

ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LAS RELACIONES PROVEEDOR-CLIENTE: EL CASO DE LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN (D.O.) SOMONTANO

Por

JESÚS J. CAMBRA FIERRO

Universidad de Zaragoza

*Departamento de Economía y Dirección de Empresas
Escuela Universitaria de Ingeniería Técnica Industrial*

SUMARIO: 1. INTRODUCCIÓN. 1.1. El contexto de los mercados industriales. 1.2. La Denominación de Origen (D.O.) Somontano y el sector agroalimentario.- 2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN EMPÍRICA; EL ESTUDIO DE CASOS.- 3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA.- 4. RESULTADOS.- 5. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y PROPUESTAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS.- 6. BIBLIOGRAFÍA.

RESUMEN

El establecimiento, desarrollo y mantenimiento de relaciones duraderas entre proveedores y clientes es una tendencia que cuenta cada día con mayor número de defensores. Gran número de autores soportan esta idea y que apuestan por la gestión de relaciones en detrimento de las clásicas transacciones de intercambio.

Y todavía más en el contexto de los mercados industriales, donde tanto proveedor como cliente pueden conseguir beneficios mutuos fruto de este contacto permanente.

Nuestro trabajo analiza este tipo de relaciones comerciales en el contexto de la industria agroalimentaria. Más concretamente, estudiamos el caso de la Denominación de Origen (D.O.) del Somontano.

PALABRAS CLAVE

Mercados industriales, relación, compromiso, confianza, casos de estudio, D.O. Somontano.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. EL CONTEXTO DE LOS MERCADOS INDUSTRIALES

Vázquez et. Al. (1998) caracterizan los mercados industriales como aquellos formados por clientes industriales, organizaciones, instituciones o personas que adquieren bienes y servicios para usarlos, consumirlos, transferirlos, incorporarlos a su proceso productivo o venderlos de nuevo.

Son mercados que podemos diferenciar fácilmente de los mercados de consumo final, desde el momento en que los agentes que intervienen en la actividad comercial son diferentes, al igual que sus objetivos. Los consumidores industriales no buscan satisfacer sus necesidades individuales sino que, más bien, adquieren los productos para intentar alcanzar los objetivos de la organización a la que pertenecen. Además, estos clientes no son los destinatarios finales de los productos sino que, en la medida en que los incorporan a su actividad productiva o comercial, se convierten en unidades de consumo intermedias entre los mercados de consumo primarios y finales.

Además, las empresas industriales cuentan con un número más reducido de

clientes potenciales que se caracterizan por su mayor tamaño. De igual modo, los clientes industriales tienen, en principio, menos alternativas de suministro. La oferta y la demanda industrial, por tanto, están más concentradas (Kotler, 1999; Esteban et al., 2002).

La existencia de necesidades específicas de los clientes y la complejidad técnica de los productos pueden exigir adaptaciones concretas en los procesos productivos de los proveedores y clientes.

Tomando como referencia el punto de vista del proveedor, éste debe dedicar una cantidad relativamente importante de recursos económicos y temporales en la búsqueda y captación de nuevos clientes. Este hecho supone un riesgo e incertidumbre referente al comportamiento del cliente por lo que, en la medida en que cuente con un plazo de tiempo mayor podrá rentabilizar esta inversión a la vez que reducir el riesgo asociado a la misma.

Desde la perspectiva de los clientes, perder contacto con un proveedor que es capaz de satisfacer exactamente sus necesidades concretas también supone un riesgo importante, y más si el factor productivo en cuestión representa un volumen importante en sus necesidades de aprovisionamiento o bien tienen una elevada complejidad técnica.

En cualquier caso, en este contexto surgen situaciones de poder y dependencia que parecen recomendar el establecimiento, desarrollo y mantenimiento de relaciones comerciales a largo plazo.

El siguiente paso consistiría en determinar qué elementos son los que deberíamos considerar dentro de la gestión de este tipo de relaciones, así como su importancia relativa. Factores tales como el tipo de producto, características de cada organización, grado de interdependencia, incertidumbre sobre el desenlace y resultados, frecuencia de los intercambios, compromiso percibido, confianza mutua, contenido del acuerdo, nivel de cooperación y comunicación se convierten en piezas fundamentales que determinan la evolución de una relación duradera.

1.2. LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN (D.O.) SOMONTANO Y EL SECTOR AGROALIMENTARIO

Nuestro trabajo pretende analizar un sector muy concreto: la Denominación de Origen (D.O.) Somontano, dedicada a la producción y comercialización de vinos de calidad en mercados nacionales e internacionales.

La D.O. Somontano es un área de vitivinícola formada por 43 municipios de las comarcas del Somontano, principalmente, asó como de las zonas limítrofes de Robagorza y Monegros, todas ellas en la provincia de Huesca.

En su Consejo Regulador están inscritas 2.913,37 hectáreas de viñedo que cultivan las variedades aprobadas por el Reglamento que rige esta D.O. Este Reglamento fue aprobado mediante Orden de 30 de octubre de 1.984 del Departamento de Agricultura, Ganadería y Montes de la Diputación General de Aragón, modificada por la Orden de 17 de agosto de 1.992 la cual, a su vez, ha sido modificada por la Orden de 13 de Agosto de 1.997 de Departamento de Agricultura y Medio Ambiente del Gobierno de Aragón.

Atendiendo a su extensión, podemos afirmar que es la más pequeña de Aragón, en comparación con las 6.500 hectáreas de la D.O. Campo de Borja, las 7.300 de la D.O. Calatayud y las 18.000 de la D.O. Cariñena. Ampliando nuestro horizonte territorial, tampoco podemos compararla a otras D.O. como La Mancha, Rioja o Navarra.

Sin embargo, a pesar de su escasa extensión, los vinos que se producen en esta D.O. gozan de gran prestigio en los mercados nacionales e internacionales y la sitúan entre las más conocidas de toda España.

Robles, De la Puente y Revuelta (2002) citan como amenazas para el desarrollo del medio rural, desde el punto de vista social, el envejecimiento de la población que vive en este entorno, su apatía y conformismo, la no correspondencia entre las vocaciones profesionales y las necesidades de los mercados de trabajo locales y las dificultades para dar trabajos a empleados especializados. Desde el punto de vista económico tenemos que prestar atención a la excesiva dependencia de los subsidios y ayudas agrícolas, a la prevalencia de modelos de producción primarios y la carencia de procesos que añadan valor a los productos agrícolas, a la escasa atención que se presta a la distribución de los productos, a la falta de renovación tecnológica y a la falta de infraestructuras adecuadas.

Atendiendo a las características propias del sector agroalimentario, y como señalan Juste y Gómez (2002) deberíamos considerar, también una serie de amenazas y debilidades, así como de fortalezas y oportunidades que presenta el sector.

La prevalencia de pequeñas empresas, con bajos índices de productividad, la alta estacionalidad de los productos, la escasa inversión en formación y capital humano, investigación y desarrollo, la carencia de estrategias comerciales adecuadas, la falta de cooperación entre empresas locales, la dependencia de merca-

dos locales, las estrictas regulaciones del sector, la competencia de terceros países, la posible falta de una renovación intergeneracional y la gestión familiar de las empresas se convierten en las principales amenazas y debilidades del sector.

Respecto a sus fortalezas y oportunidades podemos considerar la flexibilidad de las pequeñas y medianas empresas y la imagen de calidad de los productos amparados bajo el símbolo de D.O. como aspectos más relevantes.

En este contexto, la D.O. Somontano tiene una importancia socioeconómica vital para la comarca. Está ayudando a fijar la población rural en unos momentos en los que el abandono del entorno rural es un hecho generalizado en el ámbito nacional, da trabajo a un gran número de habitantes, reforzándose en la temporada de la vendimia. Incentiva a los propietarios de los viñedos a invertir recursos en la renovación de tecnología y maquinaria agrícola, genera valor añadido en la producción agrícola de la zona y atrae a un gran número de turistas que impulsan un mayor y mejor desarrollo del sector servicios, hecho que fomenta la mejora de las comunicaciones e infraestructuras entre otros aspectos positivos.

Tabla 1: Importancia socioeconómica de la D.O. Somontano

AMENAZAS PARA EL ENTORNO RURAL	CARACTERÍSTICAS SECTOR AGROALIMENTARIO	D.O.SOMONTANO
<p><u>Sociales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Envejecimiento población - Apatía y conformismo - Vocaciones-necesidades - Dificultad para trabajadores especializados <p><u>Económicas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Dependencia de subsidios - Modelos de producción primarios - No crean valor añadido - Poca atención a la distribución - No renovación tecnológica - Escasez de infraestructuras 	<p><u>Debilidades y amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Pequeñas empresas - Poca productividad - Escasa inversión en capital humano y en I+D - Dependencia de mercados locales - No colaboración a nivel de empresas locales - Excesiva regulación - Carencia de estrategias adecuadas - Competencia de terceros países - No renovación intergeneracional <p><u>Fortalezas y oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad empresas - D.O. 's como imagen de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Fija población rural - Trabajo a gente de la zona: especializado y no especializado - Incentivos para renovación tecnológica - Generación de valor añadido - Turismo - Desarrollo sector servicios - Mejoras en comunicaciones e infraestructuras - Colaboración bajo marca D.O.Somontano - Presencia en mercados locales, nacionales e internacionales - Renovación intergeneracional - Sistemas modernos de gestión

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, queda justificada la importancia que tiene el estudio de este sector económico concreto. Queremos ver si realmente las empresas que conforman la D.O. Somontano apuestan por la creación y gestión de relaciones o si, por el contrario, se centran en las transacciones, episodios de intercambio discreto. Tomando como referencia el comportamiento que tienen con sus proveedores. Es decir, analizaremos su conducta como clientes industriales.

2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN EMPÍRICA; EL ESTUDIO DE CASOS

Para analizar la realidad de la D.O. Somontano proponemos el estudio de casos.

El análisis de casos es una de las múltiples herramientas de análisis que persiguen la comprensión del mundo real (McCutcheon y Meredith, 1993) y que pueden definirse como una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real utilizando múltiples fuentes de evidencia (Yin, 1994, Bonache, 1999).

Se investiga un hecho en profundidad dentro de su contexto original. Además, como señalan McCutcheon y Meredith (1993) el estudio de casos se considera un examen objetivo y en profundidad de un hecho sobre el que el investigador no tiene, o si existe es de poca importancia, control. El investigador no tiene capacidad de modificar los hechos que suceden en relación al fenómeno que desea estudiar.

Esta herramienta nos ofrece, además, mejores descripciones sobre la vida real de las empresas (Céspedes y Sánchez, 1996).

Como nos indica Yin (1994), un buen ejemplo de la utilidad del análisis de casos para estudiar situaciones como la que nosotros deseamos analizar nos la ofrecen los trabajos del *IMP Group*, pilar de las teorías referentes a la disciplina del marketing industrial y de relaciones.

Ahora bien, según cuál sea el objetivo concreto de nuestra investigación tendremos que trabajar bajo unas reglas determinadas, en función del tipo de estudio que vayamos a llevar a cabo.

Así, Yin (1993) y Bonache (1999) nos hablan de la existencia de estudios de casos de carácter:

-Descriptivo, que presentan una descripción completa del objeto de análisis en

relación con su contexto, es decir, analizan cómo ocurre un fenómeno dentro de contexto real.

-**Exploratorio**: Intenta descubrir los aspectos y cuestiones que determinarán la viabilidad de los procedimientos de investigación, e incluso la propia investigación. El objetivo es familiarizarse con una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido.

-**Explicativos**, que intentan poner de manifiesto las relaciones causa- efecto a partir de la explicación de qué causas producen qué efectos, es decir, por qué se produce un determinado fenómeno.

-**Ilustrativos**, definidos por Bonache (1999) como los que “ponen de manifiesto las prácticas de gestión de las empresas más competitivas”, es decir, reflejan el modo de actuar de los agentes.

En nuestro caso, apostamos por un estudio mixto, conjugando aspectos propios de los casos descriptivos y exploratorios. Perseguimos, entre otras cosas, conocer la realidad empresarial concreta de las 11 bodegas que forman la D.O. Somontano y además, valorar la posibilidad de realizar un estudio más amplio en el futuro que pudiera dar lugar a un nuevo modelo de comportamiento de compra industrial.

Respecto a la unidad de análisis, nos decantamos por lo que los especialistas denominan multi-caso de estudio. Consideramos la identidad de la D.O. Somontano como la unidad de referencia para nuestro proceso analítico y sobre la que extraer las conclusiones finales, pero sin embargo, reconocemos que está formada por diferentes empresas que son las que realmente tendremos que estudiar y las que nos permitirán determinar la realidad propia de la D.O.

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

El objetivo que perseguimos con nuestra investigación es saber si las empresas que forman la D.O. Somontano crean y gestionan relaciones a largo plazo con sus proveedores.

Dado el carácter descriptivo y exploratorio de nuestro estudio, nos parece muy acertada la propuesta de Eisenhardt (1989) que apuesta por partir de un nivel teórico nulo e ir construyendo la teoría según se vaya desarrollando en análisis del caso. Sin embargo, también reconoce que bajo determinadas situaciones podría ser recomendable partir de un mínimo nivel teórico, a priori, como camino para detectar con mayor precisión las principales estructuras del fenómeno que se va

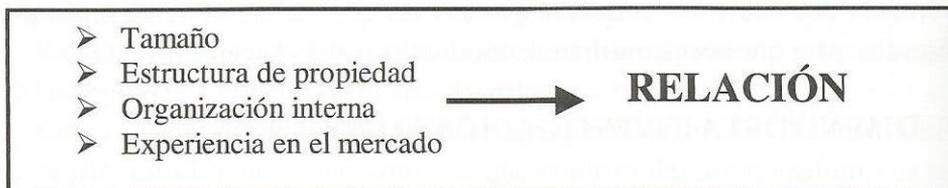
a estudiar. Concretamente, apuesta por una formulación inicial del problema de investigación, y la especificación de alguna variable a la que se le reconozca cierto potencial en referencia a estudios anteriores.

Tras un primer contacto con todas las bodegas apreciamos que todas persiguen un objetivo semejante: producir y comercializar vino de calidad bajo el control del Consejo Regulador, órgano que vela por el cumplimiento de los requisitos mínimos de calidad.

A pesar de esto, vemos que las empresas presentan características muy heterogéneas entre sí en cuanto a tamaño, estructura de propiedad, organización interna, experiencia y formación de los gestores. Existe un grupo de 3 grandes bodegas con una estructura muy bien definida, control accionarial y gestión profesional. Por otro lado, el resto tienen un carácter más familiar y su tamaño es más reducido. Estas últimas bodegas no cuentan con personal con formación específica en el área de la comercialización e investigación de mercados y, en su caso, subcontratan estos servicios a agentes autónomos.

Así pues, estas características diferenciales nos permiten considerar en nuestro estudio elementos tales como el tamaño, estructura de propiedad, organización interna y experiencia en el mercado para analizar la existencia, o no, del establecimiento de relaciones duraderas entre estas empresas y sus proveedores.

Figura 1: Factores determinantes del establecimiento y mantenimiento de relaciones duraderas en la D.O. Somontano: Modelo a priori



Fuente: Elaboración propia

Para recoger la información que nos permitiera analizar la existencia, o no, de relaciones a largo plazo entre las bodegas adscritas a la D.O. Somontano y sus proveedores optamos por tres métodos distintos: observación, cuestionarios cerrados y entrevistas en profundidad con los encargados de gestionar las relaciones de aprovisionamiento de las empresas.

El análisis de casos permite utilizar diferentes fuentes de datos y métodos de análisis. Este hecho nos permite conseguir una imagen más precisa de la realidad

y asegurar la validez interna de nuestro estudio. Como señala Bonache (1999), esto supone saber hasta qué punto distintas fuentes nos aportan no solo información semejante, sino toda la posible. Además, siempre tendremos más seguridad sobre los resultados conseguidos cuando éstos se derivan de más de un método de investigación, bien sean de tipo cuantitativo, cualitativo, o ambos a la vez (Johnston, Leach, y Liu, 1999).

Tabla 2: Datos técnicos del trabajo de campo

UNIDAD DE ANÁLISIS: D.O. Somontano
UNIVERSO: Bodegas adscritas a la D.O. Somontano
POBLACIÓN: Todas las bodegas
ÁMBITO GEOGRÁFICO: Comarcas del Somontano, Ribagorza y Monegros, en la provincia de Huesca.
TAMAÑO MUESTRAL: 11
ÍNDICE DE RESPUESTA: 100%
FUENTES DE INFORMACIÓN Primarias: observación, cuestionarios cerrados, entrevistas en profundidad
FECHA DE REALIZACIÓN: Desde mayo de 2002 a febrero de 2.003

Fuente: Elaboración propia

De este modo se propusieron 11 entrevistas en profundidad, una con el responsable de aprovisionamiento de cada bodega. Además se les hizo entrega de un cuestionario cerrado a cada uno en el que aparecían elementos relacionados con las características propias de la empresa. El escaso número de encuestas y la baja representatividad que pudieran tener sus conclusiones se ve compensado por el hecho de que la totalidad de las empresas respondieron a las mismas. Además, el hecho de contar con un tamaño muestral tan reducido no es un hecho preocupante. Nuestro objetivo, por el momento no es el de extraer conclusiones generalizables sino que, como se ha indicado con anterioridad, queremos

conocer exactamente cuál es la realidad propia de la D.O. Somontano en cuanto al establecimiento y mantenimiento de relaciones duraderas entre las bodegas y sus proveedores.

Además, durante los primeros meses de la investigación las visitas a las instalaciones de las diferentes bodegas fueron muy frecuentes. En estas visitas se tomaban notas referentes al número de proveedores de depósitos de vino, barricas, corchos, botellas y otros factores productivos.

4. RESULTADOS

Respecto al tamaño de las bodegas, las clasificamos atendiendo al número de empleados permanentes, a su capacidad de producción potencial y a la producción real (en litros). Respecto al primer criterio, las bodegas de la D.O. Somontano tienen una media de 17,27 trabajadores que aumentan considerablemente en épocas de vendimia. Sin embargo las diferencias entre cada una son considerables ya que esta variable presenta una desviación típica de 24,05. Pero si agrupamos las bodegas en "grandes bodegas" y "pequeñas bodegas" encontramos que el primer grupo formado por 3 empresas tiene una media de 57 trabajadores con una desviación típica asociada de 10,58. El grupo de "pequeñas bodegas", por otro lado, tiene una media de 4 trabajadores con una desviación típica de 1,85. Por tanto, apreciamos dos grandes bloques: el de las grandes bodegas que actúan como motor del desarrollo de la D.O. y el de las más pequeñas.

En cuanto a la capacidad de producción, la situación es muy semejante. La media es de 1.936.250 litros con una desviación típica de 2.182675,752, y es que la muestra evoluciona desde 50.000 litros en la más pequeña a los 5.500.000 litros de la mayor. Atendiendo a la división de la muestra en dos grupos, las "grandes bodegas" tienen una capacidad de producción media de 4.666.667 litros frente a los 298.000 de las "pequeñas bodegas". Y ocurre exactamente lo mismo con la producción real, que presenta una media de 1688.750 litros y una desviación típica de 1.943.331,14. Las "grandes bodegas" ofrecen una media de 4.166.667 litros mientras que las "pequeñas bodegas" lo hacen con tan solo 202.000.

La estructura de propiedad la consideramos atendiendo a la forma jurídica de cada empresa, pero en este caso la variable no es significativa. Existen Sociedades Anónimas (S.A.), Limitadas (S.A.T.), Agrícolas de Transformación (S.A.T.), Cooperativas (S.Coop.) e incluso sociedades unipersonales.

Sin embargo, si consideramos el control accionarial la situación cambia. Las empresas societarias cuyo control está en manos de un número relativamente elevado de accionistas se caracterizan por una estructura y organización interna más formal. Este es el caso de las 3 grandes bodegas, que además son las únicas que cuentan con departamentos independientes de aprovisionamiento y de marketing.

Respecto a las pequeñas bodegas, la figura del propietario suele coincidir con la del gestor y en muchos casos no tienen formación específica en el ámbito de la comercialización e investigación de mercados por lo que subcontratan este servicio o ni tan siquiera lo consideran.

En este caso, el hecho de tener un departamento de marketing independiente con personal cualificado sí que resulta ser determinante para establecer y mantener relaciones de aprovisionamiento duraderas.

Para medir la experiencia consideramos la entrada de cada bodega en la D.O. Esta variable en ningún caso aporta información relativa al fenómeno que queremos estudiar.

Finalmente, y gracias al carácter exploratorio de nuestro estudio descubrimos una variable adicional que, a priori, parece ser la clave del fenómeno. Las grandes empresas, profundamente formalizadas y caracterizadas por una gestión muy profesional cuentan con procesos productivos altamente normalizados e incluso certificados según normas ISO 9000/ 14000. Este hecho resulta determinante ya que para normalizar su proceso productivo precisan sistematizar sus actividades de aprovisionamiento, hecho que consiguen trabajando siempre con el mismo grupo de proveedores. En este caso, la incertidumbre asociada al comportamiento de éstos últimos es prácticamente nula. Las características de los factores productivos son siempre las mismas por lo que su producto final será semejante año tras año, modificado tan solo por las características propias de cada cosecha.

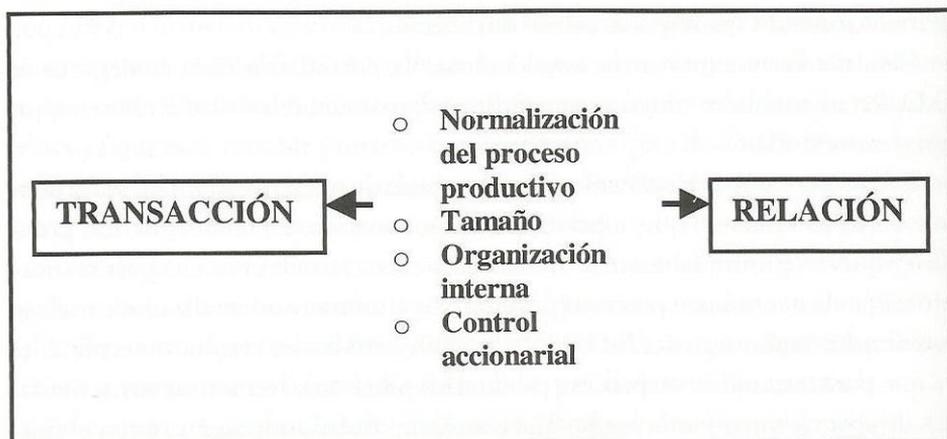
Por tanto, podemos decir que el grupo de "grandes bodegas", definido por un tamaño mayor, por un control accionarial más diversificado, por una organización interna altamente formalizada, por departamentos de aprovisionamiento y marketing independientes y por unos procesos productivos profundamente normalizados e incluso certificados son las que mantienen relaciones duraderas con sus proveedores.

En el otro extremo, las "pequeñas bodegas", definidas por una estructura más familiar, e incluso informal, tiene un comportamiento de compra más próximo al de los consumidores que conforman los mercados de consumo final. En cada

momento consideran las múltiples posibilidades de aprovisionamiento y no prestan atención a la posibilidad de establecer relaciones duraderas con sus proveedores. Sin embargo, queremos notar que tras las conversaciones que mantuvimos algunos propietarios mostraron cierto interés hacia esta posibilidad.

Así pues, las variables de tamaño, control accionarial, estructura de organización interna y normalización del proceso productivo son las variables que influyen a la hora de valorar la importancia que tienen las relaciones duraderas con los proveedores de la empresa, mientras que la forma jurídica y la experiencia no son significativas.

Figura 2: Factores determinantes del establecimiento y mantenimiento de relaciones duraderas en la D.O. Somontano: Modelo inducido



Fuente: Elaboración propia

5. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y PROPUESTAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

Las conclusiones principales de nuestro estudio se centran en el hecho de que existen empresas que, dadas sus características concretas, se comportan de un modo diferente. Encontramos un grupo de bodegas que apuestan por el establecimiento de relaciones duraderas con sus proveedores como medio para asegurar la calidad y normalización de sus procesos productivos. Son empresas que, una vez que comienzan a trabajar con un proveedor y, en la medida en que éste es capaz de satisfacer adecuadamente sus necesidades concretas, la relación continúa de forma indefinida. La bodega confía en su proveedor y se compromete con

él a largo plazo. Además, y como ilustración de esta idea, algunas empresas satisfechas con sus proveedores desarrollan proyectos de I+D conjuntos, como señal del deseo de continuidad de la relación. Un ejemplo es el de la empresa Bodegas Pirineos, S.A. que en el marco del Proyecto Eureka 2000 ha desarrollado un proyecto junto con el productor de depósitos de vino italiano Dizzio y la Universidad de Zaragoza, y cuyos resultados se pueden apreciar en el vino Marboré.

Este primer grupo, formado por las 3 grandes bodegas que cuentan con gestores especializados y, además, tienen sus procesos productivos altamente normalizados y gestionados según normas ISO 9000 y 14000 son las que muestran mayor interés y sensibilidad hacia el establecimiento, desarrollo y mantenimiento de relaciones estables con sus proveedores.

En el otro extremo, aquellas empresas más pequeñas y caracterizadas por una gestión familiar no prestan atención a estas situaciones. Su comportamiento de compra está más próximo al propio de los mercados de consumo final ya que, en muchos casos, no tienen la percepción de su realidad como empresas. Además, el elevado número de alternativas de suministro les hace sentirse poderosos en las negociaciones con sus proveedores y exigir mejores márgenes en precios. Si acaso, se muestran fieles a los proveedores de barricas, ya que consideran este factor como el más importante para la de crianza de sus vinos. Este proceso requiere de bastante tiempo y durante el mismo la empresa debe soportar un riesgo relativamente elevado si no sabe cuál va a ser la evolución del vino en esa barrica.

Además, tenemos que añadir que varias de estas empresas, gestionadas por el propio viticultor no se habían planteado la posibilidad de establecer relaciones duraderas y, por tanto, tampoco habían apreciado las ventajas que pueden conseguir. Este hecho puede ser debido a la falta de formación específica en marketing.

En cualquier caso, y para el caso de la D.O. Somontano, podemos afirmar que existen diferencias en el comportamiento relacional de sus bodegas. El mayor tamaño, la estructura accionarial de la empresa, una organización interna profesional, la formación de los gestores y, sobre todo, la normalización de los procesos productivos son los elementos clave que determinan el deseo de mantener relaciones a largo plazo con sus proveedores.

Los resultados de nuestro estudio tienen importantes implicaciones para los encargados de gestionar las relaciones comerciales con sus clientes. En la medida en que una empresa mantenga un contacto permanente con sus proveedores,

estos deben prestar atención a factores tales como la atención personalizada, solución de sus problemas concretos e intercambio de información entre otros, de modo que el cliente continúe satisfecho y prolongue la relación. Cualquier acción capaz de aumentar la confianza del cliente y su compromiso relacional deberá de ser tomada en cuenta, de modo que, en el momento en el que a la empresa se le plantee un problema o necesidad elimine la búsqueda de alternativas de suministro y valoración de proveedores y acuda a nuestra empresa directamente.

Por el contrario, si las empresas no desean una relación duradera, el objetivo será la venta, la transacción discreta. En este caso, y siempre que el objetivo sea vender a este tipo de empresas, recomendamos políticas de marketing agresivas. También podemos centrar nuestros recursos en mantener y fortalecer las relaciones que ya tenemos dejando al margen a estos clientes, porque cada vez que les surja una necesidad van a buscar alternativas y las van a comparar. Mantener a un cliente satisfecho en nuestra cartera de clientes resulta entre 5 y 10 veces menos costoso que convencer a uno nuevo.

De igual modo, los clientes que mantengan relaciones duraderas con sus proveedores soportan niveles de incertidumbre y riesgo menores. Saben cómo van a comportarse sus proveedores y también que si tienen algún problema van a atenderles de un modo adecuado. En caso contrario, el problema puede ser mayor si no aparece nadie dispuesto a ofrecerles soluciones.

Ahora bien, el problema que tenemos con nuestro estudio es que, al trabajar con un caso de estudio muy concreto, no podemos generalizar las conclusiones a otros contextos económicos. En la medida en que hemos considerado la práctica totalidad de los factores que definen la D.O. Somontano, nuestras conclusiones son válidas para esta realidad. En el momento en el que alguno de estos elementos se modifique las conclusiones podrían variar. En cualquier caso, ofrecemos un modelo inducido que puede servir como modelo de partida para futuras investigaciones y, en la medida en que se cumpla en entornos diferentes o consideremos una muestra de empresas lo suficientemente grande como para ser representativa, los resultados sí que podrían generalizarse.

Por tanto, aquí aparecen las principales propuestas de investigación futuras. Tomando como punto de partida el modelo resultante de nuestra investigación proponemos ampliar su campo de estudio a diferentes contextos para ver si las variables que proponemos son las que determinan el establecimiento, desarrollo y mantenimiento de relaciones duraderas de las empresas con sus proveedores.

Además, deseamos profundizar en el contexto propio de la D.O. Somontano

y analizar cuáles son los elementos que, en su caso, determinan la evolución de una relación comercial duradera, teniendo en cuenta su carácter dinámico. De esta manera podremos ofrecer una serie de conclusiones útiles a los gestores de estas empresas que representan un capital socioeconómico vital para la comarca del Somontano.

6. BIBLIOGRAFÍA

ALBISU, L. *La economía agroalimentaria en Aragón*. Colección CAI-100, Zaragoza. 1998

BONACHE, J. (1999): El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. *Cuadernos de economía y Dirección de la Empresa*, número 3/ enero-junio, pp. 123-140.

CÉSPEDES, J., SÁNCHEZ, M. (1996): Tendencias y desarrollo recientes en métodos de investigación y análisis de datos en dirección de empresas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.5/ 3, pp. 23-40.

CONSEJO REGULADOR DE LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN DEL SOMONTANO: *Informe años 1998-2001*.

EISENHARDT, K. (1989): Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, vol.14/ 4, pp. 532-550.

ESTEBAN, A., et al. *Introducción al Marketing*. Ed. Ariel Economía. Barcelona. 2002.

JOHNSTON, W., LEACH, M., LIU, A. (1999): Theory testing using case studies in business-to-business research.. *Industrial Marketing Management*, vol.28, pp. 201-213.

JUSTE, J., GÓMEZ, J. *The Spanish agro food industry at the onset of the XXI Century; Importance and Future Prospects*. . Xth Congress of the European association of Agricultural Economist. Zaragoza. 2002.

KOTLER, P. *Dirección de marketing*. Ed. Prentice hall, Madrid. 1999.

McCUTCHEON, D., MEREDITH, J. (1993): Conducting case study research in operations management. *Journal of Operations Management*, vol.11, pp. 239-256.

ROBLES, R., DE LA PUENTE, T., REVUELTA, J. *Current situation of municipalities of the region of Castilla-León and strategic analysis applied to rural development*. Xth Congress of the European association of Agricultural Economist. Zaragoza. 2002.

VÁZQUEZ, R. et al. *Estrategias de marketing para mercados industriales: productos y distribución*. Ed. Civitas, Madrid. 1998.

YIN . R. *Applications of case study research*. SAGE Publications. London. 1993.

YIN, R. *Case study research: design and methods*. SAGE Publication, London. 1994.