

Un estudio del efecto de la gestión de compras en los resultados empresariales

Javier González Benito¹

¹Departamento de Administración y Economía de la Empresa. Universidad de Salamanca. Campus Miguel de Unamuno, Edificio FES. 37007 Salamanca. javiergb@usal.es

Resumen

Aunque en los últimos años se ha reconocido la importancia competitiva de la gestión de compras, pocos trabajos han intentado explicar en qué consiste y de qué depende su contribución al rendimiento empresarial. Los trabajos que lo han hecho reconocen que el alineamiento de la función de compras con la estrategia general de la empresa es esencial, pero consideran que dicho alineamiento pasa por la implantación de una serie de prácticas concretas. Este trabajo considera que un correcto alineamiento implica que las capacidades de la función de compras se ajusten a la estrategia empresarial, no siendo tan relevante las prácticas que se utilicen para conseguir dichas capacidades. Se distinguen entonces dos niveles de alineamiento: el primero, entre las capacidades y la estrategia funcional, definido como 'eficacia en compras'; y el segundo, entre la estrategia funcional y la estrategia empresarial, denominado 'alineamiento estratégico' y considerado una consecuencia inmediata de una mayor integración estratégica de la función de compras. Se propone que la interacción entre ambos niveles de ajuste explica la contribución de la función de compras a los resultados comerciales y financieros de la empresa. El análisis empírico realizado con la información proporcionada por 141 empresas industriales apoya dicha proposición.

Palabras clave: gestión de compras, integración estratégica de compras, alineamiento estratégico

1. Introducción

En los últimos años, ha aumentado considerablemente el reconocimiento de la gestión de compras como actividad esencial para mantener o mejorar la posición competitiva de la empresa. La función de compras ha pasado de ser considerada un componente meramente administrativo a ocupar un papel estratégico de gran relevancia (Reck y Long, 1988; Gadde y Hakansson, 1994; Spekman et al., 1992; Carter y Narasimhan, 1996a). Sin embargo, pocos trabajos han analizado teórica o empíricamente qué explica y cuál es la naturaleza de la contribución de la función de compras al rendimiento organizativo, es decir, en qué consiste la 'competencia en compras'. Narasimhan et al. (2001) asumen que esta contribución radica en el desarrollo de una serie de prácticas e iniciativas concretas en la función de compras. Otros trabajos relevantes argumentan que la clave está en una mayor implicación de la función de compras en el proceso de planificación estratégica, aunque siguen considerando que esta implicación lleva a la implantación de unas prácticas concretas que generan un mayor rendimiento (Carr y Pearson, 1999; Narasimhan y Das, 2001; Chen et al., 2004). El potencial competitivo de la función de compras se vincula, por lo tanto, a la aplicación de una serie de prácticas como, por ejemplo, la reducción del número de proveedores, la implantación de sistemas de evaluación de proveedores, o el intercambio de información. Es decir, aunque se

establece que un correcto alineamiento de la función de compras con la estrategia competitiva de la empresa es primordial, en los modelos estudiados hasta ahora se propone que dicho alineamiento pasa por la implantación de ciertas prácticas.

Teniendo en cuenta estas observaciones, este trabajo pretende contribuir a entender los efectos competitivos de la función de compras adoptando un enfoque diferente:

- Como en los trabajos previos, consideramos el correcto alineamiento de la función de compras con la estrategia competitiva de la empresa como la base sobre la que se asienta la contribución de esta función al rendimiento y los resultados de la empresa.
- A diferencia de los trabajos previos, consideramos que, aunque algunas prácticas de gestión de compras han demostrado ser muy beneficiosas para las empresas, éstas no dejan de ser un medio para conseguir una serie de capacidades. Un correcto alineamiento implica que las capacidades de la función de compras se ajusten a la estrategia empresarial, independientemente de las prácticas que se utilicen para conseguirlas.

Se propone, por lo tanto, que la contribución de la función de compras al rendimiento organizativo depende de que las capacidades de la función de compras se ajusten y apoyen a la estrategia competitiva. Para desarrollar y contrastar empíricamente esta proposición, se realiza una adaptación al ámbito de la función de compras de la Teoría de la Competencia Productiva desarrollada inicialmente por Cleveland et al. (1989) y Vickery (1991). En esta adaptación se distingue la estrategia de compras como elemento intermedio entre la estrategia empresarial y las capacidades de la función de compras, apareciendo entonces dos niveles de coordinación o ajuste: el primero, entre las capacidades y la estrategia funcional, definido en este trabajo como 'eficacia en compras'; y el segundo, entre la estrategia funcional y la estrategia empresarial, denominado 'alineamiento estratégico' y considerado una consecuencia inmediata de una mayor integración estratégica de la función de compras. La competencia en compras se presenta por lo tanto como una función de ambos ajustes.

El interés de este trabajo no sólo radica en considerar un enfoque alternativo que vincula el aporte competitivo de la función de compras a las capacidades de compras generadas en lugar de a la implantación de prácticas concretas. Desde el punto de vista teórico, este trabajo recupera teorías desarrolladas en el ámbito de producción y las aplica a la función de compras, integrándolas con conceptos ya consolidados como el de 'compras estratégicas' (Carr y Smeltzer, 1997; Carr y Pearson, 1999; Chen et al., 2004) o 'integración de compras' (Narasimhan y Das, 2001). Constituye una prueba de que la replicación y adaptación de desarrollos teóricos de otras disciplinas funcionales puede ayudar a comprender mejor la gestión de compras, a la vez que contribuye a un rápido desarrollo científico de esta disciplina. Desde un punto de vista práctico, este trabajo contribuye a demostrar la importancia estratégica de la función de compras y el papel fundamental de los profesionales que trabajan en ella. Como señalan Carr y Pearson (1999), muchos de estos profesionales necesitan aún este tipo de demostraciones para justificar la relevancia de su trabajo.

El resto del trabajo se estructura en otras 5 secciones. En la sección 2, se desarrollan argumentos teóricos que explican la contribución competitiva de la función de compras y se presentan las hipótesis de trabajo. En la sección 3, se exponen la metodología utilizada para contrastar las hipótesis. En las secciones 4 y 5 se exponen los resultados y se discuten sus principales implicaciones brevemente. El trabajo termina en la sección 6 con unas breves conclusiones.

2. Contribución competitiva de la función de compras: Hipótesis de trabajo

2.1. La eficacia en compras como elemento fundamental de la competencia en compras

Como en el caso de la función de producción, aunque de forma un tanto más tardía, muchos trabajos han señalado la importancia estratégica y el potencial competitivo de la función de compras y aprovisionamiento (Reck y Long, 1988; Pearson y Gritzmacher, 1990; Welch y Nayak, 1992; Gadde y Hakansson, 1994; Spekman et al., 1992; Carter y Narasimhan, 1996a; Anderson y Katz, 1998), e incluso han aventurado un crecimiento de dicha importancia en el futuro (Carter y Narasimhan, 1996b; Trent y Monczka, 1998). Puesto que la función de compras puede contribuir al rendimiento empresarial, tiene sentido preguntarse qué explica dicha contribución, es decir, qué determina el aporte competitivo de la función de compras y cuál es su naturaleza.

La literatura sugiere que, para que la función de compras contribuya realmente a generar ventaja competitiva, es clave su participación e integración en el proceso de decisión estratégica de la empresa de forma que sus objetivos estén coordinados con los de la organización y los de otras áreas funcionales (Watts et al., 1992; Ellram y Carr, 1994; Cavinato, 1999; Narasimhan y Das, 2004; Chen et al., 2004). Como en el caso de la Teoría de Competencia Productiva desarrollada por Cleveland et al. (1989) y Vickery (1991) para la función de producción, tiene entonces sentido considerar el *ajuste entre las capacidades de la función de compras y la estrategia de negocio* como la base sobre la que se construye la aportación de dicha función al rendimiento del negocio, es decir, como definición de 'competencia en compras'.

En Figura 1, que esquematiza los conceptos e ideas consideradas en este trabajo. Definimos 'eficacia en compras' como *la capacidad de la función de compras para desarrollar la estrategia funcional*, es decir, el ajuste entre las capacidades deseadas (objetivos estratégicos) y conseguidas (rendimiento) en la función de compras. Si la estrategia funcional de compras ha emanado de la estrategia de negocio y ha sido formulada para apoyar ésta, el concepto de eficacia en compras coincide con el de competencia en compras. Equivale a que el 'alineamiento estratégico' señalado en la Figura 1 sea perfecto. Si dos empresas tienen el mismo grado de alineamiento, sea cual sea, entre su estrategia funcional de compras y su estrategia de negocio, tendrá más éxito aquella capaz de desarrollar capacidades en compras que apoyen mejor su estrategia funcional, porque esto equivale a que dichas capacidades apoyen mejor a la estrategia de negocio (aunque dicho apoyo se vea mermado por no existir un alineamiento estratégico perfecto). Se propone, por lo tanto, la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: La eficacia en compras, entendida como la capacidad de la función de compras para desarrollar la estrategia funcional propuesta, está relacionada positivamente con el rendimiento del negocio.

3.2. Papel moderador de la integración estratégica de la función de compras

Durante muchos años la función de compras no fue considerada más que un conjunto de actividades meramente administrativas sin demasiados efectos sobre la posición competitiva de la empresa (Ammer, 1989; Carr y Smeltzer, 1997). Como se comentó antes, principalmente en la década de los 90, varios trabajos destacaron la creciente importancia estratégica de esta función y la posición más activa y relevante a nivel estratégico que debe y, de hecho, ha pasado a ocupar en muchas empresas. Este papel más activo se traduce en

acciones y realidades concretas como la participación directa de directivos de compras en el proceso de planificación estratégica, la formalización de un plan estratégico en la función de compras para apoyar la estrategia general de la empresa, un mayor conocimiento de los objetivos estratégicos de la empresa por el personal de compras, formación del personal de compras orientada a las necesidades derivadas en la planificación estratégica o medición del rendimiento de la función de compras medido en función de los objetivos estratégicos de la empresa. No obstante, no todas las empresas reconocen e implican de la misma forma a la función de compras, y la medida en que lo hacen queda recogida en la literatura a través de constructos como ‘compras estratégicas’ –strategic purchasing- (Carr y Smeltzer, 1997; Carr y Pearson, 1999, 2002; Carr et al., 2000; Chen et al., 2004; Chen y Paulraj, 2004) o ‘integración de compras’ –purchasing integration- (Narasimhan y Das, 2001).

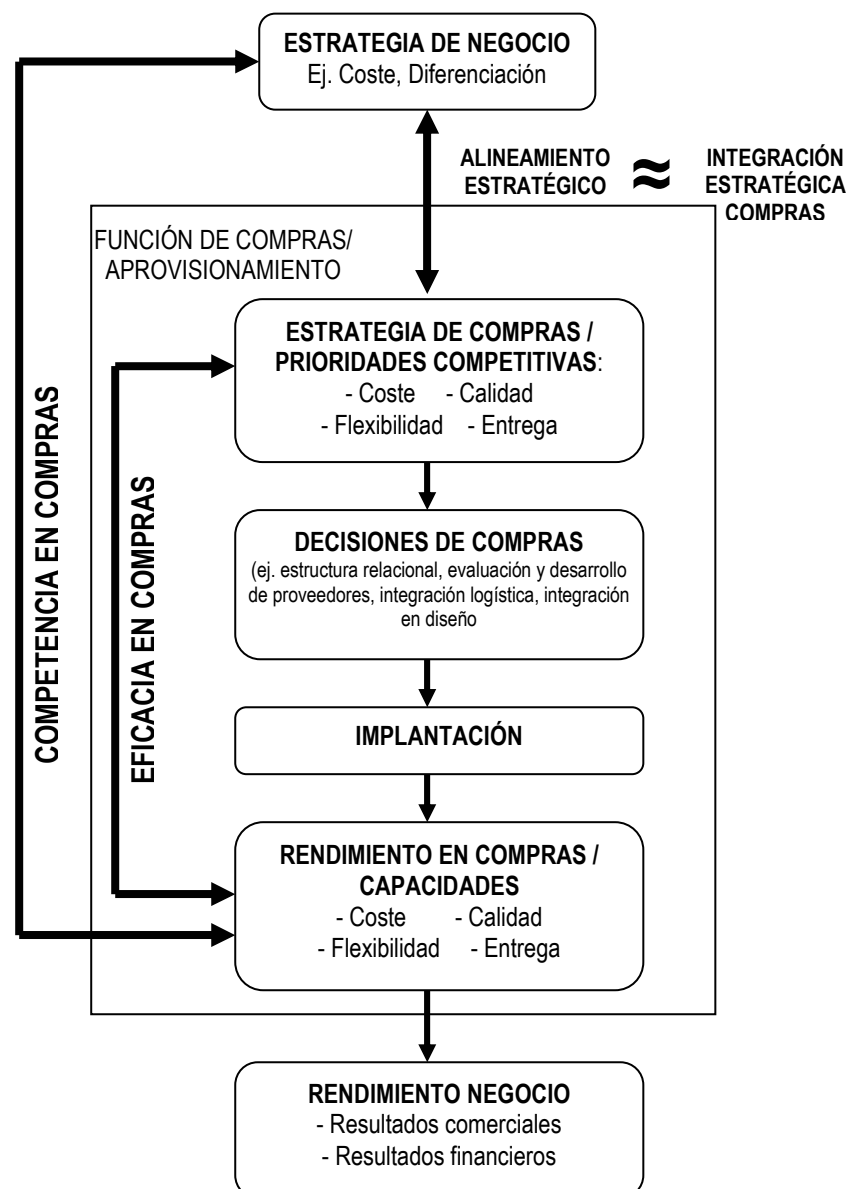


Figura 1: El concepto de ‘competencia en compras’ definido en este trabajo

Cabe pensar que existirá un mayor alineamiento de las prioridades competitivas seleccionadas en la función de compras con la estrategia de negocio cuanto mayor sea la integración o implicación estratégica de dicha función en el proceso de planificación estratégica de la

empresa. Es decir, esta integración puede entenderse como una medida del grado en que el concepto de eficacia en compras coincide con el de competencia en compras, es decir, el grado en que la eficacia en compras tiene efectos positivos en el rendimiento del negocio. Se propone entonces la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2: El grado de integración estratégica de la función de compras modera positivamente la relación entre la eficacia en compras y el rendimiento del negocio

La figura 2 resume las hipótesis planteadas. El modelo planteado en este trabajo desarrolla la teoría de Cleveland et al. (1989) y Vickery (1991) en el ámbito de la función de compras y descompone el concepto de competencia desarrollado por estos autores en dos elementos, el concepto de eficacia en compras, que puede interpretarse como la competencia interna de la función de compras, y la integración estratégica de dicha función. Se propone que ambos elementos son importantes para contribuir al rendimiento organizativo.

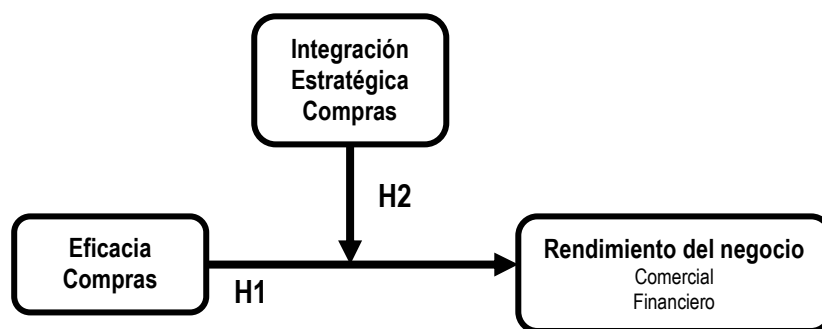


Figura 2: Modelo de investigación: Hipótesis de trabajo

3. Metodología

3.1. Datos

La población elegida para contrastar empíricamente el modelo consistió en las empresas españolas con 100 o más empleados en tres sectores de actividad: fabricantes de maquinaria (SIC 35), de maquinaria eléctrica y electrónica (SIC 36) y de equipos de transportes (SIC 37). Se partió de la base de datos Duns&Bradstreet 2004 para obtener un listado inicial de empresas. Tras los contactos realizados en el proceso de obtención de datos, dicho listado se fue depurando mediante la eliminación de las empresas ya desaparecidas o adsorbidas y las que, a pesar de estar en la base, no desempeñan actividades fabriles y simplemente se dedican a distribuir e instalar productos de sus filiales. También se eliminaron las empresas que no tienen responsabilidades en materia de compras porque éstas recaen en alguna empresa matriz, y las empresas cuyo responsable de producción asume también la responsabilidad de las compras de forma que estas no quedan diferenciadas en la estructura organizativa de la empresa. La población quedó entonces constituida por un total de 417 empresas: 134 fabricantes de maquinaria, 140 fabricantes de maquinaria eléctrica y electrónica, y 143 fabricantes de equipos de transportes.

La recogida de datos se realizó mediante la aplicación de un cuestionario al director de compras de cada empresa. Dicho cuestionario fue analizado críticamente por compañeros académicos. También fue previamente administrado a 3 empresas de cada sector con el fin identificar y corregir aquellas cuestiones que pudiesen resultar ambiguas o difíciles de entender. Finalmente, se aplicó el cuestionario a toda la población. Tras diferentes rondas de

contactos telefónicos desarrollados durante el cuarto cuatrimestre de 2005, se obtuvieron un total de 180 cuestionarios. Sin embargo, en 39 casos las empresas comentaron no tener información para completar las preguntas sobre el rendimiento de la función de compras. Por lo tanto, para este estudio se utilizó la información proporcionada por 141 empresas (33,81%), 54, 47 y 40 respectivamente en los tres sectores analizados.

3.2. Medidas

3.2.1. Eficacia en compras

Para crear un índice que mida el ajuste entre la estrategia y el rendimiento de la función de compras es necesario identificar dimensiones comunes sobre los que medir ambos elementos. Se consideraron las cuatro prioridades competitivas básicas de Hayes y Wheelwright (1984), las cuales se articularon en un total de 18 objetivos más concretos y fáciles de evaluar (ver Apéndice A). Para medir la estrategia, se pidió a los directores de compras que valorasen para cada objetivo i ($i=1, \dots, 18$) la importancia estratégica ($Estr_i$) que tiene para su empresa sobre una escala de Likert de 5 puntos (de 1 –nula- a 5 –muy grande-). Para medir el rendimiento, se les pidió que valorasen en otra escala de Likert de 5 puntos (de 1 –peores del mercado- a 5 –líderes del mercado-) el resultado logrado ($Rend_i$) en cada uno de ellos con respecto a sus competidores. Se construyó un índice de eficacia en compras mediante la siguiente fórmula:

$$EC = \sum_{i=1}^{18} (5 - |Estr_i - Rend_i|)$$

Básicamente consiste en restarle a 90 la suma del valor absoluto de la diferencia, para cada objetivo, entre la importancia que tiene y rendimiento alcanzado. Frente a otros índices utilizados en la literatura (ej. Cleveland et al., 1989), EC prioriza el ajuste entre la estrategia y el rendimiento, de forma que ser fuerte en un aspecto poco importante se considera un despilfarro tan perjudicial como ser débil en un aspecto importante.

3.2.2. Integración estratégica de la función de compras.

Se pidió a los directivos encuestados que señalaran sobre una escala de Likert (de 1 –en absoluto- a 7 –completamente-) hasta que punto cada una de la afirmaciones recogidas en la Tabla 1 se ajustan a la realidad de su empresa. Se tomó la media de todas las valoraciones como medida de integración estratégica de la función de compras. Los ítems utilizados fueron tomados de escalas previas como las de Carr y Pearson (1999, 2002), Narasimhan y Das (2001) y Chen y Paulraj (2004). Todos los ítems cargan fuertemente en un único factor con valor propio mayor que 1 que explica el 59,599% de la varianza, proporcionando sólidas pruebas de la unidimensionalidad de la escala.

3.2.3. Rendimiento del negocio

Se pidió a los directivos encuestados que señalaran sobre una escala de Likert (1 –menor-, 4 –igual-, 7 –mayor-) la situación de su empresa con respecto a sus competidores en cada uno de los aspectos recogidos en la Tabla 2. Los cinco primeros se refieren a cuestiones relacionadas con el éxito comercial del negocio y su media fue utilizada como medida de los resultados comerciales. Los otros tres hacen referencia a ratios contables relacionados con el beneficio y la productividad de la empresa, y su media fue utilizada como medida de resultados financieros. Un análisis de componentes principales (Tabla 2) aportó evidencia sobre la validez discriminante de ambos constructos y la unidimensionalidad de cada uno de ellos.

3.3. Análisis

Para contrastar la hipótesis 1 se estimaron regresiones simples combinando cada medida de rendimiento empresarial como variable dependiente con el índice de eficacia en compras como variable independiente. Para estudiar efectos de moderación, como el propuesto en la hipótesis 2, se aplicó análisis de regresión moderada, puesto que proporciona mayor información y rigor que el análisis de subgrupos (Sharma et al. 1982).

Tabla 1: Medida de integración estratégica de la función de compras

	Media (D.T.)	Factor 1
El departamento de compras participa directamente en el proceso de planificación estratégica de la empresa	5,04 (1,77)	,796
El personal de compras tiene un buen conocimiento de los objetivos estratégicos de la empresa	5,32 (1,41)	,810
El rendimiento del departamento de compras se mide en función de su contribución a los objetivos estratégicos de la empresa	5,25 (1,55)	,779
La formación del personal de compras se orienta hacia las necesidades derivadas de la planificación estratégica de la empresa	4,67 (1,54)	,764
El departamento de compras formaliza por escrito un plan a largo plazo para desarrollar y apoyar las estrategias generales de la empresa	3,99 (1,87)	,682
Los planes del departamento de compras se revisan regularmente para ajustarlos a los cambios en la planificación estratégica de la empresa	4,76 (1,59)	,795
Varianza explicada: 59,599 % ; α de Cronbach: 0,859		

Tabla 2: Medida de rendimiento empresarial: Análisis factorial exploratorio con rotación varimax

	Media (D.T.)	Factor 1 (Result. Comerciales)	Factor 2 (Result. Financieros)
Crecimiento de las ventas	5,06 (1,28)	,655	,317
Reputación e imagen	5,52 (1,14)	,837	,190
Satisfacción de los clientes	5,40 (0,98)	,688	,263
Cuota de mercado (del producto principal)	5,28 (1,39)	,684	,303
Éxito del lanzamiento de nuevos productos	4,95 (1,17)	,787	,114
Rentabilidad (beneficio/activos)	4,77 (1,24)	,330	,874
Margen sobre ventas	4,57 (1,20)	,240	,889
Productividad (ventas / nº empleados)	4,96 (1,23)	,215	,846
Varianza explicada: 68,159 %		α de Cronbach:	0,818
			0,897

4. Resultados

4.1. Hipótesis 1

La Tabla 3 recoge el resultado de las regresiones que relacionan las medidas de resultados con el índice de eficacia en compras construido. En todos los casos se confirma una relación positiva con un nivel mínimo de confianza del 95%, lo que lleva a aceptar la hipótesis 1. Como resulta habitual en los trabajos que pretenden explicar los resultados empresariales, el poder explicativo (R^2) es reducido puesto que éstos dependen de múltiples factores y circunstancias al margen de los estudiados.

4.2. Hipótesis 2

La Tabla 4 muestra los resultados del análisis de regresión moderada. Para cada medida de resultados se compararon tres modelos. El primero incluyendo únicamente dicho índice como variable independiente (como en la Tabla 3), el segundo incorporando además la medida de integración estratégica de la función de compras, y el tercero añadiendo el término de interacción formado por el producto de ambas variables independientes. Los resultados muestran la existencia de efectos de interacción positivos y confirman la hipótesis 2.

Tabla 3: Poder explicativo del índice de eficacia en compras sobre el rendimiento del negocio: análisis de regresión.

	β estandarizado	R ²	F (p)
RC = $\alpha + \beta$ EC	0,209	0,044	6,343 (0,013)**
RF = $\alpha + \beta$ EC	0,220	0,048	7,076 (0,009)***

RC: Resultados comerciales; RF: Resultados financieros; EC: Índice de eficacia en compras
** p < 0,05 *** p < 0,01

Tabla 4: Resultados del análisis de regresión moderada

	β_1 estand	β_2 estand	β_3 estand	R ²	F (p)	ΔF (p)
RC = $\alpha + \beta_1$ EC	,209***	-	-	,044	6,343 (,013)**	-
RC = $\alpha + \beta_1$ EC + β_2 IC	,212**	,039	-	,045	3,264 (,041)**	,002 (,639)
RC = $\alpha + \beta_1$ EC + β_2 IC + β_3 EC x IC	-,431	-1,882**	1,984**	,076	3,731 (,013)**	,030 (,036)**
RF = $\alpha + \beta_1$ EC	,220***	-	-	,048	7,076 (0,009)***	-
RF = $\alpha + \beta_1$ EC + β_2 IC	0,219**	-0,017	-	,049	2,507 (,032)**	0,000 (,841)
RF = $\alpha + \beta_1$ EC + β_2 IC + β_3 EC x IC	-,530	-2,253**	3,309**	,090	4,508 (,005)***	0,041 (,014)**

RC: Resultados comerciales; RF: Resultados financieros; IC: Integración Compras; EC: Índice de eficacia en compras
* p < 0,10 ** p < 0,05 *** p < 0,01

5. Discusión

Los resultados apoyan tanto la hipótesis 1 como la hipótesis 2. Esto revela, en primer lugar, que la función de compras capaz de hacer realidad los objetivos que se propone, es decir, de tener un rendimiento alto en aquellos aspectos competitivos que considera importantes, contribuye significativamente al rendimiento del negocio. En segundo lugar, revela que la implicación estratégica de la función de compras incrementa positivamente dicha contribución.

Los resultados muestran la competencia en compras puede entenderse compuesta de dos elementos que interaccionan. El primer elemento, denominado en este trabajo eficacia en compras, es un atributo puramente funcional que depende de las habilidades del departamento de compras para conseguir o desarrollar los objetivos que se propone. Se trata básicamente de una adaptación del concepto de competencia productiva de Vickery (1991) al ámbito de compras. El segundo elemento, la integración estratégica de la función de compras, refleja el grado de alineamiento entre la estrategia de negocio y la estrategia funcional. La eficacia en compras resulta beneficiosa en la medida en que los objetivos funcionales apoyan a la estrategia de negocio, es decir, en la medida en que dicho alineamiento existe.

Los resultados de este trabajo constituyen una prueba más de la importancia estratégica de la función de compras y de la relevancia del trabajo de los profesionales que trabajan en ella. La alta dirección debe tener en cuenta que sacar el máximo provecho de esta función pasa por simultanear dos líneas de actuación. Por un lado, deben realizarse esfuerzos para integrar al departamento de compras en el proceso de planificación estratégica y asegurar que sus objetivos estén alineados con al estrategia de negocio. La equiparación de la función de compras con otras áreas funcionales en la estructura organizativa de la empresa puede ser un camino para mejorar dicha integración. Por otro lado, debe dotarse al departamento de compras de los recursos humanos y técnicos que les permitan alcanzar los objetivos propuestos.

La clave no está en reproducir aquellas prácticas que hayan sido beneficiosas para otras empresas, sino en evaluar las capacidades que dichas prácticas permiten obtener y en comprobar si éstas se ajustan a los objetivos estratégicos de la función de compras y del negocio. Desde este punto de vista, ya propuesto inicialmente por Skinner (1969) en el ámbito de producción, no existen prácticas universalmente buenas, sino prácticas buenas para un determinado perfil estratégico. Esto no contradice a los estudios que han identificado relaciones directas entre el rendimiento empresarial y la implantación de ciertas prácticas de gestión de compras. Simplemente sugiere que (1) dichas prácticas permiten obtener un amplio abanico de capacidades y se ajustan por lo tanto a un amplia gama de perfiles estratégicos, o (2) que existe un perfil estratégico dominante y que las capacidades que generan dichas prácticas se ajustan a dicho perfil.

6. Conclusión

La evidencia proporcionada en este trabajo permite concluir que la contribución de la función de compras al rendimiento del negocio depende de la interacción de dos elementos: la eficacia en compras, entendida como el ajuste entre las capacidades y la estrategia de la función de compras, y la integración estratégica de dicha función, como variable que refleja el grado de alineamiento entre la estrategia de compras y la estrategia de negocio. A diferencia de otros trabajos previos, el rendimiento del negocio se vincula a las capacidades de la función de compras en lugar de a la aplicación una serie de prácticas de gestión concretas.

Referencias

- Ammer, D.S. (1989): "Top management's view of the purchasing function", *Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 25, n.3, pp. 16-21.
- Anderson, M.G. and Katz, P.B. (1998): "Strategic Sourcing", *International Journal of Logistics Management*, Vol. 9, n.1, pp. 1-13.
- Carr, A.S. y Pearson, J.N. (1999): "Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes", *Journal of Operations Management*, Vol. 17, n.5, pp. 497-519.
- Carr, A.S. y Smeltzer, LR. (1997): "An empirically based operational definition of strategic purchasing", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 3, n.4, pp. 199-207.
- Carr, A.S., Leong, G.K. y Sheu, C. (2000): "A study of purchasing practices in Taiwan", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 20, n.12, pp. 1427-1445.
- Carter, J.R. y Narasimhan, R. (1996a): "Is Purchasing Really Strategic?", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 32, n.1, pp. 20-28.
- Carter, J.R. y Narasimhan, R. (1996b): "Purchasing and Supply Management: Future Directions and Trends", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 32, n.4, pp. 2-12.
- Chen, I.J. y Paulraj, A. (2004): "Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements", *Journal of Operations Management*, Vol. 22, n.2, pp. 119-150.
- Chen, I.J., Paulraj, A. y Lado, A.A. (2004): "Strategic purchasing, supply management, and firm performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 22, n.5, pp. 505-523.

- Cleveland, G., Schroeder, R.G. y Anderson, J.C. (1989): "A Theory of Production Competence", *Decision Sciences*, Vol. 20, n.4, pp. 655-668.
- Ellram, L.M. y Carr, A.S. (1994): "Strategic Purchasing: A History and Review of the Literature", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 30, n.2, pp. 10-18.
- Gadde, L.E. y Hakansson, H. (1994): "The changing role of purchasing: reconsidering three strategic issues", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 1, n.1, pp. 27-35.
- Hayes, R.H. y Wheelwright, S.C. (1984): *Restoring our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*, John Wiley & Sons, New York.
- Narasimhan, R. y Das, A. (2001): "The impact of purchasing integration and practices on manufacturing performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 19, n.5, pp. 593-609.
- Narasimhan, R., Jayaram, J. y Carter, J.R. (2001): "An empirical examination of the underlying dimensions of purchasing competence", *Production and Operations Management*, Vol. 10, n.1, pp. 1-15.
- Pearson, J.N. y Gritzmacher, K.J. (1990): "Integrating purchasing into strategic management", *Long Range Planning*, Vol. 23, n. 3, pp. 91-99.
- Reck, R.F. y Long, B.G. (1988): "Purchasing: A Competitive Weapon", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 24, n.3, pp. 2-8.
- Sharma, S., Durand, R.M. y Gur-Arie, O. (1981): "Identification and analysis of moderator variables", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, n.3, pp. 291-300.
- Skinner, W. (1969): "Manufacturing-missing link in corporate strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 47, n.3, pp. 136-145.
- Spekman, R.E., Kamauff, J.W. y Salmond, D.J. (1992): "At last purchasing is becoming strategic", *Long Range Planning*, Vol. 27, n. 2, pp. 76-84.
- Trent, R.J. y Monczka, R.M. (1998): "Purchasing and supply management: Trends and changes throughout the 1990s", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 34, n.4, pp. 2-11.
- Vickery, S.K. (1991): "A Theory of Production Competence Revisited", *Decision Sciences*, Vol. 22, n.3, pp. 635-643.
- Watts, C.A., Kim, K.Y. y Hahn, C.K. (1995): "Linking purchasing to corporate competitive strategy", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 31, n. 2, pp. 3-8.
- Welch, J.A. y Nayak, P.R. (1992): "Strategic sourcing: a progressive approach to the make-or-buy decision", *Academy of Management Executive*, Vol. 6, n. 1, pp. 23-31.

Apéndice A: Prioridades competitivas utilizadas para medir la estrategia y el rendimiento de la función de compras

CALIDAD	Prestaciones y funcionalidad de los productos comprados Durabilidad de los productos comprados Fiabilidad de los productos comprados Ajuste de los productos comprados a las especificaciones de compra (buen acabado, uniformidad, ...) Eficacia de nuestros proveedores en la resolución de nuestras reclamaciones
COSTE	Productividad laboral en el departamento de compras Productividad de los recursos implicados en las actividades de compra Bajo coste de las compras (precio de compra, transporte, ...) Bajo volumen de inventarios Alta utilización de los recursos disponibles para la gestión de compras
ENTREGA	Bajos tiempos de creación y emisión de pedidos en nuestra empresa Bajos tiempos de suministro de los proveedores (bajo tiempo de espera) Cumplimiento de fechas de entrega por los proveedores Cumplimiento de condiciones de entrega (cantidad, calidad, formato,...) por los proveedores
FLEXIBILIDAD	Flexibilidad de nuestros proveedores para ajustar su capacidad a las necesidades de cada momento Amplia gama de versiones, opciones y accesorios en la oferta de nuestros proveedores Capacidad de nuestros proveedores para introducir cambios en sus productos Frecuencia en la introducción de nuevos productos por parte de nuestros proveedores (productos novedosos y con las últimas prestaciones)