

# Factores determinantes de la orientación a largo plazo de las relaciones empresa-proveedores: un análisis empírico en el contexto del sector vinícola español

Yolanda Polo Redondo\* • Jesús J. Cambra Fierro\*\*<sup>1</sup>

Universidad de Zaragoza • Universidad Pablo de Olavide de Sevilla

RECIBIDO: 22 de noviembre de 2004

ACEPTADO: 30 de mayo de 2005

**Resumen:** En un entorno económico cada vez más competitivo y dinámico el establecimiento, desarrollo y mantenimiento de relaciones duraderas entre proveedores y clientes adquiere gran importancia para ambos agentes y representa una importante fuente de ventajas competitivas para aquellas empresas capaces de gestionarlas adecuadamente. Tomando como referencia el punto de vista del cliente, consideramos que para éste es importante poder trabajar siempre con un grupo de proveedores que hayan demostrado su capacidad para adaptarse a sus necesidades específicas y reducir, de este modo, el nivel de incertidumbre asociado a su función de aprovisionamiento. Este trabajo, tomando como marco de referencia el sector vinícola español, analiza la importancia que tienen determinados factores en la orientación a largo plazo de estas relaciones

**Palabras clave:** Relación / Orientación a largo plazo / Proveedor / Satisfacción / Compromiso / Confianza / Colaboración / Comunicación.

## Determinants of Long-term Orientation of Firm-Suppliers Relationships: An Empirical Analysis within the Spanish Winery Sector

**Abstract:** In a dynamic and competitive economic context, to establish and to develop long-term relationships with customers and suppliers is understood as an important competitive advantages tool. Taking as reference the customer's point of view, maintaining stable relationships with capable suppliers contributes to increase performance and satisfaction and to decrease uncertainty in its supply function.

Analysing the Spanish winery sector, this paper considers the importance of several factors for the long-term orientation of supply relationships

**Key Words:** Relationship / Long-term orientation / Supplier / Satisfaction / Commitment / Trust / Cooperation / Communication.

## INTRODUCCIÓN

La orientación a largo plazo de las relaciones comerciales, tanto con los proveedores como con los clientes, se ha convertido en la referencia básica para muchos de los responsables de la gestión de empresas. La intención de estos agentes económicos es la creación y entrega de valor positivo para que a todas las partes involucradas les resulte interesante mantener y fortalecer los vínculos relacionales de cara a obtener mejores resultados (Bello *et al.*, 1999; Barroso y Martín, 2000; Grönroos, 2000; Kothandaraman y Wilson, 2001; Sharma *et al.*, 2001; Walter *et al.*, 2001; Leek *et al.*, 2003). La satisfacción y lealtad del comprador se convierten en los elementos claves para los proveedores y, junto con la rentabilidad, garantizan el interés relacional mutuo y su continuidad temporal. Paralelamente, para las empresas resulta interesante mantener relaciones de aprovisionamiento duraderas con aquellos proveedores que hayan demostrado capacidad de adaptación a sus necesidades.

De este modo las relaciones se convierten en una fuente de ventaja competitiva mutuamente beneficiosa (Walter *et al.*, 2003), sostenible y defendible (Turnbull y Wilson, 1989; Bello *et al.*, 1999) para aquellas empresas capaces de gestionarlas adecuadamente, interna o externamente (García, Sanzo y Trespalacios, 2004). La orientación a largo plazo de las relaciones de intercambio representa el camino más atractivo para atraer y mantener satisfecha a la otra parte, siendo tanto más importante cuanto mayor valor se genere para ambos agentes (Grönroos, 1996). El marketing de relaciones trata de orientar a las empresas hacia el empleo de sus recursos y capacidades con el objetivo de crear y entregar un valor superior a sus copartícipes, a través del establecimiento de relaciones a largo plazo con los mismos (Barroso y Martín, 2000; Sánchez *et al.*, 2000).

Si además tomamos como referencia la realidad propia de los mercados organizacionales y los objetivos de los agentes inmersos en estos mercados (Vázquez *et al.*, 1998; Galera, 2000; Vázquez, Santos y Álvarez, 2001) vemos como

en este contexto el marketing de relaciones y, por extensión, la orientación a largo plazo de las relaciones adquiere una importancia todavía mayor. Desde el punto de vista del proveedor se intenta rentabilizar todo el esfuerzo económico y temporal que fue necesario para conseguir el cliente, mientras que a éste le resulta interesante trabajar con un grupo de proveedores que haya demostrado previamente su capacidad.

Algunos de los trabajos más relevantes de la disciplina consideran que la satisfacción y el compromiso representan los conceptos fundamentales que determinan la orientación a largo plazo de una relación. Así, el principal objetivo de nuestro estudio reside en el hecho de analizar en la industria vinícola, y desde el punto de vista del cliente, la significatividad de estos factores. Adicionalmente, consideraremos la posible influencia indirecta de elementos como la colaboración, la comunicación y la confianza.

Dentro del contexto de los mercados industriales, la industria agroalimentaria constituye un sector muy atractivo para el estudio y análisis de las relaciones proveedor-cliente. Se trata de un conjunto empresarial que adquiere una importancia crítica para el desarrollo del entorno rural, ya que las empresas deben instalarse próximas al origen de la materia prima (Albisu, 1998). Así, el sector genera una serie de externalidades positivas que contribuyen a paliar, en parte, el envejecimiento de la población y el éxodo rural. Además, es capaz de absorber volúmenes importantes de capital público y privado cuyo impacto revitaliza la economía rural. Por este motivo y por la carencia de trabajos que analicen la situación relacional del sector justificamos el estudio y análisis de un subsector tan concreto: el sector vinícola español. Este subsector representa uno de los pilares básicos de la industria agroalimentaria española, ya que nuestro país es el líder mundial en cuanto a superficie de viña cultivada y el tercero, por detrás de Francia e Italia, en cuanto a producción.

Pensamos, además, que las conclusiones de nuestro estudio pueden servir como referencia no sólo a otras empresas agroalimentarias del sector o de la región geográfica considerada, sino también a compañías de otros sectores más o menos semejantes al nuestro. Finalmente, llamaremos la atención sobre las implicaciones que se deri-

van de nuestro estudio y citaremos posibles líneas de investigación futuras.

## MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

El marco de referencia básico para este estudio es el denominado marketing de relaciones.

Las relaciones comerciales que se establecen entre una empresa y sus proveedores son más o menos cerradas (Hunt *et al.*, 1989; Leuthesser, 1997; Rexha, 2000) y complejas, quedando determinadas por multitud de factores que interactúan y determinan las condiciones y resultados de las mismas (Morgan y Hunt, 1994; Camarero y Gutiérrez, 2000; Grönroos, 2000). Además, evolucionan en el tiempo; es decir, no se reducen a un único periodo temporal y son dinámicas (Ford, 1980; Kohli y Leuthesser, 1995; Wilson, 1995; Leuthesser, 1997; Johnson, 1999; Tuten y Urban, 2001; Lemon *et al.*, 2002).

Las empresas que desarrollen relaciones más cerradas pueden obtener beneficios en forma de reducción de costes y/o aumento de ingresos, así como conseguir una reducción en el riesgo e incertidumbre que afecta a los intercambios (Ford, 1980).

Proveedor y cliente se interrelacionan como dos partes activas y se acomodan en mayor o menor grado la una a la otra. Se producen, por tanto, relaciones interactivas (Gummesson, 1987; Grönroos, 2000). Además, en caso de que se perciban beneficios potenciales elevados como resultado de la relación se realizarán inversiones específicas para consolidarla y conseguir una adaptación mayor (Hallen *et al.*, 1991; Morgan y Hunt, 1994; Donney y Cannon, 1997) hecho que, además, será considerado como un indicador del nivel de compromiso relacional (Morgan y Hunt, 1994).

El proceso relacional evoluciona desde la identificación de proveedores potenciales hasta el establecimiento y mantenimiento de la relación. La capacidad de la empresa para gestionar y dirigir los elementos que determinan una relación (Heide, 1994; Grönroos, 2000) y la satisfacción que los agentes alcanzan o esperan alcanzar (Hogan, 2001; Vázquez *et al.*, 2002; Walter *et al.*, 2003) se convierten en los elementos

clave que determinan la orientación a largo plazo de la relación. Además, es preciso señalar que los cambios en el entorno, en la situación de los agentes y su dinamismo harán que la relación evolucione de una fase a otra y que se determine finalmente su orientación temporal (Leuthesser, 1997; Tuten y Urban, 2001).

Así pues nos parece adecuado tomar como referencia las propuestas que aparecen recogidas en el Modelo de Interacción (Hakansson y Ostberg, 1975; Cunningham, 1980; Ford, 1980; Anderson *et al.*, 1994; Grönroos, 2000; Kalafatis, 2002) y en lo que nosotros hemos denominado Ciclo de Vida Relacional (Dwyer *et al.*, 1987; Wilson, 1995; Jap y Ganesan, 2000). Estos modelos plantean la posibilidad de considerar simultáneamente gran número de elementos, así como de analizar su influencia en la orientación a largo plazo de la relación y su evolución, dependiendo del lapso temporal concreto (pre-relación, etapa inicial, fase de desarrollo, etapa de madurez, declive y fase final).

Algunos de los elementos más destacados que, *a priori*, influyen en la dinámica de estas relaciones son, entre otros, el compromiso (Desphandé *et al.*, 1992; Morgan y Hunt, 1994; Wilson, 1995), la confianza (Anderson y Narus, 1990; Ganesan, 1994; Atuahene-Gima y Li, 2002), la relación de poder/ dependencia (Kim, 2000), la colaboración (Anderson y Narus, 1990; Crosby *et al.*, 1990), la comunicación (Dwyer *et al.*, 1987; Anderson y Narus, 1990; Kalafatis, 2002), los objetivos comunes, vínculos sociales y estructurales (Morgan y Hunt, 1994, Wilson, 1995; Kim, 2000), a los que podríamos añadir aspectos relacionados con la incertidumbre, experiencias previas, distancia entre proveedor y cliente (Ford, 1980; Joshi y Stump, 1999), y las vías para la resolución de conflictos (Rosemberg y Stern, 1971; Duarte y Davies, 2003).

Sin embargo, la práctica totalidad de los trabajos analizados reconocen que el momento crítico que determina la orientación a largo plazo de una relación comercial es la etapa intermedia, de fortalecimiento y consolidación, cuando el cliente compara los resultados obtenidos a través de la relación con ese proveedor, que previamente había evaluado y seleccionado, respecto a sus expectativas. El grado de satisfacción alcanzado

determina la continuidad, o no, de la relación (Dwyer *et al.*, 1987; Wilson, 1995; Bigné *et al.*, 2000). Adicionalmente, también se considera el compromiso como un elemento clave en la apuesta relacional de las empresas. Por tanto, entendemos que la satisfacción adquiere un papel fundamental sin el cual difícilmente puede entenderse la posible orientación a largo plazo de la función de aprovisionamiento. El resto de factores adquieren un rol no menos importante aunque quizás no tan evidente ni directo. A pesar de su relevancia, estos factores que citábamos anteriormente no podrían explicar la orientación temporal de una relación comercial aisladamente. La función mediadora de la satisfacción entre estos factores y el enfoque relacional de la gestión de la función de aprovisionamiento de una empresa resulta fundamental.

Por tanto, el objetivo de este trabajo es analizar el alcance del efecto de la satisfacción y del compromiso en la orientación a largo plazo de una relación comercial, así como el efecto indirecto de la confianza, de la colaboración y de la comunicación.

El intercambio de información repercute en la fluidez de la relación, permitiendo conocer las necesidades del cliente y las capacidades de los proveedores (Dwyer *et al.*, 1987; Anderson y Narus, 1990; Geyskens *et al.*, 1998). Además, es una herramienta necesaria para resolver cualquier duda o conflicto que pudiera surgir en el transcurso de la relación (Anderson *et al.*, 1994; Kalafatis, 2002), aproximando las expectativas a las percepciones reales de los agentes (Hogan, 2001; Lemon *et al.*, 2002) e incidiendo de forma crítica en la confianza que se pueda generar entre los agentes implicados (Anderson y Narus, 1990; Morgan y Hunt, 1994; Mohr *et al.*, 1996; Geyskens *et al.*, 1998). La comunicación fortalece el conocimiento mutuo (Wilson, 1995; Jap y Ganesan, 2000). Por tanto, podemos afirmar que la comunicación incide positivamente, directa o indirectamente (Vázquez *et al.*, 2002; Sanzo *et al.*, 2003), en la satisfacción de los agentes:

- $H_1$ : *La confianza en un proveedor es mayor cuanto mayor es la comunicación.*
- $H_2$ : *La satisfacción alcanzada por el cliente será mayor cuanto mayor sea la comunicación con su proveedor.*

Cuando un agente confía en la otra parte no lleva a cabo acciones ni toma decisiones que afecten negativamente al otro (Anderson y Narus, 1990; Atuahene-Gima y Li, 2002). En este contexto los agentes no actúan de manera oportunista y, además, quieren que la parte contraria lo perciba así (Ganesan, 1994). Cuando ambos agentes confían en la relación pueden invertir recursos y esfuerzos, colaborar y comprometerse mutuamente (Morgan y Hunt, 1994; Siguaw *et al.*, 1998). Por tanto, la confianza facilita relaciones más eficaces y eficientes incidiendo directamente en los resultados obtenidos y, por tanto, en la satisfacción alcanzada (Dalhlstrom y Nygaard, 1995; Siguaw *et al.*, 1998; Handfield y Bechtel, 2002), así como en el grado de colaboración que ambos agentes desean mantener y el compromiso que el cliente deposite en la relación. De este modo podemos establecer la siguiente hipótesis:

- *H<sub>3</sub>: El grado de colaboración deseado por el cliente será mayor cuanto mayor sea la confianza en su proveedor.*
- *H<sub>4</sub>: La satisfacción alcanzada por el cliente será mayor cuanto mayor sea la confianza en su proveedor.*
- *H<sub>5</sub>: El compromiso mostrado por el cliente será mayor cuanto mayor sea la confianza en su proveedor.*

El nivel de colaboración hace referencia a la cooperación mutua que existe entre proveedor y cliente (Anderson y Narus, 1990; Crosby *et al.*, 1990). En este contexto los agentes pueden desarrollar proyectos comunes y/o ayudar a resolver posibles problemas que surjan en el desempeño de la actividad de la otra parte. Por este motivo la colaboración refuerza la relación y aumenta el grado de satisfacción que se logra (Anderson y Narus, 1990; Geyskens *et al.*, 1998; Vázquez *et al.*, 2002; Sanzo *et al.*, 2003), tanto a nivel económico como psicológico.

- *H<sub>6</sub>: La satisfacción alcanzada por el cliente será mayor cuanto mayor sea el nivel de colaboración con su proveedor.*

Para que un agente decida mantener activa una relación de intercambio ésta debe resultarle

útil para alcanzar sus objetivos. Resulta fundamental que el valor real percibido sea positivo (Tikkanen *et al.*, 2000; Lemon *et al.*, 2002), en términos económicos (Iglesias y Vázquez, 2001; González *et al.*, 2002) y/o psicológico-afectivos (Mohr y Spekman, 1994), respecto a las expectativas creadas (Díaz-Martín *et al.*, 2000) de forma que aumenten los costes de cambio para el cliente. Una vez que este cliente ha contrastado la capacidad real del proveedor para satisfacer sus necesidades, éste considera el riesgo e incertidumbre que supondría un cambio en la decisión de aprovisionamiento, hecho que influye decisivamente a la hora de apostar por un enfoque relacional frente a uno de tipo transaccional. De este modo, el grado de satisfacción relacional influye en la orientación a largo plazo de la relación (Dwyer *et al.*, 1987; Jap y Ganesan, 2000; Vázquez *et al.*, 2002).

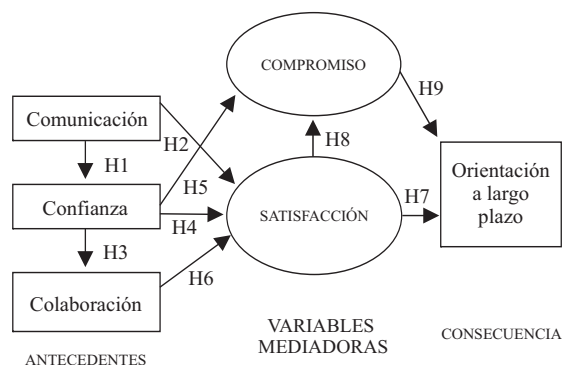
- *H<sub>7</sub>: La orientación a largo plazo de una relación está influida positiva y directamente por el grado de satisfacción que obtenga el cliente.*

El compromiso relacional está considerado como un elemento críticamente importante para el éxito de las relaciones a largo plazo y su enfoque duradero. Así lo reflejan, entre otros, los trabajos de Gundlach *et al.* (1995), Geyskens *et al.* (1998) o Jap y Ganesan (2000). El compromiso presenta una doble dimensión actitudinal y comportamental. Por un lado refleja una actitud, creencia, deseo o promesa de continuidad (actitud) (Deshpandé *et al.*, 1993) en la que el agente está dispuesto a realizar un esfuerzo determinado (comportamiento) (Wilson, 1995; Andaleeb, 1996) respecto a la orientación a largo plazo de la relación (Deshpandé *et al.*, 1993; Morgan y Hunt, 1994; Wilson, 1995; Andaleeb, 1996). En otras palabras, el compromiso puede entenderse como el deseo duradero de mantener una relación valiosa (Deshpandé *et al.*, 1993; Morgan y Hunt, 1994). Para estos últimos autores los beneficios percibidos en una relación incrementan el nivel de compromiso hacia la misma. Por tanto, podemos suponer que la satisfacción puede actuar como antecedente del compromiso y, finalmente, éste, a su vez, respecto a la orientación temporal de la relación.

- *H<sub>8</sub>*: El compromiso mostrado por el cliente será mayor cuanto mayor sea su nivel de satisfacción percibido.
- *H<sub>9</sub>*: La orientación a largo plazo de una relación está influida positiva y directamente por el nivel de compromiso mostrado por el cliente.

Por tanto, tal y como recoge la figura 1, nuestro modelo propone el análisis de la orientación a largo plazo de las relaciones comerciales a través de unas variables mediadoras clave: satisfacción y compromiso, y de otras que hemos considerado como antecedentes indirectos: colaboración, comunicación y confianza.

**Figura 1.-** Modelo propuesto



## METODOLOGÍA

### RECOLECCIÓN DE DATOS

La información necesaria para llevar a cabo el estudio empírico se obtuvo a través de un cuestionario anónimo enviado por correo y dirigido a los responsables de la función de aprovisionamiento de un conjunto de bodegas incluidas en nuestra base de datos<sup>2</sup>. El motivo de dirigir las encuestas a estos profesionales es porque ellos son los encargados de negociar directamente con sus proveedores.

Del total de 400 cuestionarios enviados se obtuvieron 115 válidos<sup>3</sup>, cifra que representa un índice de respuesta del 28,75% y que avala la representatividad de nuestra muestra. Además señalamos que de éstos, 96 (83,47%) corresponden a bodegas que elaboran vinos con Denominación de Origen mientras que las 19 restantes

(16,53%) elaboran vino sin estar acogidas a ningún sistema de protección. Las características técnicas del estudio aparecen reflejadas en la tabla 1.

**Tabla 1.-** Ficha técnica del estudio

Universo	Responsables de la función de aprovisionamiento de las bodegas
Ámbito	Nacional
Población	400
Índice de respuesta/ muestra	28,75% (115 cuestionarios válidos)
Método de muestreo	Aleatorio simple
Error muestral	9,32%
Nivel de confianza	95,5% ( $p=q$ ; $z=1,96\%$ )
Obtención de información	Encuesta por correo
Trabajo de campo	Noviembre de 2.003 - abril de 2.004

Para identificar el tipo proveedor analizado en el cuestionario se proponían diversos factores productivos: uvas, barricas, corchos, botellas, etiquetas, embalajes, productos enológicos y otros, de los que el encuestado debía seleccionar uno libremente. La distribución correspondiente a la muestra es la que se observa en la tabla 2.

**Tabla 2.-** Distribución de la muestra por proveedores de materias primas

MATERIA PRIMA	TOTAL	PORCENTAJE RESPECTO AL TOTAL DE LA MUESTRA
Uvas	17	14,78%
Barricas	18	15,74%
Corchos	29	25,21%
Botellas	26	22,60%
Etiquetas	8	6,94%
Embalajes	6	5,21%
Ptos. enológicos	11	9,52
Otros	0	---
Total	115	100%

La investigación llevada a cabo es de tipo cuantitativo, y en ella se analiza, mediante el análisis de ecuaciones estructurales, la dirección e intensidad de las relaciones causales propuestas. El paquete informático utilizado es el EQS 5.7b.

### ESCALAS DE MEDIDA

Los cuestionarios contenían, fundamentalmente, cuestiones relativas a las características demográficas de las bodegas y al tipo de proveedor analizado. Además, para valorar cada uno de los constructos propuestos hemos tomado como

referencia algunas de las escalas más relevantes de la literatura especializada. Las escalas finalmente utilizadas, que se muestran en el anexo 1, son el resultado de un análisis exploratorio previo llevado a cabo a través de entrevistas personales con 5 responsables de bodegas pertenecientes a la D.O. Somontano así como un pequeño *pre-test* dirigido a 10 bodegas más, con el objetivo de adaptar los cuestionarios a las características concretas de las empresas analizadas y al entorno que define sus relaciones.

La escala relativa a la confianza mide el grado de confianza que la empresa deposita en su proveedor. Los 4 *ítems* finalmente utilizados están basados en las propuestas de Ganesan (1994), Siguaw *et al.* (1998); Sharland (2001) y Walter *et al.* (2003) y analizan la imagen del proveedor percibida por el cliente, la sinceridad, el cumplimiento de las promesas hechas, así como la confianza propiamente dicha.

La escala de la colaboración contiene únicamente 2 *ítems* que nos sirven para analizar el tipo y nivel de colaboración que existe entre las bodegas y sus proveedores. Hemos tomado como referencia la propuesta de Cannon y Perrault (1999) que mide este concepto a partir de la propia definición de la colaboración y de los mecanismos de resolución de posibles conflictos.

Respecto a la escala utilizada para analizar la comunicación, indicar que se valoran la cantidad, frecuencia, carácter, grado de formalización, dirección y relevancia de la comunicación, tomando como referencia los trabajos de Mohr *et al.* (1996) y de Cannon y Homburg (2001).

En cuanto a la escala que mide el nivel de satisfacción percibida señalar que no diferenciamos entre satisfacción económica y psicológica sino que, más bien, consideramos el concepto global respecto a las expectativas iniciales. Tras revisar la literatura especializada desarrollamos una escala que combina nuevos indicadores con otros recogidos en las propuestas de Anderson y Narus (1990) y de Walter *et al.* (2003).

Los 3 *ítems* finalmente utilizados en la escala del compromiso han sido adaptados de los trabajos de Siguaw *et al.* (1998), Jap y Ganesan (2000), De Wulf *et al.* (2001), Sharland (2001) y Walter *et al.* (2003). Esta escala considera diversas facetas del compromiso: deseo de invertir en la relación, expectativas de mantener la relación

vigente o incrementar el volumen de intercambio, entre otras.

Finalmente, para valorar la orientación a largo plazo de las relaciones de aprovisionamiento hemos basado en las propuestas de Ganesan (1994) y Johnson (1999). Esta escala está formada por 3 *ítems* y valora la utilidad de la relación a largo plazo, así como las expectativas de futuro en términos de beneficios, importancia y objetivos.

**Tabla 3.-** Validez del contenido de las escalas de medida

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

## VALIDACIÓN DE LAS ESCALAS DE MEDIDA

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

Posteriormente se ha llevado a cabo la evaluación del modelo de ecuaciones estructurales a través del análisis de medidas de ajuste absoluto, incremental y de parsimonia. Respecto al ajuste del modelo de medida, se ha analizado la significatividad de las cargas, la fiabilidad de los indicadores, la correlación entre las variables latentes y la fiabilidad compuesta de los constructos, de tal modo que podemos comprobar la validez convergente, la discriminante y la fiabilidad de las escalas de medida. Para evaluar la calidad del

ajuste del modelo estructural se han seguido criterios basados en la significación de los coeficientes estimados y fiabilidad de las ecuaciones estructurales (a través del indicador  $R^2$ ). Con estas medidas comprobamos la validez nomológica de las variables.

Una vez tabuladas las encuestas se procedió a realizar un análisis factorial exploratorio del modelo de medida. Este análisis consiste en validar las escalas de medida propuestas. Así, hemos seguido las propuestas metodológicas de Churchill (1979), de Anderson y Gerbing (1988) y de Iglesias y Vázquez (2001) evaluando las propiedades psicométricas de dichas escalas, es decir, valorando su fiabilidad, validez y unidimensionalidad.

Para garantizar la consistencia interna de las escalas hemos utilizado la correlación ítem-total (Anderson y Gerbing, 1988) y, simultáneamente, un análisis factorial exploratorio de componentes principales (Bentler y Wu, 1995). El proceso de depuración consiste en suprimir aquellos indicadores que presenten una baja correlación ítem-total<sup>4</sup> (Bagozzi, 1981), así como aquellos otros cuya carga factorial sea muy baja o carguen en más de un factor. Una escala de medida se considera fiable cuando los indicadores que la componen se encuentran altamente correlacionados (Nunnally, 1978; Churchill, 1979). De forma generalizada la literatura utiliza el estadístico Alpha de Cronbach como medida de fiabilidad (Nunnally, 1978), recomendando un valor del estadístico superior a 0,8<sup>5</sup> (Grande y Abascal, 1999).

Respecto a la unidimensionalidad, una escala es unidimensional cuando en ella subyace un único factor. En este caso, la eliminación de factores se realiza en función de la significatividad de las cargas factoriales, que pueden considerarse significativas cuando alcanzan un valor superior a 0,5 (Hair *et al.*, 1999) y del número de factores subyacentes.

En la tabla 4 puede verse como el valor de los estadísticos Alpha de Cronbach de cada una de las escalas toma valores superiores al 0,7 recomendado por Nunnally (1978) e incluso superiores a la norma más exigente propuesta por Grande y Abascal (1999) de 0,8. Además, la correlación ítem-total presenta en todos los casos valores superiores a 0,4 (Hair *et al.*, 1999). Todas las escalas propuestas son unidimensionales y sus cargas factoriales superiores a 0,5 (Hair *et al.*, 1999). Por tanto, y en función de estos datos, podemos concluir que los constructos del modelo cumplen la premisa de fiabilidad y son unidimensionales (Anderson y Gerbing, 1988).

Posteriormente, se llevó a cabo un análisis factorial confirmatorio del modelo de medida. Este análisis examina el modelo de medida y el modelo estructural y garantiza la validez y fiabilidad de las escalas de medida depurándolas más en caso de ser necesario. También estima y evalúa el modelo de medida considerado. Así, debemos prestar atención a diferentes conceptos:

- 1) En primer lugar, para que las cargas factoriales se consideren significativas (Anderson y

**Tabla 4.-** Análisis factorial exploratorio

ESCALA	ALPHA DE CRONBACH	COMPONENTES	ÍTEM	CARGA FACTORIAL	CORR. ÍTEM TOTAL
CONFIANZA	0,819	1	CF1	0,696	0,505
			CF2	0,915	0,775
			CF3	0,86	0,701
			CF4	0,73	0,506
COLABORACIÓN	0,841	1	CP1	0,9	0,718
			CP2	0,9	0,718
COMUNICACIÓN	0,802	1	INF1	0,866	0,598
			INF2	0,871	0,671
			INF3	0,803	0,551
SATISFACCIÓN	0,813	1	S1	0,899	0,614
			S2	0,884	0,693
			S3	0,792	0,512
			S4	0,616	0,451
COMPROMISO	0,798	1	CM1	0,707	0,481
			CM2	0,888	0,7312
			CM3	0,795	0,4815
OR.L/ PZO.	0,826	1	OR1	0,926	0,7294
			OR2	0,919	0,8132
			OR3	0,728	0,5305

Gerbing, 1988; Steenkamp y Van Trijp, 1991) es necesario que el estadístico *T-Student* asociado a los coeficientes de regresión factorial entre sus indicadores y su correspondiente variable latente sea superior a 1,96 (*p*-valor asociado de 0,05).

- 2) El segundo criterio aboga por la sustancialidad de las cargas factoriales (Steenkamp y Van Trijp, 1991), que implica que los coeficientes estandarizados alcancen un valor superior a 0,5 (Hildebrandt, 1987).
- 3) El tercer precepto, denominado de fiabilidad individual de los indicadores, muestra la proporción de la varianza que tiene el indicador en su variable latente y se considera un reflejo de la consistencia interna como medida de dicha variable. Este criterio se cumple cuando el estadístico  $R^2$  asociado a cada uno de ellos supera el valor mínimo recomendado de 0,5 (Hair *et al.*, 1999).

Aquellos indicadores que no cumplan los criterios establecidos en sus cargas factoriales o en su fiabilidad individual deberán ser eliminados mediante un proceso de reespecificación en el que, de forma iterativa, se eliminen estos elementos de uno en uno ya que la supresión de uno de los indicadores puede modificar la situación de otro.

- 4) El último criterio que vamos a utilizar para valorar la eliminación de indicadores es la optimización de la calidad del ajuste de los modelos mediante medidas de ajuste absoluto, ajuste incremental y ajuste de parsimonia (Hair *et al.*, 1999; Del Barrio y Luque, 2000). Este proceso puede entenderse como una continuación de la depuración llevada a cabo en el transcurso del análisis exploratorio. En este caso, se procedió a eliminar aquellos indicadores que no cumplieran alguno de los criterios de sustancialidad de las cargas, significatividad de las cargas estandarizadas y fiabilidad. La depuración de estos indicadores debe realizarse de forma individual y sucesiva ya que la supresión de uno puede modificar la situación de otros.

Considerando los criterios expuestos anteriormente para llevar a cabo este proceso, se eliminó, en primer lugar el indicador *CF4* por ser el

que presentaba una sustancialidad de su carga más reducida y por debajo del valor 0,5 ( $\lambda$  est.=0,476) y una fiabilidad individual menor a 0,5 ( $R^2=0,394$ ). También se eliminó el factor *OR3* por presentar un  $R^2=0,377 < 0,5$ . A partir de aquí todos los indicadores dejaron de presentar problemas relacionados con la sustancialidad de las cargas y/o significatividad de las cargas estandarizadas. Respecto al factor *CM2* que presentaba en todas las iteraciones valores de su  $R^2$  en torno a 0,46 se decidió mantenerlo hasta el final ya que, cuando basándose en la teoría un indicador sea muy importante para la escala, no será necesario eliminarlo cuando su  $R^2$  sea superior a 0,3 (Martín Armario y Cossío, 2001). Además, en la última iteración el ajuste del modelo de medida quedaba dentro de los parámetros recomendados. De este modo, y como aparece reflejado en la tabla 5, todos los indicadores, excepto el *CM2* que se acaba de comentar, muestran que las cargas no estandarizadas y estandarizadas son superiores a 0,5 y significativas (Hair *et al.*, 1999) y que las fiabilidades individuales de los indicadores se sitúan por encima del nivel recomendado de 0,5 (Sharma, 1996).

El resultado final de este procedimiento se muestra en la tabla 5.

En cuanto a la calidad de ajuste del modelo final podemos decir que los indicadores están dentro de los límites óptimos generalmente aceptados. El modelo presenta unas buenas medidas de ajuste absoluto ( $\chi^2$  Sat./ *p*-valor= 132,48/ *p*=0,008; SNCP=0,2354; GFI=0,918; RMR=0,049; RMSR=0,051; RMSEA=0,068), incremental (NFI=0,929; NNFI=0,938; IFI=0,951; CFI=0,948) y de parsimonia (Normed  $\chi^2 = 1,78$ ).

Respecto al concepto de la validez discriminante de las escalas, analizamos si éstas representan conceptos sustancialmente diferentes, de tal forma que se garantiza que los diferentes conceptos se refieren a distintos significados teóricos. Para comprobar la existencia de este concepto se han utilizado dos pruebas diferentes: la primera consiste en calcular el intervalo de confianza alrededor de las covarianzas entre cada par de dimensiones. Si este intervalo no contiene el valor 1 se puede considerar que las escalas gozan de validez discriminante (Anderson y



**Tabla 5.-** Análisis factorial confirmatorio (datos finales)

FACTOR	INDICADOR	CARGA NO ESTANDARIZADA	T-VALOR	CARGA ESTANDARIZADA	FIABILIDAD INDIVIDUAL
CONFIANZA	CF1	0,745	5,021	0,809	0,611
	CF2	0,977	13,152	0,985	0,908
	CF3	0,612	8,081	0,802	0,666
COLABORACIÓN	CP1	0,689	6,970	0,763	0,515
	CP2	0,711	2,004	0,975	0,922
COMUNICACIÓN	INF1	0,851	7,453	0,715	0,507
	INF2	0,892	4,856	0,877	0,766
	INF3	0,891	5,113	0,775	0,603
SATISFACCIÓN	S1	0,572	9,354	0,812	0,712
	S2	0,659	4,987	0,722	0,589
	S3	0,578	8,032	0,721	0,575
	S4	0,613	4,774	0,703	0,664
COMPROMISO	CM1	1,178	11,356	0,924	0,832
	CM2	0,611	3,976	0,678	0,462
	CM3	0,745	4,894	0,603	0,562
OR. L/ PLAZO	OR1	0,903	14,543	0,967	0,908
	OR2	1,120	12,997	0,912	0,813

Gerbing, 1988); la segunda está relacionada con el test de diferencias de la  $\chi^2$  (Hair *et al.*, 1999; Del Barrio y Luque, 2000), que comprueba si el modelo propuesto es significativamente diferente de otros modelos alternativos, en los que se fija la correlación entre cada par de dimensiones a 1. Así, existen diferencias entre los distintos factores si el p-valor asociado a dicho test es inferior al valor crítico de 0,05 o al más restrictivo de 0,01. En todos los pares analizados se cumplen los criterios que nos permiten garantizar la validez discriminante del modelo.

## RESULTADOS

Tras la validación de las escalas de medida (evaluación del modelo de medida) se procedió a analizar la significatividad de las hipótesis que forman parte de nuestro modelo causal con el objetivo de comprobar si realmente el compromiso y la satisfacción pueden ser considerados precursores de la orientación a largo plazo. Además, también planteábamos una serie de antecedentes adicionales: colaboración, comunicación y confianza cuya incidencia en la apuesta relacional de los clientes deseábamos analizar.

Una vez aplicado el modelo propuesto a la muestra obtenida se obtuvieron los resultados que aparecen en la tabla 6. En todos los casos las hipótesis son significativas a un nivel del 5%, donde las desviaciones estándar varían de 0,369 a 0,669.

Así, estos datos demuestran que, tal y como planteábamos en el modelo propuesto inicialmente, la comunicación entre proveedor y cliente influye positivamente en la confianza que las empresas depositan en sus proveedores ( $\lambda_{est}=0,431$ ,  $p<0,05$ ). Además, cuando ambos agentes comparten información se incrementa el grado de satisfacción percibida ( $\lambda_{est}=0,658$ ,  $p<0,01$ ). Estos datos, pues, confirman nuestras dos primeras hipótesis.

Además, existe evidencia empírica para afirmar que la confianza es un antecedente directo tanto del nivel de colaboración que pueden llegar a desarrollar las empresas con sus proveedores ( $\lambda_{est}=0,376$ ,  $p<0,05$ ), como de la satisfacción percibida por el cliente ( $\lambda_{est}=0,369$ ,  $p<0,01$ ) y del nivel de compromiso que se adquiere con la relación ( $\lambda_{est}=0,534$ ,  $p<0,01$ ). Por tanto, H3, H4 y H5 se cumplen.

Adicionalmente, cuando proveedor y cliente colaboran ( $\lambda_{est}=0,669$ ,  $p<0,01$ ) aumenta el grado de satisfacción relacional, cumpliéndose así la hipótesis H6.

Una vez que el cliente está satisfecho, nuestros datos revelan que el enfoque relacional cobra protagonismo a través de una doble vertiente. Por un lado mediante la influencia directa en la orientación a largo plazo (H7) ( $\lambda_{est}=0,515$ ,  $p<0,01$ ) y, por otro, por medio de su peso en el nivel de compromiso que pueda mostrarse hacia la relación (H8) ( $\lambda_{est}=0,422$ ,  $p<0,01$ ). Finalmente proponíamos la posibilidad de que la orientación

**Tabla 6.-** Coeficientes estructurales en el modelo propuesto

MODELO	COEF. ESTANDARIZADO	T-VALOR	HIPÓTESIS
COMUNICACIÓN-CONFIANZA	0,431 <sup>B</sup>	2,427	H1: SÍ
COMUNICACIÓN-SATISFACCIÓN	0,658 <sup>A</sup>	5,225	H2: SÍ
CONFIANZA-COLABORACIÓN	0,376 <sup>B</sup>	2,409	H3: SÍ
CONFIANZA-SATISFACCIÓN	0,369 <sup>A</sup>	4,114	H4: SÍ
CONFIANZA-COMPROMISO	0,534 <sup>A</sup>	3,754	H5: SÍ
COLABORACIÓN-SATISFACCIÓN	0,669 <sup>A</sup>	4,032	H6: SÍ
SATISFACCIÓN-OR. LARGO PLAZO	0,515 <sup>A</sup>	3,298	H7: SÍ
SATISFACCIÓN-COMPROMISO	0,422 <sup>A</sup>	2,676	H8: SÍ
COMPROMISO-OR. LARGO PLAZO	0,456 <sup>A</sup>	3,198	H9: SÍ

<sup>A</sup>  $p < 0,01$ ; <sup>B</sup>  $p < 0,05$ .

a largo plazo estuviera influenciada por el compromiso del cliente hacia esa relación; en este caso vemos que, como cabía esperar, el compromiso influye directamente en el enfoque temporal de la relación ( $\lambda_{est}=0,456$ ,  $p < 0,01$ ) y H9 resulta igualmente significativa.

Asimismo, si analizamos los datos referentes al  $R^2$ , las ecuaciones estructurales relativas a la orientación a largo plazo de la relación de aprovisionamiento señalan que más de un 70% de su varianza ( $R^2 = 0,714$ ) puede ser explicada por el efecto directo de la satisfacción y del compromiso del cliente hacia la relación, más el efecto indirecto de la comunicación, de la colaboración y de la confianza.

Finalmente, respecto a la calidad de ajuste del modelo estructural, indicar que todos los indicadores se encuentran dentro de los niveles óptimos de aceptación: GFI=0,923; RMR=0,046; RMSEA=0,058; NNFI=0,931; IFI=0,942; CFI=0,949; CFI ROBUST=0,913; Normed  $\chi^2=1,72$ .

## CONCLUSIONES: IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN, LIMITACIONES Y PROPUESTAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

Nuestro estudio pone de manifiesto que en el contexto del sector vinícola español, la satisfacción y el compromiso son factores fundamentales a la hora de analizar la posible orientación a largo plazo de las relaciones que las bodegas mantienen con sus proveedores. Como antecedentes inmediatos, hemos demostrado que la confianza en el proveedor, la cooperación mutua

y el intercambio de información explican una gran parte del nivel de satisfacción obtenido por el cliente. Mientras, el compromiso puede ser comprendido a partir del nivel de confianza depositada en ese proveedor y de la satisfacción percibida. De acuerdo con los trabajos que hemos utilizado como referencia, la cooperación, la comunicación y la confianza presentan un perfil de tipo formativo respecto al nivel de satisfacción percibida por el cliente. Únicamente hemos analizado si dichas variables influyen significativamente en el nivel de satisfacción. Sin embargo también sería lógico suponer que un mayor nivel de satisfacción influiría posteriormente en una mayor confianza hacia el proveedor y podrá incrementar la colaboración y la comunicación contribuyendo, de este modo, a fortalecer todavía más la relación.

Además, la comunicación, en la medida en que permite incrementar el conocimiento mutuo y aclarar los términos del intercambio, incrementa el nivel de confianza y ésta, a su vez, la propensión de las empresas a colaborar con sus proveedores.

Por tanto, teniendo estas relaciones presentes, aquellas empresas interesadas en establecer y mantener relaciones duraderas con estos clientes deberán prestar atención a la gestión de estos elementos como factores generadores de valor positivo. Estos elementos, pues, se convierten en piezas fundamentales para aquellos proveedores interesados en administrar sus carteras de clientes desde un prisma relacional.

Para los proveedores, a menudo resulta difícil definir con precisión qué es lo que los clientes quieren. Además, en aquellos casos en los que

los clientes saben exactamente lo que quieren son ellos los que toman la iniciativa de buscar y seleccionar al proveedor idóneo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, las empresas deben tener en cuenta que el primer paso para ofrecer a sus clientes una relación satisfactoria es conocer exactamente sus necesidades y los requerimientos concretos de los productos que desean adquirir. A pesar de que en el sector vinícola existen gran cantidad de inputs relativamente normalizados, es probable que las empresas deban realizar determinadas adaptaciones en su oferta. Mientras, para otros factores como por ejemplo las botellas, etiquetas o corchos, el deseo de diferenciar el producto final influirá en la necesidad de adaptar el factor a los requerimientos de las bodegas. Dadas las características concretas que definen a los mercados industriales podemos esperar que la adaptación de los factores al proceso productivo del cliente sea un requisito fundamental. En cualquier caso, los proveedores industriales deben conseguir que, cuando el producto o servicio llegue a sus clientes, éstos lo reconozcan como la opción idónea para satisfacer sus intereses y que el producto tenga la calidad y la fiabilidad deseada.

Para ello resulta fundamental que exista un intercambio fluido de comunicación entre ambas partes, proveedores y clientes. Reconocemos, pues, que se trata de un proceso bidireccional en el que, quizás, los proveedores son los agentes que mayor esfuerzo deben realizar. Así, el objetivo de las empresas será la articulación de un sistema que garantice un nivel personal de contacto con sus clientes, frecuente y eficaz, capaz de adaptarse a posibles cambios en el entorno que definan la relación. Si se produce un intercambio fluido de información trascendente en ambas direcciones podemos esperar que la confianza hacia ese proveedor y la satisfacción percibida se incrementen.

En cuanto a la confianza, ésta depende de la conducta percibida y, en general, no de las promesas. La imagen que el proveedor tiene para el cliente resulta fundamental al inicio de la relación, mientras que el comportamiento observado durante la relación sustituye progresivamente a dicha imagen. Aspectos tales como el intercambio de información, la preocupación sincera por

los problemas del cliente o el cumplimiento de las promesas, son cuestiones a las que los proveedores deberán prestar atención. Lanzar promesas que no van a poder cumplirse no es una práctica recomendable.

La colaboración puede producirse en múltiples aspectos. Desarrollar proyectos conjuntos de investigación o de promoción es una buena opción. Aunque la colaboración también puede localizarse únicamente en el contexto interno de la relación: cuando el cliente tiene problemas en su proceso productivo y los proveedores se interesan por ellos, le dan consejos y les ayudan a superarlos, las empresas valorarán esta ayuda de tal forma que su nivel de satisfacción percibida se incrementará considerablemente.

Finalmente, el compromiso demuestra el deseo por mantener la relación vigente. Entendemos que, desde el punto de vista del cliente, cuando el proveedor cumpla sus expectativas el compromiso del cliente hacia esa relación se incrementará. Por parte del proveedor, el compromiso puede demostrarse a partir de la colaboración, de la dedicación de tiempo y personal a atender a ese cliente o de la inversión en activos específicos, entre otros factores. En cualquier caso estas señales deben ser percibidas por la parte contraria para que, de esta forma, el cliente decida orientar esa relación de aprovisionamiento hacia el largo plazo.

En cualquier caso, la gestión de todos estos elementos debería atender al criterio de rentabilidad de ese cliente ya que, desde nuestro punto de vista, el esfuerzo relacional no siempre está justificado. En aquellos casos en los que para el proveedor ese cliente no resulte atractivo, tanto desde el punto de vista actual, como potencial, el enfoque transaccional resultaría más adecuado. De esta forma el esfuerzo se centraría en aquellos clientes más atractivos para las empresas. Ahora, el objetivo será la diferenciación respecto al resto de competidores mostrando cuál es su interés respecto a la continuidad de la relación a partir, por ejemplo, de algunas de las propuestas recogidas en este apartado.

En cuanto a posibles limitaciones de nuestro estudio, señalar aquellas referentes al tamaño de la muestra. Sin embargo destacar que nos encontramos dentro de los límites recomendados (Hair

*et al.*, 1999; Del Barrio y Luque, 2000) para aplicar el método de estimación propuesto. Además, el índice de respuesta del 28,75% nos permite considerar que las conclusiones del estudio son representativas del sector objeto de análisis.

Habría que señalar también que tan solo se ha considerado la perspectiva del cliente y que, por tanto, sería interesante analizar el modelo desde el punto de vista de los proveedores y de ambos agentes a la vez. De esta forma se completaría el análisis para toda la díada.

Además, nos parece preciso indicar que en cuanto al desarrollo de medidas quizás se deberían haber considerado mayor número de ítems. Según Nunnally y Bernstein (1994), las escalas de medida con uno o dos ítems reducen la naturaleza de las variables a estudiar. Sin embargo, dadas las características del sector analizado, los resultados del pretest recomendaban utilizar las escalas finalmente consideradas. Además, pensamos que los resultados satisfactorios del análisis de fiabilidad de las escalas pueden contribuir, en parte, a superar dicha limitación.

Respecto al ámbito de la investigación, el análisis del sector vitivinícola presenta un gran desafío para cualquier investigador por diversos motivos: la carencia de trabajos previos que analicen las relaciones de las bodegas con sus proveedores y la gran heterogeneidad en cuanto a las características que definen a las empresas (tamaño, estructura de propiedad, formación de los gestores, mercados geográficos...), entre otros motivos. Además, la estructura que presenta esta industria es relativamente semejante al resto de sectores agroalimentarios por lo que las conclusiones pueden extrapolarse siempre y cuando seamos cautos y analicemos previamente el grado de similitud que presentan respecto al que se analiza en este trabajo

Finalmente, algunas de las propuestas de investigación futuras van encaminadas a aumentar la dimensión del estudio, evaluando el modelo también desde la perspectiva del proveedor y de ambos agentes simultáneamente, analizando otros sectores económicos e incluyendo nuevas variables que pudieran aumentar su poder explicativo. Resultaría muy interesante analizar, entre otros aspectos, la influencia de posibles compor-

tamientos oportunistas o el efecto del poder y de la dependencia respecto a los proveedores.

También proponemos analizar el efecto moderador del tipo de producto considerado<sup>6</sup>, del tamaño, experiencia o sector económico, entre otros, en las hipótesis que definen nuestro modelo ya que, probablemente, puedan influir en los resultados.

## ANEXO

### ESCALAS DE MEDIDA

#### i.- CONFIANZA

- CF1.-El proveedor se preocupa por mi empresa
- CF2.-El proveedor siempre ha sido sincero con mi empresa.
- CF3.-Este proveedor siempre cumple sus promesas.
- CF4.-Puedo confiar en este proveedor cuando comparto información importante con él.

#### ii.- COLABORACIÓN

- CP1.- Este proveedor y yo colaboramos en determinados aspectos.
- CP2.-Los posibles problemas que surgen se resuelven de forma cooperativa.

#### iii.- COMUNICACIÓN

- INF1.-Mi proveedor y yo compartimos información.
- INF2.-Se espera que ambas partes nos mantengamos informadas sobre acontecimientos o cambios que puedan afectar al otro.
- INF3.-El intercambio de información es frecuente e informal.

#### iv.- SATISFACCIÓN

- S1.-En referencia a nuestras expectativas, estamos satisfechos con esta relación.
- S2.-En referencia a la relación ideal, estamos satisfechos con esta relación.
- S3.- El proveedor ha cumplido las promesas hechas al inicio de la relación.
- S4.-La relación con este proveedor es positiva.

#### v.- COMPROMISO

- CM1.- Estoy dispuesto a invertir tiempo y recursos en la relación con este proveedor.
- CM2.- Es probable que mantenga o aumente el volumen de intercambio con este proveedor.
- CM3.- Estoy dispuesto a cumplir los términos pactados con este proveedor.

#### vi.- ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO

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

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

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

### NOTAS

1. Los autores desean agradecer el apoyo al proyecto SEC2002-03494 MCYT y FEDER y al Gobierno de Aragón a través del proyecto (S09). También desean mostrar su reconocimiento a los evaluadores anónimos por sus comentarios y sugerencias respecto a este trabajo.
2. Dada la inexistencia de una base de datos específica del sector objeto de análisis se contactó con los Consejos Reguladores de 16 de las principales D.O. activas en ese momento, de tal forma que más del 70% de las bodegas que elaboran vino con D.O. se encontraban representadas (MAPA, 2003). El objetivo era obtener la razón social de las bodegas inscritas y poder contactar con sus responsables. En muchos casos no se obtuvo respuesta y se recurrió a una búsqueda por Internet. Además, esta base se complementó con bodegas que embotellan vino sin D.O. La base de datos, todavía activa y actualmente en expansión, incluía 400 bodegas. También podemos garantizar la representatividad geográfica ya que se encuentran representadas las Comunidades Autónomas de Andalucía, Aragón, Castilla-La Mancha, Castilla-León, Cataluña, Comunidad de Madrid, Navarra y La Rioja.
3. Dado el carácter anónimo del cuestionario en muchos casos no fue posible determinar la ubicación geográfica de las bodegas participantes. Tan sólo y gracias a un ítem que se incluía en el mismo se podía discernir entre la pertenencia a alguna D.O. o no.
4. Este indicador refleja la correlación del ítem con la puntuación de la escala, de tal forma que eliminamos aquellos indicadores cuya correlación total no alcance el valor mínimo generalmente aceptado de 0,3 (Nurosis, 1993), o cuya supresión aumente considerablemente el Alpha de Cronbach. De cualquier manera, como la práctica empírica sugiere un valor superior (Hair *et al.*, 1999), hemos tomado como referencia un valor de 0,4.
5. Algunos autores como Nunnally (1979) aceptan un valor superior a 0,7.
6. Expertos enólogos consultados afirman que determinados productos afectan más a las caracterís-

ticas del producto final que otros. De este modo podrían agruparse las uvas, barricas y corchos en un grupo denominado "productos vivos/ principales" y el resto en otros denominado "productos auxiliares".

### BIBLIOGRAFÍA

- ALBISU, L. (1998): *La economía agroalimentaria en Aragón*. (Colección CAI-100). Zaragoza.
- ANDALEEB, S. (1996): "An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence", *Journal of Retailing*, vol. 72, 1, pp. 77-93.
- ANDERSON, J.C.; GERBING, D. (1988): "Structural Modelling in Practice: A Review and Recommended Two-steps Approach", *Psychological Bulletin*, vol. 103, 3, pp. 411-423.
- ANDERSON, J.; NARUS, J. (1990): "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, vol. 54, (January), pp. 42-58.
- ANDERSON, J.; HAKANSSON, H.; JOHANSON, J. (1994): "Dyadic Business Relationships within a Business Network Context", *Journal of Marketing*, vol. 58, (October), pp. 1-15.
- ATUATHENE-GIMA, K.; LI, H. (2002): "When Does Trust Matter? Antecedents and Contingent Effects of Supervisee Trust on Performance in Selling New Products in China and the United States", *Journal of Marketing*, vol. 66, (July), pp. 61-81.
- BAGOZZI, R. (1981): "Evaluating Structural Equations Models with Unobservable Variables and Measurement Error: A Comment", *Journal of Marketing Research*, vol. 18, pp. 375-381.
- BARROSO, C.; MARTÍN, E. (2000): "Desarrollo del marketing relacional en España", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, núm. 3, pp. 25-46.
- BELLO, L.; POLO, Y.; VÁZQUEZ, R. (1999): "Recientes aportaciones del marketing a la cultura corporativa y a la obtención de ventajas competitivas", *Papeles de Economía Española*, núm. 78-79, pp. 190-211.
- BENTLER, P. (1995): *EQS: Structural Equations Program Manual*. Multivariate Software Inc.
- BENTLER, P.; WU, E. (1995): *EQS for Windows. User's Guide*. Multivariate Software Inc.
- BIGNÉ, J.; MOLINER, M.; CALLARISA, L. (2000): "El valor y la fidelización de clientes: una propuesta de modelo dinámico de comportamiento.", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, núm. 3, pp. 65-78.

- CAMARERO, M.; GUTIÉRREZ, J. (2000): "Propuesta de un modelo explicativo de las relaciones comerciales a largo plazo entre empresas", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, núm. 3, pp. 89-112.
- CANNON, J.; PERRAULT, W. (1999): "Buyer-seller Relationships in Business Markets", *Journal of Marketing Research*, vol. 36, (November), pp. 439-460.
- CANNON, J.; HOMBURG, C. (2001): "Buyer-supplier Relationships and Customer Firm Costs", *Journal of Marketing*, vol. 65, (January), pp. 29-43.
- CHURCHILL, G.A. (1979): "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs", *Journal of Marketing Research*, vol. 1, 1, pp. 64-73.
- CROSBY, L.; LAURENCE, A.; EVANS, K.; COWLES, D. (1990): "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective", *Journal of Marketing*, vol. 54, (July), pp. 68-81.
- CUNNINGHAM, M.T. (1980): "International Marketing and Purchasing of Industrial Goods- Features of an European Research Project", *European Journal of Marketing*, vol. 14, 5-6, pp. 323-338.
- DAHLSTROM, R.; NYGAARD, A. (1995): "An Empirical Investigation of ex post Transaction Cost in Franchised Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, vol. 36, pp. 160-170.
- DE WULF, K.; ODEKETKEN, G.; IACOBUCCI, D. (2001): "Investments in Consumer Relationships: A Cross-country and Cross-industry Exploration", *Journal of Marketing*, vol. 65, (October), pp. 33-50.
- DEL BARRIO, S.; LUQUE, T. (2000): *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Madrid: Pirámide.
- DESHPANDÉ, R.; MOORMAN, C.; ZALTMAN, G. (1993): "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 57, (January), pp. 81-101.
- DÍAZ-MARTÍN, A.; IGLESIAS, V.; VÁZQUEZ, R.; RUIZ, A. (2000): "The Use of Quality Expectations to Segment a Service Market", *Journal of Services Marketing*, vol. 14, 2, pp. 132-146.
- DONNEY, P.; CANNON, J. (1997): "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-seller Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 61, (April), pp. 35-51.
- DUARTE, M.; DAVIES, G. (2003): "Testing the Conflict-performance Assumption in Business-to-business Relationships", *Industrial Marketing Management*, vol. 32, 2, pp. 91-99.
- DWYER, R.; SCHURR, P.; OH, S. (1987): "Developing Buyer-seller Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 51, (April), pp. 11-27.
- FORD, D. (1980): "The Development of Buyer-seller Relationship in Industrial Markets", *European Journal of Marketing*, vol. 14, 5-6, pp. 339-353.
- GALERA, C. (2000): "La eficacia del marketing industrial en las empresas de maquinaria agrícola. Un análisis de correspondencias múltiples", *ESIC Market*, (mayo-agosto), pp. 119-137.
- GANESAN, S. (1994): "Determinants of Long Term Orientation in Buyer-seller Relationships", *Journal of Marketing*, núm. 58, (April), pp. 1-19.
- GARCÍA, N.; SANZO, M.; TRESPALACIOS, J. (2004): "Aplicación del marketing de relaciones al estudio del efecto de la integración interfuncional en el rendimiento de una innovación", *Actas del XVI Encuentro de Profesores de Marketing*. Alicante.
- GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.B.; KUMAR, N. (1998): "Generalization about Trust in Marketing Channel Relationships", *International Journal of Research in Marketing*, núm.15, pp. 223-248.
- GONZÁLEZ, S.; IGLESIAS, V.; TRESPALACIOS, J. (2002): "Evidencia empírica en la utilización de exclusividad de surtido por parte de fabricantes españoles", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, 1, pp. 53-68.
- GRANDE, J.; ABASCAL, E. (1999): *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. Madrid: ESIC.
- GRÖNROOS, C. (1996): "Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications", *Management Decisions*, núm. 3, 34, pp. 5-14.
- GRÖNROOS, C. (2000): "Relationship Marketing: Interaction, Dialogue and Value", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, núm. 3, pp. 13-24.
- GUMMERSON, E. (1987): "The New Marketing. Developing Long Term Interactive Relationship", *Long Range Planning*, vol. 20, 4, pp. 10-20.
- GUNDLACH, G.; ACHROL, R.; MENTZER, J. (1995): "The Structure of Commitment in Exchange", *Journal of Marketing*, vol. 59, (January), pp. 78-92.
- HAIR, J.; TATHAM, R.; BLACK, W. (1999): *Análisis multivariante*. Prentice Hall.
- HAKKANSON, H.; OSTBERG, C. (1975): "Industrial Marketing: An Organizational Problem", *Industrial Marketing Management*, vol. 4, pp. 113-123.
- HALLEN, L.; JOHANSON, J.; SEYED-MOHAMED, N. (1991): "Interfirm Adaptation in Business Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 55, (April), pp. 29-37.
- HANFIEL, R.; BETCHEL, C. (2002): "The Role of Trust and Relationship Structure in Improving Supply Chain Responsiveness", *Industrial Marketing Management*, vol. 31, 4, pp. 367-382.
- HEIDE, J. (1994): "Interorganizational Governance in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, vol. 58, (January), pp. 71-85.
- HILDEBRANT, J. (1987): "Consumer Retail Satisfaction. A Reanalysis for Survey Data", *Journal of Economic Psychology*, vol. 8, pp. 19-42.

- HOGAN, J. (2001): "Expected Relationship Value: A Construct, a Methodology for Measurement and a Modelling Technique", *Industrial Marketing Management*, vol. 30, 4, pp. 339-351.
- HUNT, S.; WOOD, V.; CHONKO, L. (1989): "Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 53, (July), pp. 79-90.
- IGLESIAS, V.; VÁZQUEZ, R. (2001) "The Moderating Effect of Exclusive Dealing Agreements on Distributor Satisfaction", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 9, 3, pp. 215-231.
- JAP, S.; GANESAN, S. (2000): "Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment", *Journal of Marketing Research*, vol. 37, (May), pp. 227-245.
- JOHNSON, J. (1999): "Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing the Interfirm Relationships as a Strategic Asset", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, 1, pp. 4-18.
- JOSHI, A.; STUMP, R. (1999): "The Contingent Effect of Specific Asset Investments on Joint Acting in Manufacturer-supplier Relationships: An Empirical Test of Model of the Moderating Role of Reciprocal Asset Investments, Uncertainty and Trust", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, 3, pp. 291-305.
- KALAFATIS, S. (2002): "Buyer-seller Relationships Along Channels of Distribution", *Industrial Marketing Management*, vol. 31, 3, pp. 215-228.
- KIM, K. (2000): "On Interfirm Power, Channel Climate, and Solidarity in Industrial Distributor-supplier Dyads", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, 3, pp. 388-405.
- KOHLI, A.; LEUTHESSER, L. (1995): "Relational Behaviour in Business Markets.", *Journal of Business Research*, 34, pp. 221-233.
- KOTHANDARAMAN, P.; WILSON, D. (2001): "The Future of Competition: Value-creating Networks", *Industrial Marketing Management*, vol. 30, 4, pp. 379-389.
- LEEK, S.; NAUDE, P.; TURNBULL, W. (2003): "Interactions, Relationships and Networks in a Changing World", *Industrial Marketing Management*, vol. 32, 2, pp. 87-90.
- LEMON, K.; BARNETT, T.; WINER, R. (2002): "Dynamic Customer Relationship Management: Incorporating Future Considerations into the Service Retention Decision", *Journal of Marketing*, vol. 66, (January), pp. 1-14.
- LEUTHESSER, L. (1997): "Supplier Relational Behaviour: An Empirical Assessment", *Industrial Marketing Management*, vol. 26, pp. 245-254.
- MARTÍN ARMARIO, E.; COSSIO, F. (2001): "La orientación al mercado y el rendimiento empresarial: el caso de la banca comercial española", *Cuadernos de Gestión*, vol. 1, 1, pp. 33-64.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN: [www.mapa.es](http://www.mapa.es)
- MOHR, J.; FISCHER, R.; NEVIN, J. (1996): "Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control", *Journal of Marketing*, vol. 60, (July), pp. 103-115.
- MOHR, J.; SPECKMAN, R. (1994): "Characteristics of Partnership Success: Partnerships Attributes, Communication Behaviour and Conflict Resolution Techniques", *Strategic Marketing Journal*, vol. 15, pp. 135-152.
- MORGAN, R.; HUNT, S. (1994): "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 58, (July), pp. 20-38.
- NUNNALLY, J. (1978): *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- NUNNALLY, J.; BERSTEIN, I.H. (1994): *Psychometric Theory*. 3ª ed. New York: McGraw-Hill.
- NUROSIS, M. (1993): *SPSS. Statistical Data Analysis*. SPSS Inc.
- REXHA, N. (2000): "Integrating Relationship Marketing Activities with Offering Quality in the Supplier's Relational Marketing Program", *Journal of Business to Business Marketing*, vol. 7, 1, pp. 1-17.
- ROSEMBERG, L.; STERN, L. (1971): "Conflict Measurement in the Distribution Channel", *Journal of Marketing Research*, vol. 8, (November), pp. 437-442.
- SÁNCHEZ, M.; GIL, I.; MOLLÁ, A. (2000): "Estatus del marketing de relaciones", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, núm. 3, pp. 47-64.
- SANZO, M.; SANTOS, M.; VÁZQUEZ, R.; ÁLVAREZ, L. (2003): "The Effect of Market Orientation on Buyer-seller Relationship Satisfaction", *Industrial Marketing Management*, vol. 32, 4, pp. 327-345.
- SHARLAND, A. (2001): "The Negotiation Process as a Predictor of Relationship Outcomes in International Buyer-supplier Arrangements", *Industrial Marketing Management*, vol. 30, 7, pp. 551-559.
- SHARMA, A.; KRISHNAN, R.; GREWAL, D. (2001): "Value Creation in Markets: A Critical Area of Focus for Business-to-business Markets", *Industrial Marketing Management*, vol. 30, 4, pp. 391-402.
- SIGUAW, J.; SIMPSON, P.; BAKER, T. (1998): "Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective", *Journal of Marketing*, vol. 62, (July), pp. 99-111.
- STEENKAMP, J, VAN TRIPJ, H. (1991): "The Use of LISREL in Validating Marketing Constructs", *In-*

- ternational Journal of Research in Marketing*, vol. 8, pp. 283-299.
- TIKKANEN, H.; ALAJOUTSIJÄRVI, K.; TAHTINEN, J. (2000): "The Concept of Satisfaction in Industrial Markets: A Contextual Perspective and a Case Study from the Software Industry.", *Industrial Marketing Management*, vol. 29, pp. 373-386.
- TURNBULL, P.; WILSON, D. (1989): "Developing and Protecting Profitable Customer Relationships", *Industrial Marketing Management*, vol. 18, 3, pp. 233-238.
- TUTEN, T.; URBAN, D. (2001): "An Expanded Model of Business-to-business Partnership Formation and Success", *Industrial Marketing Management*, vol. 30, 2, pp. 149-164.
- VÁZQUEZ, R.; SANTOS, L.; SANZO, M. (1998): *Estrategias de marketing para mercados industriales: productos y distribución*. Madrid: Civitas.
- VÁZQUEZ, R.; SANTOS, M.; ÁLVAREZ, L. (2001): "Market Orientation, Innovation and Competitive Strategies in Industrial Firms", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 9, 1, pp. 69-90.
- VÁZQUEZ, R.; IGLESIAS, V.; DÍAZ-MARTÍN, A.; RÍO, A. (2002): "Calidad y satisfacción en mercados industriales: influencia de las relaciones entre proveedor y comprador", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 11, núm. 2, pp. 23-47.
- WALTER, A.; MÜLLER, T.; HELFERT, G.; RITTER, H. (2003): "Functions of Industrial Supplier Relationships and their Impact on Relationship Quality", *Industrial Marketing Management*, vol. 32, 2, pp. 159-169.
- WILSON, D. (1995): "An Integrated Model of Buyer-seller Relationships.", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, 4, pp. 335-345.