

## UNA REVISIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COLABORACIÓN CON PROVEEDORES

Fernández Arias, M.ªJ.  
Universidad de Vigo

### RESUMEN

La abundante y diversa literatura que aborda la cooperación como forma de gobierno ha servido para poner en tela de juicio algunas de las principales hipótesis sobre la gestión del conflicto, implícitas en el paradigma competitivo clásico, dando paso a un enfoque alternativo del intercambio económico centrado en las ventajas de la confianza entre agentes. Este análisis ha sido especialmente fructífero en el ámbito de la gestión de las relaciones con proveedores, donde el consejo de mantener relaciones de colaboración a largo plazo ha sido justificado por la obtención de mejoras en coste, calidad ó tiempo de llegada al mercado de nuevos productos ofrecidos por la empresa compradora. No obstante, han surgido voces críticas no sólo sobre la efectividad real de la cooperación con proveedores como estrategia de suministro sino también sobre su verdadero grado de difusión. Por ello, consideramos oportuno revisar la literatura al respecto y tratar de esclarecer tanto los elementos clave que caracterizan dicha estrategia como las condiciones -sectoriales y de país- que la convierten en aconsejable.

**PALABRAS CLAVE:** Estrategia de suministro, Confianza, Competencia.

### ABSTRACT

The abundant and varied literature that presents cooperation as a way of government has served to question some of the main hypotheses about conflict management that are implicit in the classic competitive paradigm, giving rise to an alternative approach of the economic exchange based on the advantages of trust between agents. This analysis has been particularly fruitful in the field of supplier relationships management, where the advice of keeping long term collaboration relationships has been justified by the achievement of improvements on cost, quality or time to delivery of new products offered by the purchasing company. Nevertheless, some critical voices have arisen not only about the real effectiveness of cooperation with suppliers as a supply strategy but also about its real spread. Therefore, we consider that it is appropriate to revise the literature regarding this subject and try to clarify both the key elements that characterize such a strategy and the conditions -sectorial and country specific- that make it advisable.

**KEYWORDS:** Supply strategy, Trust, Competence.

## INTRODUCCIÓN

La revisión del paradigma competitivo clásico en favor de una mayor colaboración entre los agentes económicos ha supuesto, en el caso concreto de la gestión de las fuentes de suministro de la empresa, que los típicos consejos sobre cómo utilizar la disciplina de mercado para mantener a raya a los proveedores sean sustituidos por una nueva visión de los proveedores como “socios” de la empresa, hasta el punto de hablarse de “cuasi-integración” de unos agentes que, tradicionalmente, habían sido considerados “adversarios” en la lucha por el beneficio (Gil, 1995).

Esto significa una renuncia a gestionar las compras en base al poder de negociación relativo de un comprador que amenaza con no repetir la transacción en el futuro, frente a un proveedor que hace lo propio, tratando con ello de disminuir su dependencia del comprador. Naturalmente estas amenazas tienen que ser creíbles para resultar efectivas: ó bien es viable la realización de la actividad internamente (integración vertical de la actividad hacia atrás ó hacia

delante, según nos refiramos a cliente ó a proveedor) ó bien es posible recurrir -con un coste de cambio reducido- a otras opciones existentes en el mercado (fuentes de suministro alternativas en el caso del comprador y una cartera de clientes diversificada en el caso del proveedor).

La falta de alternativas para el otro y/o la existencia de alternativas para uno mismo pretende motivar la competencia entre los distintos agentes hasta que ofrezcan el precio de “mercado”, evitando exponerse a cualquier tentación de comportamiento oportunista de la otra parte. Pero al tratarse de un juego de suma cero, donde la mejora de una de las partes lleva inevitablemente al empeoramiento de la situación de la otra, la motivación para incorporar mejoras en productos y/o procesos es mínima ya que la rivalidad es máxima. Por ello, se plantea como alternativa el enfoque de “socios” con unos pocos proveedores con los que se cooperaría a largo plazo para incrementar los beneficios conjuntos.

	MUCHOS “ADVERSARIOS”	POCOS “SOCIOS”
Objetivo	$\nabla$ riesgo de oportunismo	$\Delta$ beneficios conjuntos
Estrategia	$\Delta$ poder de negociación: $\uparrow$ alternativas propias y/o $\downarrow$ alternativas del otro	$\Delta$ compromiso mutuo: ambos $\downarrow$ alternativas
	COMPETENCIA	COOPERACIÓN

## LA COLABORACIÓN CON LOS PROVEEDORES

En el fondo, el enfoque de “adversarios” parece dar por supuesta, y exógena, la generación de valor, preocupándose tan sólo por su distribución: proveedores y clientes como antagonistas irreconciliables tratando de extraer el máximo beneficio del valor añadido total, incluso a costa de la otra parte. Sin embargo, el enfoque de “socios” plantea un problema previo: cómo afecta el tipo de relación mantenida a los resultados conjuntos obtenidos. En este sentido, se afirma que toda empresa necesita siempre en alguna medida de los recursos y capacidades de sus proveedores porque sólo con los suyos no podría configurar toda la cadena de valor. Esto es especialmente cierto si los niveles de incertidumbre primaria y competitiva (competencia global, cambio tecnológico, cambios en la demanda, etc.) son tan altos que una sola empresa no los puede controlar. Adaptarse a las nuevas exigencias competitivas obligará a múltiples, complejos e imprevisibles cambios en los productos y servicios ofrecidos por la empresa, lo que a su vez incidirá en las características a cumplir por los suministros a recibir de sus proveedores (coste, calidad, tiempo de entrega, etc.), por lo que se propone una colaboración proveedor-comprador que permita conectar sus diferentes y complementarias capacidades como base para crear nuevas y mayores oportunidades de supervivencia conjunta (Dyer, 1997)<sup>1</sup>.

La unión hace la fuerza, de modo que dos empresas legalmente independientes mantendrían una estrecha coordinación que iría más allá de la mera transacción de mercado, tanto por lo que respecta a la estructura económica derivada de las necesarias inversiones como por la necesidad de gestionar la relación de modo que se rentabilicen tales inversiones (en muchas ocasiones específicas a la relación), a cambio, eso sí, de eliminar y/o encarecer el coste de cambio a otras alternativas de intercambio, motivo por el que también se habla de “encerrarse” (*lock-in*) en la relación. Es necesario que ambas partes creen y desarrollen sus propias capaci-

dades técnico-organizativas que después tratarán de combinar de modo sinérgico, para lo cual es imprescindible invertir también en las correspondientes capacidades relacionales. El problema de estas capacidades, tanto las técnico-organizativas como las relacionales, es que en gran parte están hechas a medida de esa relación concreta (porque, de hecho, suelen surgir fruto de dicha relación), dentro de la cual dan lugar a una ventaja competitiva sostenible pero fuera de la misma son de escaso e incluso nulo valor<sup>2</sup>.

Por tanto, generar más valor a través de capacidades únicas y difíciles de imitar conlleva el riesgo de inversiones específicas a la relación con un número reducido -cuando no único- de proveedores/clientes. Cara y cruz de la misma moneda: el riesgo por el incremento de la vulnerabilidad -derivada de una mayor dependencia y del alto grado de irreversibilidad de estas decisiones- a cambio de la expectativa de una mayor rentabilidad en un futuro más o menos lejano. Las implicaciones estratégicas de este trade-off entre objetivos obliga a estudiar en más detalle la relación de "socios", precisando tanto su naturaleza como las circunstancias que la convierten en aconsejable.

## EL PAPEL DE LA CONFIANZA EN LAS RELACIONES DE SOCIOS

El simple hecho de invertir en activos específicos e intercambiar información potencialmente "sensible" entre proveedor y cliente no desata necesariamente el comportamiento oportunista -aunque sin duda ofrece la posibilidad-, pero tampoco genera automáticamente rentas -aunque son imprescindibles para crear valor añadido a largo plazo-. Hablamos, por tanto, de un fenómeno complejo donde situaciones aparentemente similares pueden dar lugar a resultados completamente distintos dependiendo del uso que se haga de los mecanismos competitivos y cooperativos<sup>3</sup>.

Es por ello que se señala la importancia de indicar la intención de las partes y analizar su influencia sobre el nivel de "confianza" generado. Dado que acumular los recursos necesarios y transmitir valiosa información interna puede acabar mejorando la posición competitiva del "socio" a costa de la propia, sólo la seguridad de que será utilizado en un proceso de colaboración real y efectivo puede motivar comprometerse con la relación en un futuro común, cerrando en cierta medida la vía al mercado. Es decir, es necesario que existan unas expectativas razonablemente fundadas sobre cuál será el comportamiento de la otra parte ante futuras situaciones de vulnerabilidad (Heide y John, 1992). Pero, ¿qué garantiza tal predictibilidad dentro de la relación?. Aquí surge la cuestión de qué tipo de confianza es necesaria y cómo se puede alcanzar.

Respecto a la primera cuestión, relacionada con el tipo de confianza, podemos distinguir entre la confianza sobre lo que "puede" y "sabe" hacer nuestro potencial socio, de aquella otra confianza sobre lo que realmente "quiere" hacer<sup>4</sup>. En el primer caso, se plantea si las capacidades tecno-organizativas y relacionales son las necesarias y adecuadas para crear valor conjunto y rentabilizar las inversiones (Lorenzoni y Lipparini, 1999)<sup>5</sup>; en el segundo caso, el problema se convierte en un análisis de las potenciales buenas intenciones, no sólo respecto a la generación de rentas sino también a su "justo" reparto<sup>6</sup>, que pasa desde el simple no oportunismo de la "confianza contractual" hasta la intención de hacer todo lo posible para beneficiar la relación, propio de la "confianza en la buena voluntad" (Sako, 1992). Lógicamente, sin el primer tipo de confianza en las capacidades no tiene sentido plantearse el segundo, a no ser que se pretenda ayudar a mejorar las capacidades del "socio", en cuyo caso entramos de nuevo en el apartado de intenciones.

La literatura sobre la segunda cuestión, relacionada con los antecedentes de la confianza, apunta la necesidad de un compromiso previo<sup>7</sup>. Sin embargo, tales compromisos pueden ser de muy distinto tipo, incluyendo desde los puramente legales (firma de contratos) a los puramente financieros (participación accionarial en el capital social de la otra parte), pasando por el envío de información “sensible” (Dyer, 1997). El tipo de compromiso elegido dependerá del nivel y tipo de confianza (contractual ó de buena voluntad) deseados.

En este sentido, Helper y Sako (1995) afirman que los contratos legales no sólo no sirven para crear confianza en la buena voluntad del otro sino que en el fondo se trataría del primer indicativo de su ausencia, apuntándose además que, en algunas circunstancias, ni tan siquiera pueden evitar el oportunismo. A pesar de ello, Mudambi y Helper (1998) consideran que la utilización de contratos puede llegar a convertirse en el primer paso para iniciar el proceso hacia el desarrollo de la confianza en ciertos entornos -como el occidental- donde las instituciones sociales son débiles y las legales fuertes.

Por otra parte, y volviendo a retomar la racionalidad económica de la cooperación, se apunta la posibilidad de que ésta se apoye en conseguir la similitud con el propio interés, de modo que no se dé el oportunismo simplemente porque no resulte rentable, lo cual no parece implicar necesariamente que exista un alto nivel de confianza en la buena voluntad de la otra parte. Además, conseguir este estado no parece tarea sencilla.

Así, para Gulati et al (1994) el hecho de crear una asimetría en la dependencia puede incluso ser positivo porque es un mensaje de intenciones hacia la otra parte para indicar hasta qué punto se está interesado en iniciar un proceso de colaboración. Sin embargo, para otros autores el objetivo es conseguir una dependencia simétrica y una reciprocidad que garantice tanto la creación de valor como un reparto de las ganancias proporcional a lo aportado por cada parte. Leverick y Cooper (1998) estiman difícil equilibrar el grado y tipo de información a intercambiar para minimizar riesgos pero que, a la vez, sea suficiente para lograr una relación abierta y de confianza que rentabilice la estructura creada por las inversiones en la relación, mediante lo que Mohr et al (1996) denominan una “comunicación colaborativa”, definida básicamente por su contenido coercitivo, y en menor medida por su frecuencia, bidireccionalidad y grado de formalización<sup>8</sup>.

En realidad, y más allá de que el grado de dependencia sea simétrico ó no, lo cierto es que existe un problema previo de fondo que es necesario incorporar para entender las reacciones observadas, y que tiene que ver tanto con la actitud como con la percepción existente entre ambas partes.

Respecto a la importancia de la actitud, resaltar que frente a la misma situación cabe la posibilidad de optar por distintas estrategias, de modo que diferentes empresas pueden reaccionar frente a idéntica recesión bien incrementando la presión para tratar a sus proveedores como adversarios, o tal vez suceda que sirva para que se den cuenta de su mutuo interés en la supervivencia y que ésta es más probable profundizando en la cooperación que mediante el conflicto<sup>9</sup>.

En cuanto al problema de percepción, señalar que, a pesar de existir esta buena actitud, aún pueden surgir problemas derivados de divergencias en la interpretación de los resultados obtenidos con la relación y/o del comportamiento de la otra parte. Por este motivo, Stuart

(1997) apunta como un elemento básico de éxito el plantear objetivos realistas, ya que el nivel de satisfacción con la relación depende no tanto de lo que se consiga con ella como de la influencia de las expectativas iniciales a la hora de percibirlo como un resultado positivo ó negativo. Younts y Mueller (2001) también afirman que, más que la recompensa en sí misma, lo importante es la percepción de que tal recompensa es injusta, lo cual afectará a las respuestas cognitivas, de comportamiento y emocionales dadas por los agentes, y por ende en los resultados obtenidos de la relación. En la misma línea, Morgan y Hunt (1994) debaten la influencia de la confianza en la percepción de los inevitables desacuerdos surgidos entre las partes, pero esta vez interpretados como un “conflicto funcional”, es decir, como un resultado normal y lógico de poner en práctica una comunicación colaborativa que trate de modo abierto los problemas a resolver.

Estas cuestiones serán especialmente relevantes cuando sea preciso establecer el compromiso entre empresas de diferentes nacionalidades, y por tanto de diferentes culturas, tal y como demuestra el estudio sobre la cooperación entre empresas japonesas y norteamericanas realizado por Johnson et al. (1997) y en el que afirman que, incluso si la relación es lógica desde un punto de vista económico, puede no funcionar por falta de “sensibilidad cultural” entre los socios. Black y Mendenhall (1993) estudian los distintos códigos de comportamientos de japoneses y estadounidenses, comprobando que, curiosamente, los intentos por resolver los conflictos surgidos son la fuente más importante de dichos conflictos en los negocios que se establecen entre empresas de ambos países, debido básicamente al diferente concepto que tienen de la armonía y el conflicto. Por su parte, Sako (1992) comprueba las consecuencias que sobre el comportamiento de los agentes tienen las diferencias existentes entre Japón y Gran Bretaña con códigos de ética en los negocios que parten de distintas definiciones de confianza y oportunismo. En su estudio de transferencia de tecnología entre empresas británicas y chinas, Bennett et al (1997) indican que, a pesar de que sólo el 18% de las empresas británicas señalan la cultura como el obstáculo más importante, lo cierto es que éste sería un importante obstáculo por sus consecuencias sobre el modo de hacer negocios. Asimismo, Keister (2001) destaca la importancia del *guanxi* (relaciones sociales) en la formación de lazos económicos en China, especialmente bajo condiciones de incertidumbre, convirtiéndose cada vez en más importantes para predecir la evolución en los intercambios y explicar la selección de un determinado agente económico que es escogido a pesar de existir otras alternativas más baratas.

En realidad, todas estas cuestiones no niegan la necesidad de una cierta similitud con el propio interés egoísta, porque ello sería tanto como negar la racionalidad económica de la relación<sup>10</sup>, pero sí es cierto que en cierto modo subjetivizan tal racionalidad haciéndola depender también de ciertas características concretas de los agentes cooperantes<sup>11</sup>. Dichas características serán más importantes en la medida en que se dependa de la buena voluntad de la otra parte, lo que a su vez está relacionado con el objetivo a conseguir (reducción de costes, coordinación logística, innovación) y cómo se pretenda conseguir (sólo establecer parámetros a cumplir, recibir asistencia técnica, optimización conjunta). No podemos olvidar que, tal y como Williams (2001) señala, incluso cuando no existen afectos negativos, la “falta de afecto positivo” puede influir en la confianza al reducir el número de comportamientos cooperativos espontáneos a la vez que actúa eliminando los sentimientos como una fuente positiva de información sobre la fiabilidad del otro.

## EL PAPEL DE LA COMPETENCIA DENTRO DE LA COOPERACIÓN

Sin desdeñar el importante papel jugado por la confianza comentado en el apartado anterior, sí es necesario puntualizar por otro lado que invertir en niveles de confianza más altos de los necesarios puede llegar a ser contraproducente, no sólo porque suponga un despilfarro de recursos sino porque además puede dar lugar a una excesiva complacencia con los resultados obtenidos dentro de una relación cómoda y atrapada por la inercia. Como consecuencia, puede ponerse en peligro no sólo la continuidad de la cooperación sino la de las propias empresas cooperantes, incapaces de reaccionar ante los cambios del entorno. Es por ello, que se considera que una relación de cooperación efectiva y eficaz debe incorporar ciertos mecanismos tildados de competitivos.

Aunque, tal y como señalaba Otatti (1996), la competencia "excesiva" puede ser perjudicial para el comportamiento innovador -precisamente en una época en que éste demuestra ser tan imprescindible-, lo cierto es que al mismo tiempo también se aconseja que dentro de una relación de cooperación -e incluso en condiciones favorables y de relativamente alto poder de compra- no se debe eliminar completamente la opción de realizar la transacción con otros agentes, manteniendo un cierto grado de amenaza como incentivo para que los proveedores permanezcan en tensión respecto a su competitividad<sup>12</sup>.

Esto significa una renuncia al suministro único, aunque teniendo en cuenta que trabajar con excesiva cantidad de proveedores también plantearía problemas para mantener la relación de colaboración tanto por la ingente cantidad de recursos que supondría como por los potenciales celos que podrían mermar la confianza de los proveedores. Para encontrar una solución a este dilema de la cantidad más adecuada de proveedores, Richardson (1993) afirma que los ensambladores japoneses de coches han puesto en práctica una peculiar visión de la relación de "socios" conocida como "suministro paralelo", donde se mantiene el suministro único a nivel de planta de fabricación pero no a nivel de empresa. El resultado es que, en el mismo momento del tiempo y sin que se disparen los costes de comunicación y coordinación, cuentan con varios proveedores con parecidas capacidades que están cualificados para producir un tipo de componente similar. Esto permite al ensamblador comparar los resultados obtenidos por varias fuentes de suministro alternativas, situando el mejor nivel alcanzado en calidad, costes, innovación, etc. como el mínimo a cumplir por todos y cada uno de los proveedores que deseen continuar con la relación.

En una relación de colaboración puede existir, pues, una amenaza creíble de posible sustitución, no sólo por la existencia de otros suministradores sino porque además poner en práctica tal amenaza resulta ser fácil, barato y rápido al tratarse de proveedores con los que el cliente ya ha mantenido una relación previa. Es decir, se usa la posibilidad de terminar la relación para convertir en efectivo el continuar con la estrategia de socios. Esto supone mantener una competencia latente que intenta evitar los problemas de la excesiva seguridad y complacencia con la relación.

De todos modos, tal competencia latente no se convertirá en explícita de modo automático, sino que se trata de un proceso gradual en el que el cliente trata de ayudar al proveedor a mejorar sus resultados hasta alcanzar el estándar establecido por su mejor rival<sup>13</sup>, lo cual nos permite seguir clasificando la relación como de colaboración. También es cierto que esta ayuda a su vez incrementa la presión, no sólo sobre el proveedor al que se ayuda, sino sobre el total de suministradores alternativos con los que trabaja el cliente. Sobre los otros componentes de

la base de proveedores porque impide que alcancen un alto poder de negociación al convertir en temporal su supremacía tecnológica y organizativa. Y sobre el proveedor que recibe la ayuda porque: a) si no alcanza los niveles deseados, al final del contrato el cliente cambiará de fuente de suministro; y b) incluso cumpliendo los objetivos, la ayuda a estos “eslabones débiles” es siempre transitoria ya que las mejoras obtenidas disminuyen progresivamente hasta no compensar los altos costes de gestión y transacción que generan.

Sin embargo, quizás esta es una visión excesivamente generalizadora sobre el funcionamiento de la relación de cooperación con proveedores. Así, Stuart y McCuthcheon (2000) comentan que, una vez que los proveedores han solucionado sus deficiencias gracias al apoyo del cliente, cuentan en realidad con dos alternativas caracterizadas la una por el incremento en el grado de competencia -opción denominada “tensión competitiva”- mientras que la otra opción supondría profundizar en el desarrollo de un nivel más alto y complejo de cooperación a través de la correspondiente “alianza estratégica”. El optar por una u otra alternativa dependerá básicamente de lo que el proveedor pueda ofrecer: reducción de costes ó valor añadido a través de sus conocimientos. En este último caso, el cliente estará dispuesto a invertir mucho más tiempo y recursos para acceder a las innovaciones tecnológicas que el proveedor pueda aportar, en especial cuanto más críticos sean considerados dichos avances por su influencia en la situación competitiva del cliente.

Según Dyer, Cho y Chu (1998) ésta es verdaderamente la filosofía subyacente en las políticas de suministro seguidas por los japoneses, basadas en la segmentación estratégica de proveedores en función de lo sofisticado e importante que resulte el input en cada momento. Así, se establecerían relaciones duraderas de mercado (*cuasi-mercado*) con suministradores que facilitan inputs necesarios pero no estratégicos, mientras que las relaciones de socios (*cuasi-jerarquía*) basadas en altos niveles de confianza mutua en la buena voluntad de las partes se reservarían a los proveedores de inputs de alto valor, relacionados con las competencias básicas de la empresa compradora y útiles para diferenciar sus productos en el mercado final.

En líneas similares, pero más críticos y contundentes, se expresan Kapor y Gupta (1997) cuando destacan los peligros de la copia indiscriminada de un mal entendido modelo de socios por parte de las empresas americanas, sugiriendo que se prime mantener la tensión competitiva y relegar las relaciones de socios sólo en situaciones muy especiales. Señalar, sin embargo, que Dyer, Cho y Chu (1998) no aconsejan mantener en ningún caso la típica relación de adversarios ya que reducen las economías de escala e incrementan los costes de transacción. A ello sería necesario añadir las potenciales consecuencias negativas derivadas del resentimiento generado entre los proveedores afectados, así como de la mala reputación entre el resto, siendo las repercusiones especialmente importantes si realizamos un análisis dinámico. En este sentido, resaltar que la modificación en la importancia del input ofrecido y/o en la valoración respecto a otras alternativas de suministro del mismo input, lleva aparejado el cambio de posición de los proveedores en las jerarquías de los clientes, unido al correspondiente replanteamiento en el tipo de relación que con ellos se mantiene<sup>14</sup>, pero arrastrando siempre como bagaje el efecto de la “historia previa”. En caso de ser ésta negativa, y si nuevas circunstancias aconsejan volver a cooperar en momentos ulteriores, su modificación puede suponer un enorme esfuerzo ya que implica reconstruir una confianza destruida<sup>15</sup>.

Este dinamismo en la relación de “socios” vuelve a poner en evidencia la razón de fondo en la cooperación con proveedores: la posibilidad de unos mayores beneficios económicos

para ambos. En función de ello, las partes darán por finalizada ó volverán a retomar la relación. Sin embargo, la posibilidad de obtener beneficios conjuntos no depende tan sólo de la bondad de la interacción entre proveedor y cliente<sup>16</sup>, sino que es necesario incorporar el análisis del contexto en el que se mueve la relación. A continuación analizamos con mayor detalle la influencia de distintas variables externas para comprender mejor los cambios observados en las estrategias de suministro.

## **EL CONTEXTO DE LA RELACIÓN**

La división del trabajo en el sistema de cooperación no es estática y, tal como ya hemos comentado respecto a los “eslabones débiles”, un proveedor no siempre mantiene el mismo tipo de relación con el cliente sino que ésta se ve modificada y evoluciona teniendo en cuenta lo que cada uno está aportando en cada momento. Pero la valoración de tales aportaciones no depende exclusivamente de su reciprocidad ó de su justo reparto, sino que está también condicionada por muchos factores externos (inflación, tipo de cambio, etc.) que tienen poca conexión directa con la calidad y efectividad de la relación comprador-proveedor (Leavy, 1994).

En este sentido, se considera que la fuerte crisis del yen podría explicar, al menos en parte, ciertos cambios observados en la relación con proveedores en Japón, pudiendo comprobarse una disminución del número de contratos a largo plazo, una menor importancia de la duración previa de la relación como criterio de selección, ó la presión ejercida para que amplíen su base de clientes. A su vez, estos cambios han hecho pensar en la posibilidad de que en el país nipón se produzca un giro hacia una relación más de “adversarios” con proveedores (Thoburn y Takashima, 1993; Helper y Sako, 1995), planteándose que podemos estar asistiendo no a un simple cambio coyuntural sino a una modificación de tipo estructural, y más concretamente relacionada con la evolución de la industria del comprador (Lamming, 2000).

De hecho, las características que definen la estructura del sector tal vez permitan explicar también etapas anteriores de mayor dureza en la historia pasada de relaciones verticales en Japón (Nishiguchi y Brookfield, 1997), al mismo tiempo que se convierten en la clave para comprender el modo en que las políticas japonesas son adoptadas en occidente (New et al., 1996). Profundizando más en esta influencia del sector sobre el tipo de relación con proveedores, incluso se podría establecer un paralelismo entre la evolución de la industria y la correspondiente reacción esperada en la estrategia de suministro. La relación de socios surgiría como la estrategia más apropiada para fases de expansión de la industria del comprador, siempre y cuando además dicho comprador mantenga una situación competitiva fuerte en la misma, de modo que tanto él como sus proveedores puedan prosperar conjuntamente. Pero, cuando la industria madura y baja su crecimiento, la posición competitiva de la empresa se puede deteriorar y los “socios” pueden verse enfrentados con las condiciones de suma cero lo que, casi inevitablemente, creará tensiones en la relación y replantearán la estrategia de suministro adecuada<sup>17</sup>.

De todos modos, y aunque la recesión puede incrementar la presión para tratar a los proveedores como adversarios, ya hemos comentado que en otros casos también podría suceder que sirva para que se opte por colaborar para incrementar las posibilidades de supervivencia conjunta. Sin despreciar la libertad estratégica de cada empresa<sup>18</sup>, tomar una decisión final implicará analizar la demanda de productos finales, la aparición de otras potenciales fuentes de suministro y la actuación de otros competidores. Las estrategias de posicionamiento y la evolu-



ción de sus competidores en el mercado final, inciden sobre relaciones con proveedores anteriormente estables hasta el punto replantearse su continuidad, pues darlas por finalizadas permitiría alcanzar la ventaja competitiva que supone el acceder a nuevas tecnologías desarrolladas por otros proveedores y/o disfrutar de los precios más baratos de sus suministros. Así, autores como Leverick, y Cooper (1998) ó Pfaffmann y Stephan (2001) indican que el incremento en la tendencia hacia fuentes de suministro global, unido a la ventaja comparativa de costes que disfrutaban algunos proveedores de países de nueva industrialización, en algunos casos ha propiciado que proveedores de índole nacional hayan sido sustituidos por suministradores a nivel mundial. Más complejo aún es el caso de los proveedores que aportan básicamente tecnología, ya que no basta con valorar el nivel actual de pericia del proveedor en una determinada tecnología sino que Afuah (2000) destaca que además es necesario tener en cuenta el previsible ratio de cambio tecnológico futuro, tanto en velocidad como en grado de radicalidad. Por ello, Handfield et al (1999) afirman que la implicación del proveedor en el desarrollo de productos puede ser un arma de doble filo: puede ser muy útil para afrontar la reducción del ciclo de vida de los productos, pero también significar quedar atrapados en una tecnología obsoleta. Si el cambio en la tecnología además de rápido es radical, convertirá en prácticamente inútil el esfuerzo del proveedor elegido por mejorar resultados porque las capacidades poseídas estarán escasamente relacionadas con la nueva trayectoria tecnológica.

Sin embargo, y a pesar de todas estas aportaciones sobre la relevancia de las variables de índole sectorial, en otros estudios tales como el desarrollado por Lane y Bachmann (1996) sobre las relaciones con proveedores en Alemania y Gran Bretaña se afirma que, para comprender la relación con proveedores, también es necesario tener en cuenta la influencia que sobre el nivel de confianza ejerce la legislación, las asociaciones de comercio, las actuaciones gubernamentales, instituciones financieras, etc. En modo similar se expresan Oliver et al. (1996) cuando analizan plantas de fabricación de componentes de automóviles instaladas en distintos países, y concluyen que las similitudes de Francia y las diferencias de Gran Bretaña con respecto al tipo de prácticas implantadas y a los resultados obtenidos en Japón pueden ser explicados en gran parte por similitud y diferencia de sus respectivos contextos nacionales y de sus políticas gubernamentales. Sería necesario incorporar, pues, las diferencias en las características del entorno social e institucional propias del país en el que se mueve la relación para entender porque puede llegar a suceder que en cada país encontramos distintas respuestas a las mismas presiones externas<sup>19</sup>, planteando ello dos interesantes cuestiones: 1) la necesidad de modificar el entorno del país para favorecer el desarrollo de relaciones más cooperativas, y 2) el tipo de comportamiento, y los resultados obtenidos, por empresas transplantadas procedentes de países con entornos más favorables a la cooperación.

Respecto a la primera cuestión, Hurley (1997) considera que la simple adopción de prácticas japonesas no funcionaría en Estados Unidos debido a las diferencias en sus sistemas de valores, ya que para los japoneses es más sencillo mantener relaciones de cooperación a largo plazo, debido a su profundo sentido del deber y del honor para cumplir mutuas obligaciones. A pesar de todo, y aún teniendo en cuenta la resistencia de los trabajadores, aconseja a los fabricantes americanos externalizar actividades y establecer relaciones de colaboración con sus proveedores. El resultado de los intentos por adoptar estas prácticas japonesas serían las "hibridaciones" observadas en los países occidentales, dando lugar a lo que Mudambi y Helper (1998) denominan relaciones "cercanas pero de adversarios", donde predomina el compromiso formal que, para dar paso al compromiso de tipo informal, exigiría también el desarrollo de las redes de tipo social, que de hecho podrían estar ya en marcha pues aparecen indicios de rela-

ciones con alto nivel de confianza en un pequeño número de casos, quedando abierta la cuestión de si deben ser interpretados como excepciones ó como una forma de corroborar un cambio real y generalizado en las relaciones proveedor-cliente en occidente.

En cuanto a la segunda cuestión, relacionada con el efecto del entorno sobre las empresas transplantadas, las opiniones también son diversas. Así, para Cusumano y Takeishi (1991) las prácticas japonesas y los resultados obtenidos por ellas son exportables al ámbito estadounidense, como lo demostrarían las mejoras observadas en los proveedores americanos que ofrecen niveles más altos de calidad en sus suministros a otras empresas japonesas ubicadas en suelo americano. Aunque, como demuestra el estudio de Macduffie y Helper (1997) sobre el esfuerzo de Honda para crear nuevos proveedores en Estados Unidos, es necesario realizar un considerable esfuerzo en recursos y tiempo para obtener buenos resultados. De hecho, quizá esto explique porqué un gran porcentaje de los proveedores de estas transplantadas siguen siendo en realidad de origen nipón, optando por instalarse en Estados Unidos para disfrutar de las ventajas que se derivan de la cercanía geográfica a sus clientes.

A su vez, este dato también podría hacer pensar que el trasladar proveedores es en sí mismo un factor decisivo para extender el éxito de la fabricación japonesa en el extranjero. Esta idea parece corroborarse con el trabajo de Martín et al. (1995) en el que indican que no sólo se trata de reproducir relaciones ya existentes en Japón sino que en algunos casos se trata de proveedores que no eran fuente de suministro cuando el comprador estaba en Japón pero lo son en su nueva localización de plantas en el extranjero. Y quizá este curioso fenómeno esté relacionado con el importante papel que según Sako (1996) juegan en Japón las asociaciones de proveedores a través de un complejo proceso basado en la comunicación lateral informal y el mutuo aprendizaje, en especial a partir de los principales proveedores de componentes que tienen como clientes a varios ensambladores, lo que los convierte en un elemento central para difundir la innovación y mejorar las capacidades de todos los miembros de la asociación. No obstante, para Mudambi y Helper (1998) el desarrollo de relaciones cooperativas en entornos hostiles, más difícil que en aquellos otros donde es la norma, tendría como aspecto positivo que no es fácil de imitar y, por tanto, se convierte en una mayor ventaja competitiva, poniendo como ejemplo el mayor éxito conseguido por las empresas japonesas con sus relaciones cooperativas con proveedores en occidente que en su país de origen.

Así, pues, de todo lo expuesto podríamos concluir que no parece existir acuerdo generalizado sobre la importancia y el sentido de la influencia del contexto sobre el inicio y el desarrollo de modelos de colaboración con proveedores. La polémica sobre cuál es el efecto dominante sigue de hecho abierta, abarcando la descripción de muy diferentes interrelaciones entre el cúmulo de posibles factores institucionales y culturales propios de cada país así como de aspectos propios de la estructura de un determinado sector.

## **CONCLUSIONES**

La relación de "socios" basada en la cooperación y en un mayor compromiso del comprador con un menor número de proveedores se ha perfilado como una estrategia de suministro alternativa frente a la más clásica relación de "adversarios" basada en la competencia entre múltiples fuentes de suministro. Tal consejo parece apartar, en cierta medida, tanto a proveedor como a comprador de la lógica de mercado. Al proveedor porque su sustitución se convierte en poco probable, al tiempo que su crecimiento y rentabilidad pasan a depender más de la evolu-

ción de la posición competitiva de su principal cliente que de las fuerzas que operan en su propio mercado. Y al comprador porque la colaboración equivaldría en gran medida a una integración vertical, obteniendo gran parte de sus beneficios pero sin necesidad de comprometerse en cuantiosas inversiones ni en el desarrollo de los conocimientos y capacidades necesarios para su gestión.

El problema es cómo crear este tipo de relación, ya que no sólo se trata de desarrollar la confianza entre los socios sino que incorpora mecanismos competitivos, por lo que tampoco supone un abandono total y definitivo de la competencia dentro de la relación. Describimos, por tanto, una realidad compleja donde no se trata de elegir simplemente entre competencia ó cooperación, sino que ambas opciones incorporan los mismos ingredientes (poder, confianza, conflicto) pero en distinto grado y combinados de diferente forma.

Por otro lado, y a pesar de los consejos sobre la necesidad de colaborar, no se puede decir que la cooperación sea una receta para todo, siendo aconsejable sólo para ciertos tipos de inputs caracterizados por su grado de sofisticación y relevancia en el producto de la empresa compradora. Además, características sectoriales y factores relacionados con el país en que se desea establecer una relación de socios afectan de modo importante al diseño deliberado de estrategias de suministro por parte de una empresa para alcanzar ciertos objetivos. Es más, si tales circunstancias y/o los objetivos cambian, será necesario replantearse la necesidad y oportunidad del modelo de colaboración vs el de competencia "pura". En este sentido, la globalización de la competencia, los fuertes desarrollos tecnológicos ó los cambios experimentados en ciertas instituciones sociales y legales, pueden dinamizar las relaciones de socios, mostrando a la vez sus límites.

## NOTAS

- (1) En realidad, estos son también los motivos apuntados por Burgers et al (1993) y Noria y García-Pont (1991) para explicar la aparición de alianzas horizontales entre competidores.
- (2) Es decir, son activos específicos desde el punto de vista del número de usuarios del activo, aunque no necesariamente desde el punto de vista del número de usos (actividad productiva, producto ó localización física) que disminuyen su valor cuando se aplican de modo diferente.
- (3) Ver por ejemplo el estudio de Hibbard et al. (2001) sobre el impacto de los actos potencialmente destructivos de un proveedor sobre la reacción del cliente, dependiendo de factores tales como: la intensidad percibida del acto destructivo del proveedor, las atribuciones relativas al acto, la calidad de la relación antes del hecho, y el nivel de interdependencia entre proveedor y cliente.
- (4) En términos similares se expresa Medcof (1997) cuando habla de las cuatro "ces" para seleccionar socio: capacidad, compatibilidad, compromiso y control. Capacidad y compatibilidad estarían relacionadas con lo que puede y sabe hacer el socio, y compromiso y control con lo que quiere hacer.
- (5) Lo cual nos lleva también a analizar la compatibilidad de objetivos estratégicos ó "strategic fit". Tal y como Medcof (1997) expresa de modo muy gráfico, primero es necesario analizar si el potencial socio juega en la liga adecuada, y sólo después será cuando tenga sentido comprobar si es bueno jugando, y si somos compatibles para trabajar conjuntamente de modo efectivo, tanto por la "química positiva" a nivel de la gente implicada en la relación como a nivel de cultura organizativa ó de los procedimientos operativos utilizados por ambos socios.
- (6) Para New (1996), presuponer una mentalidad de no abuso que propicie automáticamente la división armónica de la tarta es un típico error cometido en las visiones más "románticas" de la relación de socios. Jap (2001) estudia los efectos positivos ó negativos que sobre la relación pueden llegar a ejercer el tipo de principios utilizados en el reparto, teniendo además en cuenta las características de los recursos y de las organizaciones implicadas. Por su parte, Spina y Zotteri (2000) señalan la necesidad de definir en las primeras fases de la relación las "reglas del juego" porque, una vez conocidas éstas, sólo se podrá obtener un trozo mayor del pastel si se contribuye a que éste sea más grande; pero si estas reglas no quedan claras, Vollmann y Cordon (1998) afirman que las partes pueden perder mucho tiempo peleándose por un reparto más beneficioso en lugar de dedicarse a generar valor. En una línea similar se expresan Dyer y Nobeoka (2000) cuando destacan que Toyota posee una mayor capacidad

- que sus competidores para crear y gestionar conocimientos a través de su red de proveedores porque ha conseguido crear una fuerte identidad de pertenencia a la red, describiendo un conjunto de normas de participación y entrada que consiguen motivar el intercambio de información valiosa, evitan los oportunismos, y reducen los costes asociados a encontrar y acceder a diferentes tipos de conocimientos necesarios para mejorar sus ventajas competitivas. Kogut (2000) explica también el éxito de la red de proveedores de Toyota por la existencia de unas normas de control y mecanismos sancionadores para un reparto de rentas que apoye las capacidades de la red, y además afirma que tales reglas permiten reproducir la red (incluso con distintos miembros) en nuevas localizaciones, en concreto en el caso de Toyota en Estados Unidos.
- (7) Morgan y Hunt (1994) parten de la relación contraria: la confianza determina el nivel de compromiso, ya que sólo el compromiso supone vulnerabilidad, y ésta sólo sería asumible con un socio fiable. Probablemente ambos planteamientos sean ciertos y estemos frente a un proceso autoreforzante.
  - (8) Lorenzoni y Baden-Fuller (1995) analizan las ventajas de contar con un "centro estratégico" en las redes de proveedores para gestionar estos flujos de información. En esta misma línea, Lorenzoni y Lipparini (1999) señalan que es una cuestión de vital importancia la capacidad demostrada por la empresa líder para interactuar con otras empresas y diseñar deliberadamente una red de proveedores especializados, porque de ello dependerá su capacidad para coordinar competencias y combinar conocimientos desarrollados más allá de sus fronteras, y que afectará directamente a su crecimiento y a su capacidad de innovar. Sin embargo, Thoburn y Takashima (1993) nos recuerdan el potencial oportunismo que subyace en estas relaciones, y destacan los casos de algunas pequeñas y medianas empresas japonesas que desarrollaron sus propias capacidades tecnológicas colaborando con empresas británicas, para después intentar llegar por sí mismas al mercado de productos finales, contando además con los proveedores más capacitados.
  - (9) Lamming (1996) proclama la necesidad de acabar con ideas preconcebidas e intransigentes respecto al reparto de responsabilidades, afirmando que el cambio en las actitudes puede ser más difícil de conseguir que establecer algunas prácticas concretas y puntuales. Esto implica también una actitud frente al horizonte de la relación y a la paciencia respecto a la recuperación de lo invertido en dicha relación, porque con frecuencia no se recupera de modo automático. De hecho, Spina y Zotteri (2000) señalan que el dilema entre cooperar ó competir se complica porque algunas prácticas o bien requieren los esfuerzos de los proveedores para generar beneficios para el cliente, o por el contrario requieren actuaciones del cliente que generan mejoras al proveedor.
  - (10) Así, Hoffmann y Schlosser (2001) consideran que para el éxito de una alianza son importantes los factores "blandos", tales como la confianza, pero que no son suficientes porque sería necesario incluir los factores "duros", tales como la compatibilidad estratégica y los mecanismos apropiados de gobierno.
  - (11) En este punto, Medcof (1997) distingue entre compromiso pragmático, basado en consideraciones racionales sobre las ventajas aportadas por la alianza, y compromiso psicológico, creado a partir de la fuerza con la que se cree en la alianza, influyendo decisivamente en la percepción del compromiso pragmático. Lincoln et al (1998) comentan, por ejemplo, que Toyota es conocida por mantener relaciones con proveedores basadas no sólo en un alto nivel de confianza sino que incluso son calificadas con el adjetivo "uettó", que significa emocional, en contraposición a las relaciones de Matsushita descritas como "dorat", es decir, no sentimentales.
  - (12) Esto es en realidad una simplificación, pues se presupone un nivel general de competencia y cooperación dentro de una relación en la que toman parte varios actores procedentes de diferentes funciones. Así, Spina y Zotteri (2000) consideran que los departamentos de compras y de marketing y ventas tenderían a percibir la relación como un juego de suma cero debido a sus sistemas de control de resultados, mientras que producción e ingeniería es más probable que perciban la situación como de ganar-ganar cuando están en juego los niveles operacionales.
  - (13) Esto explicaría también porqué según Croom y Batchelor (1997) se le da tanta importancia a la selección de proveedores no sólo en base al desempeño real al principio de la relación sino también en base al potencial de desarrollo futuro, cuestión especialmente importante en el caso de las transplantadas que desean crear fuentes de suministro similares a las del país de origen pero partiendo de proveedores autóctonos, tal y como se puede apreciar en el estudio de McDuffie y Helper (1997) sobre las relaciones de cooperación establecidas por Honda con los nuevos proveedores seleccionados en Estados Unidos.
  - (14) Un ejemplo sería el distanciamiento de las relaciones entre Toyota y Nipodenso. La primera desarrolla divisiones internas de componentes eléctricos al tiempo que busca nuevos socios como Toshiba, mientras que la segunda incrementa las ventas a competidores directos de Toyota al tiempo que mantiene apartado de las reuniones importantes al personal enviado por Toyota que dedica a labores insignificantes. Lincoln et al (1998) achacan este distanciamiento a que la electrónica se está convirtiendo en una parte vital del diseño y producción de coches, y Toyota desea recuperar el control sobre esta actividad con divisiones internas que le permitan desarrollar las necesarias capacidades tanto para fabricar componentes eléctricos como para evaluar componentes ofrecidos por otros proveedores externos, con los que además podrá competir directamente.
  - (15) Frey y Schlosser (1993) describen el proceso que ha permitido el cambio del ambiente de confrontación entre Ford y su proveedor ABB a una relación de cooperación, con los correspondientes costes de reorganización por la necesidad de promover un cambio de actitud, pero también porque es imprescindible invertir en el desarrollo de nuevas capacidades para cumplir con los objetivos de coste, calidad, tiempo de entrega e innovación. Así lo

subrayan también Wood et al. (1996) cuando analizan la evolución de una mediana empresa que intenta convertirse en un proveedor de clase mundial pasando por cuatro fases sucesivas (*technology specialist, commodity supplier, collaborative specialist, problem solver*), y que afronta el reto de desarrollar alianzas estratégicas con clientes, proveedores e incluso competidores como medio de alcanzar el nivel de capacidades internas necesarias para seguir respondiendo a las cada vez mayores expectativas de sus clientes.

- (16) Aunque éste también es un elemento importante, ya que como indican Stuart y McCutcheon (1996) los factores de éxito, y su importancia, para explicar la continuidad de una alianza varían a medida que la relación madura. En concreto, como conclusión de su estudio destaca la importancia de la filosofía de compras en una fase inicial, la información sobre los resultados obtenidos en la etapa de desarrollo, y la asistencia técnica del comprador y la información sobre planificación serían las claves para mantener la alianza.
- (17) Según Ross, Mirowski, y Pribsh (2001) la escasez crea la tentación de explotar a otros, y ello puede dar lugar a la desconfianza entre las partes.
- (18) Así, Lincoln et al. (1998) consideran excesivamente simplificador suponer la ruptura de las relaciones de suministro *keiretsu* por parte de las empresas japonesas para adaptarse a las nuevas presiones del entorno. En realidad, se apuntan indicios de la coexistencia simultánea de diferentes trayectorias, dando lugar a una situación compleja respecto a la utilización de la lógica de suministro tipo *keiretsu*, con Toyota mostrando un cierto abandono de la relación cercana con proveedores mientras Hitachi parece no mostrar cambios y mantiene esta clásica relación japonesa con proveedores, al tiempo que Matsushita se convierte en un ejemplo de refuerzo de las redes de suministro *keiretsu* como respuesta a las nuevas condiciones competitivas. De todos modos, es necesario puntualizar que estas empresas pertenecen a sectores distintos y tienen historias previas diferentes. Así, Toyota partía de un alto grado de externalización y de una relación muy estrecha con proveedores que ahora parece relajarse, mientras que Matsushita sólo había externalizado las partes de bajo valor añadido hacia proveedores con los que mantenía una relación poco intensa, incluso comparada con otras empresas del sector, y que ahora parece evolucionar hacia una mayor colaboración.
- (19) Kogut y Walker (2001) llegan a definir la economía global como muchos “pequeños mundos” nacionales compuestos por instituciones específicas al país respondiendo a las fuerzas económicas de la integración global.

## BIBLIOGRAFÍA

- Afuah, A. (2000): “How much do your co-opetitors’ capabilities matter in the face of technological change” *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 387-404
- Benavides, M. (2001): “Las alianzas estratégicas como instrumentos de aprendizaje organizativo” *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 10, nº 3, pp. 57-74
- Bennett, D.; Hongyu, Z.; Vaidya, K. y Ming, W. X. (1997): “Transferring manufacturing technology to China: supplier perceptions and acquirer expectations” *Integrated Manufacturing Systems*, vol. 8, nº 5, pp. 283-291
- Black, J.S. y Mendenhall, M. (1993): “Resolving conflicts with the Japanese: mission impossible?” *Sloan Management Review*, Spring, pp. 49-59
- Burgers, T.F.; Gules, H.K.; y Tekin, M. (1997): “Supply-chain collaboration and success in technology implementation” *Integrated Manufacturing Systems*, vol. 8, nº 5, pp. 323-332
- Burgers, W.; Hill, C.; y Kim, C. (1993): “A theory of global strategic alliances: the case of the global auto industry” *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 419-432
- Croom, S. y Garchelor, J. (1997): “The development of strategic capabilities-an interaction view” *Integrated Manufacturing Systems*, vol. 8, nº 5, pp. 299-312
- Cusumano, M. y Takeishi, A. (1991): “Supplier relations and management: a survey of Japanese, Japanese-transplant, and U.S. auto plants” *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 563-588
- Dyer, J. H. (1997): “Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value” *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 535-556
- Dyer, J.H; Cho, S.; y Chu, W. (1998): “Strategic supplier segmentation: the next “best practice” in supply chain management” *California Management Review*, vol. 40, nº 2, pp. 57-77
- Dyer, J. y Nobeoka, K. (2000): “Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case” *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 345-367
- Frey, S. y Schlosser, M. (1993): “ABB and Ford: creating value through cooperation” *Sloan Management Review*, Fall, pp. 65-72
- Fukuyama, F. (1998): “La confianza” Ediciones B
- Gil, S. (1995): “El sector de la distribución: vínculos de integración vertical” *ICE*, nº 10
- Gnyawali, D. y Madhavan, R. (2001): “Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective” *Academy of Management Review*, vol. 26, nº 3, pp.431-445
- Gulati, R.; Khanna, T.; y Nohria, N. (1994): “Unilateral commitments and the importance of process in alliances” *Sloan Management Review*, Spring, pp. 61-69

- Handfield, R.; Ragatz, G.; Petersen, K.; y Monzka, R. (1999): "Involving suppliers in new product development" *California Management Review*, vol. 42, n° 1, pp. 59-82
- Heide, J. y John, G. (1992): "Do norms matter in marketing relationships?" *Journal of Marketing*, April, 32-44
- Helper, S. y Sako, M. (1995): "Supplier relations in Japan and the United States: are they converging?" *Sloan Management Review*, Spring
- Hibbard, J., Kumar, N.; y Stern, L. (2001): "Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships" *Journal of Marketing*, February, pp. 45-61
- Hoffmann, W. y Schlosser, R. (2001): "Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises- An empirical survey" *Long Range Planning*, vol. 34, pp. 357-381
- Hurley, C. (1997): "Outsourcing through strategic alliances" *Production and Inventory Management Journal*, Second Quarter, pp. 6-10
- Jap, S. (2001): "Pie sharing in complex collaboration contexts" *Journal of Marketing Research*, February, pp. 86-99
- Johnson, J.; Cullen, J.; Sakano, T.; y Takenouchi, H. (1997): "Setting the stage for trust and strategic integration in Japanese-U.S. cooperative alliances" en *Cooperative Strategies. North America perspectives* de Beamish, P. y Killing, J., The New Levington Press, pp. 227- 254
- Kapoor, V. y Gupta, A. (1997): "Aggressive sourcing: a free market approach" *Sloan Management Review*, Fall, pp. 21-31
- Keister, L. (2001): "Exchange structures in transition: lending and trade relations in Chinese business groups" *American sociological Review*, vol. 66, June, pp. 336-360
- Kogut, B. (2000): "The network as knowledge: generative rules and the emergence of structure" *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 405-425
- Kogut, B. y Walker, G. (2001): "The small world of Germany and the durability of national networks" *American Sociological Review*, vol. 66, June, pp. 317-335
- Handfield, R.; Ragatz, G.; y Monczka, R. (1999): "Involving suppliers in new product development" *California Management Review*, vol. 42, n° 1, pp. 59-82
- Lamming, R. (1996): "Squaring lean supply with supply chain management" *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 16, n° 2, pp. 183-196
- Lamming, R. (2000): "Japanese supply chain relationships in recession" *Long Range Planning*, vol. 33, pp. 757-778
- Lane, C. y Bachmann, R. (1996): "The social constitution of trust: supplier relations in Britain and Germany" *Organization Studies*, vol. 17, n° 3, pp. 365-395
- Leavy, B. (1994): "Two strategic perspectives on the buyer-supplier relationship" *Production & Inventory Management Journal*, vol. 35, n° 32, pp. 47-51
- Leverick, F. y Cooper, R. (1998): "Partnerships in the motor industry: opportunities and risks for suppliers" *Long Range Planning*, vol. 31, n° 1, pp. 72-81
- Lincoln, J.; Ahmadjian, C.; y Mason, E. (1998): "Organizational learning and purchase-supply relations in Japan" *California Management Review*, vol. 40, n° 3, pp. 241-264
- Lorenzoni, G. y Baden-Fuller, C. (1995): "Creating a strategic center to manage a web of partners" *California Management Review*, vol. 37, n° 3, pp. 146-163
- Lorenzoni, G. y Liparini, A. (1999): "The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study" *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 317-338
- MacDuffie, J. y Helper, S. (1997): "Creating lean suppliers: diffusing lean production through the supply chain" *California Management Review*, vol. 39, n° 4, pp. 118-151
- Medcof, J. (1997): "Why too many alliances end in divorce" *Long Range Planning*, vol. 30, n° 5, pp. 718-732
- Morgan, R. y Hunt, S. (1994): "The commitment-trust theory of relationship marketing" *Journal of Marketing*, vol. 58, July, pp. 20-38
- Mohr, J.; Fisher, R.; y Nevin, J. (1996): "Collaborative communication in interfirm relationships: moderating effects of integration and control" *Journal of Marketing*, vol. 60, July, pp. 103-115
- Mudambi, R. y Helper, S. (1998): "The "close but adversarial" model of supplier relations in the U.S. auto industry" *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 775-792
- Nishiguchi, T. y Brookfield, J. (1997): "The evolution of Japanese subcontracting" *Sloan Management Review*, Fall, pp. 89-101
- Nohria, N. y García-Pont, C. (1991): "Global strategic linkages and industry structure" *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 105-124
- New, O.; Delbriège, R.; y Lowe, J. (1996): "The European auto components industry" *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 16, n° 11, pp. 85-97
- Oliver, N.; Delbriège, R.; y Lowe, J. (1996): "The European auto components industry" *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 16, n° 4, pp. 19-34
- Pfaffmann, E. y Stephan, M. (2001): "How Germany wins out in the battle for foreign direct investment: strategies of multinational suppliers in the car industry" *Long Range Planning*, vol. 34, pp. 335-355

- Richardson, J. (1993): "Parallel sourcing and supplier performance in the Japanese automobile industry" *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 339-350
- Ross, C., Prisbeh, S. y Mirowsky, J. (2001): "Powerlessness and the amplification of threat: neighborhood disadvantage, disorder, and mistrust" *American Sociological Review*, vol. 66, August, pp. 568-591
- Sako, M. (1992): "Prices, quality and trust. Inter-firm relations in Britain & Japan" Cambridge University Press
- Sako, M. (1996): "Suppliers' associations in the Japanese automobile industry: collective action for technology diffusion" *Cambridge Journal of Economics*, n° 20, pp. 651-671
- Spina, G. y Zotteri, G. (2000): "The implementation process of customer-supplier partnership: lessons from a clinical perspective" *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 20, n° 10, pp. 1164-1182
- Stuart, F. (1997): "Supplier alliance success and failure: a longitudinal dyadic perspective" *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 17, n° 6, pp. 539-557
- Stuart, F. & McCutcheon, D. (1996): "Sustaining strategic supplier alliances" *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 16, n° 10, pp. 5-22
- Stuart, F. & McCutcheon, D. (2000): "The manager's guide to supply chain management" *Business Horizons*, marzo-abril, pp. 35-44
- Thoburn, J. T. y Takashima, M. (1993): "Improving British performance: lessons from Japanese subcontracting" *National Westminster Bank Quarterly Review*, February
- Vollman, T. y Cordon, C. (1998): "Building successful customer-supplier alliances" *Long Range Planning*, vol. 31, n° 5, pp. 684-694
- Williams, M. (2001): "In whom we trust: group membership as an affective context for trust development" *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 3, pp.377-396
- Wood, C.; Kaufman, A.; y Merenda, M. (1996): "How hadco became a problem-solving supplier" *Sloan Management Review*, Winter, pp. 77-88
- Younts, W., y Mueller, C. (2001): "Justice processes: specifying the mediating role of perceptions of distributive justice" *American Sociological Review*, vol. 66, February, pp. 125-145
- Zairi, M. (1998): "Supplier partnerships for effective advanced manufacturing technology implementation: a proposal model" *Integrated Manufacturing Systems*, vol. 9, n°2, pp. 109-119

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 14 de enero de 2002 y fue aceptado para su publicación el 1 de octubre de 2002.

