LA INFORMACIÓN DE GESTIÓN Y EL ESTABLECIMIENTO DE MECANISMOS DE CONTROL EN LAS EXPECTATIVAS DE CONTINUIDAD DE LA RELACIONES COMPRADOR-PROVEEDOR CERCANAS

Juan Manuel Ramón Jerónimo, Universidad Pablo de Olavide.

María Concepción Álvarez-Dardet Espejo, Universidad Pablo de Olavide.

RESUMEN

Este artículo analiza la utilidad de la información compartida de gestión y el establecimiento de mecanismos de control en las expectativas de continuidad de las relaciones comprador-proveedor cercanas. La utilidad de la información es estudiada usando cinco dimensiones: ámbito, oportunidad, agregación, integración y simetría; y los mecanismos de control en dos dimensiones: coordinación e influencia. Se analizan dos preguntas de investigación: (i) ¿cómo influye la utilidad de la información compartida en las expectativas de continuidad de la relación comprador-proveedor cercana? (ii) y, ¿cómo el establecimiento de mecanismos de control al inicio de la relación favorece las expectativas de continuidad? Los datos se obtuvieron de 121 directores de compras y ventas de empresas industriales. Los resultados muestran que tanto la información de gestión (oportunidad, integración y ámbito) como la coordinación con anterioridad a la firma del contrato afectan a las expectativas de continuidad de los socios de la relación.

PALABRAS CLAVE: Información de gestión, información compartida, relaciones comprador-proveedor cercanas, mecanismos de control.

ABSTRACT

This paper addresses the usefulness of management information sharing and control mechanisms on continuity expectations of closer buyer-supplier relationships. Usefulness of information is examined through five dimensions: scope, timeliness, aggregation, integration and symmetry. And control mechanisms in two dimensions: coordination and influence. Two research questions are analysed: (i) To what extent does the usefulness of information sharing contribute to closer buyer-supplier relationship continuity? (ii) To what extent does control mechanisms at the beginning of relationships effect on continuity expectations? Data were collected among 121 purchasing and sales managers of original equipment manufacturers. Results show support for the effect of management information (timeliness, integration and scope) and coordination before contract signing on continuity partners' expectations.

KEY WORDS: Management information, information sharing, closer buyer-supplier relationships, control mechanisms.

1. INTRODUCCIÓN

La búsqueda y mantenimiento de una ventaja competitiva ha hecho que muchas organizaciones superen sus límites internos y busquen la cooperación con otras organizaciones (Oliver, 1990). Así, el incremento de la colaboración entre las empresas industriales y sus proveedores, favorecido por el avance de la tecnología y la necesidad de adaptarse al entorno y a sus clientes, ha sido recogido por la literatura de organización como una fuente de ventajas competitivas (Heide y Stump, 1995). Sin embargo, no todas las relaciones cercanas han sido igualmente exitosas (Jap y Ganesan, 2000). El desarrollo de relaciones comprador-proveedor cercanas (RCPC) se logrará si los socios de la relación creen que la relación durará a lo largo del tiempo (Ganesan, 1994; Ellram y Hendrick, 1995). Con este fin, se plantea la necesidad de establecer sistemas de control que favorezcan la coordinación y vigilancia de las acciones conjuntas al inicio de la relación. Asimismo, se debe analizar cuáles son las características de la información compartida de gestión útiles para el mantenimiento de la relación, para lo que debe producirse un intercambio de información de gestión útil y un adecuado establecimiento de controles al inicio de la relación. De este modo, las organizaciones podrán conocer mejor qué hacen o qué importa a sus clientes y proveedores, además de controlar las acciones que puedan afectarles (Mohr *et al.*, 1996; Wuyts y Geyskens, 2005).

El establecimiento de controles al inicio de la relación entre comprador y proveedor se instrumentaliza en el diseño de un sistema de control adecuado a las características de la relación (Tomkins, 2001). Las RCPC tienen lugar a través de un modelo de gobierno híbrido de cooperación entre dos empresas, pudiendo darse muchos casos a lo largo de la cadena de aprovisionamiento entre comprador y proveedor, tales como entre distribuidor y fabricante (Anderson y Narus, 1990), comprador y vendedor industrial (Noordewier *et al.*, 1990). En cada caso los miembros de la RCPC deberán establecer un sistema de control a la medida de sus necesidades (Van der Meer-Kooistra y Vosselman, 2000).

Este sistema de control favorecerá que ambas partes compartan información de gestión, que facilite el establecimiento de objetivos comunes y su posterior evaluación. En la relación comprador-proveedor, la información compartida hace referencia a la voluntad de intercambiar información relevante, a menudo confidencial entre los socios (Mohr y Spekman, 1994) asociándose positivamente al grado de cercanía de la relación (Nielson, 1998). La utilidad de la información de gestión percibida por los directivos dependerá de sus características (Larcker y Lessing, 1980). Las características de la información se dividen en cinco dimensiones: ámbito, oportunidad, agregación, integración y simetría (Chenhall y Morris, 1986; Li *et al.*, 2006).

Este estudio avanza en la línea de trabajos desarrollados sobre información, control y relaciones comprador-proveedor cercanas (Jap y Ganesan, 2000; Anderson y Dekker, 2005; Wuyts y Geyskens, 2005) de varias formas. En primer lugar, extiende el concepto de utilidad de la información de gestión a las relaciones inter-organizativas, concretamente en las RCPC. En segundo lugar, examina el papel del establecimiento de mecanismos de control al inicio de las RCPC.

El resto de este trabajo se estructura como sigue. El siguiente apartado describe el modelo teórico y formula las hipótesis. La sección tercera define las variables que se utilizarán en el modelo. La sección cuarta presenta la metodología para analizar las proposiciones. La sección quinta presenta los resultados y por último la sección sexta presenta la discusión y conclusiones de este trabajo, así como sus limitaciones y posibles líneas futuras de investigación.

2. MODELO TEÓRICO E HIPÓTESIS

El incremento de la competencia y la necesidad de innovación de las empresas determinan la búsqueda de la eficiencia como un objetivo prioritario en la gestión de las relaciones comprador-proveedor (Noorderhaven *et al.*, 1998; Anderson y Dekker, 2005). La Teoría de los Costes de Transacción (TCT) buscando la eficiencia en las relaciones, define tres modelos: *Modelo Jerárquico*, que representa una visión tradicional del control entre organizaciones se basa en la idea de que el comprador puede establecer reglas y controles formales sobre el comportamiento del proveedor (Williamson, 1991); *Modelo de Mercado*, caracterizado por un alto grado de independencia entre las organizaciones (Williamson, 1991). En este modelo, el precio representa el valor exacto del servicio o producto, así como contiene toda la información necesaria para que el comprador y el proveedor puedan tomar decisiones racionales (Ouchi, 1979). *Modelo Híbrido*, que combina aspectos del Modelo de Mercado y del Modelo Jerárquico, estableciendo un continuum entre ambas propuestas, de forma que sacrifica parte de los incentivos del mercado (menor precio, libre competencia) a favor de una mayor coordinación entre las partes, y pierde parte de la coordinación del modelo jerárquico para obtener algunos beneficios del modelo de mercado y una mayor cooperación, así las RCPC constituyen un ejemplo de modelo híbrido (Williamson, 1991; Dekker, 2004).

Las RCPC se definen como relaciones inter-organizativas de intercambio o como interacciones entre las unidades de negocio autónomas¹, en las que ambas partes reconocen su dependencia e interés mutuo (Williams, 2005), a través del compromiso, el intercambio de información, donde se comparten los riesgos y beneficios de la relación durante un periodo de tiempo prolongado (Spekman, 1988; Ellram y Hendrick, 1995). Las empresas y sus proveedores constituyen RCPC mediante el reconocimiento que el éxito de un socio depende del otro, fundándose una relación de dependencia entre las partes buscando la coordinación de actividades necesarias para satisfacer a los clientes de la empresa Compradora (Anderson y Narus, 1990; Gulati *et al.*, 2000).

Los estudios realizados hasta el momento han determinado esta relación como beneficiosa para los socios (Heide y Stump, 1995; Smith *et al.*, 1995), ya que permite el incremento del rendimiento de las partes, la obtención de ventajas competitivas, la reducción de los costes de transacción (Dyer, 1996) y el control del abastecimiento de los componentes esenciales para el desarrollo de los productos de la empresa (Van der Meer-Kooistra y Vosselman, 2000). Además su constitución permite reducir comportamientos oportunistas (Heide y John, 1992), solucionar los problemas derivados de contratos incompletos (Poppo y Zenger, 2002), tener acceso a nuevos recursos y conocimientos (Schermerhorn, 1977) y optimizar el funcionamiento de la relación (Zhao *et al.*, 2002; Lau y Lee, 2000). En este sentido, los miembros de una RCPC estipulan conjuntamente el proceso de intercambio de información. Ambas partes realizan inversiones específicas, tales como la planificación estratégica de la información y la propia elaboración de la información, utilizando la experiencia del otro en el diseño de productos y procesos y generando sinergias (Ittner *et al.*, 1999). Para ello, la información a compartir debe incluir todas las áreas de transferencia de datos, sea dentro de la propia empresa como entre las partes (Dowlatshahi, 2000). Las empresas ven en este intercambio de información un medio para incrementar la eficacia de sus operaciones y procesos que les permite reducir costes de transacción, costes de inventario o tiempo de suministro (Fiala, 2005; Sahin y Robinson, 2005). El compartir información se relaciona con la buena voluntad de los participantes de intercambiar todo tipo de información importante e incluso confidencial, y se

¹ Las empresas implicadas son libres para entrar, mantener o disolver estas relaciones (Kamp, 2005).

produce al contratarse el diseño de producto, al compartir los datos de costes o al negociar planes futuros. El compartir información favorecerá la cooperación, creando conocimiento sobre las expectativas mutuas y las capacidades de los socios y dando sentido al desarrollo de acciones conjuntas (Cannon y Perreault, 1999; Mahama, 2006).

Aunque no todas las relaciones pueden establecerse como cercanas (Goffin *et al.*, 2006) y, aquellas que se establecen, no siempre se traducen en ventajas competitivas, reducción de costes o incrementos del rendimiento (Mohr y Spekman, 1994), se identifican la calidad de la comunicación, la presencia de técnicas de resolución de conflictos y la información compartida como causantes del éxito (Mohr y Spekman, 1994), además se considera que la frecuencia de la comunicación determina al mejor proveedor (Paun, 1997). En este sentido Holmberg (2000) argumenta que la utilidad depende de la información que es compartida, cómo es compartida y con quién es compartida, además debe considerarse que la información compartida es un síntoma de la formación de relaciones cercanas y permite la reducción del número de proveedores (Dowlatshahi, 2000).

Sin embargo, la constitución de una RCPC no evita que las empresas puedan compartir relaciones estrechas con otras empresas. La intensidad y la expectativa de beneficios que se puede producir en este proceso, variará desde una relación a distancia, más propia del modelo de mercado, hasta una relación tan cercana, que parece que se forma un solo equipo (Binberg, 1998; Wuyts y Geyskens, 2005). Wuyts y Geyskens (2005) encuentran que las empresas que optan por una relación más cercana obtienen mejores resultados que aquellos que optan por emplear sus recursos en un contrato más detallado.

En esta línea, Narasimhan y Nair (2005) sugieren que la información compartida tiene una influencia positiva en la proximidad dentro de la cadena de suministro entre comprador y proveedor, por lo que las asociaciones con cierto grado de cooperación puede variar desde la ausencia de relación hasta la situación en la que las firmas trabajan juntas virtualmente como una sola entidad (Gardner *et al.*, 1994). Por lo tanto, los compradores y los proveedores se beneficiarán de estas relaciones de colaboración cuando se establezcan relaciones *negocio-a-negocio* que puedan conducir al crecimiento de las organizaciones y evitar los problemas de ejecución y coordinación de actividades conjuntas en mercados dónde el producto o servicio se adapta a las características demandadas por la organización compradora (Lua y Lee, 2000; Zhao *et al.*, 2002; Narasimhan y Nair, 2005).

Las RCPC llevan a compartir información entre las empresas, a desarrollar productos y procesos comunes, y a articular actividades conjuntas para la mejora de costes (Langfield-Smith y Smith, 2003). Una condición subyacente en la mayoría de las investigaciones sobre el gobierno de estas relaciones advierte que se debe incluir un proceso de intercambio de información lo más participativo posible (Mohr *et al.*, 1996). Anderson y Narus (1990) encuentran una relación positiva significativa entre la variable Comunicación y la Cooperación entre empresas de una misma cadena de suministro, concretamente en el caso de empresas fabricantes y empresas distribuidoras, indicando que a más comunicación mayor cooperación entre las empresas, entendida esta comunicación como Información Compartida útil y oportuna (Anderson y Narus, 1990). Otro motivo por el cual se construyen estas relaciones es para el intercambio de conocimiento que se realiza vía intercambio de información (Schermerhorn, 1977), con el objetivo de incrementar y asegurar el rendimiento en las organizaciones y sus socios (Lua y Lee, 2000; Zhao *et al.*, 2002).

La Información Compartida de Gestión (IC) será útil en función de los requerimientos necesarios para cada situación (Gerdin, 2005). Así, en tanto permita desarrollar productos y procesos comunes, y articular actividades

conjuntas para la mejora de costes entre las empresas participantes será considerada útil por los socios (Langfield-Smith y Smith, 2003). La RCPC necesita sus propios requerimientos de información sobre actividades que se desarrollan fuera de la propia empresa, aunque las dimensiones de la información son consideradas más útiles en los departamentos comerciales que en los productivos (Mia y Chenhall, 1994), y en este caso, son los departamentos de compras y ventas los que gestionan principalmente la relación (Mahama, 2006). Por lo tanto, se puede considerar que la IC será útil en el desarrollo de la RCPC en función de sus usuarios.

Anderson y Narus (1990) encuentran una relación positiva significativa entre la IC (medida como la comunicación) y la cercanía de la relación (medida como cooperación) entre empresas de una misma cadena de suministro, indicando que a más comunicación mayor cooperación entre las empresas, entendida esta comunicación como IC útil y oportuna (Anderson y Narus, 1990). Morgan y Hunt (1994) llegan al mismo resultado, encontrando una relación positiva entre la Comunicación y la Cooperación entre comprador y proveedor, considerando la comunicación como una estrategia donde se incluye la información compartida.

Sahin y Robinson (2005) argumentan que cuanto mayor sea la utilidad de la IC mayor será la reducción de la suma de los costes operativos y mayor la coordinación y los beneficios entre las partes de la RCPC (Yao *et al.*, 2005, Li *et al.*, 2006). Asimismo, cuanto más simétrica sea la comunicación entre los socios, mayor será la percepción de qué se está creando un ambiente que favorezca la colaboración (Mohr *et al.*, 1996) y la proximidad entre los socios (Narasimhan y Nair, 2005). El mantenimiento de una relación cooperativa, como es el caso de la RCPC, permite a los socios el acceso a una gran escala y ámbito de información (Singh y Mitchell, 2005). Por último, Fiala (2005) muestra que la utilidad de la información compartida permite coordinar las acciones la creación de expectativas sobre el mantenimiento de la relación. Por lo tanto, nuestro trabajo propone:

H1: Existe una relación positiva entre la utilidad de la información compartida de gestión y las expectativas de continuidad de la RCPC.

El establecimiento de mecanismos de control al inicio de la relación, cuando los contratos aún no han sido cerrados, sirve para el establecimiento de lo que serán las futuras normas de gobierno y expectativas de las partes (Langfield-Smith y Smith, 2003). Estos mecanismos son especialmente útiles para la salvaguarda de las inversiones realizadas por las partes para adaptarse al otro y generan compromiso entre las partes, todo esto motiva a las partes a interactuar de forma que la relación sea beneficiosa para ambos y se mantenga en el tiempo (Jap y Ganesan, 2000). En este sentido, Morgan y Hunt (1994) señalan que esta actitud colaborativa entre los socios para conseguir los objetivos comunes, mediante relaciones de colaboración sólo es posible si los socios están dispuestos a realizar y coordinar esfuerzos mayores que los que se produciría en un modelo de mercado (Anderson y Narus, 1990).

Por otra parte, la presencia de comportamientos oportunistas no justifica por sí sola el establecimiento de mecanismos de control sobre la otra parte de la relación (Speklé, 2001). Las previsiones sobre el valor que tendrán los recursos especializados en la relación y los mecanismos de salvaguarda, tampoco justificaría a priori el establecimiento de mecanismos de control formales, pero conjuntamente, el riesgo de comportamientos oportunistas y la inversión en activos específicos, determinan el modelo de gobierno, como mecanismo de control formal (Williamson, 1991).

Los mecanismos de control formal, en sus dos finalidades, coordinar y vigilar las tareas entre los socios de la RCPC al inicio (Dekker, 2004), permite que las relaciones que se establecen sean más cercanas, así como vigilar el comportamiento del socio de la relación (Murry y Heide, 1998).

Aunque, los socios de la relación no pueden ponerse de acuerdo “ex ante” sobre el empleo del conjunto de mecanismos de salvaguarda utilizados a lo largo de la relación. En la medida en que el contrato es incompleto, resulta necesario que las partes interactúen a lo largo del tiempo para realizar los ajustes necesarios (Heide, 1994; Hart, 1995). Entonces, la vigilancia del comportamiento, y el establecimiento de unas relaciones más estrechas mediante el establecimiento de mecanismos de control, da lugar a una mayor implicación por parte de los socios de la relación (Murry y Heide, 1998). De acuerdo con esto, el establecimiento de mecanismos de control a priori creará una mayor implicación y dependencia por los socios de la relación favoreciendo las expectativas de continuidad (Jap y Ganesan, 2000). En este sentido nuestro trabajo propone que:

H2: Existe una relación directa positiva entre el establecimiento de mecanismos de control al inicio de la relación y las expectativas de continuidad de la RCPC.

3. DEFINICIÓN DE VARIABLES

Utilidad de la información compartida de gestión

Las características de la información de gestión que es compartida pueden agruparse en cuatro categorías: *ámbito*, *integración*, *oportunidad* y *agregación* (Chenhall y Morris, 1986; Gul y Chia, 1994; Bouwens y Abernethy, 2000):

- La dimensión “*ámbito*” puede contemplarse como un continuo entre un “*ámbito reducido*” (información histórica de estados contables tradicionales, de carácter interno y a corto plazo) y un “*ámbito amplio*” (información externa, no financiera, orientada al futuro y a largo plazo).
- La dimensión “*integración*” sirve para evaluar la influencia que las decisiones tomadas por uno de los socios de la RCPC ejercen sobre el desempeño del otro.
- La dimensión “*oportunidad*” se refiere a la habilidad de proporcionar información requerida en el momento preciso, así como la frecuencia de intercambio de dicha información.
- La dimensión “*agregación*” hace referencia al empleo de modelos analíticos para la combinación de datos a lo largo de distintos períodos de tiempo y/o diferentes áreas funcionales.

Las dimensiones mencionadas han sido propuestas desde un marco contingente, y los estudios en este sentido establecen la relación entre la utilidad de las dimensiones y el rendimiento de los directivos, divisiones, departamentos o de la empresa en su conjunto, además algunos estudios muestran como afectan a la estructura de la organización o el efecto que tiene la incertidumbre en la utilidad de la información de gestión. Aunque salvo el trabajo de Bouwens y Abernethy (2000), donde se incluye la orientación al consumidor, ninguno de estos trabajos relacionan la utilidad de las dimensiones fuera de la organización. En este trabajo se propone ver la utilidad de estas dimensiones en un contexto inter-organizativo. Dado que no existen trabajos precedentes,

para poder comparar los resultados obtenidos con estas dimensiones de origen intra-organizativo, este artículo añade una dimensión que si ha sido estudiada en el contexto de las relaciones comprador-proveedor:

- La dimensión “*simetría*” entendida en función del valor percibido del intercambio de información. En las relaciones comprador-proveedor surgen problemas derivados de la asimetría de la información entre los participantes. Los proveedores no tienen información completa sobre la demanda final y los compradores no disponen de toda la información sobre el proceso de aprovisionamiento. Esta asimetría en la información provoca incertidumbre e ineficiencia en la relación. Para solucionar esto y poder reducir la incertidumbre se debe mejorar la comunicación e incrementar la información disponible (Li *et al.*, 2006). La TCT define la simetría como la capacidad de la empresa para cuantificar y valorar la información que se intercambia (Speklé, 2001). Para nuestro trabajo, recogemos que esta dimensión indica la percepción de la utilidad de compartir información que normalmente no se comparte, como la información confidencial, y la percepción del valor del incremento de información compartida.

En resumen para nuestro trabajo, la **Utilidad de la Información Compartida de Gestión** se define como el efecto en el establecimiento de la interacción entre las empresas intervinientes en una RCPC y la información compartida en términos de *ámbito, oportunidad, agregación, integración* (Chenhall y Morris, 1986) y *simetría* (Sahin y Robinson, 2005).

Establecimiento de mecanismos formales de control

El control en el establecimiento de la RCP viene determinado por las características de la transacción que se produce entre la empresa compradora y la empresa proveedora. Estas características (según la TCT, incertidumbre, activos específicos y frecuencia), y ciertas características de la naturaleza humana (limitación racional y comportamiento oportunista) (Williamson, 1991) van a determinar el modelo de gobierno elegido para establecer los mecanismos de control (Dekker, 2004).

Los mecanismos de control atenúan los problemas que se producen en el control en el momento del establecimiento, alineando los intereses de los socios y reduciendo las necesidades de coordinación (Ouchi, 1979). En este sentido, nuestra variable **establecimiento de mecanismos formales de control** considera dos dimensiones:

- Por una parte, cuando una parte de la relación ejerce control sobre otra, es decir, tiene control o puede especificar cuales deben ser las acciones que debe realizar la otra parte para obtener los objetivos deseados, se considera que la parte tiene *influencia sobre nuestra empresa* (Mohr *et al.*, 1996).
- Por otra parte, cuando compradores y proveedores se esfuerzan por obtener resultados mutuamente beneficiosos, favoreciendo la cooperación y la coordinación de tareas, se considera que ambas partes están *coordinando esfuerzos* (Jap, 1999).

Expectativa de continuidad

Heide y Stump (1995) considera la expectativa de continuidad a través de la percepción que el comprador tiene sobre que ambas partes continúen el intercambio en el futuro. Esto indica que el autor no analiza la actitud o deseo de continuar la relación, sino la percepción de las expectativas bilaterales que existen sobre la continuidad de la RCP.

Para Chen *et al.* (2004) la expectativa de continuidad se presenta a través de la forma en que la empresa realiza sus compras, distinguiendo tres situaciones: (a) espera que sus relaciones con sus principales proveedores al final se conviertan en duraderas; (b) espera que trabajar estrechamente o de forma cercana con sus proveedores le permita mejorar la calidad de sus productos; y (c) la empresa ve a los proveedores como una prolongación de su propia empresa. Por la parte de los proveedores se distingue una única situación, aquella en la que los proveedores ven su relación con la empresa compradora como una alianza a largo plazo.

Así nuestro trabajo considera **la expectativa de continuidad** a través de la creencia de los socios de que la relación se mantendrá en el futuro (Heide y John, 1990; Noordewier *et al.*, 1990). Esta creencia o expectativa se produce tanto por parte de las empresas compradoras como de las empresas proveedoras (Chen *et al.*, 2004).

4. METODOLOGÍA

Nuestras dos hipótesis fueron contrastadas con datos obtenidos de cuestionarios enviados a los directores de compras y ventas de las empresas de fabricación recogidas incluidas en los números SIC² 35, 36 y 37, incluidos en la DUNS 50.000. Para ello, hemos tomado como unidad de análisis de nuestra investigación es la relación comprador proveedor, ambos de naturaleza industrial, el motivo de esta elección se debe a que estas relaciones se consideran cada vez más importante en el mundo empresarial debido al incremento de la competencia y la necesidad de innovación de las empresas, cada vez las relaciones se estrechan y se hacen más cooperativas (Noorderhaven *et al.*, 1998; Anderson y Dekker, 2005). Además, las relaciones de naturaleza industrial se caracterizan por la presencia de incertidumbre, que provoca una necesidad por parte de los socios de compartir información útil, debido a la necesidad de invertir en procesos de producción adaptados a sus clientes, y la mayor adaptación a las necesidades del consumidor final, lo que demanda una mayor colaboración y coordinación entre los socios (Anderson y Dekker, 2005).

Medición de las variables

Tabla 1 Escalas empleadas en la medición de las variables.

	Variables (dimensiones)	Ítems adaptados de:
<i>X</i>	<i>Utilidad IC</i>	<i>Total 24 preguntas divididas en 5 dimensiones.</i>
X1	Ámbito ³	4 de Chenhall y Morris (1986) y Bouwens y Abernethy (2000)
X2	Oportunidad	6 de Chenhall y Morris (1986) y Bouwens y Abernethy (2000)
X3	Agregación	4 de Chenhall y Morris (1986) y Bouwens y Abernethy (2000)
X4	Integración	4 de Chenhall y Morris (1986) y Bouwens y Abernethy (2000)
X5	Simetría	2 de Yao et al. (2005) y 2 de Li et al. (2006).
<i>Z</i>	<i>Establecimiento de Controles</i>	<i>Total 7 preguntas divididas en 2 dimensiones.</i>
Z1	Coordinación	2 de Mohr et al. (1996), 1 de Dekker (2004) y 2 de Jap (1999).
Z2	Influencia	2 de Mohr et al. (1996),
<i>Y</i>	<i>Expectativa de Continuidad</i>	<i>4 de Heide y John (1990)</i>

Fuente: Elaboración propia.

² Standard industrial classification. Estos códigos hacen referencia a empresas que fabrican bienes de equipo.

³ La dimensión ámbito fue considerada en sentido amplio (información externa, no financiera, orientada al futuro y a largo plazo), comparando su utilidad con la de ámbito reducido. Ej: Comparada con la información sobre hechos pasados, piensa que la información sobre hechos futuros es.

Todas las variables (ver tabla 2) fueron medidas empleando una escala Likert desde 1 (Muy en desacuerdo) a 7 (Muy de acuerdo) salvo las escalas de la utilidad IC donde el 1 indicaba nada útil y el 7 muy útil; para asegurar que valoraban la utilidad IC, se introdujo un apartado donde se les preguntaba por la información de gestión que actualmente recibe y proporciona a su cliente o proveedor (gestión de inventarios, gestión de proveedores, escandallos de costes, datos presupuestados, rendimientos productivos y una casilla con otros para que indicarán si compartían otra información de gestión).

De los cuestionarios enviados postalmente el 15 de septiembre, y de los cuestionarios enviados por email durante la segunda quincena de octubre y el mes de noviembre, a día 23 de noviembre de 2006 se habían recibido 121 cuestionarios útiles (67 de directores de compras y 54 de ventas). Se trata del segundo envío y al cierre de esta comunicación aún se está recibiendo cuestionarios, con lo que los resultados que a continuación se detallan son de carácter preliminar.

Para analizar los datos se han aplicado tanto el Análisis Factorial Confirmatorio para validar las escalas como un modelo de relaciones causales que nos ha permitido estudiar la significación de las hipótesis planteadas. EQS ha sido el programa utilizado para obtener los resultados que se muestran en el siguiente apartado.

5. RESULTADOS

Validez de las escalas

Como hemos adelantado, las escalas fueron validadas usando análisis factorial confirmatorio. Siguiendo el esquema propuesto por Hair *et al.* (1999), se analizó de manera individual cada una de las escalas y también se hizo un modelo de medida conjunto con el que se comprobó la validez discriminante y la fiabilidad compuesta de las medidas. En la tabla 2 se muestra un resumen de la fiabilidad y validez de las escalas. Los valores de la varianza extraída están por encima de 0,5 y la fiabilidad compuesta y alpha de cronbach presentan valores adecuados. Aunque algunos ítems presentan valores por debajo de 0,6 se ha decidido mantenerlos para conservar la validez de contenido de las escalas. Además, el mantenerlas no ha afectado a la validez discriminante (ver tabla 4) y la varianza extraída de ese factor está por encima de 0,5. En referencia a la validez convergente de las diferentes dimensiones que comportan la *Expectativa de continuidad*, podemos afirmar que presentan covarianzas significativas entre ellas.

Tabla 2: Cargas factoriales, varianza extraída y fiabilidad

Factores	Items	Cargas factoriales	R ²	Varianza extraída	Fiabilidad compuesta	Alpha de Cronbach
Coordinar	C05	0,855	0,731025	0,84407833	0,94186925	0,923
	C06	0,947	0,896809			
	C07	0,951	0,904401			
Oportunidad	OP1	0,775	0,600625	0,64812967	0,84479093	0,811
	OP2	0,93	0,8649			
	OP3	0,692	0,478864			
Agregación	AG2	0,953	0,908209	0,7264265	0,83938751	0,839
	AG4	0,738	0,544644			
Integración	IN1	0,778	0,605284	0,51787133	0,75997521	0,748

	IN2	0,783	0,613089			
	IN3	0,579	0,335241			
Simetría	V1	0,999	0,998001	0,53250467	0,75766235	0,710
	V2	0,548	0,300304			
	V3	0,547	0,299209			
Ámbito	AM1	0,634	0,401956	0,5012905	0,66559862	0,622
	AM4	0,775	0,600625			
Expectativa de Continuidad	M2	0,927	0,859329	0,7448825	0,85304613	0,775
	M4	0,794	0,630436			

Fuente: Elaboración propia.

Contraste de las hipótesis

En cuanto a los resultados del modelo de medida, se planteaba la información compartida como un concepto formado por cinco dimensiones. Sin embargo no todas ellas presentan una relación significativa con la *Expectativa de Continuidad (EC)*. Del modelo inicial planteado, todas las relaciones resultan significativas a excepción del efecto de las dimensiones agregación, simetría e influencia (véase tabla 3). Así, la oportunidad presenta una influencia positiva y significativa sobre la expectativa de continuidad. Del mismo modo se observa cómo el ámbito y la coordinación presentan una carga positiva y significativa sobre la variable dependiente. Por otra parte, cabe destacar que la expectativa de continuidad depende significativa y negativamente de la integración⁴. Debemos señalar que el ajuste de medida obtenido para este modelo inicial (atendiendo a todas las relaciones propuestas en las hipótesis de partida) no alcanza los niveles óptimos deseados aunque sí está próximo: Chi-square= 227,546; Satorra-Bentler Chi-square=192,9256; grados de libertad=136 (p-valor<0,05); RMSEA= 0,088, Robust RMSEA=0,070; CFI=0,997; Robust CFI= 0,997; GFI=0,799 y AGFI= 0,719.

Tabla 3: Relaciones propuestas

Relación propuesta	Parámetro modelo inicial (t-valor robusto)	Parámetro modelo ajustado (t-valor robusto)	Hipótesis
Efecto de Oportunidad sobre EC	0,689 (2,893*)	0,667 (2,936*)	Soporte parcial de H1
Efecto de Agregación sobre EC	0,091 (0,873)	_____	No significativa
Efecto de Integración sobre EC	-0,6 (-2,666*)	-0,492 (-3,041*)	Soporte parcial de H1
Efecto de Ámbito sobre EC	0,741 (1,943**)	0,584 (2,027*)	Soporte parcial de H1
Efecto de Simetría sobre EC	-0,022 (-0,243)	_____	No significativa
Efecto de Coordinar	0,285 (1,992*)	0,273 (1,942**)	Soporte parcial de H2

⁴ La dimensión integración en la literatura de relaciones intra-organizativas presenta un efecto positivo en el rendimiento del directivo (véase Bouwens y Abernethy, 2000), sin embargo, se advierte que cualquier influencia directa en el desempeño del otro socio es percibida como negativa para la expectativa de continuidad., así ocurre con la dimensión influencia del control aunque no sea significativa.

sobre EC			
Efecto de Influencia sobre EC	-0,082 (-1,391)	_____	No significativa

* Significativo al 5% ** Significativo al 10%. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4: Validez discriminante

	Oportunidad	Agregación	Integración	Ámbito	Simetría	Coordinar	Influencia	EC
Oportunidad	0,648^a							
Agregación	0,118	0,726^a						
Integración	0,366	0,393	0,518^a					
Ámbito	0,024	0,001	0,101	0,501^a				
Simetría	0,029	0,033	0,100	0,237	0,533^a			
Coordinar	0,039	0,190	0,213	0,018	0,001	0,844^a		
Influencia	0,052	0,043	0,102	0,044	0,045	0,085	1,000^a	
EC	0,127	0,025	0,009	0,067	0,014	0,049	0,003	0,745^a

^aVarianza extraída (debajo de la diagonal se encuentran los valores de las correlaciones entre los factores al cuadrado). Fuente: Elaboración propia.

A partir de los resultados anteriores, y con el objetivo de mejorar el ajuste del modelo, planteamos la eliminación de las relaciones no significativas. Con estas modificaciones, siguen resultando significativas las cargas entre Oportunidad, Integración, Ámbito y Coordinar sobre Expectativa de Continuidad. Además, el ajuste del modelo mejora llegando a tomar valores aceptables: Chi-square= 229,729; Satorra-Bentler Chi-square=196,0438 (p-valor<0,05); grados de libertad=139; RMSEA= 0,087, Robust RMSEA=0,069; CFI=0,997; Robust CFI= 0,997; GFI=0,8 y AGFI= 0,724).

Los resultados obtenidos del modelo mejorado dan un soporte parcial para la primera hipótesis planteada, ya que no todas las dimensiones de la información compartida tienen un efecto significativo sobre Expectativa de Continuidad. Lo mismo ocurre para el caso de las variables Coordinar e Influencia. Esto es, tan sólo Coordinar presenta un efecto significativo y positivo sobre la Expectativa de Continuidad .

6. CONCLUSIONES

El objetivo de este artículo fue valorar cómo la utilidad de la información compartida de gestión influye en la creación de expectativas de continuidad de la RCPC, así como determinar cuáles son las características que los mecanismos de control deben contener al inicio de la relación. Para ello se propusieron dos hipótesis. Los resultados soportan parcialmente estas hipótesis, ya que se encontraron efectos directos positivos sólo para oportunidad, ámbito y coordinación, y un efecto directo negativo de integración en las expectativas de continuidad de la relación.

A raíz de estos resultados, podemos concluir que la utilidad de la información compartida de gestión desempeña un papel importante en la creación de expectativas por parte de los socios, lo cual tiene implicaciones prácticas para las empresas que desean formar y desarrollar relaciones de colaboración con sus proveedores y clientes

industriales. Dichas empresas deberán diseñar sus sistemas de control de forma que les proporcionen y reciban información adecuada. Además de este suministro de información, estos sistemas deberán favorecer la coordinación. En este sentido, la configuración óptima de mecanismos de control e información compartida de gestión para la continuidad de la relación dará lugar a que la información se intercambie de forma oportuna (rápida y frecuentemente), en un ámbito amplio (información externa, no financiera, orientada al futuro y a largo plazo) y los mecanismos de control favorezcan la coordinación entre las partes, evitando la influencia directa en la otra parte o coartando sus acciones.

Entre las limitaciones de este trabajo, aparte de las derivadas de la metodología utilizada, se encuentran el número de observaciones obtenidas, dejando para futuras investigaciones, la inclusión de otras variables, como la incertidumbre interna, el compromiso, los comportamientos oportunistas, la especificidad de los activos que pueden afectar a las características de las RCPC.

7. BIBLIOGRAFIA

ANDERSON, J. C., NARUS, J. A. (1990): "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships" *Journal of Marketing*, 54, 1, 42-58.

ANDERSON, S. W., DEKKER, H. C. (2005): "Management Control for Market Transactions: The Relation Between Transaction Characteristics, Incomplete Contract Design, and Subsequent Performance" *Management Science*, 51, 12, 1734-1752.

BOUWENS, J., ABERNETHY, M. A. (2000): "The consequences of customisation on management accounting system design" *Accounting, Organizations and Society*, 25, 221-241.

CANNON, J. P., PERREAULT JR., W. D. (1999): "Buyer-Seller Relationships in Business Markets" *Journal of Marketing*, 36, 439-460.

CHEN, J. I., PAULRAJ, A., LADO, A. A. (2004): "Strategic purchasing, supply management and firm performance" *Journal of Operations Management*, 22, 505-523.

CHENHALL, R. H., MORRIS, D. (1986): "The Impact of Structure, Environment, and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting Systems" *The Accounting Review*, 61, 1, 16-35.

DEKKER, H. C. (2004): "Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements" *Accounting, Organizations and Society*, 29, 27-49.

DYER, J. H. (1996): "Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry" *Strategic Management Journal*, 17, 4, 271-291.

ELLRAM, L. M., HENDRICK, T. E. (1995): "Partnering Characteristics: A Dyadic Perspective" *Journal of Business Logistics*, 16, 1, 41-64.

FIALA, P. (2005): "Information sharing in supply chains. *Omega*, 33, 419-423.

GALBRAITH, J. (1973): *Designing complex organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- GANESAN, S. (1994): "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships." *Journal of Marketing*, 58, 2, 1-19.
- GOFFIN, K., LEMKE, F., SZWEJCZEWSKI, M. (2006): "An exploratory study of 'close' supplier-manufacturer relationships." *Journal of Operations Management*, 24, 189-289.
- GUL, F. A., CHIA, Y. M. (1994): "The effects of management accounting systems, perceived environmental uncertainty and decentralization on managerial performance: a test of three-way interaction" *Accounting, Organizations and Society*, 19, 413-426.
- GULATI, R., NOHRIA, N., ZAHEER, A. (2000): "STRATEGIC NETWORKS" *Strategic Management Journal*, 21, 203-215.
- HAIR, J. F., ANDERSON, R E, TATHAM, R L Y BLACK, W C. (1999): *Análisis Multivariante*, 5ª edición. Prantice Hall Iberia, Madrid.
- HART, O. (1995): *Firms, Contracts and Financial Structure*. Oxford University Press: Oxford.
- HEIDE, J. B. (1994): "Interorganizational governance in marketing channels" *Journal of Marketing*, 58, 71-85.
- HEIDE, J. B., JOHN, G. (1990): "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships" *Journal of Marketing Research*, 27, 1, 24-36.
- HEIDE, J. B., JOHN, G. (1992): "Do norms matter in marketing relationships?" *Journal of Marketing*, 56, 32-44.
- HEIDE, J. B., STUMP, R. L. (1995): "Performance Implications of Buyer-Supplier Relationships in Industrial Markets: A Transaction Cost Explanation" *Journal of Business Research*, 32, 57-66.
- ITTNER, C. D, LARCKER, D. F., NAGAR, V., RAJAN, M. V. (1999): "Supplier selection, monitoring practices, and firm performance" *Journal of Accounting Public Policy*, 18, 253-281.
- JAP, S. D. (1999): "Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships" *Journal of Marketing Research*, 36, 461-475.
- LANGFIELD-SMITH, K., SMITH, D. (2003): "Management control systems and trust in outsourcing relationships" *Management Accounting Research*, 14, 281-307.
- LARCKER, D. F., LESSING, V. P. (1980): "Perceived usefulness of information: A psychometric examination" *Decision Sciences*, 11, 121-134.
- LAU, H. C. W., LEE, W. B. (2000): "On a responsive supply chain information system" *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, 30, 598-610.
- LI, S., RAGU-NATHAN, B., RAGU-NATHAN, T. S., RAO, S. S. (2006): "The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance" *Omega*, 34, 107-127.
- MAHAMA, H. (2006): "Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: A survey in the mines" *Management Accounting Research*, 17, 315-339.
- MIA, L., CHENHALL, R. H. (1994): "The usefulness of management accounting systems, functional differentiation and managerial effectiveness" *Accounting, Organizations and Society*, 19, 1, 1-13.

- MOHR, J., FISHER, R. J., NEVIN, J. R. (1996): "Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control" *Journal of Marketing*, 60 (July), 103-115.
- MOHR, J., SPEKMAN, R. (1994): "Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques" *Strategic Management Journal*, 15, 2, 135-152.
- MORGAN, R. M., HUNT, S. D. (1994): "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing" *Journal of Marketing*, 58, 3, 20-38.
- MURRY, J. P. JR., HEIDE, J. B. (1998): "Managing Promotion Program Participation Within Manufacturer-Retailer Relationships" *Journal of Marketing*, 62, 1, 58-68.
- NARASIMHAN, R., NAIR, A. (2005): "The antecedent role of quality, information sharing and supply chain proximity on strategic alliance formation and performance" *International Journal of Production Economics*, 96, 3, 301-313.
- NIELSON, C. C. (1998): "An empirical examination of the role of "closeness" in industrial buyer-seller relationships" *European Journal of Marketing*, 32, 5/6, 441-463.
- NOORDEWIER, T. G., JOHN, G., NEVIN, J. R. (1990): "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships" *Journal of Marketing*, 54, 4, 80-93.
- OLIVER, C. (1990): "Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions" *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 15, 2, 241-265.
- OUCHI, W. G. (1979): "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms" *Management Science*, 25, 9, 833-848.
- SAHIN, F., ROBINSON, E. P. (2005): "Information sharing and coordination in make-to-order supply chains" *Journal of Operations Management*, 23, 579-598.
- SCHERMERHORN, J. R. JR. (1977): "Information sharing as an interorganizational activity" *Academy of Management Journal*, 20, 1, 148-153.
- SMITH, K.G., CARROL, S.J., ASHFORD, S.J. (1995): "Intra- and interorganizational cooperation: toward a research agenda" *Academy of Management Journal*, 38, 7-23.
- SPEKLÉ, R. F. (2001): "Explaining management control structure variety: a transaction cost economics perspective" *Accounting, Organizations and Society*, 26, 419-441.
- TOMKINS, C. (2001): "Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks" *Accounting, Organizations and Society*, 26, 2, 161-191.
- VAN DER MEER-KOOISTRA, J. D., VOSELMAN G. J. (2000): "Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance" *Accounting, Organization and Society*, 25, 51-77.
- WILLIAMS, T. (2005): "Cooperation by design: structure and cooperation in interorganizational networks" *Journal of Business Research*, 58, 223-231.

WILLIAMSON, O. E. (1991): "Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives" *Administrative Science Quarterly*, 36, 269-296.

WUYTS, S., GEYKENS, I. (2005): "The Formation of Buyer-Supplier Relationships: Detailed Contract Drafting and Close Partner Selection" *Journal of Marketing*, 69, 103-117.

YAO, D., YUE, X., WANG, X., LIU, J. (2005): "The impact of information sharing on a returns policy with the addition of a direct channel" *Int. J. Production Economics*, 97, 2, 196-209.

ZHAO, X., XIE, J., ZHANG, W. J. (2002): "The impact of information sharing and ordering co-ordination on supply chain performance" *Supply Chain Management*, 7, 1, 24-40.