la influencia de distintos entornos competitivos. Investigaciones adicionales podrían desarrollar estudios exhaustivos de cada sector, en aras de conocer si la relevancia de las dimensiones de clasificación propuestas varía en función del sector de actividad y si se mantiene su efecto sobre la orientación relacional.

Asimismo, sería conveniente concretar más indicadores de cada una de las dimensiones y establecer criterios operativos de medición que objetivasen la aplicación de la matriz de cartera.

Con la finalidad de aumentar la solidez de las conclusiones obtenidas sería adecuado replicar la investigación pero con mayor número de observaciones e incluyendo todas las categorías posibles para poder extraer conclusiones con mayor capacidad de generalización y sirvan de contraste a los resultados de la presente investigación. En aras de mejorar la gestión de compras en las pequeñas y medianas empresas sería de interés estudiar la forma de implantar en empresas con menos recursos organizativos las herramientas de gestión que se han visto aplicadas en la dirección de compras de las grandes empresas.

Por último, será relevante clarificar la influencia de la dependencia neta en la gestión de las relaciones, ya que no se ha observado relación respecto a la orientación relacional. El estudio del efecto de la dependencia neta sobre la forma de relación establecida requiere una reflexión sobre la motivación de comprador y proveedor para la continuidad con relaciones de dependencia asimétrica.

Se puede considerar que la asimetría en la dependencia tiene efecto sobre la forma de reparto de los resultados y sobre otros aspectos de gestión de las transacciones de compra que sin duda contribuirían a establecer las políticas de compra de cada una de las categorías presentadas.



# **BIBLIOGRAFÍA**

---



## 9. BIBLIOGRAFÍA

- Agirre Aranburu, I. (2009). La Orientación Al Mercado En La Organización Cooperativa. Aplicación Empírica En Los Negocios De Área Industria De MONDRAGON. Oñati, Mondragon Unibertsitatea.
- Álvarez Suescun, E. (2007). Decisiones De "Hacer o Comprar" En El Ámbito De Los Sistemas De Información: Una Aproximación Desde La Teoría De Recursos y Capacidades, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (31), 223-248.
- Anderson, J. C. y Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modelling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach, *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411-423.
- Anderson, J. C. y Narus, J. A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership, *Journal of Marketing*, 54, 42-58.
- Anderson, E. y Weitz, B. (1992). The use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels, *Journal of Marketing Research*, 29 (1), 18-34.
- Ansoff, H. I. y Leontiades, J. (1976). Strategic Portfolio Management, *Journal of Management*, (4).
- Babbage, C. (1832). *On the Economy of Machinery and Manufacturers*. Londres: Charles Knight Publishing.
- Bagozzi, R. P. y Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1), 74-94.
- Bantham, J. H., Celuch, K. G. y Kasouf, C. J. (2003). A Perspective of Partnerships Based on Interdependence and Dialectical Theory, *Journal of Business Research*, 56 (4), 265-274.
- Barclay, D., Higgins, C. y Thompson, R. (1995). The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modeling: Personal Computer Adoption and use as an Illustration, *Technology Studies*, 2 (2), 285-309.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Barney, J. B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy, *Management Science*, 32 (10), 1231-1241.
- Barney, J. B. y Ouchi, W. G. (1986). *Organizational Economics*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Barroso Castro, M. C., Cepeda Carrión, G. A. y Roldán Salgueiro, J. L. (2007). Constructos Latentes y Agregados En La Economía De La Empresa, *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa*, 2006, 1, Palma de Mallorca.
- Barzelay, M. y Cortázar, J. C. (2005). Una Guía Práctica Para La Elaboración De Estudios De Caso Sobre Buenas Prácticas En Gerencia Social (1). Washington D.C.: Instituto Interamericano de Desarrollo (INDES).
- Bensaou, M. (1999). Portfolios of Buyer-Supplier Relationships, *Sloan Management Review*, 40 (4), 35-43.
- Billington, C., Cordón, C. y Vollman, T. (2009). La Supercolaboración Con Los Proveedores, *Harvard Deusto Business Review*, (178), 56-62.
- Boodie, M. L. J. (1997). *World Class Purchasing in the Netherlands is a Fiction*. Utrecht: Berenschot Inkoopmanagement.

- Bourantas, D. (1989). Avoiding Dependence on Suppliers and Distributors, *Long range planning*, 22 (3), 140-149.
- Brown, J. R., Lusch, R. F. y Nicholson, C. Y. (1995). Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing, *Journal of Retailing*, 71 (4), 363.
- Buchanan, L. (1992). Vertical Trade Relationships: The Role of Dependence and Symetry in Attaining Organizational Goals, *Journal of Marketing Research*, 29 (1), 65-75.
- Burt, D. N. y Doyle, M. F. (1994). *The American Keiretsu: A Strategic Weapon for Global Competitiveness*. Illinois: Business One-Irwin.
- Cammish, R. y Keough, M. (1991). A Strategic Role for Purchasing, *The McKinsey Quarterly*, (3), 22-39.
- Campbell, N. C. G. (1985). An Interaction Approach to Organizational Buying Behavior, *Journal of Business Research*, 13 (1), 35-48.
- Campbell, N. C. G. y Cunningham, M. T. (1983). Customers Analysis for Strategy Development in Industrial Markets, *Strategic Management Journal*, 4 (4), 369-380.
- Caniëls, M. C. J. y Gelderman, C. J. (2007). Power and Interdependence in Buyer Supplier Relationships: A Purchasing Portfolio Approach, *Industrial Marketing Management*, 36 (2), 219-229.
- Caniëls, M. C. J. y Gelderman, C. J. (2005). Purchasing Strategies in the Kraljic Matrix - A Power and Dependence Perspective, *Journal of Purchasing & Supply Management*, (11), 141-155.
- Cannon, J. P. y Homburg, C. (2001). Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs, *Journal of Marketing*, 65 (1), 29-43.
- Carmines, E. G. y Zeller, R. A. (1979). *Reliability and Validity Assessment*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Carter, J. R. y Narasimhan, R. (1996). Is Purchasing really Strategic?, *Journal of Supply Chain Management*, 32 (1), 20-28.
- Cavinato, J. L. (1999). Fitting Purchasing to the Five Stages of Strategic Management, *Journal of Purchasing & Supply Management*, 5 (2), 75-83.
- Cepeda Carrión, G. y Roldán Salgueiro, J. L. (2004). Aplicando En La Práctica La Técnica PLS En La Administración De Empresas, *Congreso de la ACEDE*, septiembre 19, 20 y 21, Murcia.
- Céspedes Lorente, J. J. y Sánchez Pérez, M. (1996). Tendencias y Desarrollos Recientes En Métodos De Investigación y Análisis De Datos En Dirección De Empresas, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5 (3), 23-40.
- Chandler, A. D. (1997). Strategy and Structure, en: *Resources firms and strategies*. Foss (ed.), Nueva York: Oxford University Press, 27-39.
- Chen, I. J., Paulraj, A. y Lado, A. A. (2004). Strategic Purchasing, Supply Management, and Firm Performance, *Journal of Operations Management*, 22 (5), 505-523.
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling, en: *Modern methods for business research*. Marcoulides (ed.), Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 295-336.
- Christopher, M. (2005). *Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks*. Harlow: Prentice Hall.
- Churchill, G. A. (1979). A Paradigm of Developing Better Measures of Marketing Constructs., *Journal of Marketing Research*, 16 (1), 64-73.

- Coase , R. (1937). The Nature of the Firm, *Economica*, (4), 386-405.
- Comisión Europea. (2003). Recomendación de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas (2003/361/CE).
- Council of Supply Chain Management Professionals. (2010). *Glossary of Terms & Definitions*. Última revisión Febrero 2010. Disponible en <<http://cscmp.org/digital/glossary/glossary.asp>>.
- Cousins, P. D. (2005). The Alignment of Appropriate Firm and Supply Strategies for Competitive Advantage, *International Journal of Operations & Production Management*, 25 (5), 403-428.
- Cousins, P. D. (2002). A Conceptual Model for Managing Long-Term Inter-Organisational Relationships, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8 (2), 71-82.
- Cousins, P. D., Lawson, B. y Squire, B. (2006). An Empirical Taxonomy of Purchasing Functions, *International Journal of Operations & Production Management*, 26 (7), 775-794.
- Cox, A. (2001). The Power Perspective in Procurement and Supply Management, *Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing & Supply*, 37 (2), 4-7.
- Cox, A. (1997). *Business Success*. Boston, UK: Earlsgate Press.
- Cox, A. (1996). Relational Competence and Strategic Procurement Management. Towards an Entrepreneurial and Contractual Theory of the Firm, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 2 (1), 57-70.
- Cox, A., Lonsdale, C., Watson, G. y Qiao, H. (2003). Supplier Relationships Management: A Framework for Understanding Managerial Capacity and Constraints, *European Business Journal*, 15 (3), 135-145.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests, *Psychometrika*, 16 (3), 297-334.
- Cunningham, M. T. y Homse, E. (1982). An Interaction Approach to Marketing Strategy, en: *International marketing and purchasing of industrial goods: an interaction approach*. Hakansson (ed.), Chichester: Wiley, 328-344.
- Day, G. S. (1986). *Analysis for Strategic Market Decisions*. St. Paul - Minn.: West Publishing.
- Day, M. y Lichtenstein, S. (2006). Strategic Supply Management: The Relationships between Supply Management Practices, Strategic Orientation and their Impact on Organisational Performance, *Journal of Purchasing & Supply Management*, (12), 313-321.
- Deng, S. y Dart, J. (1999). The Market Orientation of Chinese Enterprises during a Time of Transition, *European Journal of Marketing*, 33 (5/6), 631-654.
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and the Sustainability of Competitive Advantage, *Management Science*, 35 (12), 1504-1511.
- Dobler, D. W. y Burt, D. N. (1996). *Purchasing and Supply Management. Text and Cases*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Dolz Dolz, C., Iborra Juan, M. y Aldás Manzano, J. (2009). Las Decisiones Directivas De Integración y La Exploración De Conocimiento En Las Estrategias De Adquisición, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18 (4), 69-90.
- Dubois, A. y Pedersen, A. (2002). Why Relationships do Not Fit into Purchasing Portfolio Models -a Comparison between the Portfolio and Industrial Network Approaches, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8 (1), 35-42.

- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. y Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 51 (2), 11-27.
- Dwyer, F. R. y Walker Jr., O. C. (1981). Bargaining in an Asymmetrical Power Structure, *Journal of Marketing*, 45, 104-115.
- Dyer, J. H. y Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, *The Academy of Management review*, 23 (4), 660-679.
- Dyer, J. H., Cho, D. S. y Chu, W. (1998). Strategic Supplier Segmentation: The Next "Best Practice" in Supply Chain Management, *California management review*, 40 (2), 57-77.
- Eisenhardt, K. M. y Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases: Oportunities and Challenges, *Academy of Management Journal*, 50 (1), 25-32.
- El-Ansary, A. I. y Stern, L. W. (1972). Power Measurement in the Distribution Channel, *Journal of Marketing Research*, 9 (1), 47-52.
- Ellram, L. M. (1990). The Supplier Selection Decision in Strategic Partnerships, *Journal of Purchasing and Materials Management*, 26 (4), 8-14.
- Ellram, L. M. y Carr, A. (1994). Strategic Purchasing: A History and Review of the Literature, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 30 (2), 9-19.
- Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relations, *American Sociological Review*, 27 (1), 31-41.
- Falk, R. F. y Miller, N. B. (1992). A Primer for Soft Modeling. Akron, Ohio: University of Akron Press.
- Fearon, H. E. (1989). Historical Evolution of the Purchasing Function, *Journal of Purchasing & Supply Management*, 71-81.
- Fernández Fábrega, J. M. y Santandreu Capdevila, M. J. (2003). *Claves Estratégicas En Compras y Aprovisionamientos*. Barcelona: AERCE.
- Forker, L. B. y Stannack, P. (2000). Cooperation Versus Competition: Do Buyers and Suppliers really See Eye-to-Eye?, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6 (1), 31-40.
- Fornell, C. (1982). A Second Generation of Multivariate Analysis: An Overview, *en: Second generation of multivariate analysis*. Fornell (ed.), Nueva York: Praeger Publishers, 1-21.
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equations Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics, *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Foss, N. J. (1997). *Resources, Firms and Strategie. A Reader in the Resource-Based Perspective*. New York: Oxford University Press.
- Frazier, G. L., Gill, J. y Kale, S. (1989). Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country, *Journal of Marketing*, 53 (1), 50-69.
- Frazier, G. L., Maltz, E., Antia, K. D. y Rindfleisch, A. (2009). Distributor Sharing of Strategic Information with Suppliers, *Journal of Marketing*, 73, 31-43.
- Frazier, G. L. y Rody, R. C. (1991). The use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels, *Journal of Marketing*, (55), 52-69.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 58, 1-19.
- Ganeshan, R. y Harrison, T. (1995). *An Introduction to Supply Chain Management*. Pennsylvania State University.

- Gelderman, C. J. (2003). A Portfolio Approach to the Development of Differentiated Purchasing Strategies. Eindhoven, Eindhoven University of Technology.
- Gelderman, C. J. (2000). Rethinking Kraljic: Towards a Purchasing Portfolio Model, Based on Mutual Buyer-Supplier Dependence, *Danish Purchasing & Logistics Forum*, 37 (10), 9-15.
- Gelderman, C. J. y Laeven, H. T. A. E. (2005). Competition Or Cooperation? Alternative Purchasing Strategies for Leverage Products - an Empirical Study: Open University of the Netherlands.
- Gelderman, C. J. y Van Weele, A. J. (2005). Purchasing Portfolio Models: A Critique and Update, *Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing & Supply*, 41 (3), 19-28.
- Gelderman, C. J. y Van Weele, A. J. (2003). Handling Measurement Issues and Strategic Directions in Kraljic's Purchasing Portfolio Model, *Journal of Purchasing & Supply Management*, 9, 207-216.
- Gelderman, C. J. y Van Weele, A. J. (2002). Strategic Direction through Purchasing Portfolio Management: A Case Study, *Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing & Supply*, 38 (2), 30-37.
- Gelderman, C. J., Semeijn, J. y De Zoete, R. (2008). The use of Coercive Influence Strategies by Dominant Supplier, *Journal of Purchasing & Supply Management*, 14 (4), 220-229.
- Geyskens, I., Steenkamp, J. E. M. y Kumar, N. (2006). Make, Buy, Or Ally: A Transaction Cost Theory Meta-Analysis, *Academy of Management Journal*, 49 (3), 519-543.
- Goffin, K., Lemke, F. y Szejczewski, M. (2006). An Exploratory Study of 'close' supplier-Manufacturer Relationships, *Journal of Operations Management*, 24 (2), 189-209.
- Gómez-Bezares, F., Madariaga, J. A. y Ugarte, J. V. (1988). La Eficiencia En El Mercado Bursátil Español, *Actualidad Financiera*, Noviembre (42), 2238-2250.
- González Benito, J. (2007). A Theory of purchasing's Contribution to Business Performance, *Journal of Operations Management*, 25 (4), 901-917.
- Grant, R. M. (1996). *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Grant, R. M. (1991). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Cambridge: Basil Blackwell.
- Gulati, R. y Sych, M. (2007). Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Interorganizational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturer's Performance in Procurement Relationships, *Administrative Science Quarterly*, 52 (1), 32-69.
- Gulbrandsen, B., Sandvik, K. y Haugland, S. A. (2009). Antecedents of Vertical Integration: Transaction Cost Economics and Resource-Based Explanations, *Journal of Purchasing & Supply Management*, 15, 89-102.
- Gushée, E. T. y Boffey, L. F. (1928). *Scientific Purchasing*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. y Black, W. C. (1999). *Análisis Multivariante*. Madrid: Prentice Hall.
- Handfield, R. B. (1993). A Resource Dependence Perspective of just-in-Time Purchasing, *Journal of Management*, 11 (3), 289-311.
- Handy, C. (1994). *The Empty Raincoat: Making Sense of the Future*. London: Hutchinson.
- Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E. y Ireland, R. D. (1991). Synergies and Post-Acquisition Performance: Differences Versus Similarities in Resource Allocations, *Journal of Management*, 17 (1), 173-190.

- Heberling, M. E. (1993). The Rediscovery of Modern Purchasing, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 29 (4), 48-52.
- Heide, J. B. (1994). Interorganizational Governance in Marketing Channels, *Journal of Marketing*, 58 (1), 71-85.
- Heide, J. B. y John, G. (1992). Do Norms Matter in Marketing Relationships?, *Journal of Marketing*, 56, 32-44.
- Heide, J. B. y John, G. (1990). Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships, *Journal of Marketing Research*, 27, 24-36.
- Heide, J. B. y John, G. (1988). The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels, *Journal of Marketing*, 52 (1), 20-35.
- Heide, J. B. (2003). Plural Governance in Industrial Purchasing, *Journal of Marketing*, 67 (4), 18-29.
- Hendrick, T. E. y Ellram, L. M. (1993). *Strategic Supplier Partnering: An International Study*. Tempe, AZ.: Center for advanced purchasing.
- Hernández Espallardo, M. y Arcas Lario, N. (2008). Outcome- and Behaviour-Control in Distribution Partnerships: The Role of Trust and Dependence and their Effects on Performance, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 18 (1), 63-86.
- Hofer, C. W. y Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul: West Publishing.
- Homse, E. (1981). An Interaction Approach to Marketing and Purchasing Strategy. Manchester, UMIST - Manchester School of Management.
- Huerta Riveros, P., Navas López, J. E. y Almodovar Martínez, P. (2004). La Diversificación Desde La Teoría De Recursos y Capacidades, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (14), 87-104.
- Iribar Bilbao, M. F. y Larrinaga Ojanguren, M. A. (2000). La Colaboración Como Elemento Generador De Valor, *Harvard Deusto Marketing & Ventas*, Marzo-Abril (37), 16-18.
- Jacobs, D. (1974). Dependency and Vulnerability: An Exchange Approach to the Control of Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 19.
- Jap, S. D. y Ganesan, S. (2000). Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment, *Journal of Marketing Research (JMR)*, 37 (2), 227-245.
- Johnston, W. J. y Lewin, J. E. (1996). Organizational Buying Behavior: Toward an Integrative Framework, *Journal of Business Research*, 35 (1), 1-15.
- Jones, G. R. y Hill, C. W. (1988). Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice, *Strategic Management Journal*, 9 (2), 159-172.
- Joskow, P. I. (1988). Asset Specificity and the Structure of Vertical Relationships: Empirical Evidence, *Journal of Law and Economics*, 4 (1), 95-117.
- Kamath, R. y Liker, J. (1994). A Second Look to the Japanese Product Development, *Harvard Business Review*, 154-170.
- Kibbeling, M. I. (2005). An Explorative Study into the Role of Culture in the Buyer-Supplier Relationship: A Dutch-French Comparison of Differentiated Purchasing Portfolio Strategies. Grenoble: Technische Universiteit Eindhoven.

- Kim, J. y Michell, P. (1999). Relationship Marketing in Japan: The Buyer-Supplier Relationships of Four Automakers, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14 (2), 118-129.
- Kim, S. K. y Hsieh, P. (2003). Interdependence and its Consequences in Distributor-Supplier Relationships: A Distributor Perspective through Response Surface Approach, *Journal of Marketing Research*, 40 (1), 101-112.
- Kirkman, M. M. (1887). *The Handling of Railway Supplies - their Purchase and Disposition*. Chicago: Chas. N. Trivess.
- Koppelman, U. (1998). *Procurement Marketing*. Berlin: Springer.
- Kotabe, M., Martin, X. y Domoto, H. (2003). Gaining from Vertical Partnerships: Knowledge Transfer, Relationship Duration, and Supplier Performance Improvement in the US and Japanese Automotive Industries, *Strategic Management Journal*, 24 (4), 293-316.
- Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V. y Saunders, J. (2008). *Principles of Marketing*. Harlow: Pearson.
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must Become Supply Management, *Harvard Business Review*, 109-117.
- Krapfel, R. E. J., Salmond, D. y Spekman, R. (1991). A Strategic Approach to Managing Buyer-Seller Relationships, *European Journal of Marketing*, 25 (6), 22-37.
- Kumar, N. (2005). The Power of Power in supplier-retailer Relationships, *Industrial Marketing Management*, 34 (8), 863-866.
- Kumar, N., Scheer, L. K. y Steenkamp, J. E. M. (1998). Interdependence, Punitive Capability, and the Reciprocation of Punitive Actions in Channel Relationships, *Journal of Marketing Research*, 35 (2), 225-235.
- Kumar, N., Scheer, L. K. y Steenkamp, J. E. M. (1995). The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes, *Journal of Marketing Research*, 32 (3), 348-356.
- Lamming, R. (1995). The Future for Purchasing: Developing Lean Supply, *en: Strategic procurement management in the 1990s: concepts and cases*. Lamming y A. Cox (eds.), London: Earlsgate Press, 35-54.
- Lamming, R. (1993). *Beyond Partnership - Strategies for Innovation and Lean Supply*. Londres: Prentice-Hall.
- Landeros, R. y Monczka, R. M. (1989). Cooperative Buyer/Seller Relationships and a Firm's Competitive Posture, *Journal of Purchasing and Materials Management*, 25 (3), 9.
- Lee, H. L. (2004). Hacia Una Cadena De Suministro De Alto Rendimiento, *Harvard Deusto Business Review*, 30-42.
- Leenders, M. R. y Fearon, H. E. (2008). Developing Purchasing's Foundation, *Journal of Supply Chain Management*, 44 (2), 17-27.
- Lemke, F., Goffin, K. y Szwejczewski, M. (2002). Investigating the Meaning of Supplier-Manufacturer Partnerships. an Exploratory Study, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33 (1), 12-34.
- Lewis, H. T. (1933). *Industrial Purchasing*. Nueva York: Prentice-Hall.
- Lewis, J. S. (1896). *The Commercial Organization of Factories*. Londres: E. & F.N. Spon.
- Lonsdale, C. y Watson, G. (2005). The Internal Client Relationship, Demand Management and Value for Money: A Conceptual Model, *Journal of Purchasing & Supply Management*, 11, 159-171.

- Lorenzoni, G. y Lipparini, A. (1999). The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: A Longitudinal Study, *Strategic Management Journal*, 20 (4), 317-338.
- Lusch, R. F. (1976). Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict, *Journal of Marketing Research*, 13, 382-390.
- Lusch, R. F. y Brown, J. R. (1996). Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels, *Journal of Marketing*, 60, 19-38.
- Macneil, I. R. (1980). *The New Social Contract, an Inquiry into Modern Contractual Relations*. New Haven: Yale University Press.
- Madhok, A. (2002). Reassessing the Fundamentals and Beyond: Ronald Coase, the Transaction Cost and Resource-Based Theories of the Firm and the Institutional Structure of Production, *Strategic Management Journal*, 23 (6), 535-550.
- Mahoney, J. T. y Pandian, J. R. (1992). The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 13 (5), 363-380.
- Markowitz, H. (1952). Portfolio Selection, *Journal of Finance*, 7 (1), 77-91.
- Mathews, J. A. (2002). A Resource-Based View of Schumpeterian Economic Dynamics, *Journal of Evolutionary Economics*, 12 (1/2), 29-54.
- Miles, G., Preece, S. B. y Baetz, M. C. (1999). Dangers of Dependence: The Impact of Strategic Alliance use by Small Technology-Based Firms, *Journal of Small Business Management*, 37 (2), 20-29.
- Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning, *Harvard Business Review*, 107-114.
- Mol, M. J. (2003). Purchasing's Strategic Relevance, *Journal of Purchasing & Supply Management*, 9 (1), 43-50.
- Monczka, R. M., Trent, R. y Handfield, R. B. (2002). *Purchasing and Supply Chain Management*. Thomson Learning.
- Monteverde, K. y Teece, D. J. (1982). Supplier Switching Costs and Vertical Integration in the Automobile Industry, *Bell Journal of Economics*, 13 (1), 206-213.
- Mudambi, R. y Schründer, C. P. (1996). Progress Towards Buyer-Supplier Partnerships. Evidence from Small and Medium-Sized Manufacturing Firm, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 2 (2/3), 119-127.
- Narasimhan, R. (1983). An Analytical Approach to Supplier Selection, *Journal of Purchasing and Materials Management*, 19 (4), 27-32.
- Narasimhan, R. y Das, A. (2001). The Impact of Purchasing Integration and Practices on Manufacturing Performance, *Journal of Operations Management*, 19 (5), 593-609.
- Nellore, R. y Söderquist, K. (2000). Portfolio Approaches to Procurement - Analysing the Missing Link to Specifications, *Long Range Planning*, 33 (2), 245-267.
- Nelson, R. R. y Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Massachusetts: Belknap Press.
- Noordehaven, N. G., Nootboom, B. y Berger, H. (1995). Exploring Determinants of Perceived Interfirm Dependence in Industrial Supplier Relations: Center for Economic Research, Tilburg University.
- Nootboom, B. (1996). Trust, Opportunism and Governance: A Process and Control Model, *Organization Studies*, 17 (6), 985-1010.

- Nooteboom, B. (1993). Research Note: An Analysis of Specificity in Transaction Cost Economics, *Organization Studies*, 14 (3), 443-451.
- Nooteboom, B. (1992). Information Technology, Transaction Costs and the Decision to 'make Or Buy', *Technology Analysis & Strategic Management*, 4 (4), 339.
- Nooteboom, B., Berger, H. y Noordehaven, N. G. (1997). Effects of Trust and Governance on Relational Risk, *Academy of Management Journal*, 40 (2), 308-338.
- Nooteboom, B., De Jong, G., Vossen, R. W., Helper, S. y Sako, M. (2000). Network Interactions and Mutual Dependence: A Test in the Car Industry, *Industry and Innovation*, 7 (1), 117-144.
- Nunnally, J. C. y Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. New York: MCGraw-hill.
- Olsen, R. F. y Ellram, L. M. (1997). A Portfolio Approach to Supplier Relationships, *Industrial Marketing Management*, 26 (2), 101-113.
- Parada, P. y Planellas, M. (2007). ¿Qué Es Estrategia Corporativa?, *Harvard Deusto Business Review*, 34-51.
- Parker, D. y Hartley, K. (1997). The Economics of Partnership Sourcing Versus Adversarial Competition: A Critique, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 3 (2), 115-125.
- Paulraj, A. y Chen, I. J. (2007). Environmental Uncertainty and Strategic Supply Management: A Resource Dependence Perspective and Performance Implications, *Journal of Supply Chain Management*, 43 (3), 29-42.
- Payan, J. M. y Svensson, G. (2007). Co-Operation, Coordination, and Specific Assets in Inter-Organisational Relationships, *Journal of Marketing Management*, 23 (7-8), 797-814.
- Penrose, E. (1997). The Theory of the Growth of the Firm, en: *Resources, firms and strategies*. Foss (ed.), New York: Oxford University Press, 27-39.
- Pérez López, C. (2004). *Técnicas De Análisis Multivariante De Datos*. Madrid: Pearson Educación.
- Peter, P. y Churchill, G. (1986). Relationships among Research Design Choices and Psychometric Properties of Rating Scales: A Meta-Analysis, *Journal of Marketing Research*, 23, 1-10.
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179-188.
- Pfeffer, J. y Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Nueva York: Harper & Row.
- Pil, F. K. y Holweg, M. (2006). Evolving from Value Chain to Value Grid, *MIT Sloan Management Review*, 47 (4), 72-80.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review*, 93-101.
- Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.
- Provan, K. G. y Gassenheimer, J. B. (1994). Supplier Commitment in Relational Contract Exchanges with Buyers: A Study of Interorganizational Dependence and Exercised Power, *Journal of Management Studies*, 31 (1), 55-68.

- Provan, K. G. y Skinner, S. J. (1989). Interorganizational Dependence and Control as Predictors of Opportunism in Dealer-Supplier Relations, *Academy of Management Journal*, 32 (1), 202-212.
- Ramsay, J. (2001). Purchasing's Strategic Irrelevance, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7 (4), 257-263.
- Ramsay, J. y Caldwell, N. (2003). Are Co-Operation and Partnerships Dead?, *Supply Management*, 8 (16), 28-29.
- Ramsey, J. (1994). The Forgotten Majority: Academia and the Small Buyer, *IPSERA - 3rd International Annual Conference*, Glamorgan.
- Reck, R. F. y Long B. G. (1988). Purchasing: A Competitive Weapon, *Journal of Purchasing and Materials Management*, 24 (3), 2-8.
- Reve, T. (1990). The Firm as a Nexus of Internal and External Contracts, en: *The firm as a nexus of treaties*. Aoki et al (eds.), London: SAGE, 133-161.
- Rindfleisch, A. y Heide, J. B. (1997). Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications, *Journal of Marketing*, 61 (4), 30.
- Rinehart, L. M., Eckert, J. A., Handfield, R. B., Page, T. J. y Atkin, T. (2004). An Assessment of Supplier-Customer Relationships, *Journal of Business Logistics*, 25 (1), 25-62.
- Ringle, C. M., Wende, S. y Will, A. (2005). *SmartPLS 2.0 (Beta)*. Hamburg: University of Hamburg.
- Robinson, P. J., Faris, C. W. y Wind, Y. (1967). *Industrial Buying and Creative Marketing*. Boston: Allyn & Bacon, Inc.
- Rumelt, R. P. (1997). Towards a Strategic Theory of the Firm, en: *Resources firms and strategies*. Foss (ed.), Nueva York: Oxford University Press, 131-145.
- Rusbult, C. E. y Buunk, B. P. (1993). Commitment Processes in Close Relationships: An Interdependence Analysis, *Journal of social and personal relationships*, (10), 175-204.
- Ryu, S., Arslan, H. y Aydin, N. (2007). The Effect of Interfirm Dependence Structures on Governance Mechanisms, *Journal of Purchasing & Supply Management*, (13), 17-25.
- Saccani, N. y Perona, M. (2007). Shaping Buyer-Supplier Relationships in Manufacturing Contexts: Design and Test of a Contingency Model, *Journal of Purchasing & Supply Management*, 13 (1), 26-41.
- Sako, M. (1990). *Prices, Quality and Trust: Inter-Firm Relations in Britain & Japan*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Samuelson, P. A. y Nordhaus, W. D. (2002). *Economía*. Madrid: McGraw-Hill.
- Scheer, L. K., Miao, C. F. y Garrett, J. (2010). The Effects of Supplier Capabilities on Industrial Customers' Loyalty: The Role of Dependence, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 90-104.
- Schramm-Klein, H. y Morschett, D. (2006). International Supplier Relationship Management: From Transactional to Relational Purchasing, en: *Strategic Management - New rules for old Europe*. Scholz y J. Zentes (eds.), Wiesbaden: Gabler, 247-270.
- Segura, J. (1993). *Teoría De La Economía Industrial*. Madrid: Civitas.
- Sheth, J. N. (1996). Strategic Purchasing: Sourcing for the Bottom Line., *Conference Board Report*, New York.
- Sheth, J. N. (1973). A Model of Industrial Behavior, *Journal of Marketing*, 37, 50-56.

- Sheth, J. N. y Sharma, A. (1997). Supplier Relationships. Emerging Issues and Challenges, *Industrial Marketing Management*, 26 (2), 91-100.
- Spekman, R. (1988). Perceptions of Strategic Vulnerability among Industrial Buyers and its Effect on Information Search and Supplier Evaluation, *Journal of Business Research*, 17 (4), 313-326.
- Sriram, V., Krapfel, R. y Spekman, R. (1992). Antecedents to Buyer-Seller Collaboration: An Analysis from the Buyer's Perspective, *Journal of Business Research*, 25 (4), 303-320.
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks: SAGE.
- Stiglitz, J. E. (1994). *Principios De Microeconomía*. Barcelona: Ariel.
- Stuart, F. I. (1993). Supplier Partnerships: Influencing Factors and Strategic Benefits, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 29 (4), 21-29.
- Subramani, M. R. y Venkatraman, N. (2003). Safeguarding Investments in Asymmetric Interorganizational Relationships: Theory and Evidence, *Academy of Management Journal*, 46 (1), 46-62.
- Syson, R. (1989). The Revolution in Purchase, *Purchasing & Supply Management*, 16-21.
- Thomson, J. D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-hill.
- Turnbull, P. W. (1990). A Review of Portfolio Planning Models for Industrial Marketing and Purchasing Management, *European Journal of Marketing*, 24 (3), 7-22.
- Urzelai Inza, A. (2006). *Manual Básico De Logística Integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Van Weele, A. J. (2005). *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*. Londres: Thomson Learning.
- Van Weele, A. J., Rozemeijer, F. A. y Rietveld, G. (1998). Professionalising Purchasing in Organisations: Towards a Purchasing Development Model, *7th International Annual IPSERA conference*, 5-7 abril, Londres.
- Vila López, N., Küster Boluda, I. y Aldás Manzano, J. (2000). Desarrollo y Validación De Escalas De Medida En Marketing (104). Valencia: Universitat de València.
- Wagner, S. M. y Johnson, J. L. (2004). Configuring and Managing Strategic Supplier Portfolios, *Industrial Marketing Management*, 33 (8), 717-730.
- Webster, F. E. J. y Wind, Y. (1972). A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior, *Journal of Marketing*, 36 (2), 12-19.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.
- Werts, C. E., Linn, R. L. y Jöreskog, K. G. (1974). Interclass Reliability Estimates: Testing Structural Assumptions, *Educational and Psychological Measurement*, (34), 25-33.
- Williamson, O. E. (1989). Transaction Cost Economics, *en: Handbook of industrial organization*. Schmalensee y R. D. Willig (eds.), New York: Elsevier Science Publishers, 135-182.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, *Journal of Law and Economics*, 22 (2), 232-261.

Wold, H. (1975). Path Models with Latent Variables: The NIPALS Approach, *en: Quantitative Sociology: International Perspectives on Mathematical and Statistical Modeling*. Blalock et al (eds.), New York: , 307-357.

Xu, L. y Beamon, B. M. (2006). Supply Chain Coordination and Cooperation Mechanisms: An Attribute-Based Approach, *Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing & Supply*, 42 (1), 4-12.

Yin, R. K. (2002). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousands Oaks, California: Sage Publications.

Young, L. C. y Wilkinson, I. F. (1997). The Space between: Towards a Typology of Interfirm Relations, *Journal of Business to Business Marketing*, 4 (2), 53-97.

Zajac, E. J. y Olsen, C. P. (1993). From Transaction Cost to Transactional Value Analysis: Implications for the Study of Interorganizational Strategies, *Journal of Management Studies*, 30 (1), 131-145.

Zapata Rotundo, G. J.; y Canet Giner, M. T. (2008). Propuesta Metodológica Para La Construcción De Escalas De Medición a Partir De Una Aplicación Empírica, *Actualidades Investigativas En Educación*, 8 ( 2), <<http://revista.inie.ucr.ac.cr>>.

Zolkiewski, J. y Turnbull, P. W. (2002). Do Relationship Portfolios and Networks Provide the Key to Successful Relationship Management?, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17 (7), 575-597.

# **ANEXOS**

---



## 10. ANEXOS

### 10.1. ANEXO 1. CUESTIONARIO DEL ESTUDIO CUALITATIVO

**P1. Las empresas utilizan herramientas que clasifican a sus proveedores en función de distintas variables relevantes con el fin de elegir la estrategia de compra.**

- a) ¿Sigue su empresa algún proceso estructurado para la toma de decisiones de compra
  - i) *si no los utiliza,*
    - (1) *¿qué factores toma en cuenta para analizar la estrategia de compra que va a desarrollaren cada producto? con cada proveedor?*
    - (2) *¿cree que hay características comunes en las transacciones que dan lugar a la elección de un tipo de relación con el proveedor de características similares?*
  - ii) ¿utiliza algún sistema de clasificación para las compras?
    - (1) ¿si es así en que consiste y cuál es su fin?
    - (2) ¿cree que estas herramientas mejoran el rendimiento de la función de compras?¿en qué aspectos?
    - (3) ¿Qué ventajas le aporta la utilización de estas herramientas?¿qué inconvenientes encuentra en su uso?
    - (4) ¿qué nivel de confianza le merecen sus resultados?

**P2. La evaluación de las distintas situaciones de compra se basa en factores con origen en el mercado de suministro, la organización compradora, el producto comprado y el proveedor.**

- a) Cree que: “las propiedades de la transacción determinan el tipo de relación a establecer con el proveedor?
- b) ¿Podría indicarnos si influyen y cómo pueden hacerlo los factores ambientales que citamos a continuación?¿si no le parecen importantes, podría indicarnos por qué?
  - i) Estructura del mercado de compra
    - (1) Que se presentaría a través de factores como: competencia entre proveedores, turbulencia en precios y otras condiciones, nº de proveedores, concentración de oferta, escasez de oferta, riesgo del mercado
  - ii) Características del proveedor

- (1) Que se reflejaría en: liderazgo del proveedor, referencia experta, capacidad tecnológica y de innovación, calidad en la gestión, tamaño, flexibilidad, ...
- iii) Características del bien a comprar
  - (1) Que se manifiesta como: volumen a comprar, calidad, condiciones de entrega, desarrollo tecnológico a aplicar, criticidad, relacionado con competencias clave, complejidad tecnológica y de gestión
- iv) Necesidades propias de la empresa compradora.
  - (1) Que se sustancia en: estrategia general de la empresa compradora, orientación a plazo, tamaño, necesidades de gestión, información.
- v) ¿cuáles le parecen de mayor relevancia? ¿cree que existe algún otro factor que debe ser tenido en cuenta? ¿agregaría algunos de ellos?.
- c) *Si no utiliza herramientas de clasificación ¿qué aspectos toma en consideración para decidir el modo en que se relacionará con sus proveedores? ¿cómo influyen estos en la forma de relación elegida?*
- d) ¿Cuáles son las dimensiones que considera en sus herramientas de clasificación?
  - i) ¿cuáles son los subfactores que toma en cuenta para la valoración de las dimensiones? ¿cómo condicionan la decisión de compra/tipo de relación?
- e) ¿Tiene algún efecto la orientación estratégica de su empresa en la categorización? ¿en qué dimensiones-factores influye?

**P3. La importancia del recurso condiciona la categorización de las situaciones de compra, tomándose en cuenta para ello la magnitud y criticidad del recurso**

- a) ¿Cree que el volumen de compra de un recurso condiciona su importancia estratégica?
  - i) ¿cómo influye en el posicionamiento de la compra?
- b) ¿considera que la criticidad de un recurso condiciona su importancia estratégica? Definiéndose la criticidad como el impacto del producto a comprar en la rentabilidad, imagen, cumplimiento de la estrategia ...
  - i) ¿utiliza alguna escala para evaluar la criticidad de un recurso? ¿por medio de qué factores lo valoraría?
- c) ¿cuál de los dos aspectos, volumen y criticidad, le parece más relevante?

**P4. La discrecionalidad y la concentración del control de un recurso condicionan la estrategia de compra.**

- a) De los siguientes factores ...

- i) Número de proveedores alternativos
- ii) Escasez del bien a comprar
- iii) Nivel de competencia entre proveedores
- iv) Coste de cambio de proveedor
- v) Tamaño de los proveedores
- vi) Crecimiento del mercado
- vii) Inestabilidad del mercado, incertidumbre (tecnológica?)
- viii) Tecnología propia de los proveedores
- ix) Inversiones requeridas
- x) Complejidad tecnológica del producto

¿cuáles influyen en la categorización de la compra? ¿cuáles son más relevantes y por qué?

- b) ¿Considera que la concentración de los recursos y su control por parte en unos pocos proveedores limita su capacidad de negociación? ¿es éste un aspecto fundamental al fijar su estrategia?

i) ¿hacia qué tipo de relación se orienta preferentemente en estos casos?

- c) *Si no utiliza matrices ¿en qué parte del proceso de compra se tiene en cuenta la concentración de recursos y control por parte del proveedor?*

**P5. Las empresas tienen en cuenta la posición negociadora del proveedor-interés, poder, dependencia- para implementar el tipo de relación más adecuado**

- a) Su análisis de las condiciones de compra, ¿se efectúa para el conjunto del mercado de compra o para un proveedor en particular?

i) Si es un estudio conjunto, ¿es necesario un estudio posterior de las condiciones particulares del proveedor?

- b) ¿Tiene en cuenta su empresa la posición negociadora del proveedor para la categorización de la situación de compra? ¿tiene reflejo en alguna dimensión?

- c) ¿Tiene en cuenta su empresa la posición negociadora del proveedor para la elección del tipo de relación más adecuado?

i) ¿en que sentido puede influir el poder-dependencia del proveedor en la estrategia a adoptar?

ii) *Si su herramienta no tiene en cuenta la capacidad del proveedor de imponer sus condiciones, ¿por qué no considera adecuado incorporarlo?*

**P6. La gestión estratégica de las compras requiere la categorización de las distintas situaciones de compra a las que se aplicarán estrategias diferenciadas.**

- a) ¿Son homogéneas internamente las categorías generadas? ¿si no es así, por qué cree que ocurre esto?
  - i) ¿son dichas categorías suficientemente distintas entre sí? ¿si no lo son, por qué motivo?
- b) ¿se encuentra con que familias de una misma categoría exigen tratamientos muy diferenciados?
  - i) ¿Cree que es necesaria la introducción de nuevas categorías?
    - (1) Sí?? ¿cómo mejorarían el modelo actual?
- c) ¿Bajo qué premisas se elaboran las pautas para la gestión de cada categoría?
  - i) ¿son aplicadas tal cual las recomendaciones que de la misma se deducen?
  - ii) ¿se requiere un ajuste de los planes de acción sugeridos?
    - (1) ¿por qué motivo? ¿tienen estos ajustes algún origen común?
- d) ¿se puede asociar cada categoría a un tipo de relación preferente con el proveedor?
  - i) ¿qué puede llevar a adoptar distintas formas de relación con proveedores en dos situaciones ubicadas en el mismo cuadrante?
- e) Si no utiliza matrices, ¿dispone planificadas estrategias-políticas generales aplicables a los proveedores?

## 10.2. ANEXO 2. TABLA DE EVIDENCIAS DEL ESTUDIO CUALITATIVO

P1. Las empresas utilizan herramientas que clasifican a sus proveedores en función de distintas variables relevantes con el fin de elegir la estrategia de compra									
	Tamaño de la empresa	Contacto	Utiliza htas. de clasificación compras	Dimensiones matriz	Elemento representado	Ventajas utilización sistemas clasificación	Periodicidad de actualizaciones	Influencia en rendimiento	Inconvenientes de su utilización
CAF	Grande	Director de Compras	Si	- volumen de compra - complejidad mdo. compras	Familias de productos	Sencillez elaboración. Visualizar diferencias de gestión de las distintas categorías y extenderla a la organización	Anualmente?	No demostrado	Requiere un esfuerzo de recogida de información y reflexión
CROMODURO	Mediana	Director de Compras	No, sólo ABC para proveedores		Clasifica por proveedores	Identificación de los artículos estratégicos	-	-	-
COPRECI	Mediana-grande	Director de Compras	Si	- impacto en el negocio - dificultad del mercado	Grupos de compra	Visualizar la situación global de las compras, clarificar y sacar conclusiones para establecer la estrategia a largo plazo	3-4 años	No demostrado	No aplicable a corto plazo. Dificil aplicabilidad de las recomendaciones estratégicas establecidas para cada categoría

P1. Las empresas utilizan herramientas que clasifican a sus proveedores en función de distintas variables relevantes con el fin de elegir la estrategia de compra									
	Tamaño de la empresa	Contacto	Utiliza htas. de clasificación compras	Dimensiones matriz	Elemento representado	Ventajas utilización sistemas clasificación	Periodicidad de actualizaciones	Influencia en rendimiento	Inconvenientes de su utilización
GEYSER-GASTECH	Grande	Director de Compras	Sí	- Facilidad de implantación - Ahorros potenciales	Grupos de compra	Orienta en la elección de estrategias genéricas de creación de ventajas competitivas o explotación de poder de compra	Anual	---	---
AUZO-LAGUN	Grande	Directora de Compras	No	---			--	---	No se observan las ventajas a que podría dar lugar la clasificación
LAZPIUR	Mediana	Responsable de Compras	No, sólo ABC de proveedores	---	---	---	---	---	---
MICRODECO	Mediana	Director Administrativo y Compras	No, sólo ABC por volúmenes y sectores	---	---	---	---	---	---
HIJOS DE JUAN DE GARAY	Grande	Director de Compras	No	----	---	----	---	---	----

P2. La evolución de las distintas situaciones de compra se basa en factores con origen en el mercado de suministro, la organización compradora, el producto comprado y el proveedor				
	Características del mercado de compra	Características del proveedor	Características del artículo a comprar	Características propias de la empresa compradora
CAF	Estos dos aspectos son tratados de forma conjunta.		Junto con los dos aspectos anteriores conforman la “complejidad del mercado de compra”, pero excluyendo el volumen de compra	Son un condicionante previo que no se valora en la matriz, pero que pueden influir en el mapa de categorizaciones final pues actúan de forma implícita
CROMODURO	Se debe tener en cuenta el efecto de las materias primas para proveedores. Viene determinado por las características del artículo a comprar	----	Constituye la clave de su gestión posterior. Condiciona las características del mercado de compra.	----
COPRECI	Muy relevante. Se debe tener en cuenta la influencia de los mercados de materias primas	Relevante, tiene su reflejo en la dificultad de suministro	Relevante, tiene su reflejo en la dificultad de suministro	Aunque parece relevante, esto no es algo que se refleje explícitamente en la matriz. Influye en la relación de poder
GEYSER-GASTECH	Es importante sobre todo en el caso de los commodities, en los cuales el factor principal es el precio	Adquiere mayor relevancia cuando el proveedor dispone de algún tipo de liderazgo, experiencia particular. No es relevante en el caso de commodities	El tipo de producto, sus características específicas, tecnología aplicada, pueden condicionar el resto de factores	Relevante si se necesita disponer de información actualizada y relevante del producto. Es relevante la confluencia estratégica a largo plazo, sino se produce una desinversión paulatina en el proveedor

P2. La evolución de las distintas situaciones de compra se basa en factores con origen en el mercado de suministro, la organización compradora, el producto comprado y el proveedor				
	Características del mercado de compra	Características del proveedor	Características del artículo a comprar	Características propias de la empresa compradora
AUZO-LAGUN	No se considera relevante. No obstante, el mercado se encuentra muy atomizado y ocasiona problemas de gestión.	Relevante. Es necesario que esté capacitado para proporcionar servicio en amplias zonas y cumplir las especificaciones del producto. Se puede asociar con tamaño.	Muy importante. Se evalúan aspectos relacionados con la calidad del producto y el cumplimiento de las condiciones de entrega	Son consideradas relevantes por condicionar las estrategias y forma de relación con proveedores.
LAZPIUR	Se considera relevante para la compra	Es considerada relevante, aunque en menor medida	El más importante. Las características del producto pueden acotar la elección del proveedor	Es uno de los aspectos más importantes. La estrategia a L/p puede condicionar el tipo de alianza con proveedores
MICRODECO	No concluyente	No concluyente	No concluyente	No concluyente
HIJOS DE JUAN DE GARAY	Es considerado un aspecto relevante. Existen precios de referencia para los componentes del latón	Es considerado un aspecto relevante, principalmente por los servicios añadidos que pueda añadir	Es considerado el aspecto más relevante de todos. En unos casos de se trata con commodities y en otros con artículos que requieren desarrollo.	Es considerada un aspecto relevante, pero su papel parece secundario.

P3. Evaluación de la importancia del recurso				
	Influencia del volumen de compra	Influencia de la criticidad	Medición de la criticidad	Relevancia en la importancia estratégica
CAF	Es una de las dimensiones utilizada en la clasificación. Potencia la capacidad de negociación y condiciona la efectividad de las palancas aplicadas	La criticidad es el aspecto más relevante, pues quien determina el tipo de estrategia de compra a utilizar. Muy relacionada con la complejidad del mercado de proveedores	---	La criticidad es el aspecto más relevante, y el volumen se utiliza como palanca
CROMODURO	El volumen en sí no es considerado relevante, sino más bien su peso relativo. Supone mayor poder de negociación y se buscan relaciones a más largo plazo.	La criticidad es muy relevante. Puede estar asociada al cliente.	Se valora en base a problemas asociados, complejidad o riesgos de desabastecimiento	La criticidad es más relevante que el volumen de compra. El volumen puede dar lugar a mejores condiciones de compra. No hay asociación entre criticidad y volumen de compra.
COPRECI	Valoración de impacto económico: Volumen de compra y Potencial de ahorro	Condiciona la elección del tipo de proveedor y la forma de relación. Está referida a las características del producto en sí, no al mercado.	Se valora en base a experiencias previas e indicaciones de dpto. calidad	La criticidad impone límites en la gestión de la compra. El volumen aporta oportunidades al negociar.
GEYSER-GASTECH	Utilizado para posicionarlo en el ABC. A partir de él se establece la posición negociadora de las partes y puede ser utilizado para mejorar las condiciones de compra	Puede ser consecuencia de elevada especificaciones, tecnología ...restringe el nº de proveedores disponibles, posicionamiento negociador de las partes y el tipo de relación	Es determinada por el departamento de innovación, pero no se hace una medición	En función de la relevancia del recurso se valora la eficacia de la relación, la innovación y prestaciones de la misma

P3. Evaluación de la importancia del recurso				
	Influencia del volumen de compra	Influencia de la criticidad	Medición de la criticidad	Relevancia en la importancia estratégica
AUZO-LAGUN	El volumen no es una cuestión esencial, aunque mejora el posicionamiento de cara la negociación. El volumen es relevante para nuevos proveedores, pero el porcentaje de negocio es más relevante para los actuales.	La criticidad es un aspecto muy relevante. Es más crítico en el caso de segundo platos, por su dificultad de preparación y transporte en caliente.	Se mide en función de la calidad del producto y el servicio a ofrecer	La criticidad cobra mayor relevancia que el volumen. El volumen puede ser fuente de problemas de aprovisionamiento, sobre todo en segundos platos
	Influencia del volumen de compra	Influencia de la criticidad	Medición de la criticidad	Relevancia en la importancia estratégica
LAZPIUR	Da lugar a un tratamiento diferenciado en las relaciones con proveedores. Un elevado volumen incrementa el interés de las partes. El porcentaje de compra condiciona el tipo de relación establecido.	Todos los artículos son considerados igualmente críticos. No es un elemento discriminante.	---	---
MICRODECO	Es un factor importante para determinar la dependencia. El volumen influye directamente en determinar la colaboración entre las partes. Normalmente suele suponer la renovación de compromisos.	Es considerado un factor clave. Aquellos considerados más críticos conllevan un seguimiento más exhaustivo	---	---

P3. Evaluación de la importancia del recurso				
	Influencia del volumen de compra	Influencia de la criticidad	Medición de la criticidad	Relevancia en la importancia estratégica
Hijos de Juan de Garay	Es un factor fundamental para determinar el interés del proveedor en la transacción. Cuanto mayor sea el volumen contratado mayor es el atractivo para el proveedor.	Se considera relevante, principalmente por el efecto de la calidad y el servicio.	---	Se considera más relevante el efecto del volumen

P4. Discrecionalidad y concentración del control del recurso						
	Nº proveedores alternativos	Tamaño de los proveedores	Crecimiento del mercado	Tecnología propia de proveedores	Inversiones requeridas	Complejidad tecnológica
CAF	Relevante. Relacionado con el nivel de competencia entre proveedores	Puede influir en la capacidad para adquirir la capacitación tecnológica	---	Relevante. Condiciona la criticidad del producto. Consecuencia de dedicación de equipos humanos a l/p	No relevante, si la inversión es rentable se hace.	Relevante. Condiciona: nº proveedores, nivel de competencia y coste de cambio
CROMODURO	La ausencia de alternativas priva al comprador de todo poder de presión. La distancia puede limitar las alternativas	No es considerada relevante, pero pocos proveedores y muy grandes controlan totalmente el mercado.	No se da el caso, pero aumentaría el poder del comprador	Muy relacionado con el número de proveedores	Si se dieran, incrementarían el control de del recurso por parte del proveedor	Más complejidad supone menos proveedores, relacionada con el 1º factor

P4. Discrecionalidad y concentración del control del recurso						
	Nº proveedores alternativos	Tamaño de los proveedores	Crecimiento del mercado	Tecnología propia de proveedores	Inversiones requeridas	Complejidad tecnológica
COPRECI	Fundamental, el resto son secundarios. La existencia de alternativas en sí es más relevante que su número.	No importante, salvo que el tamaño de las partes sea muy dispar	---	Relevante. Relacionada con inversiones y posteriormente influye en la reducción de alternativas	Relacionado con el anterior. Valora inv. Logística y compromiso mejora	Relevante. A mayor complejidad hay menos proveedores capacitados
GEYSER-GASTECH	La empresa trata de mantener un nº de proveedores alternativos suficiente. Por ello considera problemático el caso de las alianzas.	Es relevante cuando puede tener influencia sobre el precio	No se considera relevante	Condiciona de forma importante la posición negociadora de las partes	Se consideran relevantes para la negociación	Se considera relevante, y en su ausencia la variable fundamental suele ser el precio
AUZO-LAGUN	Relevante, pero la estabilidad buscada en el servicio impide cambios frecuentes.	Puede influir. Facilita la gestión.	---	No relevante	No relevante	La capacidad de entregar en amplias zonas y cumplir con los requisitos de higiene limita el nº de proveedores disponibles
LAZPIUR	Un número limitado de proveedores alternativos hace que el mercado esté más concentrado	Su influencia es debida más bien a la diferencia relativa entre proveedor y comprador	Considerado no relevante	Restringe las posibilidades de elección en el mercado e incrementa la concentración	Incrementa concentración al imponer barreras de entrada	Limita el nº de proveedores alternativos al existir menos proveedores capacitados

P4. Discrecionalidad y concentración del control del recurso						
	Nº proveedores alternativos	Tamaño de los proveedores	Crecimiento del mercado	Tecnología propia de proveedores	Inversiones requeridas	Complejidad tecnológica
MICRODECO	A mayor número de alternativas, mayores posibilidades de elección en buenas condiciones. Son muy negativos los casos de proveedores impuestos por el cliente	Los grandes proveedores habitualmente imponen sus condiciones. Pero cuando el proveedor es muy pequeño no se le pueden traspasar todas las cargas porque pondría en peligro su propia supervivencia	---	Se considera relevante. Genera dependencia al atarse más al proveedor. Incluso si se colabora para conseguir un desarrollo se depende en exclusiva del proveedor	Normalmente conlleva la firma de contratos durante el plazo de recuperación de la inversión, lo que reduce las alternativas disponibles.	Es relevante en una primera negociación, pero tiene una duración limitada, pues con el tiempo se encuentran nuevas alternativas.
Hijos de Juan de Garay	Es considerado relevante para establecer el control del recurso	El tamaño del proveedor condiciona la importancia relativa del volumen de compra	Puede tener efecto sobre precios, por ello se trata de sustituir por otro producto	Tiene relevancia en la medida en que se traslade al precio, calidad y servicio. Es importante la capacidad de innovación.	---	---

P4. Discrecionalidad y concentración del control del recurso						
	Coste de cambio proveedor	Competencia entre proveedores	Inestabilidad, incertidumbre de mercado	Escasez del bien a comprar	Otros aspectos	Discrecionalidad y control del recurso
CAF	Relevante. Es donde confluyen el resto de aspectos, como el número de proveedores y la tecnología propia del proveedor	Relevante. Relacionada con el nº de proveedores	---	---	---	Es considerado relevante para la fijación de la estrategia de compra, e incide en la complejidad de la compra
CROMODURO	---	---	---	---	El tamaño de la empresa compradora no es relevante, salvo que se sea insignificante para el proveedor.	
COPRECI	Relevante. Se valoran aspectos económicos, pero siempre bajo la evaluación del riesgo de cambio y la criticidad del artículo	---	---	---	---	Son considerados muy importantes para la gestión de las compras. Es relevante todo aquello que influya en la existencia de alternativas viables. Las estrategias buscan reducir la concentración y mantener un mínimo de competencia entre proveedores

P4. Discrecionalidad y concentración del control del recurso						
	Coste de cambio proveedor	Competencia entre proveedores	Inestabilidad, incertidumbre de mercado	Escasez del bien a comprar	Otros aspectos	Discrecionalidad y control del recurso
GEYSER-GASTECH	Son tenidos en cuenta, pero se asumen cuando no hay otra alternativa	No se consideró relevante	No relevante	Se traslada al precio	---	---
AUZO-LAGUN	Relevante. Constituye una debilidad por la dificultad que entraña el cambio.	El aumento de volúmenes de negocio proporciona da lugar a menor competencia entre proveedores.	Inestabilidad de precios por condiciones de oferta y demanda	El cambio en el volumen de oferta afecta directamente a los precios de mercado	---	En general, los proveedores son distribuidores, intermediarios entre los fabricantes y el comprador. Elevada atomización da problemas de gestión. Se preferiría mayor concentración de oferta.
LAZPIUR	Un mayor coste favorece la concentración al retener a las partes. Limita el nº de proveedores alternativos	Un mayor nivel reduce la concentración	Da lugar a relaciones más estrechas que limitan la incertidumbre y aumentan el coste de cambio	No se les presenta el caso.		El conjunto de factores termina por influir en el nº de proveedores alternativos. La concentración tiene su origen en la ausencia de alternativas. Se trata de evitar la elevada concentración, suelen ser casos puntuales en los que la colaboración es escasa
MICRODECO	No se considera que sea muy elevado en su caso. Aunque lo fuese es necesario incurrir en dichos costes puesto que	Cuando se da se refleja en el precio	---	Se utiliza habitualmente como fórmula de presión al comprador		No se considera que un aspecto sea más relevante que otro. Lo relevante es la combinación de ellas.  La empresa tiende siempre hacia la colaboración con los proveedores, aun

P4. Discrecionalidad y concentración del control del recurso						
	Coste de cambio proveedor	Competencia entre proveedores	Inestabilidad, incertidumbre de mercado	Escasez del bien a comprar	Otros aspectos	Discrecionalidad y control del recurso
	puede ser fuente de mejoras					cuando se disponga de mayor poder.
HIJOS DE JUAN DE GARAY	En su caso no es elevado, o mínimo, lo que les hace poco dependientes.	Se considera un factor relevante con influencia en el control del recurso. Sus efectos pueden apreciarse en los caso de concertación del mercado.	---	Puede tener influencia, pero su principal reflejo está en el precio en el caso de commodities	---	Dado que los recursos adquiridos son commodities, la empresa aplica políticas tendentes a mantener la independencia de sus proveedores. Por ello, se suele prescindir de algunos proveedores durante unos intervalos de tiempo.

P5. las empresas tienen en cuenta la posición negociadora del proveedor –interés, poder, dependencia- para implementar el tipo de relación más adecuado.								
	Relevancia de la variable		Inclusión en matriz?	Dimensión en la que se contempla	Influencia en el tipo de relación	Causa	Como se contrarresta?	
CAF	Se toma en cuenta, pero de forma implícita		No se incluye de forma explícita, su efecto se recoge través de la criticidad y complejidad de los recursos		Condiciona el tipo de relación que se vaya a adoptar. Cuando la dependencia está equilibrada se buscan más fórmulas de colaboración	Ausencia de alternativas	Se establecen planes a medio/largo plazo de posibles alternativas	
CROMODURO	Importante		No usa matrices	--	Influye en el tipo de relación	Motivos subjetivos y personales	Mantener fuentes alternativas	
COPRECI	Es un aspecto clave		No incluido en la matriz	---	Muy importante para establecer la relación	Falta alternativas, nivel tecnológico, ... y otros	Siempre se deben mantener alternativas	

P5. las empresas tienen en cuenta la posición negociadora del proveedor –interés, poder, dependencia- para implementar el tipo de relación más adecuado.								
	Relevancia de la variable		Inclusión en matriz?	Dimensión en la que se contempla	Influencia en el tipo de relación	Causa	Como se contrarresta?	
GEYSER-GASTECH	Es evaluado antes de cada negociación	Se efectúa un seguimiento continuado de su posición	No se presenta de forma estructurada	---	Las posiciones de dominio se consideran perjudiciales, pues elevan la tensión y concluyen mal.	Falta de alternativas eficientes	Mediante la búsqueda de fuentes alternativas	Debe tenerse en cuenta la filosofía empresarial del proveedor, pues un mismo poder puede gestionarse de distinta forma
AUZO-LAGUN	Relevante		---	---	Proveedores de elevado poder o dominio ofrecen escasa o nula colaboración	Tamaño del proveedor o ausencia de alternativas	El volumen de negocio ofrecido contrarresta el dominio del proveedor	
LAZPIUR	Es un aspecto relevante en las negociaciones		---	---	Influye en la relación que se establezca entre las partes.		Manteniendo alternativas	
MICRODECO	Es considerado un aspecto importante	El caso más preocupante corresponde a los proveedores impuestos	---	---			Se asegura el mantenimiento de alternativas	

P5. las empresas tienen en cuenta la posición negociadora del proveedor –interés, poder, dependencia- para implementar el tipo de relación más adecuado.								
	Relevancia de la variable		Inclusión en matriz?	Dimensión en la que se contempla	Influencia en el tipo de relación	Causa	Como se contrarresta?	
HIJOS DE JUAN DE GARAY	No parece valorarse significativamente la posición negociadora del proveedor		---	---	El tipo de relación establecido es la que corresponde a la contratación a corto plazo, nunca superior a dos meses			

P6. La gestión estratégica de las compras requiere la categorización de las distintas situaciones de compra a las que se aplicarán estrategias diferenciadas.							
	Homogeneidad de categorías		Tipos de relación		Cada categoría conlleva un tipo de relación		Otros factores con influencia en el tipo de relación
CAF	Las categorías son relativamente homogéneas, aunque las posiciones limítrofes pueden ser más confusas				Cada categoría tiene una estrategia a largo plazo		
CROMODURO	---	---	---	---	---	---	Busca relaciones a largo plazo, pero depende de la orientación de la otra parte.
COPRECI	Falta de homogeneidad en las categorías o grupos de compra		De confianza y largo plazo, y los de oportunidad		Aunque sean grupos de compra similares, ello no conlleva un único modo de relación	El tipo de relación se basa en el estudio individualizado del proveedor	Cultura o procedencia. Orientación a largo plazo del proveedor  Depende más de la cultura, localización, etc que del grupo de compra en que se encuentre.  El tipo de relación depende más de factores ambientales, etc, que no se incluyen en la matriz.

P6. La gestión estratégica de las compras requiere la categorización de las distintas situaciones de compra a las que se aplicarán estrategias diferenciadas.							
	Homogeneidad de categorías	Tipos de relación		Cada categoría conlleva un tipo de relación		Otros factores con influencia en el tipo de relación	
GEYSER-GASTECH	Las familias de compra son homogéneas en cuanto a la tecnología, pero los proveedores no tienen las mismas condiciones de homogeneidad	Concentración comprasen un proveedor, para aprovechar el apalancamiento del volumen  Colaboración con proveedores en alianzas	No es aconsejable utilizar el mismo tipo de relación para todas las situaciones	---	No conviene utilizar las alianzas en :  - proveedores de poder elevado y orientados al corto plazo  - proveedores poco eficientes con los que no se vaya a continuar	---	En los commodities la política de compras se orienta a aprovechar los elevados volúmenes de compra para mejorar los precios
AUZO-LAGUN	Escasa homogeneidad interna de las familias	Negociación de precios			Las condiciones particulares de la transacción marca el tipo de relación		Los productos adquiridos no presentan cotas elevadas de innovación o no son fuente de ventaja competitiva, por lo que no se requieren relaciones de alianza.

P6. La gestión estratégica de las compras requiere la categorización de las distintas situaciones de compra a las que se aplicarán estrategias diferenciadas.								
	Homogeneidad de categorías		Tipos de relación		Cada categoría conlleva un tipo de relación		Otros factores con influencia en el tipo de relación	
LAZPIUR	No se ha establecido una relación entre los grupos de compra y el poder del proveedor	---	---	---	No se aprecia una correlación entre las características del grupo de compra y el tipo de relación con el proveedor	---	--	---
MICRODECO	---	---	---	---	---	---	---	---
HIJOS DE JUAN DE GARAY	---	---	En general la empresa utiliza la contratación a corto plazo en los commodities	---	---	---	---	---

## 10.3. ANEXO3. INDICADORES DE LA DEPENDENCIA

Autor	Aprox. teórica		Factor	Efecto sobre la dependencia
Frazier et al. (1989)	Tª dependencia	Dependencia del dealer	<ol style="list-style-type: none"> <li>Nivel de ventas actual del comercializador procedentes de los productos del productor como porcentaje de sus ventas totales</li> <li>Nivel de beneficios procedente de este fabricante como porcentaje de los beneficios totales</li> <li>Ventas previstas del comercializador procedentes de los productos del fabricante como porcentaje de las ventas totales futuras</li> <li>Porcentaje previsto de beneficio procedente de los productos del fabricante sobre el total de beneficios</li> </ol>	Estudio cualitativo
Sriram et al. (1992)	Tª costes transacción	Dependencia comprador	<ol style="list-style-type: none"> <li>Importancia de la transacción</li> <li>Inversiones específicas de la transacción</li> </ol>	Positivo Negativo
Noordehaven et al. (1995)	Tª dependencia Tª Costes transacción Tª redes	Dependencia proveedor	<ol style="list-style-type: none"> <li>% de las ventas del proveedor</li> <li>Especificidad conocimiento</li> <li>Crecimiento de las ventas *</li> <li>Activos dedicados *</li> <li>Especificidad de la localización *</li> <li>Grado de integración “aguas abajo” *</li> </ol>	Positivo Positivo Positivo Positivo Positivo Positivo
Nooteboom et al. (2000)	Tª recursos y capacidades Tª costes transacción	Dependencia proveedor  Dependencia comprador	<ol style="list-style-type: none"> <li>Número de alternativas para el proveedor</li> <li>Inversiones dedicadas por el proveedor</li> <li>Familiaridad o compenetración entre las partes</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>Valor del proveedor para el cliente</li> <li>Número de alternativas para el cliente</li> <li>Familiaridad o compenetración entre las partes</li> </ol>	Positivo Positivo Positivo  Positivo Positivo Positivo
Gelderman (2003)**	Tª dependencia Tª costes transacción	Dependencia proveedor  Dependencia comprador	<ol style="list-style-type: none"> <li>Magnitud financiera</li> <li>Necesidad de la experiencia tecnológica del comprador</li> <li>Número de compradores alternativos</li> <li>Costes de cambio a otro comprador</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>Importancia logística de las compras</li> <li>Necesidad de la experiencia tecnológica del proveedor</li> <li>Número de proveedores alternativos</li> <li>Coste de cambio a otro proveedor</li> </ol>	Positivo Positivo Negativo Positivo  Positivo Positivo Negativo Positivo

\* Resulta significativo sólo en uno de los dos estudios abordados.

\*\* Los factores indicados se aplican en distintos escenarios. Se muestra el signo de las relaciones significativas.

Fuente: elaboración propia

## 10.4. ANEXO 4. CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA

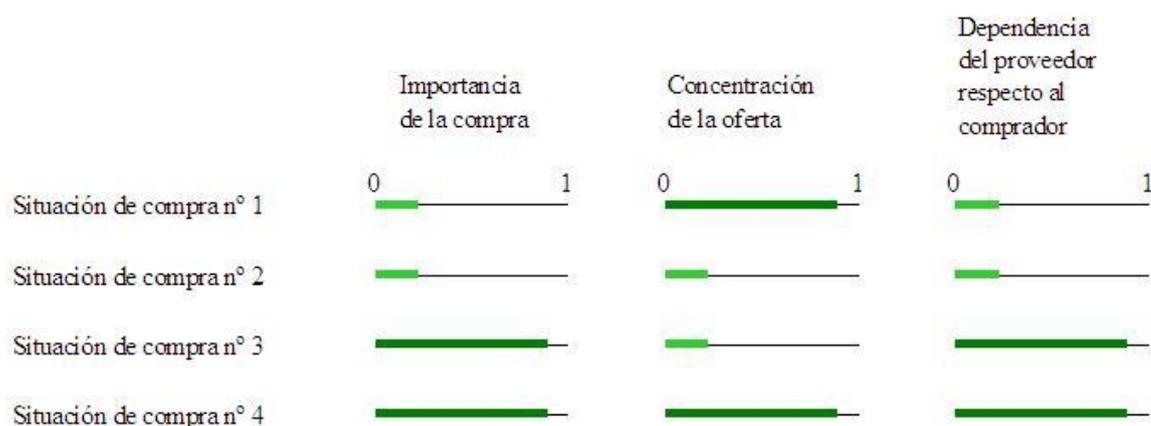
Bienvenido al cuestionario para la evaluación de distintos escenarios de compra.

Este cuestionario forma parte de una investigación desarrollada conjuntamente por la Universidad de Mondragón y la Universidad de Deusto para la creación de un modelo de clasificación de las compras empresariales. Para ello, necesitamos conocer cómo perciben los/as profesionales de compras las distintas situaciones a las que se enfrentan.

Le plantaremos cuatro escenarios diferentes, en los cuales el/la comprador/a se enfrentará a distintas combinaciones de:

- Importancia de la compra
- Concentración de la oferta, y
- Dependencia del proveedor respecto al proveedor.

Estas son, de forma gráfica, las cuatro situaciones objeto de estudio y sus respectivas combinaciones de variables:



Deberá responder al mismo cuestionario en cada uno de los escenarios, siendo nuestra intención medir sus percepciones y actuación en cada una de las situaciones planteadas.

Completar esta encuesta no le supondrá más de 15 minutos de su tiempo, pero es importante que responda a todas las preguntas una vez que haya comenzado, ya que si no es así el cuestionario carecería de valor estadístico.

Las respuestas a este cuestionario serán recogidas de forma anónima y tratadas a nivel agregado por lo que en ningún momento se podrá identificar a los participantes en la encuesta, garantizándose así la máxima confidencialidad.

Por último, deseamos transmitirle nuestro más sincero agradecimiento por su colaboración, sin la cual nos sería imposible avanzar en la mejora de las herramientas para la gestión de las compras.









## 10.5. ANEXO 5. COMPARACIONES MÚLTIPLES DEPENDENCIA TOTAL

Tabla 10.1. Comparaciones múltiples de la dependencia total entre distintas situaciones de compra

Dependencia total = dependencia comprador + dependencia proveedor

Games-Howell

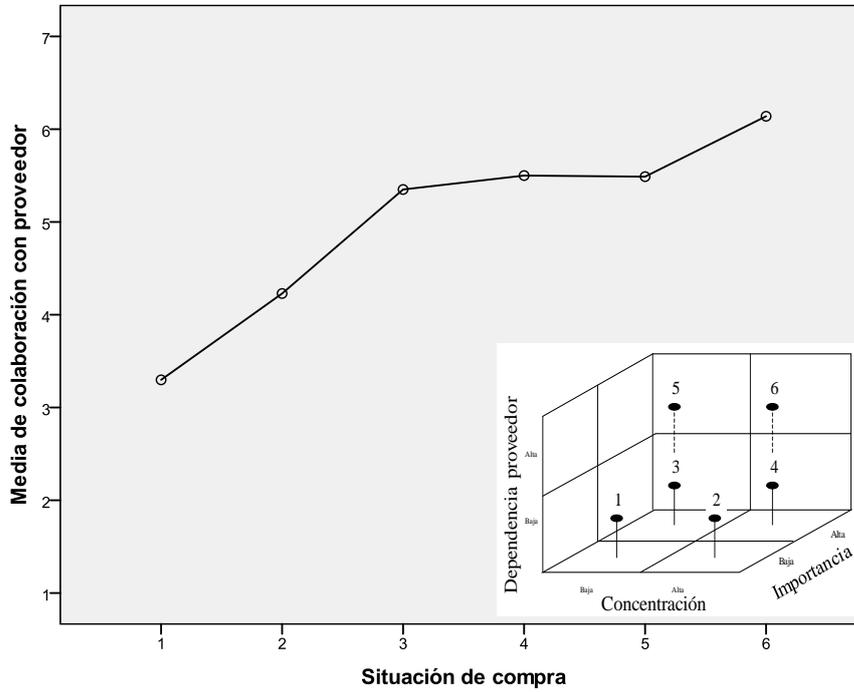
(I) Situación de compra	(J) Situación de compra	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
1	2	-1,76900*	,26829	,000	-2,5524	-,9856
	3	-2,30918*	,31823	,000	-3,2576	-1,3608
	Cuadrante 4	-3,65987*	,23583	,000	-4,3531	-2,9667
	5	-4,95670*	,25367	,000	-5,6963	-4,2171
	6	-6,27098*	,26264	,000	-7,0376	-5,5043
2	1	1,76900*	,26829	,000	,9856	2,5524
	3	-,54018	,30747	,504	-1,4621	,3818
	Cuadrante 4	-1,89087*	,22110	,000	-2,5455	-1,2363
	5	-3,18771*	,24003	,000	-3,8905	-2,4849
3	6	-4,50198*	,24949	,000	-5,2334	-3,7706
	1	2,30918*	,31823	,000	1,3608	3,2576
	2	,54018	,30747	,504	-,3818	1,4621
	Cuadrante 4	-1,35069*	,27960	,001	-2,2048	-,4965
Cuadrante 5	6	-2,64753*	,29480	,000	-3,5360	-1,7590
	1	-3,96181*	,30255	,000	-4,8708	-3,0528
	2	3,65987*	,23583	,000	2,9667	4,3531
	3	1,89087*	,22110	,000	1,2363	2,5455
Cuadrante 6	Cuadrante 3	1,35069*	,27960	,001	,4965	2,2048
	5	-1,29683*	,20311	,000	-1,8962	-,6975
	6	-2,61111*	,21421	,000	-3,2449	-1,9773
	1	4,95670*	,25367	,000	4,2171	5,6963
5	2	3,18771*	,24003	,000	2,4849	3,8905
	Cuadrante 3	2,64753*	,29480	,000	1,7590	3,5360
	4	1,29683*	,20311	,000	,6975	1,8962
	6	-1,31428*	,23370	,000	-1,9979	-,6307
	1	6,27098*	,26264	,000	5,5043	7,0376
6	2	4,50198*	,24949	,000	3,7706	5,2334
	Cuadrante 3	3,96181*	,30255	,000	3,0528	4,8708
	4	2,61111*	,21421	,000	1,9773	3,2449
	5	1,31428*	,23370	,000	,6307	1,9979

\* La diferencia de medias es significativa al nivel 0.05

Fuente: Elaboración propia

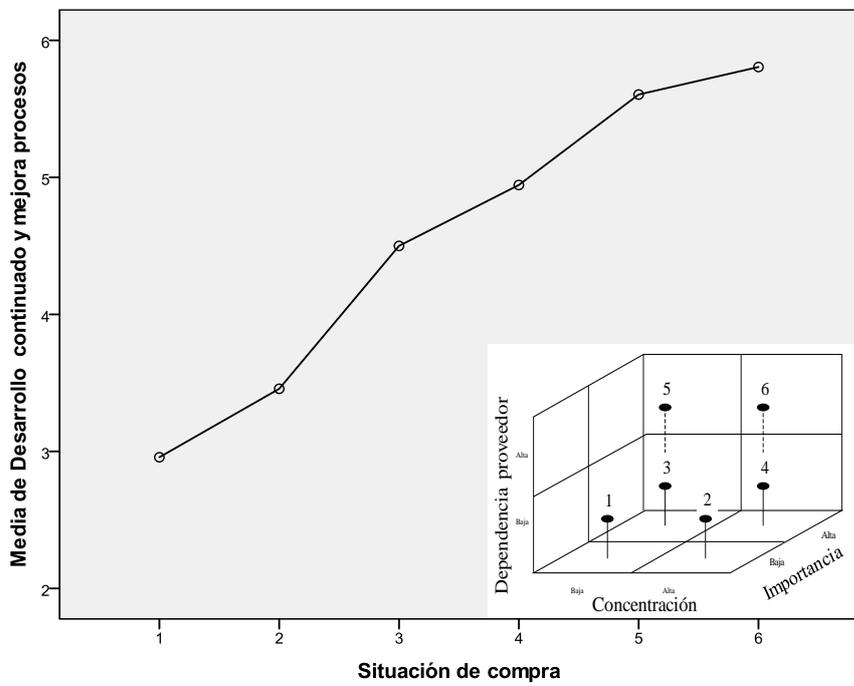
10.6. ANEXO 6. GRAFICOS DE LOS INDICADORES DE ORIENTACIÓN RELACIONAL

Gráfico 10.1. Media de la colaboración con el proveedor por categorías



Fuente: elaboración propia

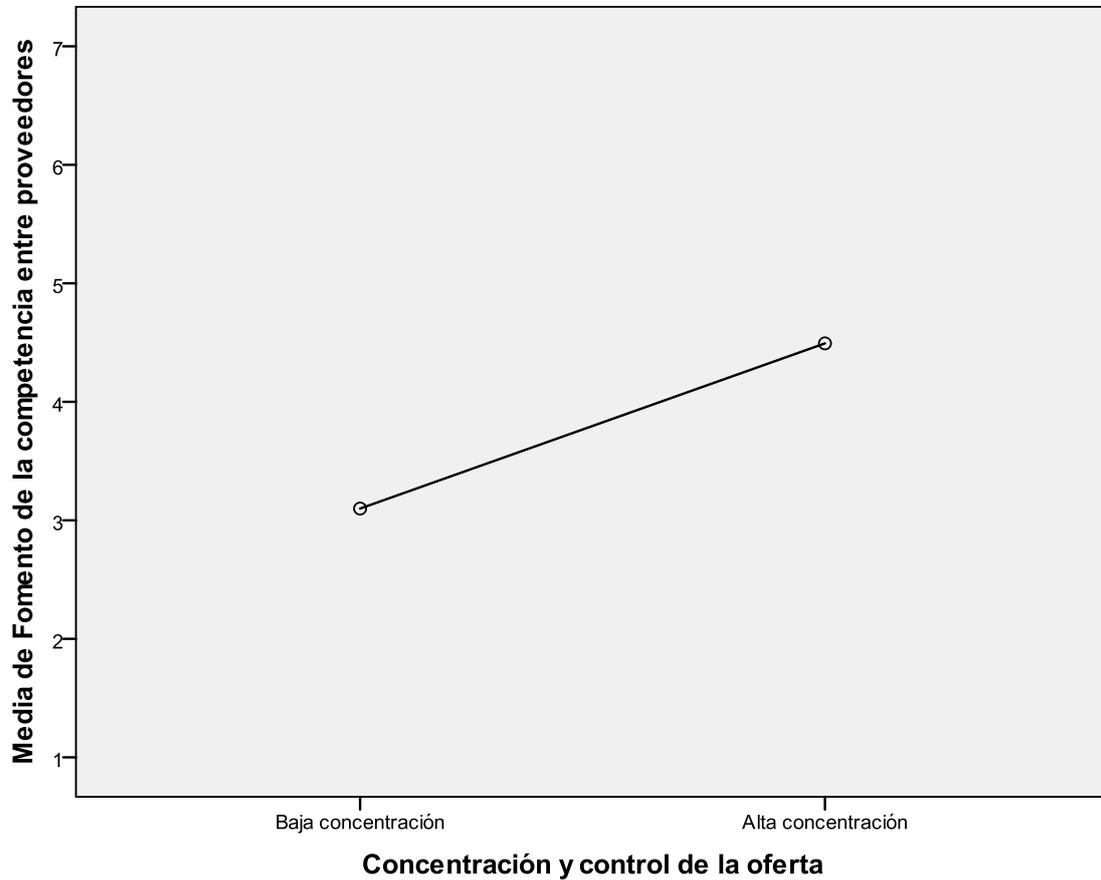
Gráfico 10.2. Media de desarrollo continuado y mejora de procesos por categorías



Fuente: elaboración propia

## 10.7. ANEXO 7. GRAFICO Y PRUEBA ANOVA DEL FOMENTO DE LA COMPETENCIA RESPECTO A LA CONCENTRACIÓN Y CONTROL DE LA OFERTA

Gráfico 10.3. Efecto de la concentración de la oferta en el empleo del fomento de la competencia



Fuente: elaboración propia

Tabla 10.2. Prueba ANOVA del uso del fomento de la competencia respecto al nivel de concentración de la oferta

### ANOVA

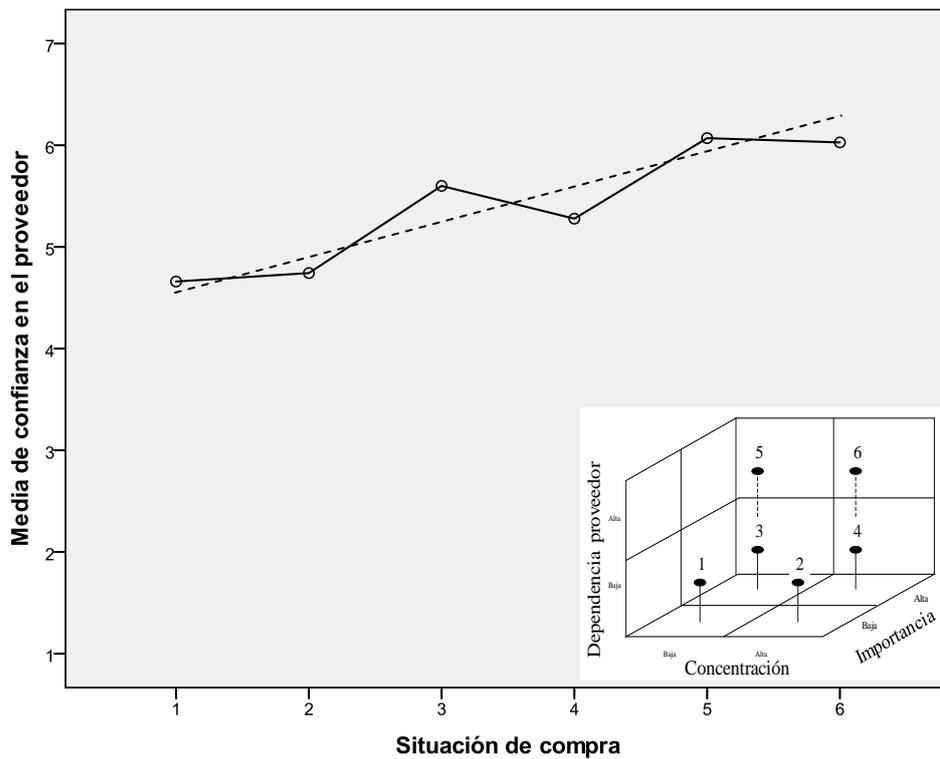
Fomento de la competencia entre proveedores

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	91,083	1	91,083	30,263	,000*
Intra-grupos	607,956	202	3,010		
Total	699,039	203			

\* la diferencia de medias de grupo es significativa al nivel  $\alpha = 0,05$

Fuente: elaboración propia

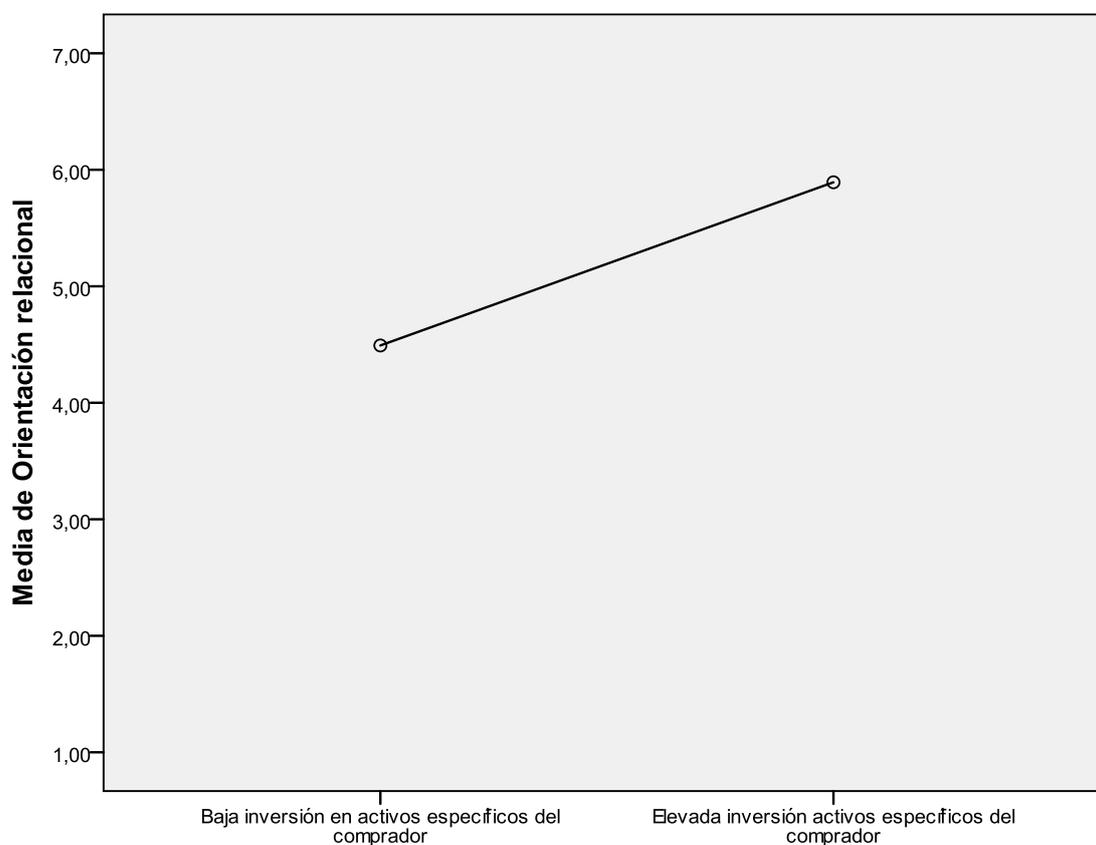
Gráfico 10.4. Media de confianza del proveedor por categorías



Fuente: elaboración propia

## 10.8. ANEXO 8 . GRÁFICOS Y PRUEBAS ANOVA DE ORIENTACIÓN RELACIONAL RESPECTO A LA INVERSIÓN EN ACTIVOS ESPECÍFICOS

Tabla 10.3. Efecto de la inversión en activos específicos del comprador sobre la orientación relacional



Fuente: elaboración propia

Tabla 10.4. Prueba de diferencia de medias de orientación relacional respecto a inversión en activos específicos del comprador

### ANOVA

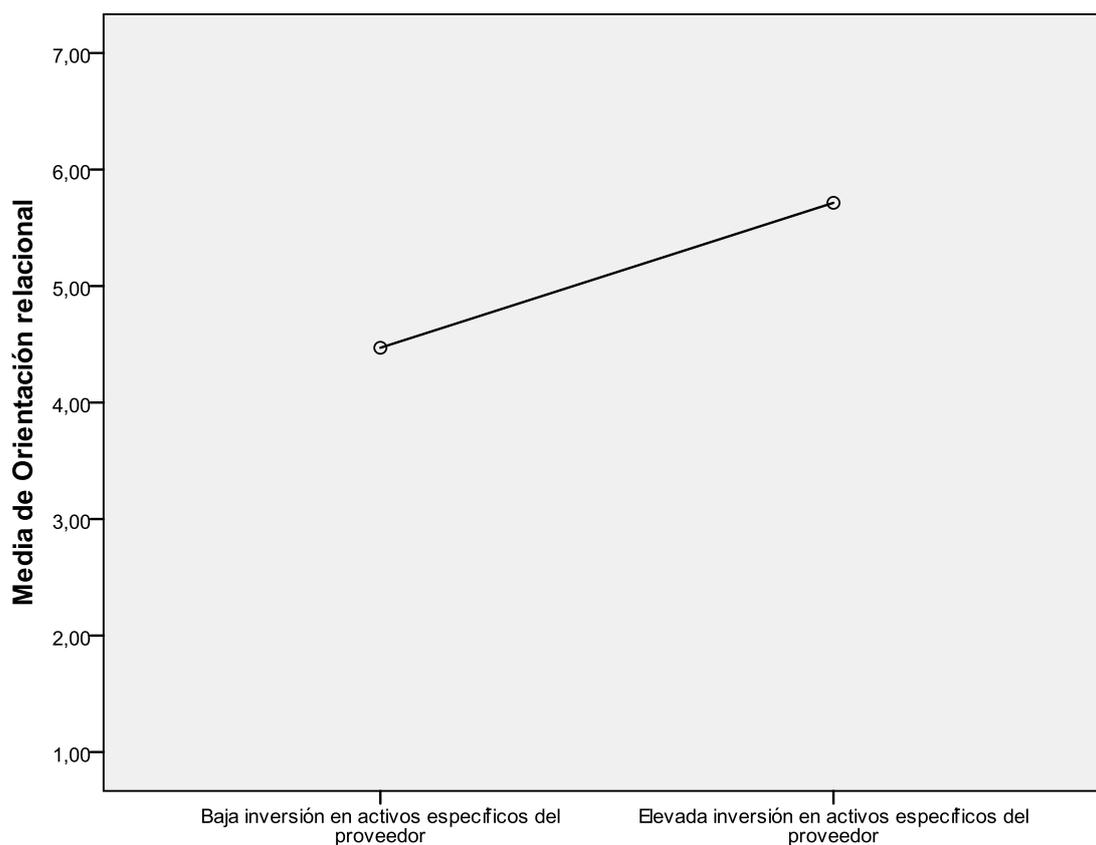
Orientación relacional

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	82,277	1	82,277	50,448	,000*
Intra-grupos	329,450	202	1,631		
Total	411,727	203			

\* la diferencia de medias de grupo es significativa al nivel  $\alpha = 0,05$

Fuente: elaboración propia

Tabla 10.5. Efecto de la inversión en activos específicos del proveedor sobre la orientación relacional



Fuente: elaboración propia

Tabla 10.6. Prueba de diferencia de medias de orientación relacional respecto a inversión en activos específicos del proveedor

## ANOVA

Orientación relacional

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	71,172	1	71,172	42,216	,000*
Intra-grupos	340,555	202	1,686		
Total	411,727	203			

\* la diferencia de medias de grupo es significativa al nivel  $\alpha = 0,05$

Fuente: elaboración propia

## 10.9. ANEXO 9. GRÁFICOS Y PRUEBAS ANOVA DE ORIENTACIÓN RELACIONAL RESPECTO A LA IMPORTANCIA DE LA COMPRA Y LA CONCENTRACIÓN Y CONTROL DE LA OFERTA

Tabla 10.7. Prueba de diferencia de medias de orientación relacional respecto al factor importancia de la compra

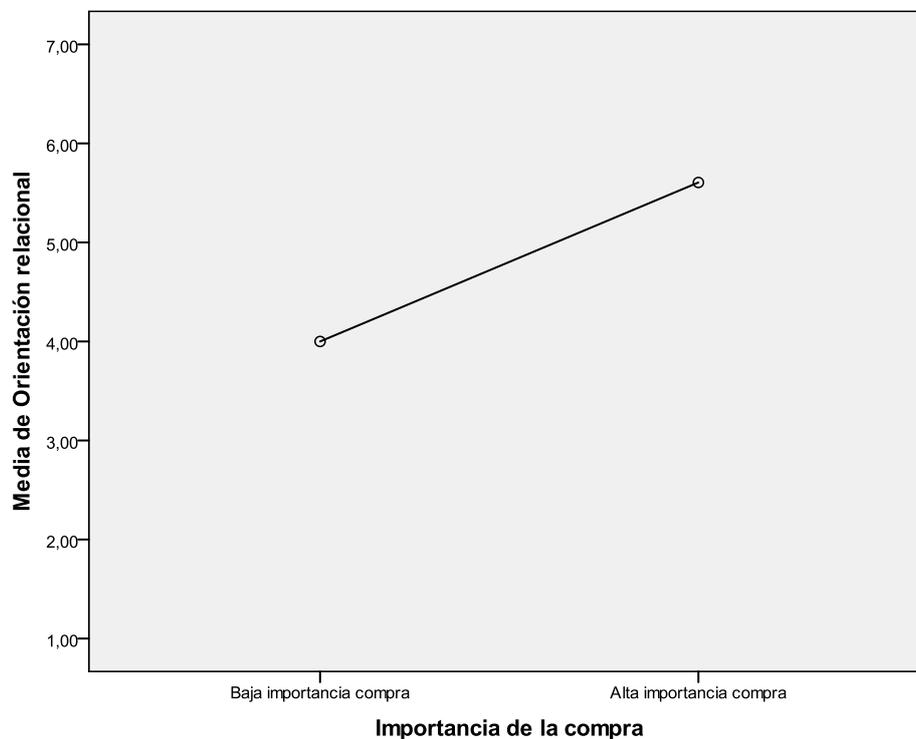
### ANOVA

Orientación relacional

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	129,601	1	129,601	92,794	,000*
Intra-grupos	282,126	202	1,397		
Total	411,727	203			

\*La diferencia es significativa al nivel 0,05

Gráfico 10.5. Diferencias de medias de la orientación relacional respecto ante cambios del nivel de importancia de la compra



Fuente: elaboración propia

Tabla 10.8. Prueba ANOVA de la orientación relacional respecto a la concentración y control de la oferta

## ANOVA

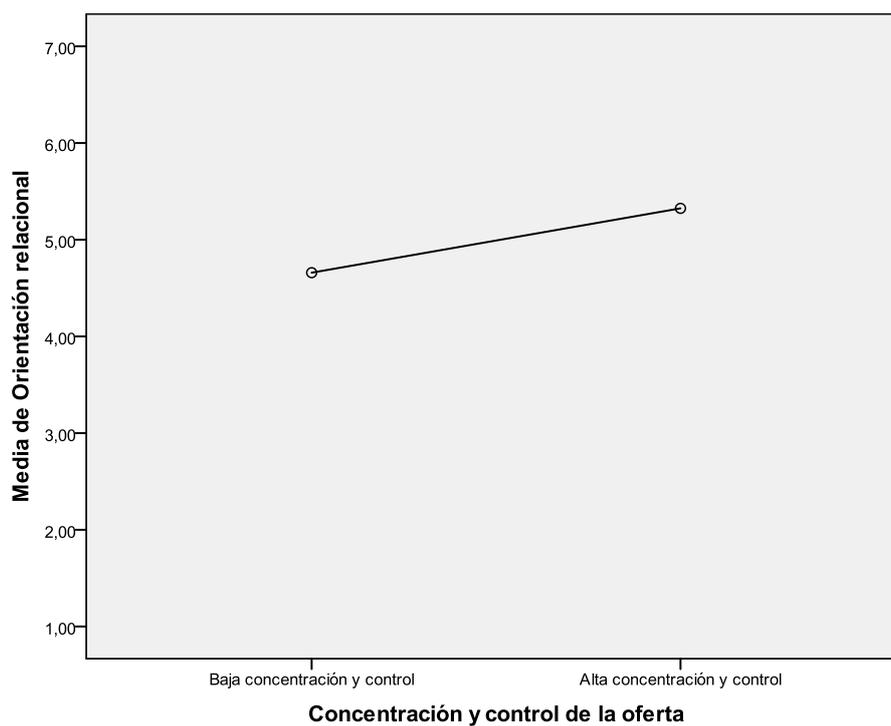
Orientación relacional

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	20,741	1	20,741	10,716	,001
Intra-grupos	390,986	202	1,936		
Total	411,727	203			

\* La diferencia de medias es significativa al nivel 0.05

Fuente: elaboración propia

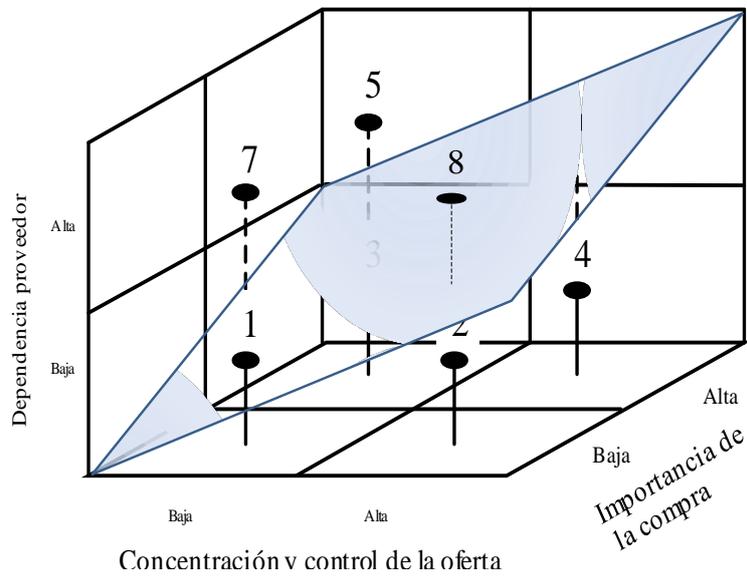
Gráfico 10.6. Diferencias de medias de la orientación relacional ante cambios de nivel de la concentración y control de la oferta



Fuente: elaboración propia

10.10. ANEXO 10. PLANO BISECTRIZ DE EQUILIBRIO DE LA DEPENDENCIA NETA  
NETA

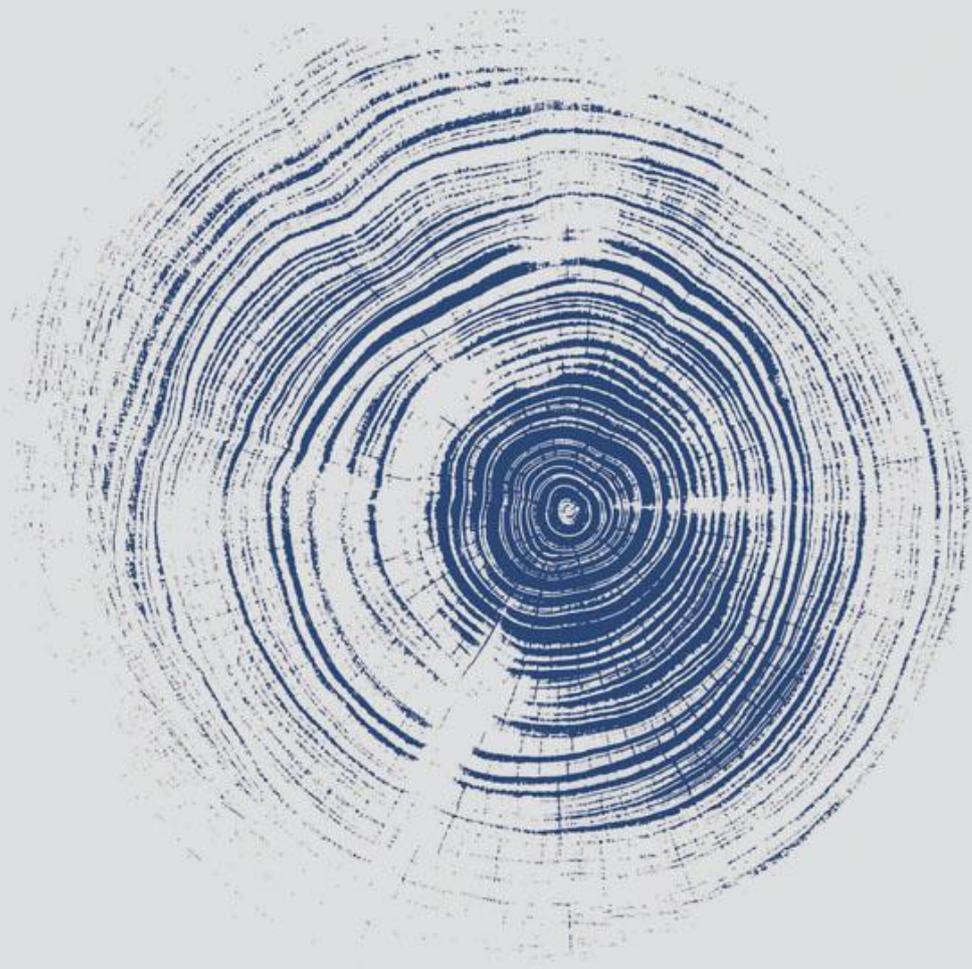
Figura 10.1. Presentación del plano bisectriz de la dependencia neta



Fuente: elaboración propia







ENPRESA  
ZIENTZIEN  
FAKULTATEA  
FACULTAD DE  
CIENCIAS  
EMPRESARIALES