

DT 2010/02

Una propuesta explicativa de los efectos competitivos de la integración de la función de compras y comercial de la empresa: Ilustración en el sector fast-fashion.

Carmen González-Zapatero Redondo
Javier González-Benito
Universidad de Salamanca

Resumen: El alineamiento, o integración, de la función de compras con otras funciones ha sido señalado como fuente de buenos resultados, tanto desde el ámbito académico como empresarial. Sin embargo, los argumentos sobre los mecanismos en los que se basa esta relación son escasos y las circunstancias que la potencian o le restan efectividad no se han estudiado. Este trabajo intenta contribuir a paliar este vacío. Para ello, presenta una propuesta explicativa del efecto de la integración entre la función de compras y la función comercial de la empresa en sus resultados, entendiendo dicha integración como el grado en el que el responsable de comercialización tiene capacidad de decisión sobre la gestión de compras. En esta propuesta se destaca la rapidez en el lanzamiento de nuevos productos como una variable mediadora en dicha relación y las características del entorno como variables moderadoras. El sector Fast fashion es utilizado para ilustrar la lógica desarrollada.

Palabras clave: Integración estratégica, desarrollo de nuevos productos, gestión de compras, gestión comercial, fast fashion.

Julio, 2010.

Dpto. de Administración y Economía de la Empresa
Campus Miguel de Unamuno
Universidad de Salamanca
37007 Salamanca
Teléfono: 923 294500
carmengzapatero@hotmail.com
javiergb@usal.es

1. Introducción.

En las últimas décadas, los mercados de consumo se han caracterizado por una creciente competencia y una demanda cada vez más cambiante e incierta (Christopher et al., 2004; Djelic y Ainamo, 1999; Karmakar, 1996; Fisher, 1997). Esto ha puesto de relieve la necesidad de que las organizaciones sean flexibles para adaptarse a los cambios que se produzcan en el consumidor, la competencia, u otros factores de su entorno (Djelic y Ainamo, 1999; Fisher, 1997). Dicha flexibilidad requiere de la respuesta unificada y rápida de todos los componentes de la empresa

(Fisher, 1997; Barki y Pisonneault, 2005). Esta respuesta unificada, o integrada, implica que las distintas funciones, procesos y tecnologías que conforman la organización se alineen con la estrategia competitiva que ésta defina en cada caso. Es decir que las distintas funciones conozcan, e incluso participen, en la definición de esta estrategia competitiva, para poder desarrollar estrategias funcionales que le den soporte (Carr y Pearson, 1999; Barki y Pinsonneault, 2005; Narasimhan y Das, 2001).

En lo que respecta concretamente a la función de compras, la necesidad de este alineamiento, o integración, con la estrategia competitiva de la empresa también se ha puesto de manifiesto (Narasimhan y Das, 2001; Carr y Pearson, 1999; González-Benito, 2007; Carbone, 1995; Di Benedetto et al., 2003). Tanto su alineamiento con la estrategia definida a nivel corporativo, como la integración con el resto de funciones para dar soporte a dicha estrategia influyen en los resultados (Narasimhan y Das, 2001; Carr y Smeltzer, 1997; Carbone, 1995). Sin embargo, poco sabemos sobre los mecanismos que subyacen a esta influencia, y de las circunstancias y contingencias que la fortalecen o la debilitan.

Este documento pretende contribuir a dilucidar esta cuestión analizando, en el ámbito específico del desarrollo de nuevos productos, la relevancia de la integración de compras con otras funciones empresariales. Para ello, presenta una propuesta explicativa del efecto de la integración entre la función de compras y la función comercial de la empresa en sus resultados, entendiendo dicha integración como el grado en el que el responsable de comercialización tiene capacidad de decisión sobre la gestión de compras. Esta propuesta destaca la rapidez como una variable mediadora en dicha relación y argumenta que las características del entorno, más allá del efecto que puedan tener sobre las distintas variables consideradas, ejercen un papel moderador en esta relación. La lógica de estas proposiciones es ilustrada con el caso de una empresa que compite en el sector *fast fashion*.

Además de ayudar a entender cómo la integración inter-funcional puede ser beneficiosa, el interés del documento radica en las aportaciones que realiza a distintos ámbitos de la literatura. En lo que respecta a la investigación sobre la estrategia de compras, añade nuevos argumentos a la explicación de la importancia de establecer vínculos con otras funciones (Burt y Soukup, 1985; Carbone, 1995; Dyer, 1996; Di Benedetto et al., 2003), pone de relieve la necesidad de considerar la rapidez como un elemento clave en esta integración, y plantea la necesidad de estudiar su potencia y limitaciones en diferentes circunstancias. En lo que respecta a la literatura sobre desarrollo de nuevos productos, este trabajo contribuye a subrayar la importancia del rol que desempeña la función de compras en este proceso.

Aunque este papel ha sido destacado por algunos autores (Burt y Soukup, 1985; Di Benedetto et al., 2003), a menudo ha sido omitido (Takeuchi y Nonaka, 1986; Urban y Hauser, 1993; Minguela et al., 2000; Xie et al., 1998, Song et al., 1997), y existen pocos trabajos que analicen de forma específica esta cuestión. Finalmente, la utilidad práctica del análisis realizado, radica en que permite dilucidar bajo qué circunstancias es más conveniente potenciar la integración de las decisiones de compra y comercialización, y a través de qué mecanismos.

El resto del trabajo se estructura en otras cuatro secciones. En la sección 2, se revisan las bases teóricas y las áreas de estudio en las que se enmarca el trabajo. En la sección 3, se argumentan y formulan las proposiciones. En la sección 4, se describe un caso que ilustra la lógica del mismo. Y en la sección 5, se presentan de forma resumida las principales conclusiones.

2. Literatura Relacionada.

2.1 La importancia de la integración de la función de compras.

El papel de la función de compras fue percibido como un rol pasivo y meramente funcional hasta principios de los 70 (Ammer, 1989). A partir de los años 80 se empieza a reconocer el papel crítico que juega dentro de la empresa y, por lo tanto, la necesidad de alinear su estrategia con la del negocio. Distintas circunstancias han influido en este mayor reconocimiento. En primer lugar, el creciente peso que han alcanzado los materiales y componentes comprados sobre el producto final en muchas empresas (Burt y Soukup, 1985; Carr y Pearson, 1999). Este incremento ha tenido como consecuencia que un porcentaje cada vez más alto de los costes, la calidad o los tiempos de servicio que éstas ofertan a sus clientes esté en manos de la función de compras (Carr y Pearson, 1999; Carbone, J. 1995; Kumar y Arbi, 2008). Este hecho ha revelado la vital importancia de la función de compras dentro de la empresa. En Honda de América, por ejemplo, más del 80% de los materiales utilizados en la producción de sus automóviles se compra a proveedores externos (Carr y Pearson, 1999; Carbone, 1995). El aumento de la práctica de *outsourcing* hacia países con menores costes laborales también ha contribuido a este incremento de la cantidad comprada sobre el producto total. Por ejemplo, el 60% de la producción de H&M, y el 30% de la producción de Zara provienen de Asia (Palacios y Unamuno, 2006).

En segundo lugar, el paulatino reconocimiento del valor que puede aportar la función de compras al desarrollo de nuevos productos. Tradicionalmente, su rol era el de mero receptor de unos requisitos (tiempo-coste-calidad-diseño) con los que debía acudir al mercado de proveedores. Pero, se ha ido

poniendo de relieve que, aportando proactivamente información sobre dicho mercado desde las etapas iniciales del desarrollo, puede influenciar en las características del producto consiguiendo mejores costes, calidades o tiempos de servicio (Burt y Soukup, 1985; Freeman y Cavinato, 1990; Carbone, 1995, Narasimhan y Das, 2001).

En tercer lugar, la necesidad de considerar otras prioridades competitivas de la función de compras, más allá de su habitual objetivo principal de reducir costes (Burt y Soukup, 1985). El aumento de la competencia, así como los cambios en los gustos de los consumidores han dado cada vez más importancia a la capacidad de la empresa de ser flexible para adaptarse a ellos (Fisher, 1997; Djelic y Ainamo, 1999). De este modo se hace evidente la importancia de establecer cuáles son las prioridades competitivas de la función de compras (ej. costes vs. capacidad de adaptarse a cambios en la demanda) y de alinear éstas con la estrategia elegida por la empresa (Carr y Pearson, 1999; Fisher, 1997; Narasimhan y Das, 2001).

Por último, la literatura académica también ha reflejado a la vez que contribuido al mayor reconocimiento del papel de la función de compras y su alineamiento con la los objetivos estratégicos. Porter (1980) señala que la función de compras es una parte esencial de la empresa que afecta a su capacidad de realizar sus planes estratégicos. Freeman y Calvinato (1990) establecen que cada actividad y filosofía de la función de compras deben ser revisadas en cuanto a su habilidad para dar soporte al marco de planificación corporativo, a los procesos de planificación corporativos y al sistema de valor de la empresa.

De este modo, empiezan a aparecer conceptos como ‘Compra Estratégica’¹ (Carr y Smeltzer, 1997; Carr y Pearson, 1999; Chen et al., 2004) e ‘Integración Estratégica’² de la función de compras (Narashimhan y Das, 2001; González-Benito, 2007), que intentan concretar lo que supone una gestión de la función de compras alineada con la estrategia de la empresa. Se empiezan también a encontrar evidencias de la relación entre este alineamiento y los resultados (Carr y Pearson, 1999; Narasimhan y Das; 2001; González-Benito, 2007). Así, el concepto de compra estratégica se define como el proceso de planificar, evaluar, implementar y controlar las decisiones de compra, tanto a nivel operativo como estratégico, para dar soporte a la estrategia de la empresa (Carr y Pearson, 1999). Paralelamente el concepto de integración estratégica de la función de compras, en la

¹ Corresponde al término anglosajón: *Strategic Purchasing*.

² Corresponde al término anglosajón: *Purchasing Integration*.

misma dirección que el anterior, es descrito como una iniciativa de orientación interna que tiene como fin alinear las prácticas y objetivos de la función de compras con las del negocio (Narasimhan y Das, 2001).

Este alineamiento, o integración, de la estrategia de compras con la estrategia de la empresa tiene una doble dimensión. Por un lado la dimensión vertical de la integración de la función de compras se refiere a su fuerte conocimiento de la estrategia de la empresa, a su participación en el proceso de planificación de la misma y a la elaboración de una estrategia de compras que esté alineada con la de la empresa. Esta integración vertical se conseguirá a través de la representación de la función de compras en el equipo de alta dirección, a la asistencia regular a sus reuniones, y a la elaboración y revisión de planes para ajustarse constantemente a esta estrategia corporativa (Carr y Smeltzer, 1997; Narasimhan y Das, 2001).

En cuanto a la dimensión horizontal de la integración de la función de compras se refiere al hecho de que la estrategia de la empresa acaba por concretarse en una cartera de productos y servicios con los que responder a las oportunidades del mercado. Para poder definirlos y suministrarlos las distintas funciones de la empresa (marketing, i+d, producción, compras, finanzas, etc.) deben coordinarse. Así la función de compras finalmente puede dar soporte y alinearse con la estrategia de la empresa a través de su buen ajuste o integración con el resto de funciones. Esta integración de funciones se ha definido de distintas maneras tanto desde la literatura sobre integración de compras (Narasimhan y Das, 2001; Carr y Smeltzer, 1997), como desde otros ámbitos, ya sea la integración de marketing (Khamarkar, 1996; Khan y Mentzer, 1998, Khan, 2009) o el desarrollo de nuevos productos (Minguela et al., 2000). Algunos autores han hablado de distintos niveles (Karmarkar, 1996) y formas de integración (Khan, 2009), pero, de manera general, todos tienen en cuenta dos elementos que consideramos esenciales para que exista alineamiento o integración de funciones:

- *Información compartida.* Supone que las distintas funciones proporcionen al resto información relevante para el alineamiento (Carr y Smeltzer, 1997; Khan y Mentzer, 1998). Además requiere que conozcan y entiendan lo que implica para las demás llevar a cabo la estrategia corporativa (Carr y Smeltzer, 1997). Por eso, la comunicación es uno de los pilares en los que se basa la integración (Carr y Smeltzer, 1997; Khan y Mentzer, 1998; Khan, 2009; Minguela et al., 2000).
- *Toma de decisiones conjunta.* Tener acceso a la información y conocer las implicaciones para el resto de funciones no basta, sino que es necesario que en la toma de decisiones esta información sea

tenida en cuenta. De manera que las funciones tendrán que coordinarse para que exista integración (Narasimhan y Das, 2001; Karmarkar, 1996; Khan 2009).

Este documento se centra en esta dimensión horizontal de la integración estratégica de la función de compras. El grado máximo de la cual vendría dado por la adjudicación a uno de los responsables funcionales de tareas de las otras funciones para un producto o servicio determinado. En concreto este trabajo se centra en la integración de compras con la función de comercial en el marco del proceso inter-funcional de desarrollo de nuevos productos.

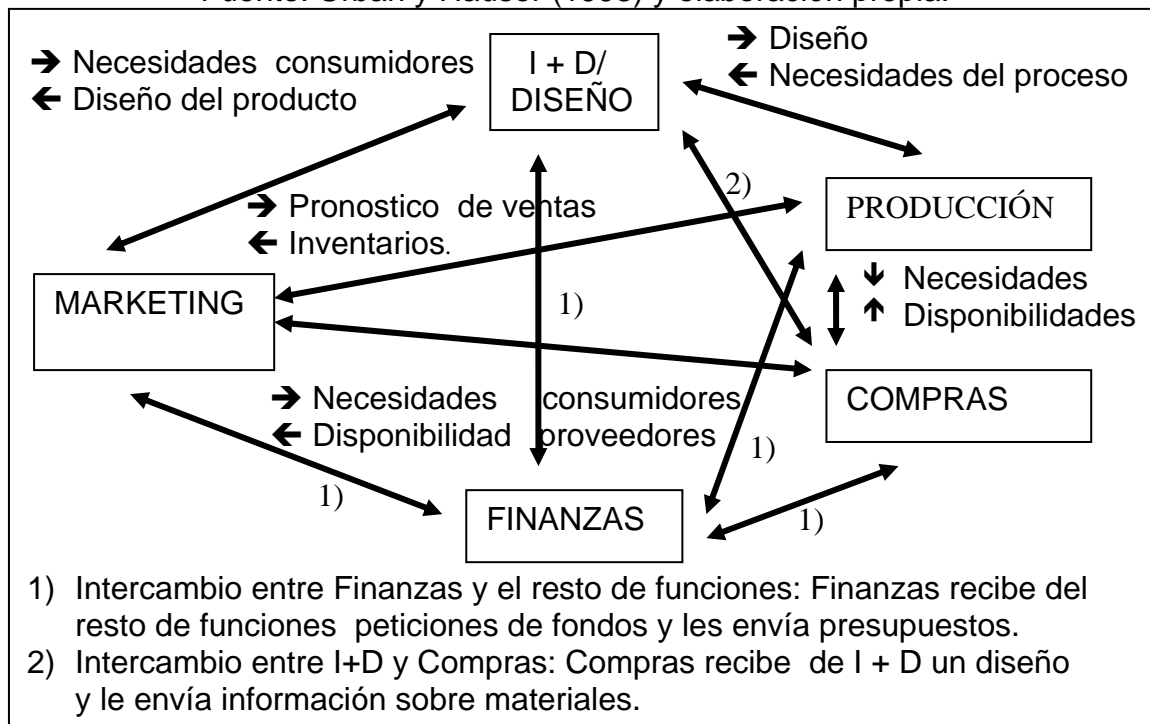
2.2 El proceso de desarrollo de nuevos productos.

El desarrollo de nuevos productos es el proceso que realiza la empresa para detectar oportunidades de negocio y poner a disposición de sus clientes productos y servicios que les den respuesta. Este proceso consta de distintas etapas: (1) etapa de generación de ideas; (2) etapa de selección de ideas; (3) etapa de diseño preliminar; (4) etapa de construcción y prueba del prototipo; y, (5) diseño final (Minguela et al., 2000). Urban y Hausser (1993) consideran también (6) etapa de producción y (7) etapa de comercialización. En este trabajo tendremos en cuenta estas dos últimas fases, así como una etapa de compra o aprovisionamiento de materias primas o componentes que sería previa a la producción.

Las funciones de marketing, i+d/diseño, producción, compras y finanzas, se coordinan o integran durante las distintas etapas (Urban y Hauser, 1993; Song et al., 1997; Di Benedetto et al, 2003; Carbone, 1995). Esta coordinación sucede bien de manera secuencial (hasta que las funciones que toman parte en una fase no han acabado con su etapa, no se incorporan las siguientes), o bien, de manera simultánea (se forma un equipo con representantes de todas las funciones que colaboran durante todas las etapas) (Takeuchi y Nonaka, 1986). La figura 1 representa el intercambio de información y la necesidad de coordinación entre ellas. Aunque la adecuada integración de todas las funciones es imprescindible (Urban y Hauser, 1993), el alineamiento entre dos de ellas juega un papel fundamental: la función de compras con la función de marketing o comercial.

Figura 1: INTERCAMBIO DE INPUTS Y OUTPUTS EN EL DESARROLLO DE UN NUEVO PRODUCTO.

Fuente: Urban y Hauser (1993) y elaboración propia.

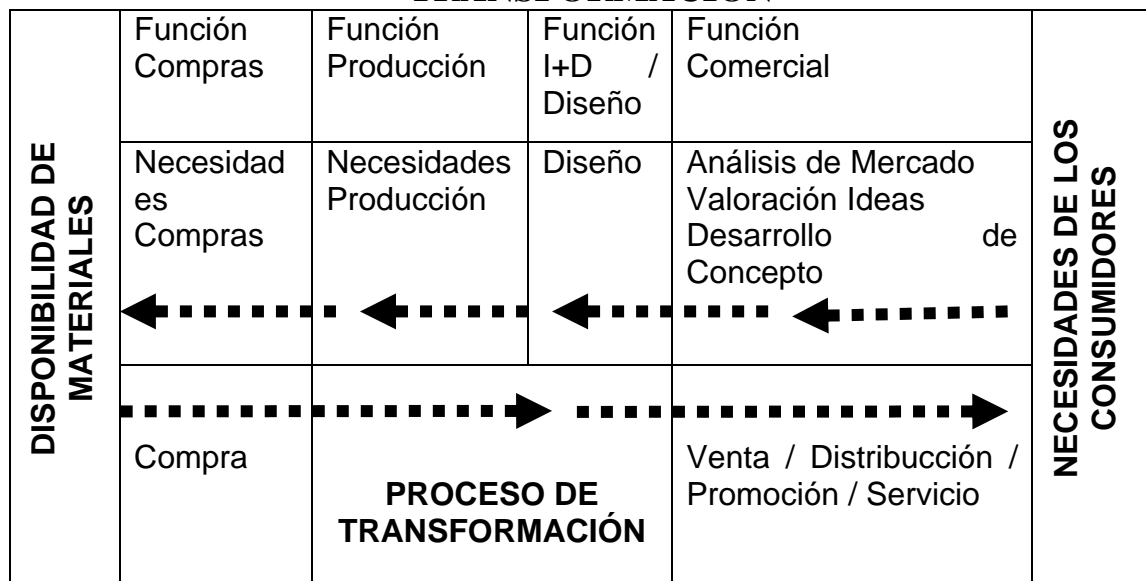


La función de compras se encarga de identificar y generar disponibilidad de materia prima y componentes gestionando la cartera de proveedores (búsqueda, selección, desarrollo, relaciones, negociación) y de aportar información valiosa al desarrollo de nuevos productos. (Narasimhan y Das, 2001; González-Benito et al., 2010; Carbone, 1995; Di Benedetto et al., 2003; Dyer, 1996). La función de marketing, o función comercial, se encarga: de identificar y representar las necesidades del consumidor (Minguela et al., 2000; Urban y Hauser, 1993), e incluso de generarlas (Anderson, 2007; Takeuchi y Nonaka, 1986); de valorar si las necesidades o ideas detectadas son consistentes con las líneas de negocio (Di Benedetto et al., 2003); de participar en el desarrollo del concepto de producto (Takeuchi y Nonaka, 1986) y en su diseño (Minguela et al., 2000); y, finalmente, de vender, anunciar y promocionar el producto (Urban y Hauser, 1993).

La importancia de la adecuada integración de las funciones de compras y comercial está en que estas funciones gestionan el principio y el final del proceso de transformación (tal y como se representa en la figura 2). La función de compras posee información y capacidad de actuación sobre la disponibilidad de materiales (proveedores, capacidades de producción, costes, tiempos de entrega, etc.) y la función comercial sobre la demanda (preferencias consumidor, ventas, competencia, tendencias, etc.). Si esta

información y capacidades son compartidas y tenidas en cuenta desde el principio del proceso el ajuste entre ambas durante el desarrollo de nuevos productos será mejor y más ágil. Compras podrá buscar proactivamente y con más margen de tiempo las mejores opciones de aprovisionamiento y aportar ideas a la definición del producto³. La función comercial podrá ajustar las características del producto a las mismas, dentro de los límites de lo que el cliente demanda⁴. Esta mayor coordinación puede tener efectos beneficiosos sobre el desarrollo de nuevos productos.

Figura 2: PRINCIPIO Y FIN DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN



*NOTA: Dependiendo del enfoque (secuencial o simultáneo) de desarrollo de nuevos productos, las funciones participan en más o menos etapas del mismo. Para simplificar la representación del proceso hemos adjudicado a cada función las etapas en las que tradicionalmente ha tenido mayor protagonismo (Minguela et al., 2000; Takeuchi y Nonaka, 1986).

En primer lugar, consigue generar ahorros de tiempo en el proceso, pues permite anticipar la localización de opciones de aprovisionamiento y evita errores y tiempos de espera imprevistos. Estos tiempos inesperados pueden deberse, por ejemplo, a la necesidad de elaborar componentes deseados

³ En General Motors, por ejemplo, la función de compras acude al mercado de proveedores con un conjunto de especificaciones generales orientadas al consumidor (ej. “que el componente no se arrugue o retuerza”), antes incluso del diseño del producto, para que los propios proveedores aporten ideas sobre como debe ser diseñado el producto (Carbone, 1995).

⁴ Por ejemplo, en 1995, Ford descubrió gracias a la información de los proveedores que el hecho de ofertar diferentes materiales y colores para las alfombras del maletero encarecía el coste de las mismas y que si limitaba la oferta a un solo material y color, podía obtener un ahorro del 7% de su coste sin afectar la satisfacción del cliente final, para el que el color y material de las alfombras del maletero no era un punto demasiado relevante (Carbone, 1995).

cuya no-disponibilidad no se había considerado, o a tener que redefinir las características del producto para ajustarla a materiales disponibles o menos costosos (Burt y Soukup 1985; Freeman y Cavinato, 1990; Carbone, 1995). En segundo lugar, puede proporcionar ahorro de costes, pues en vez de utilizar unos componentes preestablecidos, se puede considerar la posibilidad de utilizar sustitutos que el mercado oferte más baratos, o considerar las ideas que los proveedores aporten para reducir costes (Burt y Soukup 1985; Carbone, 1995). En tercer lugar, puede mejorar las calidades utilizando la experiencia de los proveedores para conseguirlo. Y, por último, puede generar información valiosa para comunicación y publicidad. Si la función de compras conoce las preferencias del consumidor puede detectar y aportar información sobre componentes o procesos que estén en línea con las preferencias de los consumidores y que puedan utilizarse en distintas vías de comunicación. Por ejemplo, puede aportar información para etiquetas y cartelería en punto de venta de componentes que se ajusten a la demanda como materiales orgánicos y otras calidades especiales (ej. Edelson, 2010); o información sobre procesos de aprovisionamiento responsables con la sociedad y el medio ambiente que se ajusten a las preferencias de los consumidores y se puedan publicitar a través de otras vías (ej. Inditex, 2008)⁵.

De todos estos efectos positivos de la integración de la función comercial y la función de compras nos vamos a centrar en el ahorro de tiempo durante el desarrollo de nuevos productos. Este ahorro incidirá en los resultados de la empresa de distintas maneras. Las características del entorno serán determinantes en su grado de influencia.

2.3 Las características del entorno.

Para caracterizar el entorno, el presente trabajo se basa en tres dimensiones propuestas por la literatura y de general aceptación: dinamismo, complejidad, y munificencia (Dess y Beard, 1984; Sharfman y Dean, 1991; Sutcliffe y Huber, 1998; González-Benito et al., 2010):

- **Dinamismo** consiste en la presencia de inestabilidad y turbulencia en el entorno.

⁵ Inditex comunica en su memoria anual su plan de acción de responsabilidad social corporativa y comenta: “Los gustos y demandas de los clientes no sólo se tienen en cuenta para decidir los modelos que integran la oferta comercial. El diálogo permanente entre el personal de tienda y los clientes es, en numerosas ocasiones, el germen de proyectos sociales o medioambientales, (...) Entre estas demandas figuran los procesos productivos éticos en las fabricas de los proveedores de países de bajo coste laboral (ej. Asia). sobre los que Inditex informa en su memoria (Inditex Memoria Anual, 2008).

- Complejidad consiste en la heterogeneidad o diversidad de factores, actividades y situaciones que se puedan dar en el entorno
- Munificencia es el grado en el que el entorno presenta oportunidades competitivas y condiciones favorables para el crecimiento continuado de la empresa.

El concepto de hostilidad o amenaza competitiva del entorno, que se refiere al grado en el que las acciones y comportamiento de los competidores amenazan a la empresa, ha sido en ocasiones combinado con el de munificencia (Sharfman y Dean, 1991) y en otras ocasiones analizado de forma separada (González-Benito et al., 2010). En el presente trabajo consideraremos que la definición de munificencia incorpora la amenaza competitiva ya que esto reducirá las oportunidades y condiciones favorables para el crecimiento.

3. Integración de la función de compras en entornos que requieren rapidez de respuesta.

3.1 Necesidad de rapidez en entornos dinámicos, complejos y poco munificentes

La rapidez, o menor duración posible del proceso de desarrollo de nuevos productos, parece un objetivo deseable en cualquier tipo de entorno. Los beneficios de esta rapidez pueden ser diversos. En primer lugar, proporciona una mayor capacidad para ajustarse a los gustos de los consumidores. Esto se debe a que cuanto más rápido sea el desarrollo de productos, más cerca del momento del consumo se pueden iniciar. Esto se traduce en contar con una información más reciente sobre la demanda y por lo tanto en mayores posibilidades de adecuarse a ella (Fisher, 1997; Anderson, 2007; Wathne y Heide, 2004). En segundo lugar, anticipa la disponibilidad del producto y, por lo tanto, aumenta el tiempo de que se dispone para venderlo antes de que termine su ciclo de vida. En tercer lugar, permite reaccionar antes que los competidores y, por lo tanto, incrementar la cuota de mercado (Dyer, 1996). En cuarto lugar, consume menos esfuerzos y recursos al extenderse menos en el tiempo. Y, por último, puede conseguir abaratar los transportes. Si se reduce el tiempo necesario para algunas fases del desarrollo se pueden utilizar transportes más intensivos en tiempo pero menos costosos, por ejemplo barco en lugar de avión. Todo esto nos lleva a concluir que la rapidez influirá en la capacidad de incrementar las ventas y reducir los costes. De este modo, se establece la primera proposición de este trabajo.

P1: Una mayor rapidez en el proceso de desarrollo de nuevos productos está relacionada positivamente con unos mejores resultados comerciales y financieros.

Si bien las distintas dimensiones del entorno han sido analizadas previamente como determinantes tanto del proceso de desarrollo de nuevos productos (ej. Revilla et al., 2010) como de los resultados empresariales (ej. Porter, 1981), se pretende ir más allá, destacando su papel moderador en la relación entre ambas variables que hemos planteado en P1. Dinamismo y complejidad en ocasiones se han considerado circunstancias que generan incertidumbre y han sido analizadas bajo el paraguas de este concepto (Dess y Beard, 1984; González-Benito et al., 2010). El dinamismo se caracteriza por el cambio, y los cambios en la actividad de la empresa influyen negativamente su capacidad para predecir el futuro. Por lo tanto estos cambios generan incertidumbre. La complejidad implica la existencia de muchos factores a tener en cuenta, pero la racionalidad limitada del ser humano no puede analizar todas las posibles contingencias que se derivan de esta multitud de factores, por lo que la complejidad implica incertidumbre (González-Benito et al., 2010). Para enfrentarse a esta incertidumbre las empresas intentan posponer sus decisiones sobre qué y cuánto producir al máximo que le permitan sus tiempos de desarrollo de nuevos productos (Fisher, 1997, Anderson, 2007, Wathne y Heide, 2004). De este modo, pueden contar con la mayor cantidad de información posible sobre la demanda y disminuyen el riesgo de equivocarse. Así pues, cuanto mayor sea el dinamismo y/o complejidad del entorno, mayor será la incertidumbre, y más influencia en los resultados tendrá el hecho de contar con procesos rápidos que permitan posponer al máximo la definición del producto.

Los entornos dinámicos, se caracterizan por ciclos de vida más cortos debido a los cambios en los gustos de los consumidores, en las tendencias, o en la tecnología. En estas circunstancias, la incidencia sobre las ventas de introducir rápidamente los productos en los mercados será mayor que en entornos con ciclos de vida más largos. En estos últimos hay menor riesgo de que el producto quede obsoleto o de tener que incurrir en costes de descuento.

Además, unos niveles más altos de dinamismo y complejidad se traducen en la necesidad de desarrollar un mayor número de productos para dar respuesta a una demanda cambiante y heterogénea. Es decir, en un mayor número de procesos de desarrollo de productos. En estos entornos minimizar el tiempo necesario para cada proceso, y por lo tanto la cantidad de recursos empleados en los mismos, tendrá más influencia sobre los

costes que en entornos más estables que necesiten menos procesos. De este modo podemos formular las siguientes proposiciones:

P2: El dinamismo del entorno modera positivamente la relación entre la rapidez del proceso de desarrollo de nuevos productos y los resultados comerciales y financieros de la organización.

P3: La complejidad del entorno modera positivamente la relación entre la rapidez del proceso de desarrollo de nuevos productos y los resultados comerciales y financieros de la organización.

Cuanto menos munificentes sean los entornos menores serán las oportunidades de negocio y más competencia existirá. Por eso, en dichos entornos es todavía más importante que el desarrollo de nuevos productos se realice antes de que los competidores oferten otro producto que responda a la misma oportunidad. Formulamos en consecuencia la siguiente proposición:

P4: La munificencia modera negativamente la relación entre la rapidez del proceso de desarrollo de nuevos productos y los resultados comerciales y financieros de la organización.

3.2. La mayor competencia del responsable de producto en la función de compras como fuente de rapidez.

Si la rapidez en el proceso de desarrollo de nuevos productos influye en los resultados de la empresa, entonces, será deseable una mayor integración de las funciones de compras y comercial. La razón es que dicha integración, como se explicó en el apartado 2.2, tiene como efecto una disminución en el tiempo necesario para lanzar un producto (llamaremos ‘efecto A’ a dicha influencia). Esto es debido a que cuanto mayor sea esta integración, más información tanto sobre consumidores como sobre proveedores será tenida en cuenta desde el principio del proceso de desarrollo de nuevos productos, permitiendo anticipar tareas de aprovisionamiento y evitando errores y tiempos imprevistos de espera (Burt y Soukup, 1985; Carbone, 1995).

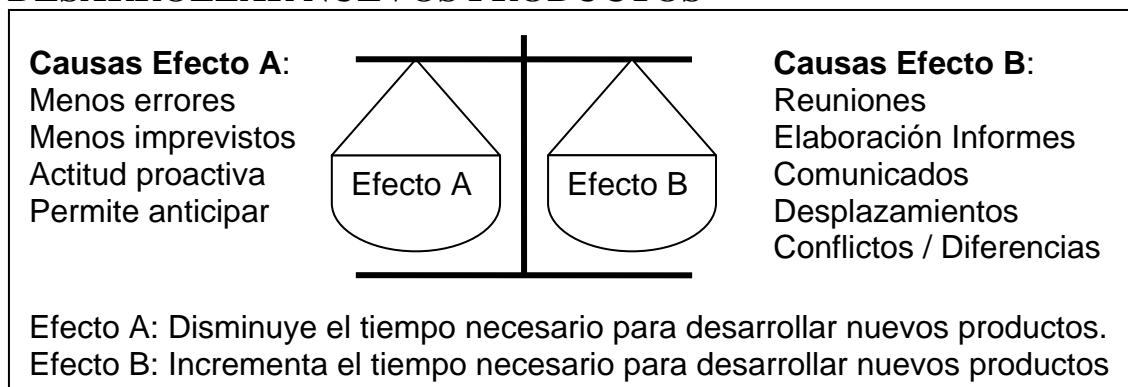
Pero la integración de funciones tiene un segundo efecto sobre el tiempo necesario para desarrollar un producto. La integración requiere compartir información y coordinarse tanto horizontalmente con otras funciones, como, en ocasiones, verticalmente con el nivel jerárquico superior. Estos mecanismos requieren de tiempo para llevarse a cabo. En lo que respecta a la comunicación y coordinación vertical, la coordinación de dos directivos

funcionales que no tienen autoridad el uno sobre el otro lleva a tener que recurrir a un jefe jerárquico común para resolver conflictos y desajustes. Esto alarga la cadena de comunicación vertical. Según Jones (1995) cuanto más largas son las cadenas de comunicación entre distintos niveles jerárquicos más riesgo existe de distorsionar la información y más se ralentiza la toma de decisiones. En lo que respecta a la comunicación y coordinación horizontal que requiere la integración de funciones, ésta implica mecanismos que consumen tiempo como la elaboración de comunicados, correos electrónicos, informes, llamadas, reuniones, o desplazamientos (Khan y Mentzer, 1998; Khan, 2009; Minguela et al., 2000; Homburg et al., 1999; Xie et al., 1998). Este tiempo a menudo es percibido por los miembros de las funciones como superior a aquel del que disponen (Khan y Mentzer, 1998; Williams et al., 1994). Adicionalmente, este tiempo de comunicación y coordinación a menudo se ve incrementado por la diversidad que caracteriza a los miembros de distintas funciones. Esta diversidad se da no sólo en cuanto a su formación, lenguaje técnico, jerga, personalidad o responsabilidades organizativas (Minguela et al., 2000); si no también en cuanto a los objetivos y sistemas de incentivos por los que se rigen las personas que deben coordinarse (Song et al., 1997)⁶. Estas diferencias dificultan la comunicación y coordinación entre funciones, y pueden provocar conflictos alargando el tiempo que es necesario invertir en las mismas (Minguela et al., 2000). Resumiendo, la comunicación y coordinación tanto vertical como horizontal que se requiere para integrar funciones alarga el tiempo necesario para desarrollar nuevos productos (llamaremos 'efecto B' a esta segunda influencia de la integración).

En la figura 4 se han representado en los dos platillos de una balanza estos dos efectos o influencias de la integración de funciones sobre el tiempo dedicado al desarrollo de nuevos productos. Se pretende representar la idea de que uno de ellos puede finalmente tener más influencia o peso que el otro. Si el efecto B supera al A se anularan las ventajas competitivas conseguidas por la integración vía el desarrollo más rápido de productos. Por lo tanto sería deseable encontrar vías de integración, esto es de comunicación y coordinación entre las dos funciones, que requirieran del menor tiempo posible, es decir, que manteniendo el efecto A, minimicen al máximo el efecto B.

⁶ Por ejemplo, tradicionalmente marketing ha sido premiado por incrementar las ventas, y compras por reducir los costes (Song et al., 1997).

Figura 3: EFECTOS DE LA INTEGRACIÓN COMERCIAL-COMPRAS SOBRE EL TIEMPO NECESARIO PARA DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS



Para agilizar esta comunicación y coordinación interfuncional se han realizado diversas propuestas. Por ejemplo conseguir una mayor proximidad física de los departamentos (Takeuchi y Nonaka, 1986; Clark y Wheelwright, 1992; Anderson, 2007) o unificar las recompensas y criterios de evaluación (Song et al., 1997; Narasimhan y Das, 2001). También se ha propuesto la formación conjunta como forma de potenciar la integración (Williams et al., 1994). Esta formación sin duda limaría las diferencias que pueden dificultar la comunicación y coordinación entre funciones, pero también requiere de tiempo por lo que cabe pensar que no conseguiría disminuir tanto como sería deseable el efecto B. En definitiva aunque dichas medidas facilitan la comunicación y coordinación entre funciones, siguen dejando espacio para el conflicto, ya que, por un lado siguen dependiendo de dos agentes decisores que deben coordinarse, y, por otro lado, siguen dependiendo de la comunicación entre agentes diversos. De forma que pueden seguir dándose casos en los que el efecto B supere al A.

Una alternativa más drástica, consistiría en dotar al responsable comercial de cada producto de mayor capacidad de decisión o competencia sobre las tareas de compra relacionadas con ese producto. Tareas como la búsqueda, selección, y formación de proveedores o las negociaciones y comunicaciones en general con los mismos (precios, condiciones de entrega, calidades, resolución de incidencias, etc.). Esta mayor competencia del responsable comercial en las labores de compra constituye un mecanismo de integración de ambas funciones ya que proporciona al responsable comercial acceso directo tanto a la información relativa al mercado final como a los proveedores. De esta forma se garantiza que este único agente decisor está teniendo en cuenta ambos ámbitos de información en su coordinación de ambas funciones.

Básicamente, este mecanismo de integración iría un poco más allá que un mecanismo tradicional de integración de funciones, los llamados comités permanentes o equipos (*teams*) (De la Fuente et al., 1997), puesto que además o independientemente de crear un equipo con los miembros de ambas funciones asociados a un producto o productos, se dota a una única persona de autoridad sobre ambas funciones en lo que respecta a ese producto o gama de productos para conseguir rapidez en su desarrollo (Clark y Wheelwright, 1992).

Esta forma de integración de funciones, basada en ampliar las competencias del responsable comercial a la función de compras, no requerirá demasiado tiempo para llevarse a cabo. Es decir minimizará el efecto B. Esto es así ya que consigue cadenas de comunicación más cortas, tanto a nivel vertical como horizontal favoreciendo así la toma de decisiones más ágil (Davis et al., 1992). En lo que respecta a las comunicaciones verticales, el tener un directivo común para ambas funciones en vez de dos que deban coordinarse, evitará tener que recurrir a un jefe jerárquico común para resolver conflictos y desajustes. De este modo se acortará la cadena de comunicación vertical y se eludirá el tiempo invertido en estas reuniones con jefe de un nivel jerárquico superior.

Este mismo razonamiento se puede aplicar a la comunicación horizontal. Para el lanzamiento de un producto la función comercial debe comunicarse y coordinarse con la función de compras que a su vez debe comunicarse y coordinarse con los proveedores. Dotando al responsable comercial de competencia en compras, se consigue que éste tenga acceso directo a los proveedores, es decir se puede acortar esta cadena de comunicación evitando distorsiones en la comunicación y se agilizando el proceso de toma de decisiones. Además el responsable comercial también acorta el tiempo de comunicación horizontal debido al hecho de que no depende de otra función para obtener la información, de esto modo evita tiempo de espera por dificultades debidas a las posibles diferencias entre ellas (lenguaje, formación, jerga técnica, ubicación, prioridades, agendas, objetivos, etc.). Y además no tendrá que coordinarse con otro agente decisor, por lo que podrá tomar decisiones más rápidas.

Además, esta forma de integración alternativa no sólo mitiga el efecto B, sino que permite fortalecer el efecto A. Es decir, el responsable comercial, teniendo en cuenta tanto la información que posee sobre el mercado de componentes como sobre el mercado final, consigue evitar errores e imprevistos y puede anticipar acciones de aprovisionamiento. Por ejemplo, no pondrá en marcha el desarrollo de productos que contemplen componentes que no estén disponibles en el mercado a un precio razonable

que garantice el éxito de estos productos. De este modo, los recursos se aprovecharán mejor y redundarán en tiempos más cortos de desarrollo de los productos por los que sí se apueste.

Teniendo en cuenta estos argumentos, una mayor competencia del responsable comercial sobre la gestión de compras conseguirá un efecto A significativamente superior al efecto B. Es decir, de forma agregada, reducirá el tiempo necesario para desarrollar productos. En consecuencia, formulamos la siguiente proposición:

P5: Un mayor grado de competencia del responsable comercial de un producto o gama de productos sobre las compras que afectan a dichos productos está positivamente relacionado con la rapidez en el proceso de desarrollo de dichos productos.

Si bien también en este caso hay trabajos que analizan el efecto de las características del entorno sobre la integración interna de funciones (ej. Chen y Paulraj, 2004) y, tal y como se comentó antes, sobre el proceso de desarrollo de nuevos productos (ej. Revilla et al., 2010), queremos profundizar en esta cuestión destacando el papel moderador del dinamismo y la complejidad en la relación entre ambas variables planteada en P5. El dinamismo y la complejidad del entorno moderan dicha relación. En los entornos dinámicos y complejos es necesario considerar muchos cambios imprevistos y multitud de variables a la hora de desarrollar un producto. Esto implica más información que procesar y más decisiones que tomar durante dicho desarrollo. Por ejemplo habrá más novedades y factores a tener en cuenta en el diseño, y las necesidades de aprovisionamiento serán más cambiantes y complicadas. En estos casos la rapidez para reunir información y tomar decisiones será más importante sobre el ahorro de tiempo de lanzamiento de producto que en entornos donde haya pocas decisiones que tomar.

Además, en dichos entornos será necesario desarrollar un mayor número de productos para responder a los cambios y heterogeneidad en la demanda, las tendencias, o novedades tecnológicas. Si hay más productos sobre los que decidir el tiempo necesario para desarrollar cada producto se verá afectado por el tiempo que los agentes implicados dedican a tomar decisiones sobre otros productos y que pueden retrasarlo indirectamente. En estos entornos, por lo tanto, la capacidad de decisión más rápida, ahorra más tiempo que en entornos donde se necesiten desarrollar pocos productos. De esta forma formulamos las siguientes proposiciones:

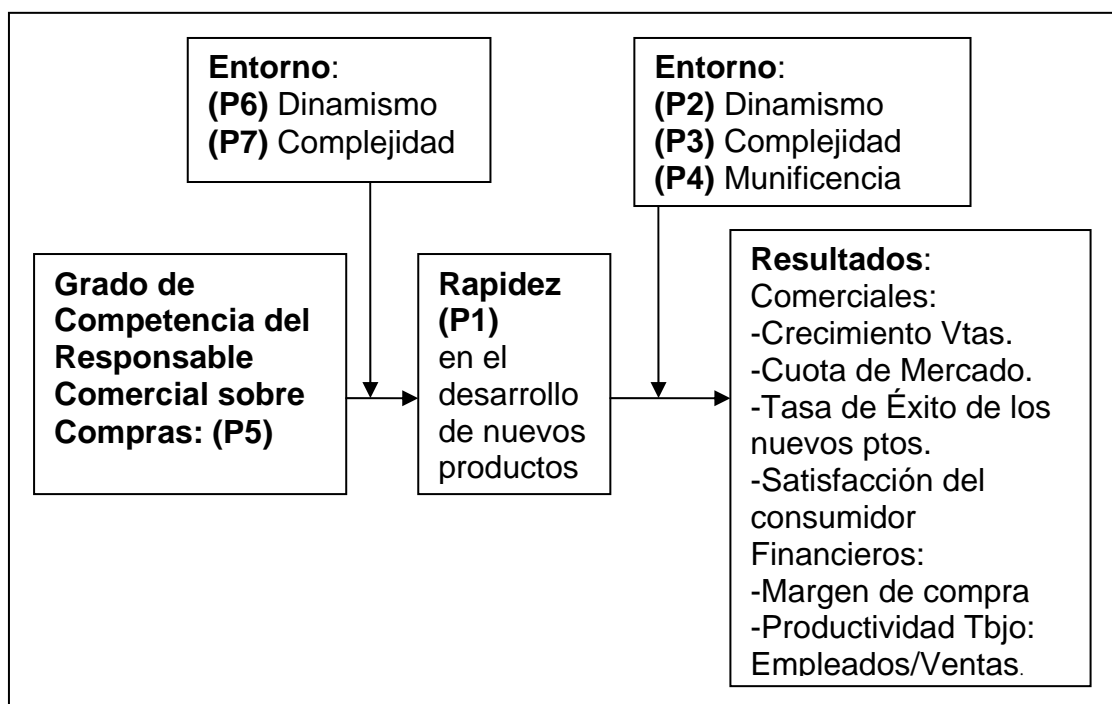
P6: El dinamismo del entorno modera positivamente la relación entre el grado de competencia en compras del responsable comercial y la rapidez en el proceso de desarrollo de nuevos productos.

P7: La complejidad del entorno modera positivamente la relación entre el grado de competencia en compras del responsable comercial y la rapidez en el proceso de desarrollo de nuevos productos.

En la figura 4 se resumen gráficamente las proposiciones planteadas. Básicamente, se propone que la rapidez constituye un elemento mediador importante cuando se analiza el efecto de la integración compras-comercial en los resultados empresariales en el ámbito específico del desarrollo de nuevos productos. Además, las características del entorno moderan los distintos efectos que componen esta mediación.

Es importante tener en cuenta que en esta figura únicamente se recogen las relaciones analizadas en este trabajo y que se centran fundamentalmente en explicar la relación entre la integración de la función comercial y de compras en los resultados empresariales. No debe entenderse por lo tanto como un modelo explicativo de las relaciones existentes entre las distintas variables consideradas, sino únicamente como un resumen de las proposiciones desarrolladas. De hecho, como ya ha destacado la literatura previa (Porter, 1981; Chen y Paulraj, 2004; Revilla et al., 2010), cabe pensar, que existan otras relaciones directas de las variables caracterizadoras del entorno y los demás constructos presentados. Dichas relaciones, por supuesto, deberán ser tenidas en cuenta y controladas a la hora de abordar empíricamente las proposiciones planteadas.

Figura 4: ESQUEMA DE PROPOSICIONES PLANTEADAS



4. Una ilustración: El sector *Fast Fashion*.

A continuación se pretende ilustrar la lógica del análisis realizado con la descripción del sector *Fast fashion* y el estudio de una organización que desarrolla su actividad en el mismo pero que ha preferido permanecer en el anonimato. A partir de ahora nos referiremos a dicha empresa como M.P. Los datos utilizados se han obtenido a través de una revisión de la literatura, la experiencia laboral en el sector y contactos con la empresa.

4.1 El Sector *Fast Fashion*.

En los últimos 20 años, diversos cambios en el sector de la moda han impulsado el éxito de estrategias centradas en bajo coste, así como la flexibilidad y velocidad de respuesta a un mercado cada vez más experto y exigente (Bhardwaj y Fairhurst, 2010; Djelic y Ainamo, 2003). Esta forma de competir ha recibido distintas denominaciones: *Speed to market*, *Quick Response*, *Cheap and Chic* y, especialmente, *Fast Fashion* (ej. Anderson, 2007; Bhardwaj y Fairhurst, 2010; The Economist, 2005; National Post, 2009). Inditex, H&M, Mango, Top Shop, New Look, Primark o Uniqlo son algunas de las empresas que se han asociado a este concepto y que han configurado este sector (The Economist, 2005; Anderson, 2007; Edelson, 2010; Bhardwaj y Fairhurst, 2010; Barnes y Lea-Greenwood; 2006; MacCarthy y Jayarathne, 2009; Masters, 2009).

4.2 La importancia de la rapidez en el sector Fast Fashion.

El entorno del sector de la moda se caracteriza por ser dinámico y complejo. Dinámico debido a la estacionalidad y volatilidad en los gustos de los consumidores (Barnes y Lea-Greenwood, 2006; Fernie y Sparks, 1998; Inditex, 2008; National Post, 2009), y complejo debido a la variedad tanto en las tendencias como en la demanda (Mazaira et al., 2003; Djelic y Ainamo, 1999; Baley, 2001; Barnes y Lea-Greenwood). Estos cambios y complejidad, así como un alto componente de impulso en la compra (Fernie y Sparks, 1998) provocan incertidumbre sobre qué ofertar y en qué cantidad (Whatne y Heide, 2004; Fisher, 1997; National Post, 2009). El sector se caracteriza además por una intensa competencia (Djelic y Ainamo, 1999; Mazaira et al., 2003; Bharjwad y Fairhurst, 2010).

Todo ello ha puesto de relieve la necesidad de rapidez de reacción en las distintas actividades de la empresa y, entre ellas, en el desarrollo de nuevos productos. Dicha rapidez es necesaria, en primer lugar, para poder finalizar los productos antes de que la estación o las preferencias cambien (Barnes y Lea-Greenwood, 2006; Christopher et al., 2004). En segundo lugar, es necesaria para poder responder a la demanda de variedad con un rango más amplio de productos (Barnes y Lea-Greenwood, 2006). En tercer lugar, la rapidez es esencial para poder reducir la incertidumbre y el riesgo-moda (Fisher, 1997; Baley 2001; Palacios y Unamuno, 2006), es decir, el riesgo de apostar por tendencias que no consiguen la demanda esperada (National Post, 2009). La rapidez en el desarrollo de nuevos productos permite disminuir este riesgo ya que, cuanto más rápido sea el proceso, más se podrá retener la diferenciación de los productos y con más tiempo se contará para recopilar información sobre la demanda. Cuanto más reciente sea esta información, menor será el riesgo de equivocarse. Y, en último lugar, la rapidez es necesaria ya que permite actuar antes que los competidores (Economist, 2005; Barnes y Lea Greenwood, 2006).

Pero además, en los últimos 20 años, distintos factores han provocado que este dinamismo, complejidad y competencia se intensifiquen. Estos factores se pueden resumir en dos:

- Más moda. El consumidor se vuelve cada vez más experto o *fashion-conscious* y, por lo tanto, más sensible al componente moda (Bhardwaj y Fairhurst, 2010; National Post, 2009; Baley, 2001). Este hecho es potenciado por la mayor disponibilidad de información: desfiles de moda públicos a partir de 1999 (Bhardwaj y Fairhurst, 2010); televisión; recursos en Internet (*style.com*, *blogs*, foros, *cool-hunting sites*, etc.) (National Post, 2009); e incluso la información que el cliente obtiene de las propias tiendas. A partir de mediados de los 80, el mercado empezó a revelar este mayor interés por las

tendencias, y se empezó a detectar un mayor componente moda en la demanda (vs. prendas más básicas o estandarizadas) (Baley, 2001). Esta mayor demanda de moda también influyó, a la vez que fue potenciada, por un aumento, a partir de los 90, del rango de productos y colecciones por temporada. Éstas incorporaban las últimas tendencias o respondían a necesidades específicas de moda para determinadas ocasiones (Barnes y Lea-Greenwood, 2006; Anderson, 2007). Zara, por ejemplo, lanza alrededor de 11.000 prendas al año organizadas en hasta 20 “estaciones” o colecciones (Economist 2005; Barnes y Lea-Greenwood, 2006), H&M Lanza entre 2.000 y 4.000 prendas al año (Economist, 2005). Este creciente componente moda y novedad, incrementa el dinamismo, complejidad e incertidumbre del entorno, incrementando la necesidad de rapidez.

- Mejores precios. Por otro lado, el aumento de la competencia convirtió en una tendencia la delocalización de las compras y la producción hacia países con bajos costes laborales (Bhardwaj y Fairhurst, 2010; Tyler et al., 2006; Kumar y Arbi, 2008; Economist, 2005). Esto resultó en una sustancial ventaja en costes, pero la distancia física ralentizó los procesos de desarrollo de nuevos productos y de transporte (Bhardwaj y Fairhurst, 2010; Tyler et al., 2006; Kumar y Arbi, 2008; Christopher et al., 2004) por lo que para compensar esta pérdida de agilidad, las empresas se vieron obligadas a incrementar la rapidez por otras vías.

Para conseguir esta creciente necesidad de rapidez las empresas han recurrido a distintas técnicas, prácticas y metodologías como *just-in-time*, o *quick response* (Barnes y Lea-Greenwood, 2006; Baley 2001; Tyler et al., 2006), a la producción de prendas con mayor componente tendencia en lugares más próximos a la venta (Anderson, 2007), a anticipar la compra de tejidos y otros componentes (Anderson, 2007; Tyler et al., 2006), o al entrenamiento del personal en la toma de decisiones rápidas (Anderson, 2007). Este trabajo presenta la mayor competencia del responsable comercial sobre compras como una fuente de rapidez especialmente efectiva en estos entornos muy dinámicos y complejos y poco munificentes. En el siguiente apartado se tratará de ilustrar esta forma de integración a través de la descripción de un caso de empresa.

4.3 La integración compras-comercial en el sector Fast Fashion: El Caso M.P.

M.P. es una cadena de tiendas de moda que compite en un entorno como el que se ha descrito anteriormente. La empresa cuenta con más de un

centenar de locales situados en Europa, América Central y Oriente Medio. M.P. inició su actividad hace una década, cuando el dinamismo, la complejidad y la competencia del sector, tal y como se expone en la sección anterior, eran ya muy intensas.

La rapidez en el desarrollo de nuevas prendas es considerada por la empresa como factor clave para competir en este tipo de entorno por varias razones: (1) permite desarrollar los productos más cerca del momento de su consumo. De este modo dicho desarrollo se realiza con la información más reciente posible sobre la demanda, permitiendo hacer frente al alto grado de incertidumbre. M.P. intenta reducir todo lo posible su compromiso de compra (pedidos emitidos) antes de que empiece la temporada, de este modo reserva recursos para desarrollar productos con información de demanda de la propia temporada; (2) proporciona capacidad para ofertar más productos por temporada y así poder dar respuesta a la variedad y novedad que el mercado requiere; (3) asegura que los productos llegan a las tiendas antes de que los gustos, las tendencias o la temporada cambie; y, (4) permite estar en línea con los tiempos de reacción de la competencia. Este comportamiento resulta consistente con las proposiciones P1, P2, P3 y P4. Para generar esta rapidez, M.P. recurre a distintas vías, como a la producción interna, o en los proveedores más cercanos, de los productos que necesiten desarrollos especialmente ágiles. También recurre a la anticipación de la compra de parte de los tejidos, para que cuando se decida sobre el patrón y otras características de la prenda no sea necesario esperar para iniciar su fabricación.

Desde que abrieron su primera tienda las presiones del entorno no han cesado, debido a diferentes factores como, por ejemplo: la creciente demanda de variedad y últimas tendencias; las constantes acciones de los competidores como la apertura o remodelación de tiendas (ej. Zara, Blanco, Primark, o Pimkie), el lanzamiento de campañas (ej. H&M lanza cada poco tiempo colecciones creadas por grandes diseñadores, o *celebrities*, colecciones fabricadas con materiales orgánicos, etc...), las promociones o los descuentos; y, en el periodo más reciente, la llegada de la crisis económica y el descenso del consumo.

En determinados grupos de productos el incremento de la presión del entorno ha sido aún mayor debido a que además de los factores arriba mencionados, su producción⁷ se realiza en países lejanos (prioritariamente Asia). Esto provoca procesos de desarrollo de productos más complejos,

⁷ Aunque en estos casos la producción sea externa, M.P. se ocupa de supervisar que todos los materiales, componentes, coloridos, acabados, etc. de estas prendas se ajusten al diseño previsto

debido tanto a la lejanía como a la gestión de la importación. En algunos de estos grupos M.P. recurrió a incrementar la competencia de los responsables comerciales sobre compras para agilizar el desarrollo de nuevos productos.

En M.P. la oferta está dividida en gamas de productos. Cada una de ellas tiene una persona responsable que se encarga de analizar toda la información disponible sobre las preferencias del consumidor (ventas, información de tiendas, tendencias, competencia, etc.) y de configurar estratégicamente colecciones que responda a esta demanda en cuanto a su diseño, precio y cantidad. Este responsable valora no sólo el ajuste con la demanda y la competencia sino las sinergias con otros productos existentes, complementariedad, etc. Para ello trabaja con distintos departamentos (financiero, diseño y compras, principalmente). La toma de decisiones sobre calidades, diseños, precios y tiempos de entrega es fruto del trabajo en equipo y gran implicación de dichos departamentos. Todos ellos son conscientes de la importancia de rapidez en la toma de decisiones e intentan consensuar la mayoría de ellas en el plazo necesario para responder a tiempo al mercado. Pero el responsable comercial del producto tiene la última palabra en caso de no haber consenso.

Durante el desarrollo de nuevos productos un gran volumen de información se intercambia entre los participantes en el proceso (comercial, diseño, compras, finanzas). Para agilizar la comunicación y toma de decisiones entre las funciones de compras y comercial, y especialmente en lo que respecta a compras en países lejanos, los responsables comerciales y los compradores se situaron en la misma sala. Esta cercanía física fue de gran utilidad en la gestión del día a día de la relación con los proveedores y se tradujo en desarrollos de productos más rápidos.

No obstante, en aquellos casos en los que se requería aún más agilidad (debido a un mayor número de diseños distintos por tipo de producción), la proximidad de los departamentos parecía no suficiente, y los compradores pasaron a depender directa y únicamente de los responsables comerciales, sin depender de ningún otro responsable. De este modo se mejoró la sincronización de tareas y prioridades, y se unificaron las recompensas de compradores y comerciales. Además los responsables comerciales, al incrementar su competencia sobre los procesos de selección de nuevos proveedores, negociaciones, solución de incidencias y otras comunicaciones, tuvieron un acceso más directo y rápido a información valiosa que se intercambiaba durante estas tareas. Esta información era vinculada de forma instantánea por los responsables comerciales con la

información que poseían sobre el mercado final para tomar decisiones rápidas sobre los distintos aspectos del desarrollo de nuevos productos.

De modo que tal y como se propone en las proposiciones P5, P6 y P7, dado el incremento de la competencia, la incertidumbre y la multitud de productos que hay que desarrollar para satisfacer la demanda, y la complejidad de la compra en lugares lejanos, de no haber dotado de mayor competencia a los responsables comerciales sobre las compras, no se hubiesen conseguido procesos lo suficientemente ágiles en el desarrollo de nuevos productos.

5. Conclusión.

Este documento pone de relieve la importancia de la integración de la función de compras y comercial, así como la necesidad de mecanismos de integración de funciones ágiles que sean capaces de dar respuesta a un entorno cada vez más cambiante, complejo y competitivo. Para ello se han desarrollado unas proposiciones que plantean la mayor competencia del responsable comercial sobre la función de compras como una vía para agilizar la integración de las funciones de compras y comercial. Esta mayor competencia consigue dotar de mayor rapidez al desarrollo de nuevos productos. Así mismo, nuestro análisis vincula dicha rapidez con la consecución de mejores resultados. Por último, postula que cuanto más dinámico, complejo y menos munificente sea el entorno mayor incidencia tendrá esta mayor competencia sobre la rapidez y por lo tanto sobre los resultados.

El caso de M.P. revela que esta empresa ha dotado de mayor competencia a los responsables comerciales sobre la función de compras para conseguir la integración de la función de compras y la función comercial cuando las presiones del entorno así lo requerían. Con ello consiguió mejorar la rapidez del desarrollo de nuevos productos que necesitaba para competir. Este caso de empresa revela la existencia de una práctica empresarial coherente con la lógica propuesta a nivel teórico.

La realización de un análisis estadístico con grandes muestras constituye el desarrollo futuro natural de este trabajo. Éste permitirá determinar hasta qué punto está extendida esta forma de integración horizontal y verificar el grado de validez de las proposiciones sostenidas en el mismo.

Referencias:

Ammer, D.S., (1989): "Top management's view of the purchasing function", *Journal of Purchasing and Materials Management*, 25: 3, pp.16-21.

Anderson, K., (2007): "Fast fashion evolves", *American Association of Textile Chemists and Colorist*, 6: 8, August 2006.

Anónimo., (2005): "The future of fast fashion", *Economist*, 375: 8431, pp. 57-58.

Baley, T., (2001): "Organizational innovation in the apparel industry", *Industrial Relations*, 32: 1, pp. 30-48.

Barki, H.; Pinsonneault, A., (2005): "A model of organizational integration, implementation effort, and performance", *Organization Science*, 16: 2, pp. 165-179.

Barnes, L.; Lea-Greenwood, G., (2006): "Fast fashioning the supply chain: Shaping the research agenda", *Journal of Fashion Marketing and Management*, 10: 3, pp. 259-271.

Bhardwaj, V.; Fairhurst, A., (2010): "Fast fashion: response to changes in the fashion industry", *The International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 20: 1, pp. 165-173.

Burt, D.N.; Soukup, W.R., (1985): "Purchasing's role in new product development", *Harvard Business Review*, pp. 90-96.

Carbone, J., (1995): "Lessons from Detroit: Get suppliers involved earlier", *Purchasing*, 119: 6, pp. 38-42.

Carr, A.S.; Pearson, J.N., (1999): "Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes", *Journal of Operations Management*, 17: 5, pp. 497-519.

Carr, A.S.; Smeltzer, L.R., (1997): "An empirically based operational definition of strategic purchasing", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 3: 4, pp. 199-207.

Chen, I.J. y Paulraj, A. (2004): Understanding supply chain management: Critical research and a theoretical framework“, *International Journal of Production Research*, 42:1, pp. 131-163.

Chen, I.J.; Paulraj,A.; Lado, A.A., (2004): "Strategic purchasing, supply management, and firm performance", *Journal of Operations Management*, 22: 5, pp. 505-523.

Christopher, M.; Lawson, R.; Peck, H., (2004): "Creating agile supply chains in the fashion industry", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32: 8, pp. 367-376.

Clark, K.B.; Wheelwright, S.C., (1992): "Antecedents and consequences of cross-functional cooperation: A comparison of R&D, manufacturing, and marketing perspectives", *California Management Review*, 34: 3, pp. 9-28.

Davis, P.S.; Robinson, R.B. Jr.; Pearce II, J.A.; Park, S. H., (1992): “Business unit relatedness and performance: A look at the pulp and paper industry”, *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 349-361.

De la Fuente, J.M.; García-Tenorio, J.; Guerras, L.A.; Hernangómez, J., (1997): *Diseño Organizativo de la Empresa*, Editorial Civitas, Madrid.

Dess, G.; Beard, D., (1984): "Dimensions of organizational task environments", *Administrative Science Quaterly*, 20: 1, pp. 52-73.

Di Benedetto, C.A.; Calantone, R. J.; Van Allen, E.; Montoya-Weiss M.M., (2003): "Purchasing joins the NPD team", *Research Technology Management*, 46: 4, pp. 45-51.

Djelic, M.L.; Ainamo, A., (1999): "The coevolution of new organizational forms in the fashion industry: A historical and comparative study of France, Italy and the United States", *Organization Science*, 10: 5, pp. 622-637.

Dyer, J.H., (1996): "How Chrysler created and american keiretsu", *Harvard Business Review*, 74: 4, pp. 42-56.

Edelson, S., (2010): "H&M goes sustainable with garden collection", *WWD New York*, 199: 43, p. 4.

Fernie, J.; Sparks, L., (1998): *Logistics and retail management, insights into current practice and trends from leading experts*, London, Kogan Page.

Fisher, M.L., (1997): "What is the right supply chain for your product", *Harvard Business Review*, 75: 2, pp.105-116.

Freeman, V.T.; Cavinato, J.L., (1990): "Fitting purchasing to the strategic firm: Frameworks, processes, and values", *Journal of Purchasing and Materials Management*, Winter 1990.

González-Benito, J., (2007): "A theory of purchasing's contribution to business performance", *Journal of Operations Management*, 25: 4, pp. 901-917.

González-Benito, J.; Rocha, D.R.; Queiruga, D., (2010): "The environment as a determining factor of purchasing and supply strategy: An empirical analysis of Brazilian firms", *International Journal of Production Economics*, 124: 1, pp. 1-10.

Homburg, C.; Krohmer, H; Workman, J.P. Jr., (1999): "Strategic consensus and performance: The role of strategy type and market-related dynamism", *Strategic Management Journal*, 20: 4, pp. 339-357.

Inditex., (2008): Memoria Anual,

Karmarkar, U. S., (1996): "Integrative research in marketing and operations management", *Journal of Marketing Research*, XXXIII, pp. 125-133.

Jones, G.R., (1995): *Organizational Theory. Text and Cases*, Addison-Wesley, Boston, 3ª Edición.

Khan, K.B., (2009): "Functional, multifunctional, and cross functional: Considerations for marketing management", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17: 1, pp. 75-84.

Khan, K.B.; Mentzer, J.T., (1998): "Marketing integration with other departments", *Journal of Business Research*, 42:1, pp. 53-62.

Kumar, S.; Arbi, A.S., (2008): "Outsourcing strategies for apparel manufacture: a case study", *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19: 1, pp. 73-91.

MacCarthy, B.L.; Jayarathne, P.G. S. A., (2009): "Fast fashion: Achieving Global Quick Response (GQR) in the internationally dispersed clothing

industry”, *Nottingham University Business School Research*, 2009: 09, pp. 1-27.

Mazaira, A.; González, E.; Avendaño, R., (2003): "The role of market orientation on company performance through the development of sustainable competitive advantage: the Inditex-Zara case", *Marketing Intelligence & Planning*, 21: 4, pp. 220-229.

Minguela, B.; Rodríguez, A.; Arias, D., (2000): "Desarrollo de nuevos productos: consideraciones sobre la integración funcional", *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 200: 10, pp. 165-184.

Narashimhan, R.; Das, A., (2001): "The impact of purchasing integration and practices on manufacturing performance", *Journal of Operations Management*, 19: 5, pp. 593-609.

Masters, C., (2009): "In Japan, Fast Fashion rules in slow times", <http://www.time.com/time/world/article/0,8599,1895240,00.html>

Narver, J.C.; Slater, S. F., (1990): "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, 54: 4, pp. 20-35.

National Post., (2009): "Fast fashion", http://trendwatching.com/about/inmedia/articles/2009_fast_fashion.html

Palacios, J; Unamuno, J., (2006): "Inditex Growth at full price", *European Equity Research*, Banco Santander, pp. 1-19.

Porter, M., (1980): *Competitive strategy*, The Free Press, New York.

Porter, M. (1981): "The contributions of industrial organization to strategic management", *Academy of Management Review*, 6:4, pp. 609-620.

Priem, R.L., (1990): "Top management team group factors, consensus, and firm performance", *Strategic Management Journal*, 11: 6, pp. 469-478.

Revilla, E., Prieto, I.M. y Prado, B.R. (2010): "Knowledge strategy: Its relationship to environmental dynamism and complexity in product development", *Knowledge & Process Management*, 17:1, pp. 36-47.

Sharfman, M.P.; Dean, J.W., (1991): "Conceptualizing and measuring the organizational environment: A multidimensional approach", *Journal of Management*, 17: 4, pp. 681-700.

Song, X.M.; Montoya-Weiss, M.M.; Schmidt, J.B., (1997): "Antecedents and consequences of cross-functional cooperation: A comparison of R&D, manufacturing, and marketing perspectives", *Journal of Product Innovation Management*, 14: 1, pp. 35-47.

Sutcliffe, K.M.; Huber, G.P., (1998): "Firm and industry as determinant of executive perceptions of the environment", *Strategic Management Journal*, 19: 8, pp. 793-807.

Takeuchi, H.; Nonaka, I., (1986): "The new new product development game", *Harvard Business Review*, pp. 137-146.

Tyler, D.; Heeley, J.; Bhamra, T., (2006): "Supply chain influences on new product development in fashion clothing", *Journal of Fashion Marketing and Management*, 10: 3, pp. 316-328.

Urban, G.L.; Hauser, J.R., (1993): *Design and Marketing of New Products*, 2nd edition, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

Wathne, K.H.; Heide, J.B., (2004): "Relationship Governance in a Supply Chain Network", *Journal of Marketing*, 68: 1, pp. 73-89.

Williams, A. J.; Giunipero, L.C.; Henthorne, T.L., (1994): "The Cross-Functional Imperative: The Case of Marketing and Purchasing", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 30: 3, pp. 29-33

Xie, J.; Song, X.M.; Stringfellow, A., (1998): "Interfunctional Conflict, Conflict Resolution Styles, and New Product Success: A Four-Culture Comparison", *Management Science*, 44: 12, pp. 162-206.