

Perfiles óptimos de objetivos competitivos en la función de compras y aprovisionamiento

Javier González Benito¹

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

Resumen

Este trabajo analiza el efecto en los resultados empresariales de la estrategia de aprovisionamiento, concibiendo dicha estrategia como un perfil de objetivos competitivos básicos e introduciendo el concepto de importancia relativa de cada objetivo. Este enfoque revela, sobre una muestra de 180 empresas, que los resultados mejoran a medida que aumenta la importancia relativa de la flexibilidad y disminuye la de la reducción de inventarios y precios de compra. También sugiere que las empresas con mejores resultados son las que combinan calidad, cumplimiento de entregas y flexibilidad como objetivos prioritarios y dejan en un segundo plano la reducción de costes.

Palabras clave: Estrategia de aprovisionamiento, función de compras, objetivos competitivos genéricos

1. Introducción

Puesto que la principal labor de la función de compras y aprovisionamiento es asegurar que la función de producción dispone de los recursos necesarios para desarrollar su trabajo y ambas pueden entenderse como elementos contiguos en la cadena de valor, algunos trabajos han establecido paralelismos entre ambas funciones a la hora de conceptualizar la estrategia de compras (Watts et al., 1992; Krause et al., 2001; González-Benito, 2007). En la parte derecha de la Figura 1 puede apreciarse el modelo predominante de proceso de planificación estratégica de la función de producción (Leong et al., 1990), basado fundamentalmente en el marco teórico proporcionado por Hayes y Wheelwright (1984). La estrategia de producción, que debe configurarse para desarrollar y apoyar a la estrategia de negocio, se concibe en dos niveles: los objetivos o prioridades competitivas y las decisiones estratégicas. En el primer nivel, Hayes y Wheelwright (1984) destacaron cuatro objetivos competitivos genéricos: calidad, coste, cumplimiento de entregas y flexibilidad. En el segundo nivel, Hayes y Wheelwright (1984) distinguen entre decisiones estructurales e infraestructurales, que determinan respectivamente las prácticas aplicadas tanto en el diseño del sistema productivo como en el funcionamiento del mismo. Ambos niveles, objetivos competitivos y decisiones estratégicas, representan por lo tanto el qué y el cómo se persigue en la función de producción.

Los dos niveles pueden concebirse también en la función de compras. Definir la estrategia de compras implica elegir unos objetivos competitivos que deberán ser consistentes con los de la función de producción (Watts et al., 1992). En este sentido, Krause et al. (2001) muestra cómo los cuatro objetivos genéricos de Hayes y Wheelwright (1984) pueden ser articulados en el ámbito de la función de compras. En el segundo nivel, la literatura se ha centrado en estudiar una serie de prácticas (ej. colaboración con los proveedores, evaluación y desarrollo de proveedores, implicación de éstos en el diseño y desarrollo de productos, o integración

logística), que suelen presentarse como alternativas a la gestión tradicional del aprovisionamiento. Ambos niveles de la estrategia también en este caso representan el qué y el cómo se pretende conseguir en la función de compras.

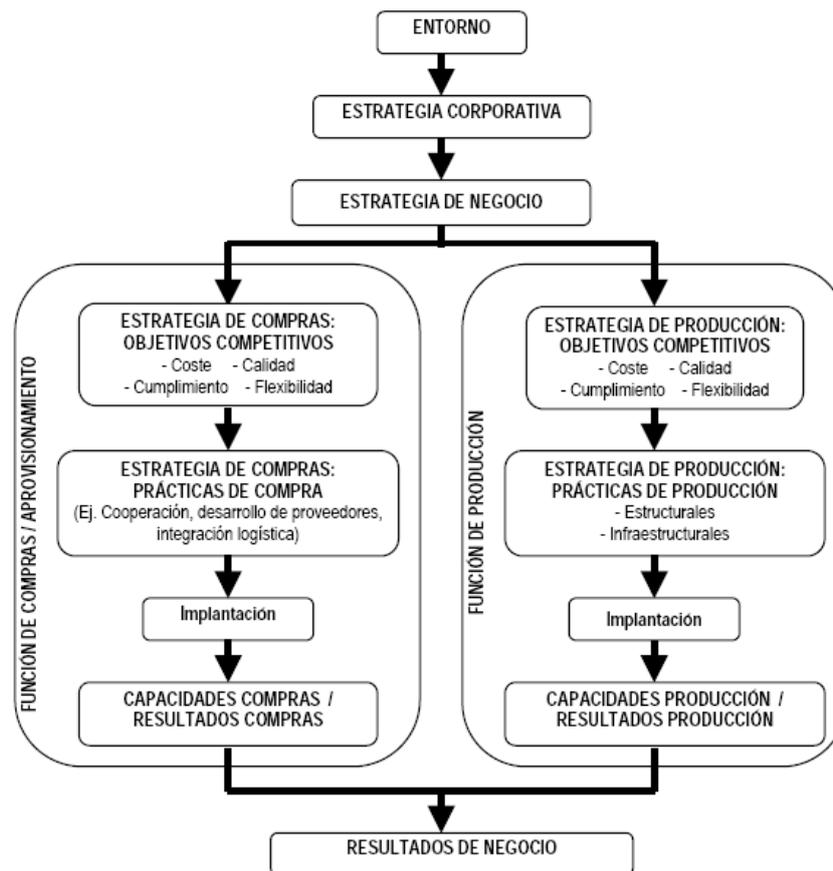


Figura 1: Proceso de planificación estratégica en las funciones de compras y producción (adaptado de Leong et al., 1990, Watts et al., 1992 y González-Benito, 2007)

A pesar de la existencia de estos dos niveles, los trabajos que analizan la estrategia de la función de compras y sus efectos en los resultados se han centrado fundamentalmente en el segundo, conceptualizando la estrategia a través de las distintas prácticas desarrolladas. El primer nivel, y en particular el esquema de objetivos competitivos proporcionado por Hayes y Wheelwright (1984), a excepción de Krause et al. (2001), no nos consta que haya sido desarrollado en la función de compras. No obstante, las prácticas se implantan en esta función con la intención de alcanzar determinados objetivos y adquirir determinadas capacidades, y son estos objetivos y capacidades las que cabe pensar tengan mayor poder explicativo del rendimiento alcanzado por la organización (González-Benito, 2007). El ‘cómo’ responde al ‘qué’ y éste debería desempeñar un papel fundamental a la hora de explicar tanto las decisiones tomadas como los resultados alcanzados.

Partiendo de estas premisas, el objetivo fundamental de este trabajo es analizar el efecto de la estrategia de compras sobre el rendimiento de la empresa conceptualizando dicha estrategia como un perfil de objetivos competitivos básicos. En concreto, se analiza la capacidad explicativa de la importancia relativa asignada por la función de compras a cada uno de los cuatro objetivos básicos (calidad, coste, cumplimiento de entregas y flexibilidad) de Hayes y Wheelwright (1984) sobre los resultados empresariales, entendiendo dicha importancia relativa como el mayor o menor peso asignado a ese objetivo respecto a los demás. Nos

centramos en el concepto de importancia relativa, en lugar de importancia absoluta, porque consideramos que lo realmente relevante son las diferencias de peso otorgados a unos objetivos respecto a otros, en lugar de la importancia asignada a cada uno por separado.

2. La estrategia de compras como perfil de objetivos competitivos básicos: importancia absoluta versus importancia relativa

La estrategia de compras puede representarse gráficamente a través de perfiles competitivos como los mostrados en la Figura 2(a) para las empresas A y B. Puede apreciarse que la empresa B se caracteriza por asignar mayor importancia a todos los objetivos y, en ambas empresas, la importancia asignada al coste es algo menor que la asignada al resto de objetivos.

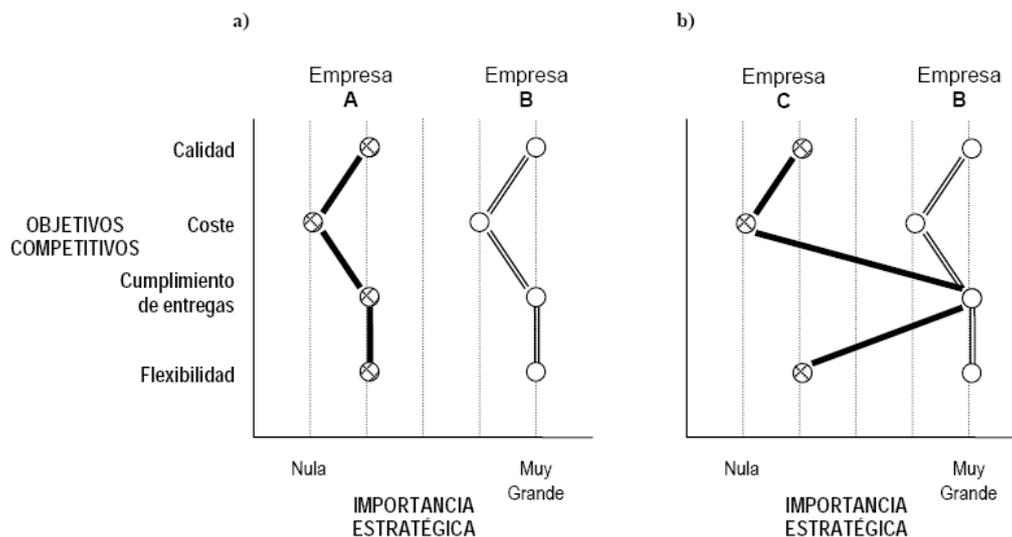


Figura 2. Distintos perfiles competitivos en la función de compras

A la hora de estudiar un objetivo competitivo concreto, podemos considerar su importancia absoluta o su importancia relativa. En la Figura 2 se considera la importancia absoluta para construir los perfiles, es decir, la medida en que la organización considera necesario trabajar cada objetivo. Como puede apreciarse, la importancia absoluta de cualquier objetivo competitivo es siempre mayor en la empresa B que en la empresa A.

Por el contrario, la importancia relativa ($impr_i$) se refiere a la importancia asignada a un objetivo en comparación con la importancia asignada al resto. Puede modelizarse según la expresión (1) como la diferencia entre la importancia absoluta de un objetivo (imp_i) y la media de la importancia asignada a la totalidad de objetivos (n).

$$impr_i = imp_i - (1/n) \sum_{j=1}^n imp_j \quad (1)$$

Aunque la importancia absoluta asignada al coste es diferente en las empresas A y B (Figura 2(a)), la importancia relativa de este objetivo es negativa en ambos casos. Las dos empresas priorizan el resto de objetivos frente al coste. Si consideramos la empresa C (Figura 2(b)), la importancia relativa del cumplimiento de entregas es positiva y bastante alta. Aunque las

empresas B y C otorgan la misma importancia absoluta a este objetivo, no se trata de una prioridad clara en la empresa B. Así pues, la importancia relativa de un objetivo proporciona información sobre la medida en que la organización se focaliza en ese objetivo.

3. Capacidad explicativa de la importancia relativa asignada a los objetivos competitivos básicos: hipótesis de trabajo

La idea fundamental que subyace a este trabajo es que no tomarán las mismas decisiones aquellas funciones de compras que persigan únicamente, por ejemplo, el objetivo de la calidad que aquellas que pretendan competir en calidad a la vez que en flexibilidad, cumplimiento de entregas y/o coste. En consecuencia los resultados empresariales alcanzados no tienen tampoco por qué ser los mismos. Esta cuestión recuerda, en el ámbito de la función de producción, al debate sobre la existencias de *trade-offs* o incompatibilidades entre distintos objetivos competitivos, el cual enfrenta a la teoría de la focalización (Skinner, 1969; Schroeder and Pesch, 1994) con la teoría acumulativa (Ferdows y De Meyer, 1990; Noble, 1995). La primera sostiene que el éxito es mayor cuando la empresa se centra en un número reducido de objetivos competitivos. La teoría acumulativa, por el contrario, considera que es posible alcanzar simultáneamente altos niveles de desempeño en distintos objetivos y que, por lo tanto, las empresas que otorgan el mismo peso a distintos objetivos pueden tener éxito.

Si pasamos del nivel funcional al nivel de negocio, también encontramos otro debate abierto sobre la compatibilidad entre las estrategias genéricas de liderazgo en costes y diferenciación (Campbell-Hunt, 2000). Porter (1980) establece como condición para el éxito que la empresa se ciña a una única estrategia genérica, puesto que, de otra forma, acabará ‘anclada en el medio’ (*stuck in the middle*). El apoyo recibido a esta proposición (ej. Parnell, 1997) se ve contrarrestado con otros muchos trabajos que defienden, de una u otra forma, la compatibilidad de las estrategias genéricas (ej. Murray, 1988).

Estos debates ponen de manifiesto que el peso relativo asignado a distintas opciones competitivas no ha sido en absoluto una cuestión irrelevante en la literatura. Existen argumentos que llevan a pensar que, de una manera u otra, la importancia asignada a un objetivo competitivo en comparación al asignado a los demás, tanto nivel funcional como a nivel de negocio, es capaz de explicar una parte significativa del rendimiento empresarial. Por lo tanto, en el ámbito de la función de compras, proponemos la siguiente hipótesis exploratoria:

Hipótesis 1: El rendimiento empresarial se ve afectado por la importancia relativa que la función de compras asigna a los distintos objetivos competitivos básicos (calidad, coste, cumplimiento de entregas y flexibilidad)

4. Metodología

4.1. Datos

La hipótesis se contrastó sobre una muestra de las empresas españolas con 100 o más empleados que compiten en tres sectores de actividad industrial: fabricantes de maquinaria (SIC 35), de maquinaria eléctrica y electrónica (SIC 36) y de equipos de transportes (SIC 37). Se extrajo un listado inicial de empresas a partir de la base de datos Duns&Bradstreet 2004 de las 50000 mayores empresas españolas. Tras un proceso de depuración, quedaron un total de 417 empresas (134, 140 y 143 respectivamente en cada sector), a cuyos responsables de compras, previo contacto telefónico, se les envió un cuestionario por vía postal junto con una

carta de presentación y un sobre prefranqueado de respuesta. Tras varias rondas de llamadas telefónicas, contactos a través de correo electrónico, y reenvíos del cuestionario que tuvieron lugar en el tercer cuatrimestre de 2005, se consiguió que 180 empresas devolviesen correctamente cumplimentada la información necesaria para contrastar la hipótesis planteada, 67, 63 y 50 respectivamente en los tres sectores estudiados.

4.2. Medidas

Importancia relativa de los objetivos competitivos básicos. Se pidió a los responsables de compras que valorasen sobre una escala de Likert de 5 puntos (de 1- nula- a 5 –muy grande-) la importancia que tenía para su empresa cada uno de los aspectos recogidos en la Tabla 1. Los cinco primeros hacían referencia a la calidad como prioridad competitiva, los cinco siguientes a la reducción de costes, los tres siguientes al cumplimiento de entregas y los cuatro últimos a la flexibilidad. Los resultados de un análisis factorial exploratorio (ver Tabla 1) revelaron que los ítems utilizados para medir el interés de la función de compras en reducir costes se reparten en dos nuevos factores. El primero recoge los ítems que hacen referencia a la utilización y productividad de los recursos humanos y físicos implicados en la función de compras, es decir a la eficiencia organizativa del departamento de compras. El segundo recoge los dos ítems relacionados con la reducción de precio de compra y de los niveles de inventario, y podría interpretarse como eficiencia del sistema logístico de aprovisionamiento. Se consideró por lo tanto necesario distinguir dos objetivos competitivos relacionados con la reducción de costes, las cuales se etiquetaron respectivamente como eficiencia organizativa o coste interno y eficiencia logística o coste logístico. A partir de estos cinco constructos se construyeron las correspondientes medidas de importancia relativa aplicando la fórmula especificada en la sección 2.

Rendimiento empresarial. Se pidió a los directivos encuestados que señalaran sobre una escala de Likert de siete puntos (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 los resultados comerciales. Los otros tres hacen referencia a los resultados financieros.

VARIABLES DE CONTROL. Se consideraron tres variables de control en los modelos estudiados: (1) el tamaño de la empresa, medido por el número de empleados; (2) el sector industrial, mediante dos variables binarias que distinguen respectivamente el sector de equipamiento eléctrico y electrónico y el sector de equipos de transporte; y, (3) la relevancia de compras en la jerarquía organizativa, mediante una variable binaria que distingue a las empresas cuya función de compras ocupa un nivel similar o superior que el de la función de producción en el organigrama de la empresa.

4.3. Análisis

El análisis de regresión múltiple, considerando las medidas de resultado como variables dependientes y las medidas de importancia relativa como variables independientes como variables independientes, constituye una técnica apropiada para contrastar la hipótesis planteada. Existe una relación lineal entre las cinco variables de importancia relativa puesto que, por su propia construcción, si conocemos la importancia relativa de cuatro objetivos, podemos determinar la importancia relativa del quinto. Por lo tanto, no es posible incorporar las cinco medidas como variables independientes en un mismo modelo de regresión y se optó entonces por estudiarlas separadamente. Se consideraron seis modelos para cada dimensión de resultados empresariales como variable dependiente. El primer modelo incorporando

únicamente las variables de control como variables independientes y los otros cinco incorporando respectivamente cada una de las medidas de importancia relativa de un objetivo competitivo.

Tabla 1: Objetivos competitivos básicos en la función de compras

		FACTORIAL EXPLORATORIO					FACTORIAL CONFIRMATORIO					
		F1	F2	F3	F4	F5	F1	F2	F3	F4	F5	
CALIDAD	Prestaciones y funcionalidad de los productos comprados	,750	,143	,120	,162	-,051	,68					
	Durabilidad de los productos comprados	,810	,173	-,068	-,023	-,078	,61					
	Fiabilidad de los productos comprados	,755	,137	,194	,077	,146	,73					
	Ajuste de los productos comprados a las especificaciones de compra (buen acabado, uniformidad, ...)	,612	,063	,112	,374	,208	,68					
	Eficacia de nuestros proveedores en la resolución de nuestras reclamaciones	,615	,115	,367	,292	,059	,74					
COSTE	Productividad laboral en el departamento de compras	,238	,144	,101	,824	,041	,84					
	Productividad de los recursos implicados en las actividades de compra	,201	,261	,044	,814	-,071	,86					
	Alta utilización de los recursos disponibles para la gestión de compras	,042	,133	,058	,774	,087	,61					
	Bajo coste de las compras (precio de compra, transporte, ...)	-,008	,065	,077	,058	,895	,65					
CUMPL. DE ENTREGAS	Bajo volumen de inventarios	,112	,133	,163	,014	,875	1,04					
	Bajos tiempos de suministro de los proveedores (bajo tiempo de espera)	,099	,132	,752	,031	,260				,69		
	Cumplimiento de fechas de entrega por los proveedores	,131	,154	,892	,002	,134				,96		
FLEXIBILIDAD	Cumplimiento de condiciones de entrega (cantidad, calidad, formato,...) por los proveedores	,158	,164	,819	,180	-,081				,73		
	Flexibilidad de nuestros proveedores para ajustar su capacidad a las necesidades de cada momento	,165	,671	,224	,167	,155				,71		
	Amplia gama de versiones, opciones y accesorios en la oferta de nuestros proveedores	,107	,790	,036	,194	-,082				,67		
	Capacidad de nuestros proveedores para introducir cambios en sus productos	,214	,847	,158	,138	,039				,90		
F1: Calidad F2: Coste (eficiencia organizativa) F3: Coste (eficiencia logística) F4: Cumplimiento de entregas F5: Flexibilidad	Frecuencia en la introducción de nuevos productos por parte de nuestros proveedores (productos novedosos y con las últimas prestaciones)	,090	,778	,125	,095	,188				,70		
		Rotación Varimax Varianza explicada 70,58%					$\chi^2 / g.l. = 1,932$; GFI = 0,880; AGFI = 0,832; TLI = 0,904; CFI = 0,923					
		α de Cronbach					,814	,814	,801	,820	,831	

Tabla 2: Análisis factorial confirmatorio de las medidas de resultados

		Coefficiente	Correlación	α de Cronbach
Resultados comerciales	Crecimiento de las ventas	,64		
	Reputación e imagen	,82	,69	,828
	Satisfacción de los clientes	,73		

	Cuota de mercado (del producto principal)	,70	
	Éxito del lanzamiento de nuevos productos	,65	
Resultados financieros	Rentabilidad (beneficio/activos)	,95	
	Margen sobre ventas	,86	,885
	Productividad (ventas / n° empleados)	,74	
$\chi^2 / g.l. = 1,909$; GFI = ,949; AGFI = ,903; TLI = ,964; CFI = ,976			

Debe señalarse que considerar la importancia relativa en lugar de la absoluta reduce significativamente el riesgo de sesgos e incrementa la fiabilidad y validez de los resultados. Un problema habitual cuando se utiliza un cuestionario como la principal fuente de información, algo frecuente en los estudios sobre estrategia empresarial, es la tendencia que muchos encuestados tienen a sobrevalorar o infravalorar sistemáticamente todas las preguntas. Ante una situación similar, hay personas con tendencia a responder cada pregunta con puntuaciones más altas y otras con puntuaciones más bajas sobre una misma escala de Likert. Esto puede generar correlaciones artificiales entre los distintos ítems del cuestionario, constituyendo una fuente importante de sesgo (*common method bias*) (Podsakoff y Organ, 1986). Puesto que la importancia relativa se calcula mediante el índice algebraico (1), no se ve afectada por la tendencia a sobrevalorar o infravalorar de las personas que completan los cuestionarios y elimina el riesgo de aparición de correlaciones artificiales.

5. Resultados y discusión

La Tabla 4 presenta los resultados obtenidos de la estimación de los modelos planteados. Se aprecia que una mayor importancia relativa de la flexibilidad y una menor importancia relativa de la reducción de costes logísticos se relacionan con mayores resultados tanto comerciales como financieros. Los resultados, por lo tanto, apoyan la hipótesis planteada puesto que demuestran la existencia de una dependencia de los resultados en la importancia relativa asignada a determinados objetivos competitivos.

Tabla 3: Regresión de las medidas de resultado sobre las medidas de importancia relativa en los objetivos competitivos básicos

	VARIABLE DEPENDIENTE											
	Resultados comerciales						Resultados financieros					
Constante	5,150**	5,169**	5,192**	5,126**	5,174**	5,262**	4,867**	4,867**	4,909**	4,847**	4,874**	4,971**

Tamaño	,043**	,043**	,043**	,044**	,042**	,043**	-,009	-,008	-,008	-,008	-,009	-,008
Sector eléctrico y electrónico	,079	,076	,051	,165	,065	,181	,037	,018	,009	,108	,033	,131
Sector equipos de transporte	-,011	-,014	-,021	,036	,010	,101	-,129	-,144	-,138	-,090	-,123	-,025
Relevancia compras en organigrama	-,133	-,140	-,127	-,068	-,112	-,072	-,164	-,206	-,158	-,110	-,158	-,107
Imp. Relativa Calidad		,049						-,298				
Imp. Relativa Coste (eficiencia organizativa)			,194						,192			
Imp. Relativa Coste (eficiencia logística)				-,359**						-,298*		
Imp. Relativa Cumplimiento de entregas					-,167						-,048	
Imp. Relativa Flexibilidad						,441**						,408*
R ²	,048	,048	,058	,094	,055	,103	,011	,022	,019	,035	0,012	,046
F	2,196	1,762	2,145	3,606**	2,018	4,006**	,502	,789	,662	1,250	,415	1,683
ΔF		,072	1,898	8,852**	1,291	10,759*		1,927	1,298	4,203*	,075	6,344*

** p < 0,01 * p < 0,05

A primera vista, los resultados obtenidos pueden llevar a pensar que aquellas empresas cuya función de compras otorga un mayor peso a la flexibilidad que al resto de objetivos obtienen mejores resultados. De la misma forma, se verían beneficiadas las empresas que otorgan menor importancia al coste logístico que al resto de objetivos. Sin embargo, la interpretación de los resultados debe hacerse a la luz de un análisis más profundo que nos permita identificar cual es el formato de perfil estratégico en la función de compras asociado con mejores resultados.

La Figura 3(izda) representa gráficamente la importancia media asignada en la muestra estudiada a cada objetivo competitivo. El resultado de una Prueba de Friedman ($\chi^2(4)=195,07$; $p=,000$) revela que la importancia asignada por las empresas a unos objetivos difiere significativamente de la asignada a otros. La aplicación de Tests de Wilcoxon a cada pareja de objetivos confirma la existencia de tres niveles: en el primero la calidad, el coste logístico y el cumplimiento de entregas, el segundo el coste organizativo de las compras y en el tercero la

flexibilidad. Puede considerarse entonces que la forma del perfil mostrado en la Figura 3(izda) es la dominante. Es decir, independientemente de que se les otorgue mayor o menor importancia media, el orden de relevancia de los objetivos tiende a ser similar en todas las empresas.

De estas observaciones se deduce que la importancia relativa tiende a ser mayor en objetivos como la calidad, el coste logístico o el cumplimiento de entregas y menor en el coste de organización interna y la flexibilidad. De hecho, la importancia relativa de la calidad tiene un valor positivo en 148 de las 180 empresas de la muestra, lo que indica que en estas empresas la importancia de este objetivo está por encima de la media de todos los objetivos. Lo mismo ocurre con la importancia relativa del coste logístico y el cumplimiento de entregas, que resulta positivo en 126 y 137 empresas respectivamente. Por el contrario, la importancia relativa del coste de organización interna y de la flexibilidad resulta negativa en 129 y 164 empresas respectivamente, indicando que estos objetivos, y especialmente la flexibilidad, suelen estar valorados por debajo del resto.

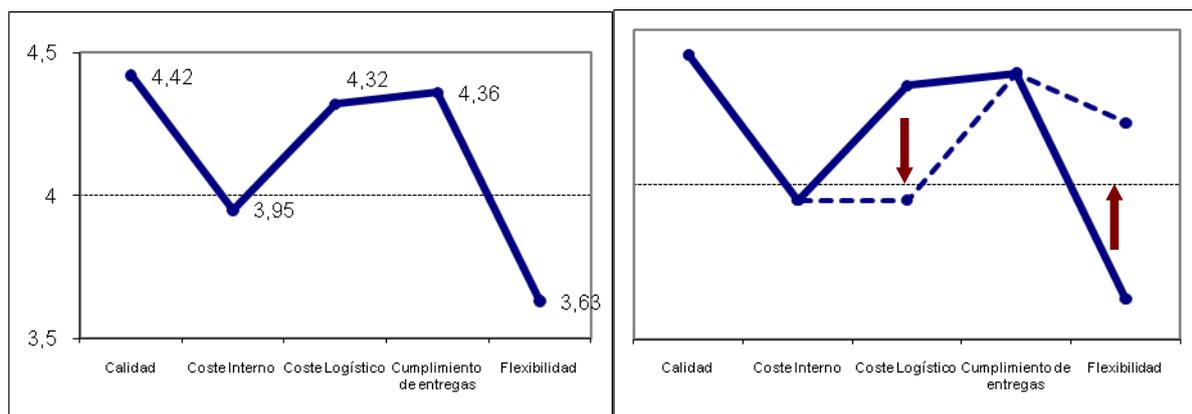


Figura 3: Importancia media asignada a cada objetivo competitivo y alteraciones que se asocian con mejores resultados

Los resultados obtenidos están por lo tanto indicando que las empresas que mejores resultados obtienen son aquellas que elevan el peso de la flexibilidad y suavizan el del coste logístico dentro del perfil típico recogido en la Figura 3(izda). La Figura 3(dcha) representa gráficamente los cambios en este perfil que parecen más beneficiosos. No se trata por lo tanto de priorizar la flexibilidad a costa del resto de objetivos y focalizar la función de compras en esta dirección, puesto que la calidad y el cumplimiento de entregas continúan ocupando un papel fundamental. De la misma forma, no se trata de ignorar el coste logístico, sino de reducir su papel protagonista. Se trata, por lo tanto, de un reequilibrio de pesos que lleva a una combinación de calidad, cumplimiento de entregas y flexibilidad como objetivos prioritarios en la estrategia de compras y aprovisionamiento. Los objetivos relacionados con el coste pasan a un segundo orden.

Otros resultados empíricos aportan robustez a esta conclusión. La medida de resultados comerciales aparece correlacionada negativamente con el valor absoluto de la diferencia entre la importancia asignada a la calidad y la asignada a la flexibilidad (correlación de Pearson = $-0,167$; $p=0,025$) y con el valor absoluto de la diferencia entre la importancia asignada al cumplimiento de entregas y la asignada a la flexibilidad (correlación de Pearson = $-0,207$; $p=0,005$). Lo mismo ocurre en el caso de los resultados financieros (correlaciones de Pearson = $-0,208$ y $-0,151$; $p=0,005$ y $0,043$). Parece, por lo tanto, oportuno combinar estos tres objetivos como prioritarios.

6. Conclusiones

Los resultados obtenidos llevan a concluir que el perfil óptimo en la función de compras es aquel que prioriza la calidad, el cumplimiento de entregas y la flexibilidad frente a la reducción de costes. Nuestro trabajo también aporta evidencia adicional sobre la importancia estratégica de la función de compras en las organizaciones y pone de manifiesto que los objetivos perseguidos, y no sólo las prácticas elegidas para poner en marcha estos objetivos, son capaces de explicar una parte estadística significativa de los resultados empresariales. Además, este trabajo revela que no sólo es relevante el grado de importancia asignado a un determinado objetivo competitivo, sino cómo es esta importancia respecto a la otorgada a resto de resto de objetivos competitivos. El concepto de importancia relativa de un objetivo competitivo tiene poder explicativo sobre el rendimiento de la empresa y pone de manifiesto que las interrelaciones entre los distintos objetivos competitivos deben tenerse en cuenta.

Los resultados obtenidos también tienen implicaciones para los directivos involucrados en la gestión de las compras. Por un lado, no deben descuidar ni subestimar la importancia de la flexibilidad frente a otros objetivos, poniéndola al nivel de cuestiones como la calidad y el cumplimiento de entregas. Por otro lado, no deben poner tanto énfasis relativo en la reducción de inventarios u obtención de mejores precios, dos tareas que tradicionalmente se han considerado fundamentales en la gestión del aprovisionamiento, pero que quizás precisamente por ello, no constituyen una fuente de ventaja competitiva respecto a otras organizaciones.

Referencias

- Campbell-Hunt, C. (2000): "What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis", *Strategic Management Journal*, 21(2): 127-154.
- Ferdows, K. y De Meyer, A. (1990): "Lasting Improvements in manufacturing Performance: In Search of a New Theory", *Journal of Operations Management*, . 9(2): 168-184.
- González-Benito, J. (2007): "A theory of purchasing's contribution to business performance", *Journal of Operations Management*, 25(4): 901-917.
- Hayes, R.H. y Wheelwright, S.C. (1984): *Restoring our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*, John Wiley & Sons, New York.
- Krause, D.R., Pagell, M. y Curkovic, S. (2001): "Toward a measure of competitive priorities for purchasing", *Journal of Operations Management*, 19 (4), 497-512.
- Leong, G.K., Snyder, D. y Ward, P.T. (1990): "Research in the process and content of manufacturing strategy", *Omega*, 18 (2): 109-122.
- Murray, A.I. (1988): "A contingency view of Porter's 'Generic Strategies'", *Academy of Management Review*, 13(3): 390-400.
- Noble, M.A. (1995): "Manufacturing Strategy: Testing the Cumulative Model in a Multiple Country Context", *Decision Sciences*, 26(5): 693-721.
- Parnell, J. A. (1997): "New evidence in the generic strategy and business performance debate: A research note", *British Journal of management*, 8(2): 175-181.
- Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy*, New York: Free Press.

Schroeder, R.G. y Pesch, M.J. (1994): "Focusing the factory: Eight lessons", *Business Horizons*, 37(5), 76-81.

Skinner, W. (1969): "Manufacturing-missing link in corporate strategy", *Harvard Business Review*, 47 (May/June): 136-145.

Watts, C.A., Kim, K.Y. y Hahn, C.K. (1992): "Linking purchasing to corporate competitive strategy", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 28(4): 2-10.