

IMPORTANCIA DEL TAMAÑO DE LA EMPRESA EN LA ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO DE SU FUNCIÓN DE APROVISIONAMIENTO: UN ANÁLISIS MULTIMUESTRA EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO ESPAÑOL

Jesús J. Cambra Fierro

RESUMEN

El estudio de las relaciones que se establecen entre las empresas y sus proveedores resulta de gran interés y actualidad, no solo en el ámbito académico sino también en el empresarial.

Este trabajo, tomando como referencia la industria agroalimentaria española, analiza la posible influencia del tamaño de la empresa cliente en el enfoque temporal de dichas relaciones de aprovisionamiento. También se discuten las principales implicaciones para la gestión empresarial.

PALABRAS CLAVE cliente, proveedor, relación, tamaño, sector agroalimentario

ABSTRACT

The study of relationships between firms and their suppliers is an interesting topic not only in the academic but also in the entrepreneurial field.

This paper, taking as reference the Spanish agro-food industry, analyzes the influence of the customer's size in the temporary orientation of supply relationships. The main implications for management are also discussed.

KEY-WORDS customer, supplier, relationship, size, agro-food industry

1.-LA ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO EN LAS RELACIONES EMPRESA-PROVEEDORES

El estudio de la orientación a largo plazo de las relaciones que se establecen entre empresas es un tema de gran interés y actualidad. Ofrecer a los clientes mayor valor añadido y obtenerlo a través de la creación, desarrollo y mantenimiento de relaciones duraderas entre proveedores y clientes (Rexha, 2000; Van der Haar, Kemp y Omta, 2001) de modo que ambas partes resulten beneficiadas (Grönroos, 2000; Kothandaraman y Wilson, 2001; Sharma *et al.*, 2001; Walter *et al.*, 2001; Leek *et al.*, 2003) se considera fundamental para garantizar el éxito y la supervivencia de las empresas en el mercado. El objetivo es satisfacer a los clientes y asegurar su lealtad, siempre dentro de unos parámetros de rentabilidad que resulten interesantes para la empresa.

Además, la realidad actual de los mercados, tanto industriales como de consumo, definida por: un fuerte ritmo de desarrollo tecnológico, el efecto de la globalización y los cambios en las expectativas de los agentes, cambios en la naturaleza de la industrial como los nuevos sistemas de producción JIT o producción sobre pedido, objetivos de *stocks 0* como fuente de ahorro en costes, la superespecialización productiva, la normalización y certificación de determinados procesos productivos y de comercialización, el fuerte desarrollo del sector servicios y una intensificación de la oferta, también más globalizada y que supera los niveles de demanda parece aconsejar un

trato más individualizado hacia los clientes por parte de las empresas. El consumidor se convierte en un agente cada vez más sofisticado que se niega a ser anónimo y exige un tratamiento más personalizado.

Si nos centramos ahora en el contexto específico de los mercados industriales, podemos establecer algunas características diferenciales frente a los mercados de consumo final: las necesidades de los consumidores industriales son más específicas y requieren de mayor complejidad técnica. Además, debido a la especialización productiva y económica la demanda de productos industriales resulta ser más variada y diferenciada. Normalmente los productos industriales son más complejos que los que se comercializan en los mercados de consumo final y esto hace que en los mercados industriales exista gran preocupación por la excelencia de la calidad técnica del producto y por la adaptación a las necesidades concretas. Suele existir una relación más cercana entre proveedores y clientes y los lazos que se crean entre ambos agentes son más sólidos y estables (Hallen *et al.*, 1991; Donney y Cannon, 1997; Rexha, 2000). El proveedor suele adaptarse a las necesidades del cliente para satisfacerles.

El marketing relacional analiza aquellos elementos que permiten gestionar relaciones duraderas y satisfactorias entre proveedores y clientes, convirtiéndolas en una fuente de ventaja competitiva defendible, sostenible y mutuamente beneficiosas para aquellas empresas y agentes capaces de gestionarlas adecuadamente (Bello *et al.*, 1999). Estos elementos se pueden medir a través de la satisfacción (Anderson y Narus, 1990; Siguaw *et al.*, 1998; Cannon y Perrault, 1999; Walter *et al.*, 2003), del resultado conseguido (Mohr *et al.*, 1996), de la intención de mantener la relación (Morgan y Hunt, 1994; Garbarino y Johnson, 1999) y de la orientación a largo plazo de la relación, base del marketing de relaciones (Ganesan, 1994; Johnson, 1999).

Si bien muchos los trabajos que hasta el momento han analizado la orientación a largo plazo de las relaciones empresa-proveedores (Spekman, 1988; Heide y Jonhson, 1990; Ganesan, 1994; Garbarino y Johnson, 1999), son pocos los que consideran la posible influencia del tamaño de la empresa.

El objetivo de este trabajo es analizar si el tamaño de la empresa influye en la orientación temporal de su función de aprovisionamiento. Para ello efectuamos un análisis multimuestra en el sector agroalimentario español, de tal forma que dividiendo la muestra total en función del tamaño de la empresa podamos identificar rasgos distintivos. Tomaremos como referencia un conjunto de elementos que suponemos antecedentes del enfoque relacional frente a uno de tipo transaccional: satisfacción y compromiso, más el efecto indirecto de la confianza, la colaboración, el comunicación y los valores compartidos (todos ellos a través de su influencia en la satisfacción percibida por el cliente). Veremos, por tanto, si cambia la influencia de estos elementos en la orientación a largo plazo de las relaciones de aprovisionamiento dependiendo del tamaño de la empresa.

2.-EL EFECTO DEL TAMAÑO DE LA EMPRESA

Podemos considerar que las principales variables que influyen en la orientación a largo plazo de una relación: la satisfacción y el compromiso, pueden verse afectadas por el tamaño de la empresa cliente. Además, proponemos que el clima de confianza relacional, la colaboración y el intercambio de comunicación que actúan como antecedentes directos del nivel de satisfacción percibida por la empresa pueden verse igualmente influidas.

El tamaño de la empresa es un elemento fundamental considerado en los modelos relacionales diádicos. Como referencia, el Modelo de Interacción postula que las relaciones entre las empresas y sus proveedores dependerán, entre otros aspectos, del tamaño, de la tecnología, de la estructura y de la estrategia de cada una de las partes que

se relacionan, así como de los objetivos y experiencias relacionales de los individuos que deciden (Campbel, 1980). Vemos, por tanto, que existe una dimensión formada los elementos que caracterizan a cada una de las partes que participan en la relación, tanto organizaciones como individuos (Hakansson y Ostberg, 1975; Cunningham, 1980; Ford, 1980; Anderson *et al.*, 1994; Grönroos, 2000; Kalafatis, 2002), entre las que destaca el tamaño de la organización.

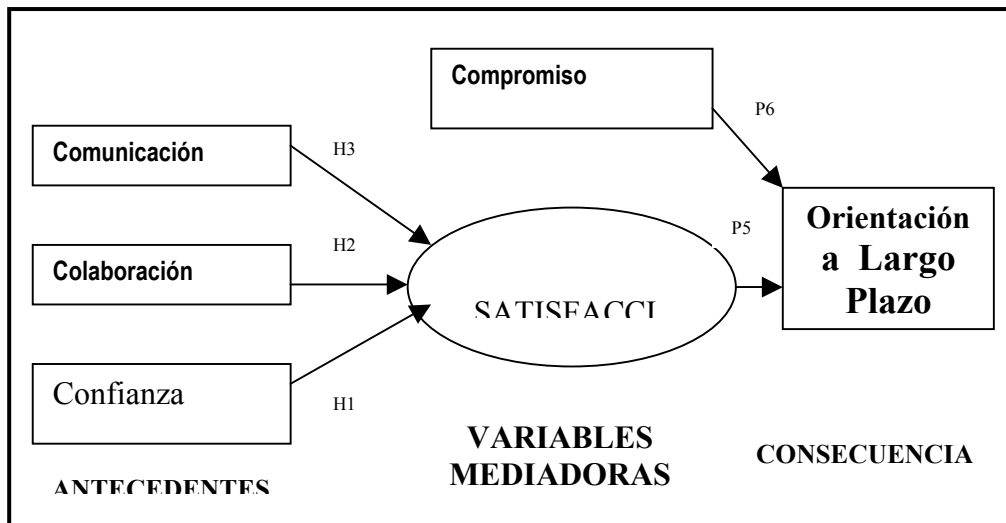
El mayor o menor tamaño de la organización podría determinar niveles de mayor o menor poder-dependencia respecto a sus proveedores, lo que unido a la especificidad de las necesidades y características del producto y a la estructura del mercado podría complicar un adecuado proceso de aprovisionamiento.

Así, el interés de este trabajo reside en analizar la posible influencia del tamaño de la empresa en el enfoque temporal de la función de aprovisionamiento de los clientes industriales. Para ello planteamos un modelo causal que sometemos a la muestra total. Posteriormente dividiremos la muestra en dos subgrupos, dependiendo del tamaño de las empresas para ver si se existe alguna diferencia.

3.-MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Nuestro modelo propone el análisis de la orientación a largo plazo de las relaciones comerciales a través de unas variables mediadoras clave: satisfacción y compromiso, respecto a otras que consideramos antecedentes: confianza, cooperación e intercambio de información (figura 1)

Figura 1: Modelo propuesto



Cuando un agente confía en la otra parte no se llevan a cabo acciones ni se toman decisiones que afectan negativamente al otro (Anderson y Narus, 1990; Atuathene-Gima y Li, 2002). En este contexto los agentes no actúan de manera oportunista y, además, quieren que la parte contraria lo perciba así (Ganesan, 1994). Por tanto, la confianza facilita relaciones más eficaces y eficientes incidiendo directamente en los resultados obtenidos y,

por tanto, en la satisfacción alcanzada (Dalhlstrom y Nygaard, 1995; Siguaw *et al.*, 1998; Handfield y Bechtel, 2002), de modo que podemos establecer la siguiente hipótesis:

H₁: La satisfacción alcanzada por el cliente será mayor cuanto mayor sea la confianza en su proveedor.

El nivel de colaboración hace referencia a la cooperación mutua que existe entre proveedor y cliente (Anderson y Narus, 1990; Crosby *et al.*, 1990). En este contexto los agentes pueden desarrollar proyectos comunes y/ o ayudar a resolver posibles problemas que surjan en el desempeño de la actividad de la otra parte. Por este motivo la colaboración refuerza la relación y aumenta el grado de satisfacción que se logra (Anderson y Narus, 1990; Geykens *et al.*, 1998), tanto a nivel económico como psicológico.

H₂: La satisfacción alcanzada por el cliente será mayor cuanto mayor sea el nivel de colaboración con su proveedor.

El intercambio de información repercute en la fluidez de la relación, permitiendo conocer las necesidades del cliente y las capacidades de los proveedores (Dwyer *et al.*, 1987; Anderson y Narus, 1990; Geykens *et al.*, 1998). Además, es una herramienta necesaria para resolver cualquier duda o conflicto que pudiera surgir en el transcurso de la relación (Anderson *et al.*, 1994; Kalafatis, 2002), aproximando las expectativas a las percepciones reales de los agentes (Hogan, 2001; Lemon *et al.*, 2002) y fortalece el conocimiento mutuo (Wilson, 1995; Jap y Ganesan, 2001). Por tanto, podemos afirmar que la comunicación incide positivamente en la satisfacción de los agentes (H₃)

H₃: La satisfacción alcanzada por el cliente será mayor cuanto mayor sea el flujo de intercambio de información con su proveedor.

Para que un agente decida mantener activa una relación de intercambio ésta debe resultarle útil para alcanzar sus objetivos. Resulta fundamental que el valor real percibido sea positivo (Tikkanen *et al.*, 2000; Lemon *et al.*, 2002) de forma que aumenten los costes de cambio para el cliente. Una vez que este cliente ha contrastado la capacidad real del proveedor para satisfacer sus necesidades, éste considera el riesgo e incertidumbre que supondría un cambio en la decisión de aprovisionamiento, hecho que influye decisivamente a la hora de apostar por un enfoque relacional frente a uno de tipo transaccional. De este modo, el grado de satisfacción relacional influye en la orientación a largo plazo de la relación (Dwyer *et al.*, 1987; Jap y Ganesan, 2001).

H₄: La orientación a largo plazo de una relación está influida positiva y directamente por el grado de satisfacción que obtenga el agente.

El compromiso puede entenderse como el deseo duradero de mantener una relación valiosa (Desphandé *et al.*, 1992; Morgan y Hunt, 1994). Este elemento refleja una actitud (Morman *et al.*, 1992) y un comportamiento (Wilson, 1995; Andaleeb, 1996) respecto a la orientación a largo plazo de la relación. Por tanto, podemos proponer que existe una relación directa entre el grado de compromiso relacional y la orientación a largo plazo de una relación de intercambio.

H₅: La orientación a largo plazo de una relación está influida positiva y directamente por el nivel de compromiso mostrado por el cliente.

Para valorar cada uno de los constructos propuestos hemos tomado como referencia algunas de las escalas más relevantes (ver tabla 1), adaptadas a las características concretas de las empresas analizadas y al entorno que define sus relaciones. En el anexo 1 de este trabajo se pueden ver nuestras escalas.

Tabla 1: Validez del contenido de las escalas de medida

ESCALAS DE MEDIDA	<i>FUENTES BIBLIOGRÁFICAS</i>
Satisfacción	Anderson y Narus (1990), Walter <i>et al.</i> (2003)
Orientación a largo plazo	Ganesan (1994), Johnson (1999)
Confianza	Ganesan (1994), Siguaw <i>et al.</i> (1998), Sharland (2001), Walter <i>et al.</i> (2003)
Compromiso	Siguaw <i>et al.</i> (1998), Jap y Ganesan (2000), De Wulf <i>et al.</i> (2001), Sharland (2001), Walter <i>et al.</i> (2003)
Cooperación	Cannon y Perrault (1999)
Comunicación/ Intercambio de información	Mohr <i>et al.</i> (1996), Cannon y Homburg (2001)

3.-METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

Se trata de una investigación de tipo cuantitativo mediante el análisis de ecuaciones estructurales en el que analizamos la dirección e intensidad de las relaciones causales propuestas. El paquete informático utilizado es el EQS 5.7b.

Las características técnicas del estudio aparecen reflejadas en la tabla 2.

Tabla 2: Ficha técnica del estudio⁷²

UNIVERSO	Responsables de la función de aprovisionamiento de las bodegas
ÁMBITO	Autonómico: D.O. Calatayud, D.O. Campo de Borja, D.O. Cariñena, D.O. Somontano
POBLACIÓN	193 relaciones bodega-proveedor
ÍNDICE DE RESPUESTA/ MUESTRA	55% (98 cuestionarios válidos)
MÉTODO DE MUESTREO	Aleatorio simple
ERROR MUESTRAL	5,77%
NIVEL DE CONFIANZA	95,5% (Z=2%)

⁷² Del total de 101 cuestionarios recibidos se eliminaron 2 por motivo de datos ausentes y 1 por duplicar la respuesta en varios ítems.

CITIES IN COMPETITION

OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN	Encuesta por correo
TRABAJO DE CAMPO	Noviembre – diciembre de 2.003

En primer lugar hemos establecido un modelo que mide las relaciones entre los constructos (modelo estructural) y otro que mide las relaciones entre estos constructos y las variables observables (modelo de medida). En la estimación del modelo hemos optado por el método de Máxima Verosimilitud Robusto (Bentler, 1995), que permite que el modelo no goce de normalidad univariante. Además, es un método de estimación adecuado para muestras de entre 100 y 150 casos (Hair *et al.*, 1999) o de entre 100 y 200 casos (Luque y Del Barrio, 2000).

Posteriormente se ha llevado a cabo la evaluación del modelo de ecuaciones estructurales a través del análisis de medidas de ajuste absoluto, incremental y de parsimonia. Respecto al ajuste del modelo de medida, se han analizado la significatividad de las cargas, la fiabilidad de los indicadores, la correlación entre las variables latentes y la fiabilidad compuesta de los constructos, de tal modo que podemos comprobar la validez convergente, validez discriminante y fiabilidad de las escalas de medida. Para evaluar la calidad del ajuste del modelo estructural se han seguido criterios basados en la significación de los coeficientes estimados y fiabilidad de las ecuaciones estructurales (a través del indicador R^2). Con estas medidas comprobamos la validez nomológica de las variables.

Así el análisis factorial exploratorio garantiza la fiabilidad, validez y unidimensionalidad de las escalas consideradas. Suprimimos el factor S4 (R) por presentar una baja correlación ítem-total y el factor C4 por presentar una baja carga factorial (0,2) y una reducida correlación ítem-total (0,1018). Posteriormente el análisis factorial confirmatorio recomendaba la eliminación del indicador CF5 porque presentaba un $R^2 = 0,423$.

En cuanto a la calidad de ajuste del modelo final podemos decir que los indicadores están dentro de los límites óptimos generalmente aceptados. El modelo presenta unas buenas medidas de ajuste absoluto, incremental y de parsimonia: χ^2 Sat.= 109,59 ($p=0,007$); RMSEA= 0,074; AGFI= 0,898; NNFI= 0,909; CFI= 0,937; IFI= 0,94; Normed $\chi^2 = 1,85$.

Las pruebas del intervalo de confianza alrededor de las covarianzas entre cada par de dimensiones (Anderson y Gerbing, 1988) y la del test de diferencias de la χ^2 (Hair *et al.*, 1999; Luque y Del Barrio, 2000) garantizan la validez discriminante de las escalas finalmente consideradas.

4.-RESULTADOS GENERALES

Una vez aplicado el modelo propuesto a la muestra obtenida se obtuvieron los resultados que aparecen en la tabla 3. En todos los casos las hipótesis son significativas a un nivel del 5%, donde las desviaciones estándar varían de 0,339 a 0,577.

Tabla 3: Coeficientes estructurales en el modelo propuesto

MODELO	COEF. ESTANDARIZADO	T-VALOR	HIPÓTESIS
CONF.-SATISF.	0,379^a	3,025	H₁: SÍ

COOP.-SATISF.	0,541^a	4,550	H₂: SÍ
COMUN.-SATISF.	0,577^a	4,354	H₃: SÍ
SATISF.-OR.L/PZO.	0,481^a	3,144	H₄: SÍ
COMP.-OR.L/PZO.	0,339^b	2,458	H₅: SÍ

^a. Significativo al 1%

^b. Significativo al 5%

Así, estos datos demuestran que, tal y como planteábamos en el modelo propuesto inicialmente, un mayor grado de confianza en el proveedor influye positivamente en la satisfacción que el cliente obtiene con la relación ($\beta=0,379$, $p<0,01$) por lo que podemos decir que H1 se cumple.

Adicionalmente, cuando proveedor y cliente cooperan ($\beta=0,541$, $p<0,01$) y comparten información ($\beta=0,577$, $p<0,01$) también aumenta el grado de satisfacción relacional, cumpliéndose así las hipótesis H2 y H3, respectivamente.

Una vez que el cliente está satisfecho, nuestros datos revelan que el enfoque relacional cobra protagonismo y la relación se orienta hacia el largo plazo, es decir, continuará ($\beta=0,481$, $p<0,01$), de modo que H4 resulta significativa. Pero en el modelo propuesto también exponíamos la posibilidad de que esta orientación a largo plazo estuviera influenciada por el grado de compromiso mostrado por el cliente hacia la relación; en este caso vemos que, como cabía esperar, el compromiso influye directamente en la orientación a largo plazo de la relación ($\beta=0,339$, $p<0,05$) y H5 resulta igualmente significativa.

Las ecuaciones estructurales relativas a la satisfacción del cliente señalan que casi un 55% de su varianza ($R^2=0,522$) puede ser explicada por el efecto directo de la comunicación, de la cooperación y de la confianza. Respecto a la orientación a largo plazo, el valor de $R^2=0,649$ nos indica que más de un 60% de su varianza se puede explicar por el efecto directo de la satisfacción y del compromiso del cliente hacia la relación.

Finalmente, respecto a la calidad de ajuste del modelo estructural, indicar que todos los indicadores se encuentran dentro de los niveles óptimos de aceptación: GFI= 0,819; RMR= 0,095; RMSEA.IC 90% = 0,087 (0,065; 0,115); NNFI= 0,859; IFI= 0,897; CFI= 0,881; CFI ROBUST= 0,901; Normed $\chi^2= 2,731$.

5.-ANÁLISIS MULTIMUESTRA SEGÚN EL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS

Finalmente para analizar el efecto del tamaño de la empresa en la orientación temporal de la función de aprovisionamiento dividimos la muestra en empresas grandes y pequeñas. Optamos por segmentar en función del número de empleados por ser este el único dato disponible. Así, consideramos “empresas pequeñas” a las encuestas procedentes de aquellas bodegas que tienen 10 trabajadores o menos (58), mientras que el resto has considerado “empresas grandes” (40). La tabla 4 muestra los datos resultantes de someter cada una de las dos submuestras al modelo causal planteado. También señalamos que este análisis multimuestra presenta unas medidas de ajuste adecuadas.

Tabla 4: Análisis multimuestra por tamaño de las empresas

EMPRESAS GRANDES	COEF. ESTANDARIZADO	T-VALOR	HIPÓTESIS
<i>CONF.-SATISF.</i>	0,452c	1,855	H₁: NO

CITIES IN COMPETITION

<i>COOP.-SATISF.</i>	0,501b	2,264	H ₂ : SÍ
<i>COMUN.-SATISF.</i>	0,488b	2,428	H ₃ : SÍ
<i>SATISF.-OR.L/PZO.</i>	0,523a	2,795	H ₄ : SÍ
<i>COMP.-OR.L/PZO.</i>	0,466 ^b	1,905	H ₅ : NO
EMPRESAS PEQUEÑAS	COEF. ESTANDARIZADO	T-VALOR	HIPÓTESIS
<i>CONF.-SATISF.</i>	0,510 ^a	3,231	H ₁ : SÍ
<i>COOP.-SATISF</i>	0,581 ^b	1,995	H ₂ : SI
<i>COMUN.-SATISF</i>	0,411 ^a	4,224	H ₃ : SÍ
<i>SATISF.-OR.L/PZO</i>	0,512 ^a	3,354	H ₄ : SÍ
<i>COMP.-OR.L/PZO.</i>	0,496 ^a	4,905	H ₅ : SÍ

a. Significativo al 1%; b. Significativo al 5%; c. Significativo al 10%

Los datos de este análisis multimuestra parecen mostrar la existencia de diferencias en los motivos que determinan la orientación temporal de las relaciones de aprovisionamiento dependiendo del tamaño de las empresas. Nuestro estudio indica que para las "empresas grandes" la confianza no es un factor fundamental que determine el inicio y, posteriormente, el nivel de satisfacción obtenido por la relación mientras que sí lo es para las "empresas pequeñas". El motivo puede ser que las empresas de mayor tamaño no se guían por únicamente por la confianza inicial en la imagen de sus proveedores potenciales sino que casi siempre, gracias a su mayor capacidad humana, pueden dedicar recursos a evaluar con mayor precisión a sus posibles proveedores. Por el contrario las "empresas pequeñas" en cuanto que no cuentan con tantos recursos parecen apostar en muchas ocasiones por el elemento imagen-confianza.

Además también observamos que mientras que para las "empresas grandes" el compromiso tampoco resulta ser un factor significativo en la orientación temporal de las relaciones con sus proveedores en las "empresas pequeñas" si que lo es. La principal razón podría estar relacionada, de nuevo, con la capacidad y recursos disponibles en cada una de las 2 submuestras. Las empresas grandes mantendrán relaciones duraderas con aquellos proveedores que demuestren continuamente capacidad para satisfacer sus necesidades, pudiendo dedicar recursos a valorar nuevas alternativas o a exigir más a determinados proveedores.

Campbell (1980), Cunningham (1980), Anderson *et al.* (1994) ó Kalafatis (2002) al hablar del Modelo de Interacción afirman que las características de los agentes: tamaño, objetivos, estrategias y/ o experiencia influyen en el desarrollo de una relación, en la percepción de los clientes sobre sus proveedores, en el nivel de confianza que pueden depositar en ellos, en sus expectativas y en el grado de compromiso que desean otorgar a la relación. Estos elementos, además, inciden en la orientación a largo plazo de la relación posiblemente previo análisis de la relación de poder-dependencia (Anderson y Naarus, 1990; Heide, 1994; Kim, 2000) que pudiera crearse, elemento susceptible de ser introducido en nuestro modelo en investigaciones posteriores. También podrían considerarse aspectos relacionados con las características e importancia de la materia prima (Cambra y Polo, 1994).

6.-CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

Una vez justificada la importancia de analizar las relaciones que se establecen entre las empresas y sus proveedores y de contextualizar el enfoque temporal duradero por el que muchas de éstas apuestan, nuestro modelo demuestra su alta capacidad explicativa para comprender los principales factores que determinan dicho enfoque temporal. De este modo la confianza que las empresas depositan en sus proveedores explicaría la

decisión de iniciar la relación y el grado de satisfacción percibida. Además, junto con la cooperación y el intercambio de comunicación mutuo podemos explicar la satisfacción de la empresa con sus proveedores una vez comparados los resultados reales con las expectativas previas. Finalmente hemos demostrado que este nivel de satisfacción y el nivel de compromiso depositado en la relación se convierten en los antecedentes directos de la orientación temporal de las relaciones empresa-proveedores.

Sin embargo, diferenciando entre “empresas grandes” y “empresas pequeñas” y realizando un análisis multimuestra se aprecian diferencias de comportamiento entre ambos grupos. Nuestros datos indican que mientras que para las “empresas pequeñas” la confianza y el compromiso son elementos significativos en la orientación temporal de sus relaciones de aprovisionamiento, para las “empresas grandes” no lo son. El motivo parece estar relacionado con la disponibilidad de recursos y capacidad en las empresas ya que las de mayor tamaño pueden dedicar tiempo y personas a analizar diferentes alternativas con mayor profundidad. Por tanto, en estos casos el factor fundamental que determinará la posible orientación temporal a largo plazo reside en el nivel de satisfacción percibido por los responsables de las empresas clientes.

Así, aquellas empresas que deseen establecer relaciones duraderas con estos clientes deben tener presente que la satisfacción de los mismos es fundamental. Aún más cuando se trate de empresas de tamaño mayor en los que el nivel de exigencia parece aumentar. Sin embargo también es preciso señalar que quizás el tipo de producto analizado (Cambra y Polo, 2004) podría tener influencia en dicho enfoque temporal, así como la relación de poder-dependencia (Anderson y Narus, 1990; Heide, 1994; Kim, 2000) que se estableciera entre ambos agentes y que se determina no solo por el tamaño de cada agente sino también por la estructura de mercado.

Respecto a las limitaciones del estudio señalar, si acaso, el tamaño de la muestra finalmente considerada que se encuentra, sin embargo, dentro de los límites generalmente aceptados (Hair *et al.*, 1999; Luque y Del Barrio, 2000) o la especificidad del sector considerado en el análisis empírico.

Como futuras líneas de trabajo planteamos el estudio de otros sectores y el análisis del efecto moderador de esta variable, de tal forma que veamos si estas diferencias que se aprecian en este trabajo resultan significativas o si, por el contrario, no lo son.

BIBLIOGRAFÍA

- Andaleeb, S. (1996): “An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence”, *Journal of Retailing*, vol.72/ 1, pp.77-93.
- Anderson, J.C., y Gerbing, D. (1988): “Structural Modelling in Practice: A Review and Recommended Two-Steps Approach”, *Psychological Bulletin*, vol.103/ 3, pp.411-423.
- Anderson, J., Narus, J. (1990): “A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships”, *Journal of Marketing*, vol.54/January, pp. 42-58.
- Anderson, J., Hakansson, H., Johanson, J. (1994): “Dyadic business relationships within a business network context”, *Journal of Marketing*, vol.58/October, pp. 1-15.
- Atuathene-Gima, K., Li, H. (2002): “When Does Trust matter? Antecedents and Contingent Effects of Supervisee Trust on Performance in Selling New Products in China and the United States”, *Journal of Marketing*, vol. 66/July, pp. 61-81.
- Bello, L, Polo, Y., Vázquez, R. (1999): “Recientes aportaciones del marketing a la cultura corporativa y a la obtención de ventajas competitivas”, *Papeles de Economía Española*, nº 78-79, pp. 190-211.
- Bentler, P. (1995): *EQS: structural Equations Program Manual*, Multivariate Software Inc., California.
- Cambra, J., Polo, Y. (2004): “El efecto moderador del tipo de producto intercambiado en la orientación a largo plazo de las relaciones empresa-proveedor: un estudio empírico en el sector agroalimentario español”, *XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Alicante, pp. 737-752.

CITIES IN COMPETITION

- Campbell, N. (1985): "Buyer-seller relationships in Japan and Germany: An interaction approach", *European Journal of Marketing*, vol.19/ 3, pp. 57-66.
- Cannon, J., Perrault, W. (1999): "Buyer-seller relationships in Business Markets", *Journal of Marketing Research*, vol.36/ November, pp.439-460.
- Cannon, J., Homburg, C (2001): "Buyer-supplier relationships and customer firm costs", *Journal of Marketing*, vol.65/January, 29-43.
- Crosby, L. et al. (1990): "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspectiva", *Journal of Marketing*, vol.54/ July, pp.68-81.
- Cunningham, M.T. (1980): "International marketing and purchasing of industrial goods- features of an European research project", *European Journal of Marketing*, vol.14/ 5,6, pp. 323-338.
- Dahlstrom, R., Nygaard, A. (1995): "An empirical Investigation of Ex Post Transaction Cost in Franchised Distribution Channels", *Journal of Marketing research*, vol.36, pp.160-170.
- De Wulf, K., Odekerken, G., Iacobucci, D. (2001): "Investments in consumer relationships: a cross-country and cross-industry exploration", *Journal of Marketing*, vol.65/ October, pp.33-50.
- Deshpandé, R., Moorman, C., Zaltman, G. (1992): "Factors affecting Trust in Market Research Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 57/January, pp. 81-101.
- Donney, P., Cannon, J (1997): "An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, vol. 61/April, pp. 35-51.
- Dwyer, R, Schurr, P., Oh, S. (1987): "Developing buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, vol.51/April, pp. 11-27.
- Ford, D. (1980): "The development of buller-seller relationship in industrial markets", *European Journal of Marketing*, vol.14/ 5,6, pp. 339-353.
- Ganesan, S. (1994): "Determinants of Long Term Orientation in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, nº 58/April, pp. 1-19.
- Garbarino, E., Johnson, M. (1999): "The different roles of satisfaction, trust and commitment in customer relationships", *Journal of Marketing*, vol. 63/April, pp. 70-87.
- Geykens et al. (1998): "The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study", *International Journal of Research in Marketing*, nº13, pp.303-317.
- Grönroos, C. (2000): "Relationship marketing: interaction, dialoge and value", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.9/ 3, pp. 13-24.
- Hair, J. et al. (1999): *Análisis multivariante*, Prentice Hall..
- Hakkanson, H., Ostberg, C. (1975): "Industrial marketing: an organizational problem", *Industrial Marketing Management*, vol. 4, pp. 113-123.
- Hallen, L., Johanson, J., Seyed-Mohamed, N. (1991): "Interfirm adaptation in business relationships", *Journal of Marketing*, vol.55/April, pp. 29-37.
- Handfield, R., Betchel, C. (2002): "The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness", *Industrial Marketing Management*, vol.31/ 4, pp.367-382.
- Heide, J., John, G. (1990): "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships", *Journal of Marketing Research*, vol.52/January, pp.20-35.
- Heide, J. (1994): "Interorganizational governance in marketing channels", *Journal of Marketing*, vol 58/January, pp. 71-85.
- Hogan, J. (2001): "Expected relationship value: a construct, a methodology for measurement and a modelling technique", *Industrial Marketing Management*, vol.30/ 4, pp.339-351.
- Jap, S., Ganesan, S. (2001): "Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment", *Journal of Marketing Research*, vol. 37/May, pp. 227-245.
- Johnson, J. (1999): "Strategic integration in industrial distribution channels: managing the interfirm relationships as a strategic asset", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.27/ 1, pp.4-18.
- Kalafatis, S. (2002): "Buyer-seller relationships along channels of distribution", *Industrial Marketing Management*, vol.31/ 3, pp.215-228.
- Kim, K. (2000): "On interfirm power, channel climate, and solidarity in industrial distributor-supplier dyads", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28/ 3, pp. 388-405.
- Speckman, R. (1988): "Strategic Supplier Selection: Understanding Long Term Buyer Relationships", *Business Horizons*, Julio-agosto, pp.75-81.
- Kothandaraman, P., Wilson, D. (2001): "The future of competition: value-creating networks", *Industrial Marketing Management*, vol.30/ 4, pp.379-389.
- Leek, S., Naudé, P., Turnbull, W. (2003): "Interactions, relationships and networks in a changing world", *Industrial Marketing Management*, vol.32/ 2, pp.87-90.
- Lemon, K., Barnett, T., Winer, R. (2002): "Dynamic customer relationship management: incorporating future considerations into the service retention decision", *Journal of Marketing*, vol.66/ January, pp.1-14.
- Luque, T., Del Barrio, J. (2000): *Técnicas de Análisis de Datos en Investigación de Mercados*, Ed. Pirámide, Madrid.
- Mohr, J., Fischer, R., Nevin, J. (1996): "Collaborative communication in interfirm relationships: moderating effects of integration and control", *Journal of Marketing*, vol.60/July, pp. 103-115.
- Morgan, R., Hunt, S. (1994): "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, vol.58/July, pp 20-38.

NEW TRENDS IN MARKETING MANAGEMENT

- Moorman, C, Deshpandé, R., Zaltman, G. (1992): "factors affecting trust in market research relationships", *Journal of Marketing*, vol.57/ January, pp.81-101.
- Rexha, N. (2000): "Integrating Relationship marketing activities with offering quality in the supplier's relational marketing program", *Journal of Business to Business Marketing*, vol. 7 (1), pp. 1-17.
- Sharma, A. *et al.* (2001): "Value Creation in Markets: a critical area of focus for business-to-business markets", *Industrial Marketing Management*, vol.30/ 4, pp.391-402.
- Siguaw, J., Simpson, P., Baker, T. (1998): "Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective", *Journal of Marketing*, vol.62/July, pp. 99-111.
- Tikkanen, H., Alajoutsijärvi, K., Tähtinen, J. (2000): "The concept of satisfaction in industrial markets: a contextual perspective and a case study from the software industry.", *Industrial Marketing Management*, vol.29, 373-386.
- Van der Haar, J., Kemp, R., Omta, O. (2001): "Creating value that cannot be copied", *Industrial Marketing Management*, n°30, pp.627-636.
- Walter, A. *et al.* (2001): "Value Creation in Buyer-seller relationships", *Industrial Marketing Management*, vol.30/ 4, pp.365-377.
- Wilson, D. (1995): "An integrated model of buyer-seller relationships.", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.23/ 4, 335-345.

ANEXO: ESCALAS DE MEDIDA

i.-CONFIANZA

CF1.-El proveedor se preocupa por mi empresa

CF2.-El proveedor siempre ha sido sincero con mi empresa.

CF3.-Este proveedor siempre cumple sus promesas.

CF4.-Si algo falla, el proveedor lo reconoce y rectifica.

CF5.-Puedo confiar en este proveedor cuando comparto información importante con él.

ii.-COOPERACIÓN

CP1.- Este proveedor y yo colaboramos en determinados aspectos.

CP2.-Los posibles problemas que surgen se resuelven de forma cooperativa.

iii.-COMUNICACIÓN/ INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN

INF1.-Mi proveedor y yo compartimos información.

INF2.-Se espera que ambas partes nos mantengamos informadas sobre acontecimientos o cambios que puedan afectar al otro.

INF3.-El intercambio de información es frecuente e informal.

iv.-SATISFACCIÓN

S1.-En referencia a nuestras expectativas, estamos satisfechos con esta relación.

S2.-En referencia a la relación ideal, estamos satisfechos con esta relación.

S3.- El proveedor ha cumplido las promesas hechas al inicio de la relación.

S4.- El proveedor podría mejorar su desempeño (R).

S5.-La relación con este proveedor es positiva.

v.-COMPROMISO

CM1.- Estoy dispuesto a invertir tiempo y recursos en la relación con este proveedor.

CM2.- Es probable que mantenga o aumente el volumen de intercambio con este proveedor.

CM3.- Estoy dispuesto a cumplir los términos pactados con este proveedor.

CM4.- Tenemos establecidos todos los acuerdos del intercambio de una forma muy clara.

vi.-ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO

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

OR2.- Mantener esta relación en el futuro es importante para mi empresa.

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