

**UNA TEORÍA SOBRE LA CONTRIBUCIÓN DE LA FUNCIÓN DE
COMPRAS AL RENDIMIENTO EMPRESARIAL**

Javier González Benito

FUNDACIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS
DOCUMENTO DE TRABAJO
Nº 292/2006

De conformidad con la base quinta de la convocatoria del Programa de Estímulo a la Investigación, este trabajo ha sido sometido a evaluación externa anónima de especialistas cualificados a fin de contrastar su nivel técnico.

ISBN: 84-89116-07-5

La serie **DOCUMENTOS DE TRABAJO** incluye avances y resultados de investigaciones dentro de los programas de la Fundación de las Cajas de Ahorros.
Las opiniones son responsabilidad de los autores.

**UNA TEORÍA SOBRE LA CONTRIBUCIÓN DE LA FUNCIÓN DE
COMPRAS AL RENDIMIENTO EMPRESARIAL**

Dr. Javier GONZÁLEZ BENITO

Dpto. Administración y Economía de la Empresa

Universidad de Salamanca

Campus Miguel de Unamuno, Edificio FES

37007 Salamanca (Spain)

Tel: 34-923-294400 ext. 3002

Fax: 34-923-294715

javiergb@usal.es

UNA TEORÍA SOBRE LA CONTRIBUCIÓN DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS AL RENDIMIENTO EMPRESARIAL

Abstract

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, estrategia de compras, integración estratégica de compras, alineamiento estratégico, competencia productiva

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). La identificación de los proveedores en los trabajos de Porter (1980, 1986) como elementos importantes en el análisis estratégico y el éxito de los sistemas productivos japoneses en los años 80, altamente dependientes en la gestión del aprovisionamiento, han sido identificados como detonantes iniciales de este reconocimiento (Watts et al., 1992; Ellram y Carr, 1994; Krause et al., 2001).

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. Es decir, se asume aparentemente que estas prácticas se ajustan a cualquier estrategia competitiva.

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 6 secciones. En la sección 2, se revisa brevemente la Teoría de la Competencia Productiva y se realizan algunas observaciones

que guían los planteamientos posteriores. En la sección 3, se desarrollan argumentos teóricos que explican la contribución competitiva de la función de compras y se presentan las hipótesis de trabajo. En la sección 4, se exponen la metodología utilizada para contrastar las hipótesis. En las secciones 5 y 6 se exponen los resultados y se discuten sus principales implicaciones brevemente. El trabajo termina en la sección 7 con unas breves conclusiones.

2. BASES TEÓRICAS: LA TEORÍA DE LA COMPETENCIA PRODUCTIVA

Hace casi cuatro décadas, Skinner (1969) destacó la importancia, ignorada tradicionalmente por la alta dirección, de enlazar o alinear la estrategia y las políticas desarrolladas en la función de producción con la estrategia de negocio, de forma que las primeras apoyen y contribuyan eficientemente a desarrollar la segunda. Posteriormente, varios trabajos insistieron en señalar el potencial competitivo de este alineamiento (Hayes y Schmenner, 1978; Hayes y Wheelwright, 1984; Fine y Hax, 1985; Anderson et al., 1989). Partiendo de estas observaciones, Cleveland et al. (1989) desarrollaron una teoría en la que consideran dicho alineamiento la base de la ‘competencia productiva’ de una organización y, en consecuencia, definen dicha competencia como la habilidad o capacidad de la función de producción de un fabricante para apoyar una estrategia de negocio específica. La idea que subyace a este concepto es que la clave del éxito no está en desarrollar capacidades productivas sin más, sino en priorizar aquellas capacidades necesarias para implantar la estrategia de negocio¹. Por lo tanto, medir la competencia productiva de una organización requiere conocer, por un lado, el grado en que es necesario o conveniente desarrollar distintas capacidades en la función de producción, y, por el otro, el nivel en que éstas realmente se han desarrollado, de forma que pueda definirse un índice numérico de ajuste entre ambas escalas.

En un trabajo que perfecciona los desarrollos iniciales de Cleveland et al. (1989), Vickery (1991) puntualiza algunos aspectos a tener en cuenta en la medición de la competencia productiva y representa gráficamente este concepto (ver adaptación en la

¹ Esta idea implica que no hay una relación directa y universal entre las prácticas y capacidades productivas y el rendimiento empresarial, sino que esta relación está moderada positivamente por la medida en que dichas capacidades apoyan o son compatibles con la estrategia de negocio.

Figura 1). Partiendo de la premisa de que “la estrategia productiva está desarrollada en el contexto y en concomitancia con la estrategia de negocio y otras estrategias funcionales” (Vickery, 1991, p. 639), la competencia productiva puede entenderse como la medida en que el rendimiento productivo se ajusta a la estrategia de producción, en otras palabras, como la medida en que lo que se sabe hacer bien se ajusta a lo que la empresa debe hacer bien. Dicha competencia productiva refleja la contribución de la función de producción al desarrollo de la estrategia empresarial y, por lo tanto, decir que dicha función es estratégicamente relevante equivale a que exista una relación positiva entre la competencia productiva y el rendimiento empresarial. Evidencia de dicha relación positiva fue proporcionada inicialmente por Cleveland et al. (1989) sobre un número reducido de casos de estudio y posteriormente por Vickery et al. (1993) y Droge et al. (1994) sobre una muestra más extensa.

La teoría desarrollada en estos trabajos sugiere una serie de cuestiones metodológicas que deben tenerse en cuenta a la hora de medir y analizar los efectos de la competencia productiva:

- a. La primera tiene que ver con la creación de medidas comparables de la estrategia de producción y el rendimiento productivo. Puesto que el objetivo es medir el soporte que dan las capacidades productivas a la estrategia de fabricación, es decir, medir el ajuste entre lo que es importante y lo que se ha logrado, es necesario identificar dimensiones comunes sobre las que evaluar ambos aspectos. El contenido de la estrategia de producción se articula habitualmente a través de prioridades competitivas. Hayes y Wheelwright (1984) consideraron cuatro prioridades competitivas básicas: coste, calidad, flexibilidad y entrega. Aunque otros autores han considerado prioridades adicionales (ej. Leong et al., 1990; Noble, 1995; Avella et al., 1999), estas cuatro están presentes de una u otra forma en la mayoría de los trabajos que miden la estrategia productiva (ej. Safizadeh et al., 1996; Ward et al., 1996; Ward et al., 1998). Cada una de estas prioridades competitivas básicas puede concretarse en una serie de prioridades más específicas. Por ejemplo, la calidad como prioridad competitiva puede concretarse en términos de objetivos más específicos como, por ejemplo, la durabilidad de los productos, la fiabilidad de

los productos o la eficacia en la resolución de reclamaciones de los clientes. Una vez configurada una lista más o menos detallada de posibles prioridades competitivas², puede definirse una escala para medir empíricamente la importancia que tiene para la empresa cada una de ellas. Sobre la misma lista puede definirse otra escala para medir los logros de la empresa en cada uno de estos aspectos. De esta forma, para cada prioridad competitiva se obtienen dos medidas, una de importancia y otra de fortaleza.

- b. La segunda cuestión tiene que ver con la creación de un índice numérico que mida el ajuste entre la importancia de las distintas prioridades competitivas y las fortalezas de la función de producción. Cleveland et al. (1989) propone construir el índice sumando los productos de la fortaleza en cada prioridad por una transformación logarítmica de la importancia de esta prioridad³. Vickery (1991) considera la transformación logarítmica innecesaria y en un trabajo posterior desarrolla un índice algo más complejo también basado en la multiplicación de importancias y fortalezas (Vickery et al., 1993). De esta forma, el índice se verá incrementado de forma significativa si la función de producción es fuerte en las prioridades más importantes, lo cual encaja con la idea de ajuste planteada. Sin embargo, el índice no está exento de limitaciones (Vickery et al., 1993; Safizadeh et al., 2000). Además, como demuestran Kim y Arnold (1992), algunas pequeñas variaciones en la construcción del índice pueden llevar a resultados dispares. Todo esto lleva a pensar que es importante construir índices alternativos para poder matizar la validez e implicaciones de los resultados empíricos.
- c. La tercera de las cuestiones tiene que ver con la premisa de la que parte Vickery (1991). El planteamiento de Figura 1 implica asumir que la estrategia de producción está adaptada a la estrategia de negocio y, que si las capacidades productivas se ajustan a la estrategia de producción, éstas se ajustan

² Cleveland et al. (1989) las denominan 'áreas de desempeño'.

³ $C = \sum_{i=1}^n W_i * \log(K_i)$, donde:

- C es el índice de competencia productiva
- n es el número de prioridades competitivas consideradas
- W_i es la medida de fortaleza en la prioridad competitiva i
- K_i en la medida de importancia de la prioridad competitiva i.

automáticamente a la estrategia de negocio. Sin embargo, los trabajos sobre alineamiento estratégico (Kathuria et al., 1999; Joshi et al., 2003) y consenso estratégico (Homburg et al., 1999) demuestran que los directivos no siempre están de acuerdo en cuanto a los objetivos estratégicos de la empresa ni entienden éstos de la misma forma. Por lo tanto, si la importancia y las fortalezas en cada prioridad competitiva se miden teniendo en cuenta la opinión de directivos de la función de producción, el grado de implicación de dichos directivos y, en general, de la función de producción en el proceso de decisión estratégica de la empresa puede moderar la relación entre el índice de competencia productiva y el desempeño empresarial. Esto se debe a que dicha implicación puede entenderse como un indicador de que las prioridades competitivas consideradas importantes por los directivos de la función de producción son realmente las que se ajustan a la estrategia de negocio y las que verdaderamente son relevantes para empresa.

- d. La cuarta cuestión tiene que ver con la medición del rendimiento empresarial. Como señala Vickery (1991), este rendimiento no debe medirse con indicadores solapados con las prioridades competitivas utilizadas para medir el rendimiento operativo. Es por ello conveniente medirlo en términos financieros o comerciales.

3. CONTRIBUCIÓN COMPETITIVA DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS: HIPÓTESIS DE TRABAJO

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

Como en la 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 Cleveland et al. (1989) y Vickery (1990) 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’.

La Figura 2 reproduce el modelo de proceso estratégico de la Figura 1 para el caso de la función de compras. 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 la capacidades deseadas (objetivos estratégicos) y conseguidas (rendimiento) en la función de compras. Si tomamos como premisa, al igual que Vickery (1991) para la función de producción, que 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 2 sea perfecto.

La eficacia en compras refleja la habilidad de los recursos humanos y tecnológicos de la función de compras para alcanzar los objetivos que se proponen y, en función de la premisa mencionada, apoyar la estrategia del negocio y contribuir al desarrollo deseado de éste y, en consecuencia, al rendimiento empresarial. 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.*

La estrategia funcional en el caso de compras también puede articularse a través de prioridades competitivas (Krause et al., 2001). Cada una de las cuatro prioridades competitivas básicas propuestas por Hayes y Wheelwright (1984) puede desarrollarse en prioridades potenciales más específicas. Por ejemplo, la entrega como prioridad competitiva puede articularse primando objetivos más específicos como la reducción de los tiempos de emisión de pedidos y de los tiempos de suministro o la mejora en el cumplimiento de fechas y condiciones de entrega por parte de los proveedores. También hay unas decisiones estratégicas que tomar. En este nivel, la literatura sobre gestión de compras y aprovisionamiento suele hablar de prácticas como, por ejemplo, la reducción de la base de proveedores (Newman, 1989), la evaluación y desarrollo de proveedores (Humphreys et al., 2004), la implicación de proveedores en el diseño (Petersen et al., 2005) o la integración logística de proveedores (Frochlich y Westbrook, 2001; Chen y Paulraj, 2004), e incluso de enfoques más amplios de gestión como el aprovisionamiento Just-In-Time (González-Benito et al., 2000) o la gestión de la cadena de suministros -Supply Chain Management- (Croom et al., 2000), sugiriendo que la decisión estratégica consiste básicamente en implantarlas o no. Una vez tomadas las decisiones e implantadas las prácticas, éstas configuran una cartera de capacidades que pueden medirse conforme a las mismas prioridades competitivas que la estrategia funcional y que constituyen un indicador del rendimiento de la función de compras. El problema de encontrar medidas comparables para la estrategia y el rendimiento funcional comentado en el punto (a) de la sección 2 queda resuelto también para la función de compras. También los índices numéricos utilizados en la teoría sobre competencia productiva y los problemas asociados a estos (ver punto (b) de la sección 2) se pueden trasladar a la función de compras y a la medición de la eficacia en compras, resultando conveniente utilizar más de un índice para probar la validez de los datos.

Papel moderador de la integración estratégica de la función de compras

La definición de eficacia en compras introducida en el epígrafe anterior compara parámetros exclusivamente funcionales que podrían medirse a través de la información

proporcionada por directivos de la función de compras. La lógica de la hipótesis 1 radica en asumir como premisa que los directivos de la función de compras son capaces de identificar como importantes aquellas prioridades competitivas que realmente apoyan la estrategia de negocio. No obstante, cabe pensar que si dos empresas tienen el mismo grado de alineamiento, sea cual sea, entre su estrategia funcional de compras y su estrategia de negocio, tenga más éxito aquella capaz de desarrollar capacidades en compras que apoyen mejor su estrategia funcional y que, en consecuencia, la hipótesis 1 tenga sentido para distintos grados de coordinación entre ambas estrategias. Sin embargo, la medida en que estas capacidades apoyen a la estrategia de negocio y contribuyan al rendimiento estará penalizada por la falta de coordinación y apoyo mutuo que pueda existir.

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).

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 (ver Figura 2). Es decir, esta integración puede entenderse como una medida del grado de cumplimiento de la premisa sobre la que se asienta la hipótesis 1, de forma que, cuanto menor sea la integración estratégica de la función de compras, menor el grado de cumplimiento de la premisa, y más debilitada se verá relación propuesta en dicha hipótesis. 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 3 resume las hipótesis planteadas. La hipótesis 2 solventa la observación metodológica realizada a la teoría de competencia productiva en punto (c) de la sección 2. La lógica de esta hipótesis está presente en el trabajo de Narasimhan y Das (2001), pero estos autores consideran el efecto moderador que tiene la integración de compras, en un sentido amplio, sobre los efectos en el rendimiento productivo (quinto cuadro en la Figura 1) de la aplicación de distintas prácticas en la gestión de compras (‘decisiones de compras’ en la Figura 2). En este trabajo, tenemos en cuenta otras etapas del proceso de desarrollo de la estrategia funcional considerado en la Figura 2, centrándonos en las capacidades conseguidas y no en las prácticas que puedan implementarse para conseguirlas. Además, consideramos el rendimiento del negocio como variable dependiente, la cual, de acuerdo a la apreciación metodológica (d) de la sección 2, se interpreta en términos comerciales y financieros.

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.

4. METODOLOGÍA

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). Estos sectores se caracterizan por la variedad de productos fabricados y de materias primas y componentes necesarios para fabricarlos, alcanzando la gestión de compras una complejidad y relevancia considerable. 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. Para cada empresa, se realizó una llamada telefónica para identificar al director de compras, pedirle, bien personalmente o a través de otra persona, su colaboración en el estudio, y anunciarle el envío del cuestionario por correo postal. A las tres semanas, si la empresa no había contestado, se volvió a repetir la llamada telefónica y se envió de nuevo el cuestionario, esta vez por correo electrónico. Este contacto y reenvío se repitió hasta dos veces más si la empresa seguía sin contestar, dejando siempre un mínimo de dos semanas entre contacto y contacto. Este proceso se

desarrollo durante el tercer cuatrimestre de 2005, consiguiendo que 180 empresas remitiesen el cuestionario. 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.

Medidas

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 (ver punto (a) en la sección 2). 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. La utilización de medidas subjetivas relativas a los competidores en términos de prioridades competitivas es un procedimiento bastante habitual y reconocido para medir el rendimiento en la función de producción debido a la dificultad de obtener medidas objetivas comparables para grandes muestras (ej. Youndt et al., 1996; Klassen y Whybark, 1999; Narasimhan y Das, 2001).

Se construyeron dos índices de eficacia en compras con el fin de tener más criterios para valorar la validez de los resultados (ver punto (b) en la sección 2). El primero es una adaptación del índice multiplicativo construido por Cleveland et al. (1989) y se calculó mediante la siguiente fórmula.

$$EC_1 = \sum_{i=1}^{18} Estr_i * Rend_i$$

EC₁ crece más cuando la empresa es fuerte en aquellos aspectos de relevancia para la empresa, pero no tanto cuando la empresa es débil en cuestiones muy importantes o fuerte en las poco importantes. En este sentido refleja la idea de ajuste del concepto de eficacia en compras. Sin embargo, EC₁ presenta algunas limitaciones importantes. Es mayor si la empresa es fuerte en cuestiones poco importantes que si no lo es, cuando esto podría representar realmente un despilfarro de recursos y capacidades poco beneficioso para la empresa. De la misma forma, como señala Vickery et al. (1993), aunque el rendimiento de la empresa sea el mismo, el índice crece si aumenta la relevancia de alguno de los objetivos. También si la empresa tiene un abanico amplio de objetivos o capacidades, haciendo este enfoque incompatible con el concepto de ‘tradeoffs’ (Safizadeh et al., 2000). EC₁, por lo tanto, no sólo refleja un mayor ajuste entre la estrategia y el rendimiento, sino también puede reflejar una mayor importancia dada a las prioridades competitivas (quizás por una mayor importancia de la gestión de compras en esa empresa) o un mayor rendimiento global de esta función. Además, puede que la escala no sea igualmente interpretada por los directivos y que algunos tiendan de forma sistemática a asignar valores más altos y otros a asignar valores más bajos. Esto afectaría a EC₁ cuando en realidad no tiene nada que ver con la eficacia en compras. Para superar estos inconvenientes en este trabajo se propone un índice alternativo definido por la expresión:

$$EC_2 = \sum_{i=1}^{18} (5 - |Estr_i - Rend_i|)$$

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. EC₂ 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. Además, EC₂ resulta compatible con el concepto de ‘tradeoffs’, puesto que no se ve incrementado si la empresa presenta un abanico amplio de objetivos o capacidades. Supera, por lo tanto, el inconveniente señalado por Safizadeh et al. (2000) para el índice multiplicativo.

Integración estratégica de la función de compras.

Se pidió a los directivos encuestados que señalasen sobre una escala de Likert (de 1 -en absoluto- a 7 –completamente-) hasta que punto cada una de las 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), lo que prueba su validez de contenido. En cuanto a la validez de criterio (Flynn et al., 1990) o validez externa (Hensley, 1999), cabe esperar que el nivel de integración estratégica sea menor en las empresas en las que el departamento de compras está subordinado jerárquicamente al departamento de producción u operaciones. Una prueba T mostró con un nivel de significación superior al 90% que, en efecto, las empresas que esta situación presentan menores niveles de integración. La validez del constructo se comprobó mediante la aplicación de análisis componentes principales. 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. Finalmente, el α de Cronbach por encima de 0,7 constituye una prueba de la fiabilidad de la escala.

Rendimiento del negocio

Se pidió a los directivos encuestados que señalasen 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. Este tipo de ítems ya han sido utilizados en trabajos previos para medir distintos aspectos del rendimiento empresarial (ej. Smith y Reece, 1999; Ward y Duray, 2000; Chen y Paulraj, 2005). Un análisis de componentes principales (Tabla 2) aportó evidencia sobre la validez discriminante de ambos constructos y la unidimensionalidad de cada uno de ellos. El α

de Cronbach para cada grupo de ítems también refleja satisfactoriamente la fiabilidad de las escalas.

Análisis

Para contrastar la hipótesis 1 se estimaron regresiones simples combinando cada medida de rendimiento empresarial como variable dependiente con cada índice de eficacia en compras como variable independiente. Para estudiar efectos de moderación, como el propuesto en la hipótesis 2, suelen aplicarse dos métodos: el análisis de regresión moderada y el análisis de subgrupos (Arnold, 1982; Venkatraman, 1989). El primero permite identificar si una tercera variable afecta a la ‘forma’ de la relación entre la variable independiente y la dependiente. Es decir, asumiendo una relación lineal entre la variable dependiente e independiente ($y = \alpha + \beta x + \varepsilon$), equivale a que la variable moderadora (z) afecte a la pendiente (β) de la relación. Esto puede ocurrir sin que dicha variable sea también un predictor de la variable dependiente (asumiendo linealidad sería $y = \alpha + (\beta_1 + \beta_2 z)x + \varepsilon = \alpha + \beta_1 x + \beta_2 z x + \varepsilon$), hablándose entonces de *moderación pura*, o cuando la variable moderadora es también un predictor (es decir, $y = \alpha + \phi z + (\beta_1 + \beta_2 z)x + \varepsilon = \alpha + \phi z + \beta_1 x + \beta_2 z x + \varepsilon$), hablándose entonces de *cuasi moderación* (Sharma et al., 1981). En cualquier caso, el método consiste básicamente en analizar el poder explicativo de un término de interacción formado por el producto de la variable independiente y la variable cuyo efecto moderador quiere estudiarse.

El análisis de subgrupos permite ver si la variable moderadora afecta a la ‘fuerza’ de la relación, es decir, a la capacidad predictora de la variable independiente. Consiste básicamente en comparar las correlaciones (ó R^2) obtenidas entre la variable dependiente e independiente en distintos subgrupos de la muestra que representan distintos estados de la variable moderadora. Para ver con este método si la variable moderadora afecta también a la forma de la relación es necesario aplicar tests adicionales como el de Chow (1960), pero no permite distinguir entre moderación pura y cuasi moderación. Sharma et al. (1981) denominan ‘homologadoras’ *–homologizers–* a las variables que afectan a la fuerza pero no a la forma de la relación.

Ambos métodos han sido aplicados para contrastar la hipótesis 2 conforme al procedimiento propuesto por Sharma et al. (1981) para identificar la presencia y el tipo de variables moderadoras. Varios trabajos han utilizado este procedimiento previamente (ej. Prescott, 1986; Covin et al., 1994; Anand y Ward, 2004).

5. RESULTADOS

Hipótesis 1

La Tabla 3 recoge el resultado de las regresiones que relacionan las medidas de resultados con los índices de eficacia en compras construidos. En todos los casos se confirma una relación positiva con un nivel mínimo de confianza del 90%, 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. Ninguno de los dos índices de eficacia en compras destaca por encima del otro en lo que respecta a su poder explicativo.

Hipótesis 2

Conforme a Sharma et al. (1981), se aplicó en primer lugar análisis de regresión moderada para identificar si existían efectos de interacción. La Tabla 4 muestra los resultados. Para cada combinación de una medida de resultados y un índice de eficacia en compras 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 únicamente para el índice EC_2 .

La incorporación de la medida de integración de compras al modelo no supone un incremento significativo del poder explicativo en ningún caso. Por un lado, esto revela

que, si se utiliza el índice EC_2 , dicha integración afecta a la forma de la relación entre la eficacia en compras y los resultados empresariales, tanto comerciales como financieros, y, más concretamente, actúa como un *moderador puro*. Es decir, una mayor integración no influye directamente en los resultados, pero incrementa el efecto de la eficacia en compras. Por otro lado, revela que, en lo que respecta al índice EC_1 , cabe la posibilidad de que la integración de la función de compras actúe, en términos de Sharma et al. (1981) como una variable homologadora, afectando a la fuerza de la relación. Es decir, puede afectar al término de error de la regresión de forma que, aunque no incremente el efecto de la eficacia en compras sobre los resultados (la pendiente de la regresión), sí incrementa el poder predictivo de esta variable (R^2). El análisis de subgrupos permite comprobar si esto ocurre.

La Tabla 5 proporciona los resultados del análisis de subgrupos. Aunque sólo son necesarios para el índice EC_1 , se han realizado con ambos índices con el objeto de aportar evidencia adicional de los resultados con otro método utilizado habitualmente para identificar variables moderadoras (Venkatraman, 1989). Se distinguieron tres subgrupos conforme al grado de integración estratégica de las compras: las empresas con menor integración (47), las empresas con mayor integración (49) y las el resto de empresas (45). Puesto que algunas empresas presentaban el mismo grado de integración, no fue posible construir grupos con un número idéntico de empresa. Se estudiaron las regresiones simples de la Tabla 3 en cada uno de los subgrupos. En lo que respecta al índice EC_1 , se observa que el poder explicativo (R^2) aumenta ligeramente, pero el test χ^2 utilizado para contrastar la igualdad de correlaciones entre subgrupos revela que las diferencias no son significativas (al 90%) para ninguna de las medidas de resultado. Tampoco si se comparan únicamente las empresas con menor integración con las empresas con mayor integración mediante un test Z de Fisher. Por lo tanto, los resultados indican que la integración estratégica de la función de compras tampoco actúa como variable homologadora y que los datos confirman la hipótesis 2 únicamente si se utiliza el índice EC_2 para medir la eficacia en compras.

El análisis de subgrupos también proporciona resultados consistentes con el análisis de regresión moderada para el índice EC_2 y ofrece una prueba de validez adicional. Como señala Sharma et al. (1981), la existencia de efectos de interacción llevará a diferencias

entre los R^2 de cada subgrupo. Aunque el test χ^2 no ofrece evidencia en este sentido (está próximo a hacerlo a un nivel de confianza del 90%), la comparación entre las empresas con integración estratégica de compras alta y baja si lo hace a un nivel de confianza del 95%. El test de Chow (1960) suele aplicarse para contrastar la igualdad de los parámetros de la regresión entre los subgrupos y de esta manera deducir si la variable moderadora afecta a la forma de la relación estudiada. La aplicación de este test a los tres subgrupos no ofreció resultados significativos, consecuencia probable de que los efectos de interacción identificados con el análisis de regresión moderada no son muy fuertes y de que el tamaño muestral no es muy elevado. Sin embargo, como se muestra en la Tabla 5, la comparación de los dos subgrupos más distantes si ofrece estadísticos significativos a un nivel del 90%. De hecho, puede observarse que el parámetro β experimenta un incremento sustancial al pasar de un subgrupo al otro y estos incrementos son sensiblemente mayores para el índice EC_2 que para el índice EC_1 .

6. DISCUSIÓN

Los resultados apoyan a la hipótesis 1 para los dos índices utilizados para medir la eficacia en compras, pero a la hipótesis 2 únicamente en caso del segundo índice. 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 cuando se considera el índice alternativo propuesto en este trabajo (EC_2) en lugar del índice multiplicativo (EC_1) adaptado de la teoría de la competencia productiva (Cleveland et al., 1989). Estos resultados tienen una serie de implicaciones que se comentan a continuación. También se señalan las principales limitaciones del trabajo.

Implicaciones metodológicas

Los resultados revelan la importancia que tiene la medición adecuada de la eficacia en compras y sugieren que el índice alternativo propuesto en este trabajo es más apropiado

para poder dilucidar los distintos elementos que explican la contribución competitiva de la función de compras. El índice EC_1 no sólo refleja el ajuste entre capacidades y objetivos funcionales sino que también se ve afectado por otras circunstancias que, en la práctica, llevan a difuminar los resultados y a ocultar el papel de la integración estratégica de la función de compras. Aunque el ajuste entre estrategia y rendimiento funcional sea idéntico en dos empresas, el índice EC_1 será mayor para aquella que persiga un abanico más amplio de prioridades competitivas. En este sentido, es más fácil que entre las prioridades seleccionadas estén aquellas que se ajustan a la estrategia del negocio y que, en consecuencia, la función de compras contribuya a desarrollar dicha estrategia y a mejorar los resultados de la empresa independientemente de lo implicada que esté en el proceso de planificación estratégica. Esto puede explicar que se verifique la hipótesis 1 y no la hipótesis 2 para este índice. Además, aunque dos empresas persigan los mismos objetivos y obtengan idénticas capacidades en ellos, el índice será mayor en aquella que obtenga mejores capacidades en otros objetivos no importantes. Esto puede suponer un despilfarro de esfuerzos que explique el menor poder explicativo de este índice sobre los resultados financieros (ver Tabla 3).

El índice EC_2 refleja de forma más precisa la idea de ajuste recogida en la definición de eficacia en compras y permite vislumbrar la relevancia de la integración estratégica de la función de compras. La utilización de este índice, por lo tanto, lleva a unos resultados consistentes con la literatura previa, que atribuye a dicha integración un papel fundamental para explicar la contribución de la función de compras a los resultados de la empresa (Carr y Pearson, 1999, 2002; Narasimhan y Das, 2001; Chen et al., 2004). Estas apreciaciones pueden extrapolarse también a la función de producción, abriendo caminos para superar algunas de las limitaciones achacadas a la teoría de la competencia productiva.

Implicaciones teóricas.

Los resultados muestran que la adaptación de la teoría de la competencia productiva (Cleveland et al., 1989; Vickery, 1991) a la función de compras resulta compatible con la literatura previa sobre estrategia de compras. 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.

La teoría de competencia en compras desarrollada en este trabajo no resulta incompatible con la teoría de los *tradeoffs* y la focalización introducida originalmente por Skinner (1969) y desarrollada en varios trabajos posteriores (Anderson et al., 1989; Schroeder y Pesch, 1994; Bozarth y Edwards, 1997). La utilización de EC₂ evita los problemas de compatibilidad señalados por Safizadeh et al. (2000). A diferencia de EC₁, dicho índice no se ve automáticamente mermado por una mayor focalización de la función de compras y, por lo tanto, sus efectos sobre el rendimiento empresarial no implican que dicha focalización tenga efectos competitivos negativos. Al contrario, cabría pensar que una mayor focalización permite a la función de compras centrarse en un número reducido de prioridades competitivas, alcanzar más rápidamente capacidades en ellas, y mejorar la eficacia en compras. Bajo este supuesto, los resultados de este trabajo sugerirían que la focalización es beneficiosa siempre y cuando las prioridades elegidas apoyen a la estrategia de negocio. Los resultados no son, en cualquier caso, incongruentes con la teoría de los *tradeoffs*.

Implicaciones prácticas

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.

Limitaciones

El trabajo constituye una propuesta inicial que presenta una serie de limitaciones que constituyen a su vez retos para la investigación futura. En el plano metodológico, se han utilizado percepciones subjetivas para medir la mayor parte de las variables. Aunque es un procedimiento habitual, conseguir medidas objetivas mejoraría la validez de los resultados. También se han considerado únicamente las cuatro prioridades competitivas básicas propuestas por Hayes y Wheelwright (1984). Sería conveniente incorporar nuevas prioridades como la innovación (Leong et al., 1990) o el medioambiente (Burgos y Céspedes, 2001) para mejorar la medida de eficacia en compras. En el plano teórico, se ha ignorado la importancia del entorno. Varios trabajos señalan que el éxito de la estrategia de negocio depende de las características del entorno (Prescott, 1986; Ward et al., 1996; Ward y Duray, 2000). Cabe pensar que de poco sirve que las capacidades de la función de compras apoyen a la estrategia de negocio si esta no se ajusta adecuadamente a las circunstancias del entorno. La introducción en el modelo de variables que describan dicho entorno puede ayudar a perfilar mejor el papel de la función de compras en la empresa.

7. 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. No obstante, este enfoque no contradice, sino que complementa o matiza los planteamientos previos desarrollados en la literatura sobre el papel que desempeña la función de compras y su integración estratégica.

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)

Referencias

Anand, G. y Ward, P.T. (2004): "Fit, flexibility and performance in manufacturing: Coping with dynamic environments", *Production and Operations Management*, Vol. 13, n.4, pp. 369-385.

- 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, J.C., Cleveland, G. y Schroeder, R.G. (1989): "Operations Strategy: A Literature Review", *Journal of Operations Management*, Vol. 8, n.2, pp. 133-158.
- Anderson, M.G. and Katz, P.B. (1998): "Strategic Sourcing", *International Journal of Logistics Management*, Vol. 9, n.1, pp. 1-13.
- Arnold, H.J. (1982): "Moderator variables: A clarification of conceptual, analytic, and psychometric issues", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 29, n.2, pp. 143-174.
- Avella, L., Fernández, E. y Vázquez, C.J. (1999): "Proceso de Planificación y Contenido de la Estrategia de Producción", *Papeles de Economía Española*, n. 78-79, p. 160-183
- Bozarth, C. y Edwards, S. (1997): "The impact of market requirements focus and manufacturing characteristics focus on plan performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 15, n.3, pp. 161-180.
- Burgos Jiménez, J. y Céspedes Lorente, J.J. (2001): "Environmental performance as an operations objective", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 21, n. 12, pp. 1553-1572.
- 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, L.R. (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.
- Chow, G.C. (1960): "Test of equality between sets of coefficients in two linear regressions", *Econometrica*, Vol. 28, n. 3, pp. 591-605.
- Cleveland, G., Schroeder, R.G. y Anderson, J.C. (1989): "A Theory of Production Competence", *Decision Sciences*, Vol. 20, n.4, pp. 655-668.
- Covin, J.G., Slevin, D.P. y Schultz, R.L. (1994): "Implementing strategic missions: Effective strategic, structural, and tactical choices", *Journal of Management Studies*, Vol. 31, n.4, pp. 481-505.
- Croom, S.R., Romano, P. y Giannakis, M. (2000): "Supply chain management: an analytical framework for critical literature review", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 6, n.1, pp. 67-83.
- Dröge, C., Vickery, S. y Markland, R.E. (1994): "Sources and outcomes of competitive advantage: An exploratory study in the furniture industry", *Decision Sciences*, Vol. 25, n.5/6, pp. 669-689.
- 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.
- Fine, C.H. y Hax, A.C. (1985): "Manufacturing Strategy: A Methodology and an Illustration", *Interfaces*, Vol. 15, n.6, pp. 28-46.
- Flynn, B.B., Sakakibara, S., Schroeder, R.G., Bates, K.A. y Flynn, E.J. (1990): "Empirical Research Methods in Operations Management", *Journal of Operations Management*, Vol. 9, n. 2., pp. 250-284.
- Frohlich, M.T. y Westbrook, R. (2001): "Arcs of integration: an international study of supply chain strategies", *Journal of Operations Management*, Vol. 19, n.2, pp. 185-200.
- 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.
- González-Benito, J., Suárez-González, I. y Spring, M. (2000): "Complementarities Between JIT Purchasing Practices: An Economic Analysis Based On Transaction Costs", *International Journal of Production Economics*, Vol.67, n.3, p. 279-293.
- Hayes, R.H. y Wheelwright, S.C. (1984): *Restoring our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*, John Wiley & Sons, New York.
- Hayes, R.H. y Schmenner, R.W. (1978): "How should you organize manufacturing?", *Harvard Business Review*, Vol. 56, n.1, pp. 105-118.
- Hensley, R.L. (1999): "A review of operations management studies using scale development techniques", *Journal of Operations Management*, Vol. 17, n.3, pp. 343-358.

- Homburg, C., Krohmer, H. y Workman, J.P. Jr. (1999): "Strategic consensus and performance: The role of strategy type and market-related dynamism", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, n.4, pp. 339-357.
- Humphreys, P.K., Li, W.L. y Chan, L.Y. (2004): "The impact of supplier development on buyer-supplier performance", *OMEGA*, Vol. 32, n.2, pp. 131-143.
- Joshi, M.P., Kathuria, R. y Porth, S.J. (2003): "Alignment of strategic priorities and performance: an integration of operations and strategic management perspectives", *Journal of Operations Management*, Vol. 21, n.3, pp. 353-369.
- Kathuria, R., Porth, S.J. y Joshi, M.P. (1999): "Manufacturing priorities: do general managers and manufacturing managers agree?", *International Journal of Production Research*, Vol. 37, n.9, pp. 2077-2092.
- Kim, J.S. y Arnold, P. (1993): "Manufacturing competence and business performance: A framework and empirical analysis", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 13, n.10, pp. 4-25.
- Klassen, R.D. y Whybark, D.C. (1999): "The impact of Environmental Technologies on Manufacturing Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, n.6, pp. 599-615.
- Krause, D.R., Pagell, M. y Curkovic, S. (2001): "Toward a measure of competitive priorities for purchasing", *Journal of Operations Management*, Vol. 19, n. 4, pp. 497-512.
- Leong, G.K., Snyder, D. y Ward, P.T. (1990): "Research in the Process and Content of Manufacturing Strategy", *OMEGA*, Vol. 18, n.2, pp. 109-122.
- 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.
- Newman, R.G. (1989): "Single sourcing: Short-term saving versus long-term problems", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 25, n.2, pp. 20-25.
- Noble, M.A. (1995): "Manufacturing Strategy: Testing the Cumulative Model in a Multiple Country Context", *Decision Sciences*, Vol. 26, n.5, pp. 693-721.
- Pearson, J.N. y Gritzmacher, K.J. (1990): "Integrating purchasing into strategic management", *Long Range Planning*, Vol. 23, n. 3, pp. 91-99.
- Petersen, K.J., Handfield, R.B. y Ragatz, G.L. (2005): "Supplier integration into new product development: coordinating product, process and supply chain design", *Journal of Operations Management*, vol. 23, n.3/4, pp. 371-388.
- Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Porter, M.E. (1986): *Competition in global industries*, Harvard Business School Press, Boston.
- Prescott, J.E. (1986): "Environments as moderators of the relationship between strategy and performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 29, n.2, pp. 329-346.
- 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.
- Safizadeh, M.H., Ritzman, L.P. and Mallick, D. (2000): "Revisiting alternative theoretical paradigms in manufacturing strategy", *Production and Operations Management*, Vol. 9, n.2, pp. 111-127.
- Safizadeh, M.H., Ritzman, L.P., Sharma, D. y Wood, C. (1996): "An empirical analysis of the product-process matrix", *Management Science*, Vol. 42, n.11, pp. 1576-1591.
- Schroeder, R.G. y Pesch, M.J. (1994): "Focusing the Factory: Eight Lessons", *Business Horizons*, Vol. 37, n.5, pp. 76-81.
- 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 (may/jun), n.4, pp. 136-145.
- Smith, T.M. y Reece, J.S. (1999): "The relationship of strategy, fit, productivity, and business performance in a services setting", *Journal of Operations Management*, Vol. 17, n.2, pp. 145-161.
- 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.
- Venkatraman, N. (1989): "The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence", *Academy of Management Review*, Vol. 14, n.3, pp. 423-444.

- Vickery, S.K. (1991): "A Theory of Production Competence Revisited", *Decision Sciences*, Vol. 22, n.3, pp. 635-643.
- Vickery, S.K., Droge, C. y Markland, R.E. (1993): "Production Competence and Business Strategy: Do They Affect Business Performance?", *Decision Sciences*, Vol. 24, n.2, pp. 435-455.
- Ward, P.T., Bickford, D.J. y Leong, G.K. (1996): "Configurations of Manufacturing Strategy, Business Strategy, Environment and Structure", *Journal of Management*, Vol. 22, n. 4, pp. 597-626.
- Ward, P.T. y Duray, R. (2000): "Manufacturing Strategy in Context: Environment, Competitive Strategy and Manufacturing Strategy", *Journal of Operations Management*, Vol. 18, n.2, pp. 123-138.
- Ward, P.T., McCreery, J.K., Ritzman, L.P. y Sharma, D. (1998): "Competitive Priorities in Operations Management", *Decision Sciences*, Vol. 29, n.4, pp. 1035-1046.
- 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.

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 (Resultados Comerciales)	Factor 2 (Resultados 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

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

	α	β estandarizado	R ²	F (p)
RC = $\alpha + \beta$ EC ₁	4,482	0,313	0,092	15,104 (0,000)***
RC = $\alpha + \beta$ EC ₂	3,012	0,209	0,044	6,343 (0,013)**
RF = $\alpha + \beta$ EC ₁	4,302	0,158	0,025	3,564 (0,061)*
RF = $\alpha + \beta$ EC ₂	1,904	0,220	0,048	7,076 (0,009)***

RC: Resultados comerciales; RF: Resultados financieros; EC₁ y EC₂: Índices de eficacia en compras
 * p < 0,10 ** p < 0,05 *** p < 0,01

Tabla 4: Resultados del análisis de regresión moderada

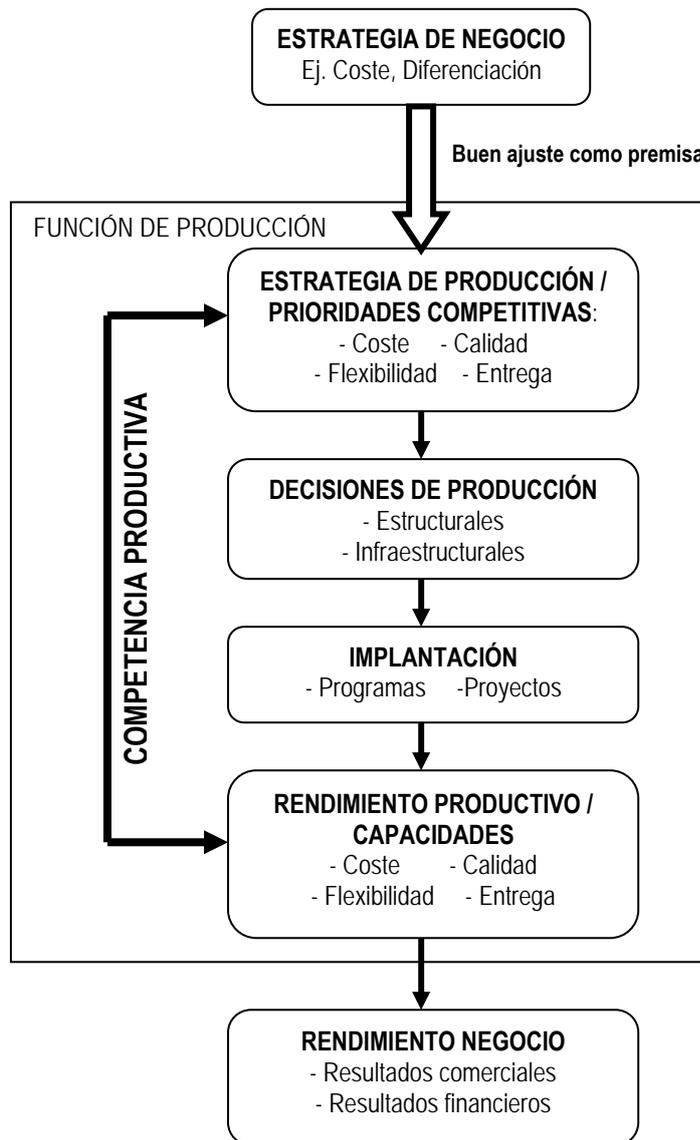
	β_1 estand	β_2 estand	β_3 estand	R ²	F (p)	ΔF (p)
RC = $\alpha + \beta_1 EC_1$,313***	-	-	,092	15,104 (,000)***	-
RC = $\alpha + \beta_1 EC_1 + \beta_2 IC$,324***	-,049	-	,100	7,696 (,001)***	0,002 (,551)
RC = $\alpha + \beta_1 EC_1 + \beta_2 IC + \beta_3 EC_1 \times IC$,269	-,086	,074	,101	5,106 (,002)***	0,000 (,851)
RC = $\alpha + \beta_1 EC_2$,209***	-	-	,044	6,343 (,013)**	-
RC = $\alpha + \beta_1 EC_2 + \beta_2 IC$,212**	,039	-	,045	3,264 (,041)**	,002 (,639)
RC = $\alpha + \beta_1 EC_2 + \beta_2 IC + \beta_3 EC_2 \times IC$	-,431	-1,882**	1,984**	,076	3,731 (,013)**	,030 (,036)**
RF = $\alpha + \beta_1 EC_1$,158*	-	-	,025	3,564 (,061)*	-
RF = $\alpha + \beta_1 EC_1 + \beta_2 IC$,174**	-,073	-	,030	2,138 (,122)	0,005 (,398)
RF = $\alpha + \beta_1 EC_1 + \beta_2 IC + \beta_3 EC_1 \times IC$	-,228	-,342	,543	,043	2,032 (,112)	,013 (,183)
RF = $\alpha + \beta_1 EC_2$,220***	-	-	,048	7,076 (0,009)***	-
RF = $\alpha + \beta_1 EC_2 + \beta_2 IC$	0,219**	-0,017	-	,049	2,507 (,032)**	0,000 (,841)
RF = $\alpha + \beta_1 EC_2 + \beta_2 IC + \beta_3 EC_2 \times IC$	-,530	-2,253**	3,309**	,090	4,508 (,005)***	0,041 (,014)**

RC: Resultados comerciales; RF: Resultados financieros; IC: Integración Compras; EC₁ y EC₂: Índices de eficacia en compras
 * p < 0,10 ** p < 0,05 *** p < 0,01

Tabla 5: Resultados del análisis de subgrupos

	α	β_1 Estandarizado	R ²	F (p)	χ^2 (p)	Test de Fisher (IC Baja Vs. IC Alta)	Test de Chow (IC Baja vs. IC Alta)
Modelo RC = $\alpha + \beta_1$ EC₁							
IC Baja (n=47)	4,719	,202	,041	1,912 (,174)			
IC Media (n=45)	4,530	,319	,101	4,857 (,033)**	1,502 (,472)	1,249 (,213)	0,8617 (,425)
IC Alta (n=49)	4,065	,436	,190	11,056 (,002)***			
Modelo RC = $\alpha + \beta_1$ EC₂							
IC Baja (n=47)	5,917	-,062	,004	,174 (,678)			
IC Media (n=45)	2,530	,229	,053	2,386 (,130)	3,998 (,136)	1,986 (,047)**	2,955 (,057)*
IC Alta (n=49)	1,000	,447	,200	11,761 (,001)***			
Modelo RF = $\alpha + \beta_1$ EC₁							
IC Baja (n=47)	4,976	-,038	,001	,066 (,799)			
IC Media (n=45)	3,960	,266	,071	3,273 (,077)*	2,352 (,308)	1,277 (,202)	1,573 (,213)
IC Alta (n=49)	3,781	,298	,089	4,594 (,037)**			
Modelo RF = $\alpha + \beta_1$ EC₂							
IC Baja (n=47)	5,324	-,034	,001	,051 (,823)			
IC Media (n=45)	,901	,261	,068	3,153 (,083)*	4,397 (,110)	2,067 (,039)**	2,437 (,093)*
IC Alta (n=49)	-,201	,438	,192	11,164 (,002)***			
RC: Resultados comerciales; RF: Resultados financieros; IC: Integración Compras; EC ₁ y EC ₂ : Índices de eficacia en compras * p < 0,10 ** p < 0,05 *** p < 0,01							

Figura 1: El concepto de ‘competencia productiva’ según Vickery (1991)



Fuente: Adaptado de Vickery (1991)

Figura 2: El concepto de 'competencia en compras' definido en este trabajo

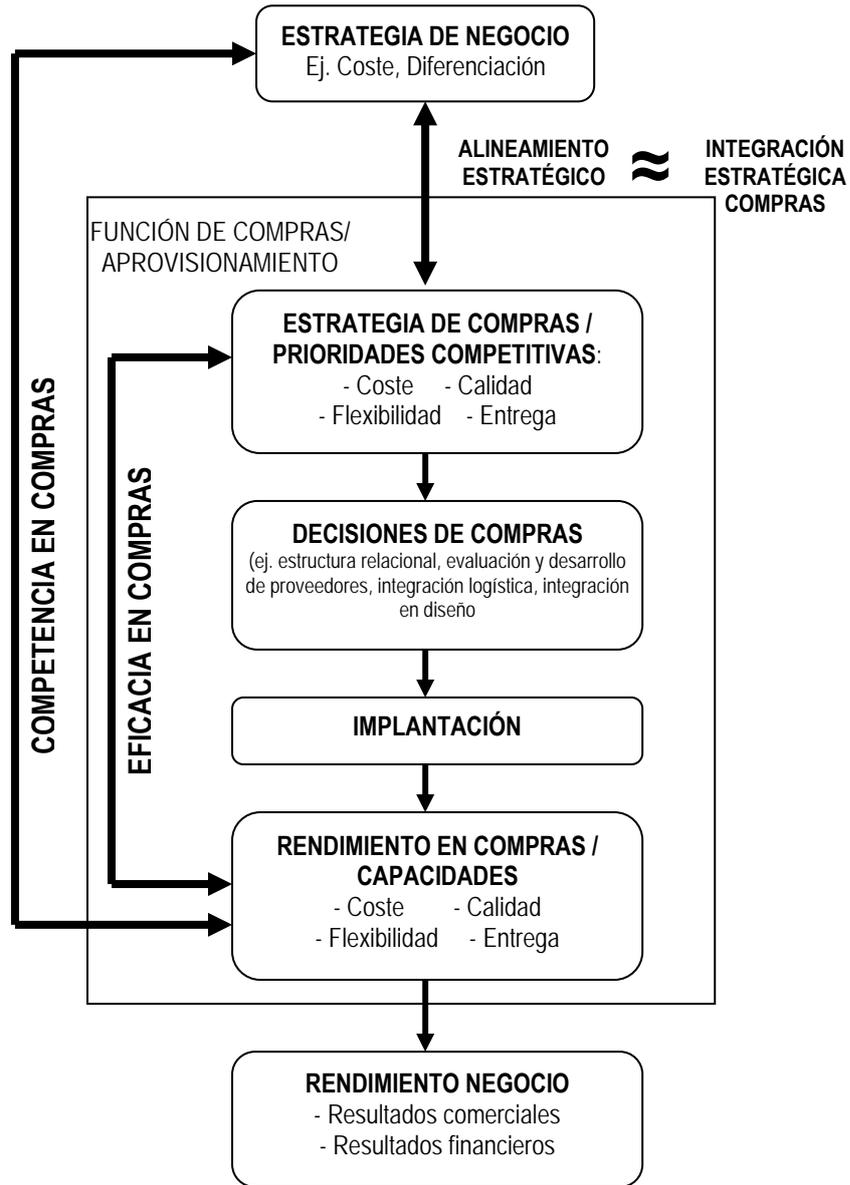
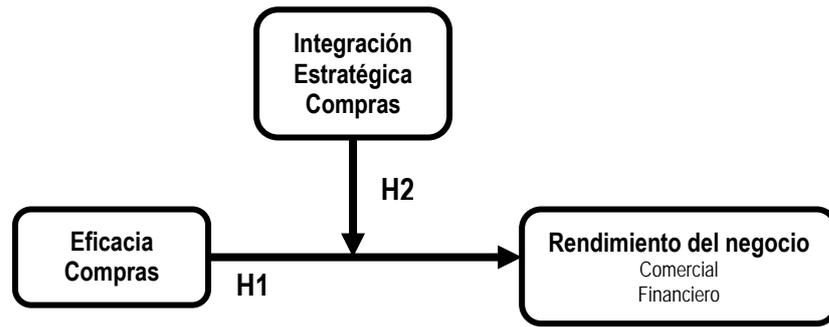


Figura 3: Modelo de investigación: Hipótesis de trabajo



FUNDACIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS

DOCUMENTOS DE TRABAJO

Últimos números publicados

- 159/2000 Participación privada en la construcción y explotación de carreteras de peaje
Ginés de Rus, Manuel Romero y Lourdes Trujillo
- 160/2000 Errores y posibles soluciones en la aplicación del *Value at Risk*
Mariano González Sánchez
- 161/2000 Tax neutrality on saving assets. The spanish case before and after the tax reform
Cristina Ruza y de Paz-Curbera
- 162/2000 Private rates of return to human capital in Spain: new evidence
F. Barceinas, J. Oliver-Alonso, J.L. Raymond y J.L. Roig-Sabaté
- 163/2000 El control interno del riesgo. Una propuesta de sistema de límites
riesgo neutral
Mariano González Sánchez
- 164/2001 La evolución de las políticas de gasto de las Administraciones Públicas en los años 90
Alfonso Utrilla de la Hoz y Carmen Pérez Esparrells
- 165/2001 Bank cost efficiency and output specification
Emili Tortosa-Ausina
- 166/2001 Recent trends in Spanish income distribution: A robust picture of falling income inequality
Josep Oliver-Alonso, Xavier Ramos y José Luis Raymond-Bara
- 167/2001 Efectos redistributivos y sobre el bienestar social del tratamiento de las cargas familiares en
el nuevo IRPF
Nuria Badenes Plá, Julio López Laborda, Jorge Onrubia Fernández
- 168/2001 The Effects of Bank Debt on Financial Structure of Small and Medium Firms in some Euro-
pean Countries
Mónica Melle-Hernández
- 169/2001 La política de cohesión de la UE ampliada: la perspectiva de España
Ismael Sanz Labrador
- 170/2002 Riesgo de liquidez de Mercado
Mariano González Sánchez
- 171/2002 Los costes de administración para el afiliado en los sistemas de pensiones basados en cuentas
de capitalización individual: medida y comparación internacional.
José Enrique Devesa Carpio, Rosa Rodríguez Barrera, Carlos Vidal Meliá
- 172/2002 La encuesta continua de presupuestos familiares (1985-1996): descripción, representatividad
y propuestas de metodología para la explotación de la información de los ingresos y el gasto.
Llorenç Pou, Joaquín Alegre
- 173/2002 Modelos paramétricos y no paramétricos en problemas de concesión de tarjetas de credito.
Rosa Puertas, María Bonilla, Ignacio Olmeda

- 174/2002 Mercado único, comercio intra-industrial y costes de ajuste en las manufacturas españolas.
José Vicente Blanes Cristóbal
- 175/2003 La Administración tributaria en España. Un análisis de la gestión a través de los ingresos y de los gastos.
Juan de Dios Jiménez Aguilera, Pedro Enrique Barrilao González
- 176/2003 The Falling Share of Cash Payments in Spain.
Santiago Carbó Valverde, Rafael López del Paso, David B. Humphrey
Publicado en "Moneda y Crédito" nº 217, pags. 167-189.
- 177/2003 Effects of ATMs and Electronic Payments on Banking Costs: The Spanish Case.
Santiago Carbó Valverde, Rafael López del Paso, David B. Humphrey
- 178/2003 Factors explaining the interest margin in the banking sectors of the European Union.
Joaquín Maudos y Juan Fernández Guevara
- 179/2003 Los planes de stock options para directivos y consejeros y su valoración por el mercado de valores en España.
Mónica Melle Hernández
- 180/2003 Ownership and Performance in Europe and US Banking – A comparison of Commercial, Co-operative & Savings Banks.
Yener Altunbas, Santiago Carbó y Phil Molyneux
- 181/2003 The Euro effect on the integration of the European stock markets.
Mónica Melle Hernández
- 182/2004 In search of complementarity in the innovation strategy: international R&D and external knowledge acquisition.
Bruno Cassiman, Reinhilde Veugelers
- 183/2004 Fijación de precios en el sector público: una aplicación para el servicio municipal de suministro de agua.
M^a Ángeles García Valiñas
- 184/2004 Estimación de la economía sumergida en España: un modelo estructural de variables latentes.
Ángel Alañón Pardo, Miguel Gómez de Antonio
- 185/2004 Causas políticas y consecuencias sociales de la corrupción.
Joan Oriol Prats Cabrera
- 186/2004 Loan bankers' decisions and sensitivity to the audit report using the belief revision model.
Andrés Guiral Contreras and José A. Gonzalo Angulo
- 187/2004 El modelo de Black, Derman y Toy en la práctica. Aplicación al mercado español.
Marta Tolentino García-Abadillo y Antonio Díaz Pérez
- 188/2004 Does market competition make banks perform well?.
Mónica Melle
- 189/2004 Efficiency differences among banks: external, technical, internal, and managerial
Santiago Carbó Valverde, David B. Humphrey y Rafael López del Paso

- 190/2004 Una aproximación al análisis de los costes de la esquizofrenia en España: los modelos jerárquicos bayesianos
F. J. Vázquez-Polo, M. A. Negrín, J. M. Cavasés, E. Sánchez y grupo RIRAG
- 191/2004 Environmental proactivity and business performance: an empirical analysis
Javier González-Benito y Óscar González-Benito
- 192/2004 Economic risk to beneficiaries in notional defined contribution accounts (NDCs)
Carlos Vidal-Meliá, Inmaculada Domínguez-Fabian y José Enrique Devesa-Carpio
- 193/2004 Sources of efficiency gains in port reform: non parametric malmquist decomposition tfp index for Mexico
Antonio Estache, Beatriz Tovar de la Fé y Lourdes Trujillo
- 194/2004 Persistencia de resultados en los fondos de inversión españoles
Alfredo Ciriaco Fernández y Rafael Santamaría Aquilué
- 195/2005 El modelo de revisión de creencias como aproximación psicológica a la formación del juicio del auditor sobre la gestión continuada
Andrés Guiral Contreras y Francisco Esteso Sánchez
- 196/2005 La nueva financiación sanitaria en España: descentralización y prospectiva
David Cantarero Prieto
- 197/2005 A cointegration analysis of the Long-Run supply response of Spanish agriculture to the common agricultural policy
José A. Mendez, Ricardo Mora y Carlos San Juan
- 198/2005 ¿Refleja la estructura temporal de los tipos de interés del mercado español preferencia por la liquidez?
Magdalena Massot Perelló y Juan M. Nave
- 199/2005 Análisis de impacto de los Fondos Estructurales Europeos recibidos por una economía regional: Un enfoque a través de Matrices de Contabilidad Social
M. Carmen Lima y M. Alejandro Cardenete
- 200/2005 Does the development of non-cash payments affect monetary policy transmission?
Santiago Carbó Valverde y Rafael López del Paso
- 201/2005 Firm and time varying technical and allocative efficiency: an application for port cargo handling firms
Ana Rodríguez-Álvarez, Beatriz Tovar de la Fe y Lourdes Trujillo
- 202/2005 Contractual complexity in strategic alliances
Jeffrey J. Reuer y Africa Ariño
- 203/2005 Factores determinantes de la evolución del empleo en las empresas adquiridas por opa
Nuria Alcalde Fradejas y Inés Pérez-Soba Aguilar
- 204/2005 Nonlinear Forecasting in Economics: a comparison between Comprehension Approach versus Learning Approach. An Application to Spanish Time Series
Elena Olmedo, Juan M. Valderas, Ricardo Gimeno and Lorenzo Escot

- 205/2005 Precio de la tierra con presión urbana: un modelo para España
Esther Decimavilla, Carlos San Juan y Stefan Sperlich
- 206/2005 Interregional migration in Spain: a semiparametric analysis
Adolfo Maza y José Villaverde
- 207/2005 Productivity growth in European banking
Carmen Murillo-Melchor, José Manuel Pastor y Emili Tortosa-Ausina
- 208/2005 Explaining Bank Cost Efficiency in Europe: Environmental and Productivity Influences.
Santiago Carbó Valverde, David B. Humphrey y Rafael López del Paso
- 209/2005 La elasticidad de sustitución intertemporal con preferencias no separables intratemporalmente: los casos de Alemania, España y Francia.
Elena Márquez de la Cruz, Ana R. Martínez Cañete y Inés Pérez-Soba Aguilar
- 210/2005 Contribución de los efectos tamaño, book-to-market y momentum a la valoración de activos: el caso español.
Begoña Font-Belaire y Alfredo Juan Grau-Grau
- 211/2005 Permanent income, convergence and inequality among countries
José M. Pastor and Lorenzo Serrano
- 212/2005 The Latin Model of Welfare: Do 'Insertion Contracts' Reduce Long-Term Dependence?
Luis Ayala and Magdalena Rodríguez
- 213/2005 The effect of geographic expansion on the productivity of Spanish savings banks
Manuel Illueca, José M. Pastor and Emili Tortosa-Ausina
- 214/2005 Dynamic network interconnection under consumer switching costs
Ángel Luis López Rodríguez
- 215/2005 La influencia del entorno socioeconómico en la realización de estudios universitarios: una aproximación al caso español en la década de los noventa
Marta Rahona López
- 216/2005 The valuation of spanish ipos: efficiency analysis
Susana Álvarez Otero
- 217/2005 On the generation of a regular multi-input multi-output technology using parametric output distance functions
Sergio Perelman and Daniel Santin
- 218/2005 La gobernanza de los procesos parlamentarios: la organización industrial del congreso de los diputados en España
Gonzalo Caballero Miguez
- 219/2005 Determinants of bank market structure: Efficiency and political economy variables
Francisco González
- 220/2005 Agresividad de las órdenes introducidas en el mercado español: estrategias, determinantes y medidas de performance
David Abad Díaz

- 221/2005 Tendencia post-anuncio de resultados contables: evidencia para el mercado español
Carlos Forner Rodríguez, Joaquín Marhuenda Fructuoso y Sonia Sanabria García
- 222/2005 Human capital accumulation and geography: empirical evidence in the European Union
Jesús López-Rodríguez, J. Andrés Faña y Jose Lopez Rodríguez
- 223/2005 Auditors' Forecasting in Going Concern Decisions: Framing, Confidence and Information Processing
Waymond Rodgers and Andrés Guiral
- 224/2005 The effect of Structural Fund spending on the Galician region: an assessment of the 1994-1999 and 2000-2006 Galician CSFs
José Ramón Cancelo de la Torre, J. Andrés Faña and Jesús López-Rodríguez
- 225/2005 The effects of ownership structure and board composition on the audit committee activity: Spanish evidence
Carlos Fernández Méndez and Rubén Arrondo García
- 226/2005 Cross-country determinants of bank income smoothing by managing loan loss provisions
Ana Rosa Fonseca and Francisco González
- 227/2005 Incumplimiento fiscal en el irpf (1993-2000): un análisis de sus factores determinantes
Alejandro Estellér Moré
- 228/2005 Region versus Industry effects: volatility transmission
Pilar Soriano Felipe and Francisco J. Climent Diranzo
- 229/2005 Concurrent Engineering: The Moderating Effect Of Uncertainty On New Product Development Success
Daniel Vázquez-Bustelo and Sandra Valle
- 230/2005 On zero lower bound traps: a framework for the analysis of monetary policy in the 'age' of central banks
Alfonso Palacio-Vera
- 231/2005 Reconciling Sustainability and Discounting in Cost Benefit Analysis: a methodological proposal
M. Carmen Almansa Sáez and Javier Calatrava Requena
- 232/2005 Can The Excess Of Liquidity Affect The Effectiveness Of The European Monetary Policy?
Santiago Carbó Valverde and Rafael López del Paso
- 233/2005 Inheritance Taxes In The Eu Fiscal Systems: The Present Situation And Future Perspectives.
Miguel Angel Barberán Lahuerta
- 234/2006 Bank Ownership And Informativeness Of Earnings.
V́ctor M. González
- 235/2006 Developing A Predictive Method: A Comparative Study Of The Partial Least Squares Vs Maximum Likelihood Techniques.
Waymond Rodgers, Paul Pavlou and Andres Guiral.
- 236/2006 Using Compromise Programming for Macroeconomic Policy Making in a General Equilibrium Framework: Theory and Application to the Spanish Economy.
Francisco J. André, M. Alejandro Cardenete y Carlos Romero.

- 237/2006 Bank Market Power And Sme Financing Constraints.
Santiago Carbó-Valverde, Francisco Rodríguez-Fernández y Gregory F. Udell.
- 238/2006 Trade Effects Of Monetary Agreements: Evidence For Oecd Countries.
Salvador Gil-Pareja, Rafael Llorca-Vivero y José Antonio Martínez-Serrano.
- 239/2006 The Quality Of Institutions: A Genetic Programming Approach.
Marcos Álvarez-Díaz y Gonzalo Caballero Miguez.
- 240/2006 La interacción entre el éxito competitivo y las condiciones del mercado doméstico como determinantes de la decisión de exportación en las Pymes.
Francisco García Pérez.
- 241/2006 Una estimación de la depreciación del capital humano por sectores, por ocupación y en el tiempo.
Inés P. Murillo.
- 242/2006 Consumption And Leisure Externalities, Economic Growth And Equilibrium Efficiency.
Manuel A. Gómez.
- 243/2006 Measuring efficiency in education: an analysis of different approaches for incorporating non-discretionary inputs.
Jose Manuel Cordero-Ferrera, Francisco Pedraja-Chaparro y Javier Salinas-Jiménez
- 244/2006 Did The European Exchange-Rate Mechanism Contribute To The Integration Of Peripheral Countries?.
Salvador Gil-Pareja, Rafael Llorca-Vivero y José Antonio Martínez-Serrano
- 245/2006 Intergenerational Health Mobility: An Empirical Approach Based On The Echp.
Marta Pascual and David Cantarero
- 246/2006 Measurement and analysis of the Spanish Stock Exchange using the Lyapunov exponent with digital technology.
Salvador Rojí Ferrari and Ana Gonzalez Marcos
- 247/2006 Testing For Structural Breaks In Variance With additive Outliers And Measurement Errors.
Paulo M.M. Rodrigues and Antonio Rubia
- 248/2006 The Cost Of Market Power In Banking: Social Welfare Loss Vs. Cost Inefficiency.
Joaquín Maudos and Juan Fernández de Guevara
- 249/2006 Elasticidades de largo plazo de la demanda de vivienda: evidencia para España (1885-2000).
Desiderio Romero Jordán, José Félix Sanz Sanz y César Pérez López
- 250/2006 Regional Income Disparities in Europe: What role for location?.
Jesús López-Rodríguez and J. Andrés Faña
- 251/2006 Funciones abreviadas de bienestar social: Una forma sencilla de simultanear la medición de la eficiencia y la equidad de las políticas de gasto público.
Nuria Badenes Plá y Daniel Santín González
- 252/2006 "The momentum effect in the Spanish stock market: Omitted risk factors or investor behaviour?".
Luis Muga and Rafael Santamaría
- 253/2006 Dinámica de precios en el mercado español de gasolina: un equilibrio de colusión tácita.
Jordi Perdiguero García

- 254/2006 Desigualdad regional en España: renta permanente versus renta corriente.
José M.Pastor, Empar Pons y Lorenzo Serrano
- 255/2006 Environmental implications of organic food preferences: an application of the impure public goods model.
Ana Maria Aldanondo-Ochoa y Carmen Almansa-Sáez
- 256/2006 Family tax credits versus family allowances when labour supply matters: Evidence for Spain.
José Felix Sanz-Sanz, Desiderio Romero-Jordán y Santiago Álvarez-García
- 257/2006 La internacionalización de la empresa manufacturera española: efectos del capital humano genérico y específico.
José López Rodríguez
- 258/2006 Evaluación de las migraciones interregionales en España, 1996-2004.
María Martínez Torres
- 259/2006 Efficiency and market power in Spanish banking.
Rolf Färe, Shawna Grosskopf y Emili Tortosa-Ausina.
- 260/2006 Asimetrías en volatilidad, beta y contagios entre las empresas grandes y pequeñas cotizadas en la bolsa española.
Helena Chuliá y Hipòlit Torró.
- 261/2006 Birth Replacement Ratios: New Measures of Period Population Replacement.
José Antonio Ortega.
- 262/2006 Accidentes de tráfico, víctimas mortales y consumo de alcohol.
José M^a Arranz y Ana I. Gil.
- 263/2006 Análisis de la Presencia de la Mujer en los Consejos de Administración de las Mil Mayores Empresas Españolas.
Ruth Mateos de Cabo, Lorenzo Escot Mangas y Ricardo Gimeno Nogués.
- 264/2006 Crisis y Reforma del Pacto de Estabilidad y Crecimiento. Las Limitaciones de la Política Económica en Europa.
Ignacio Álvarez Peralta.
- 265/2006 Have Child Tax Allowances Affected Family Size? A Microdata Study For Spain (1996-2000).
Jaime Vallés-Giménez y Anabel Zárata-Marco.
- 266/2006 Health Human Capital And The Shift From Foraging To Farming.
Paolo Rungo.
- 267/2006 Financiación Autonómica y Política de la Competencia: El Mercado de Gasolina en Canarias.
Juan Luis Jiménez y Jordi Perdiguero.
- 268/2006 El cumplimiento del Protocolo de Kyoto para los hogares españoles: el papel de la imposición sobre la energía.
Desiderio Romero-Jordán y José Félix Sanz-Sanz.
- 269/2006 Banking competition, financial dependence and economic growth
Joaquín Maudos y Juan Fernández de Guevara
- 270/2006 Efficiency, subsidies and environmental adaptation of animal farming under CAP
Werner Kleinhanß, Carmen Murillo, Carlos San Juan y Stefan Sperlich

- 271/2006 Interest Groups, Incentives to Cooperation and Decision-Making Process in the European Union
A. Garcia-Lorenzo y Jesús López-Rodríguez
- 272/2006 Riesgo asimétrico y estrategias de momentum en el mercado de valores español
Luis Muga y Rafael Santamaría
- 273/2006 Valoración de capital-riesgo en proyectos de base tecnológica e innovadora a través de la teoría de opciones reales
Gracia Rubio Martín
- 274/2006 Capital stock and unemployment: searching for the missing link
Ana Rosa Martínez-Cañete, Elena Márquez de la Cruz, Alfonso Palacio-Vera and Inés Pérez-Soba Aguilar
- 275/2006 Study of the influence of the voters' political culture on vote decision through the simulation of a political competition problem in Spain
Sagrario Lantarón, Isabel Lillo, M^a Dolores López and Javier Rodrigo
- 276/2006 Investment and growth in Europe during the Golden Age
Antonio Cubel and M^a Teresa Sanchis
- 277/2006 Efectos de vincular la pensión pública a la inversión en cantidad y calidad de hijos en un modelo de equilibrio general
Robert Meneu Gaya
- 278/2006 El consumo y la valoración de activos
Elena Márquez y Belén Nieto
- 279/2006 Economic growth and currency crisis: A real exchange rate entropic approach
David Matesanz Gómez y Guillermo J. Ortega
- 280/2006 Three measures of returns to education: An illustration for the case of Spain
María Arrazola y José de Hevia
- 281/2006 Composition of Firms versus Composition of Jobs
Antoni Cunyat
- 282/2006 La vocación internacional de un holding tranviario belga: la Compagnie Mutuelle de Tramways, 1895-1918
Alberte Martínez López
- 283/2006 Una visión panorámica de las entidades de crédito en España en la última década.
Constantino García Ramos
- 284/2006 Foreign Capital and Business Strategies: a comparative analysis of urban transport in Madrid and Barcelona, 1871-1925
Alberte Martínez López
- 285/2006 Los intereses belgas en la red ferroviaria catalana, 1890-1936
Alberte Martínez López
- 286/2006 The Governance of Quality: The Case of the Agrifood Brand Names
Marta Fernández Barcala, Manuel González-Díaz y Emmanuel Raynaud
- 287/2006 Modelling the role of health status in the transition out of malthusian equilibrium
Paolo Rungo, Luis Currais and Berta Rivera
- 288/2006 Industrial Effects of Climate Change Policies through the EU Emissions Trading Scheme
Xavier Labandeira and Miguel Rodríguez

- 289/2006 Globalisation and the Composition of Government Spending: An analysis for OECD countries
Norman Gemmell, Richard Kneller and Ismael Sanz
- 290/2006 La producción de energía eléctrica en España: Análisis económico de la actividad tras la liberalización del Sector Eléctrico
Fernando Hernández Martínez
- 291/2006 Further considerations on the link between adjustment costs and the productivity of R&D investment: evidence for Spain
Desiderio Romero-Jordán, José Félix Sanz-Sanz and Inmaculada Álvarez-Ayuso
- 292/2006 Una teoría sobre la contribución de la función de compras al rendimiento empresarial
Javier González Benito