

# "GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON PROVEEDORES, DISTRIBUIDORES Y CLIENTES"

García Lillo, Francisco; Marco Lajara, Bartolomé  
Molina Azorín, José Francisco; Quer Ramón, Diego  
*Universidad de Alicante*

## RESUMEN

En los últimos años se observa una mayor tendencia por parte de las empresas a formar alianzas estratégicas con sus proveedores, distribuidores y clientes. Estas alianzas verticales se caracterizan por ser relaciones de cooperación bilaterales y a largo plazo, en las que los objetivos y estrategias de las empresas participantes llegan a estar unidos. Sin embargo no todas las relaciones a largo plazo son acuerdos de cooperación estratégica. El principal motivo desencadenante de estos acuerdos se encuentra en el importante peso que ejerce, tanto la función de aprovisionamiento como la de distribución, en el coste y calidad del producto. Una mejor coordinación de estas actividades con las propias de la empresa puede suponer la consecución de importantes ventajas competitivas. Ahora bien, no todas las relaciones entre estas empresas deben ser asociaciones estratégicas, siendo conveniente hacer una segmentación estratégica de proveedores, distribuidores y clientes y seleccionar aquellos segmentos con cuyos miembros debe aliarse la empresa.

## 1. INTRODUCCIÓN

La cooperación entre los miembros de la cadena de suministro o del canal de distribución, parece haber rebasado los límites de una práctica pasajera en el mundo de los negocios, consolidándose cada vez más como una estrategia que puede dar a las empresas importantes ventajas competitivas. Podría deducirse, por tanto, que es conveniente para una empresa establecer alianzas estratégicas con el mayor número posible de sus proveedores, distribuidores y clientes. Si bien en cierto sentido la afirmación anterior puede ser cierta, no lo es en términos absolutos. Para llegar a esta conclusión, este trabajo se estructura en varios apartados. En primer lugar se señalan cuáles son las características que definen una alianza estratégica y que la diferencian del resto de relaciones interorganizativas. Posteriormente se analizan, por separado, las peculiaridades propias de la cooperación estratégica con proveedores, distribuidores y clientes, determinándose así mismo con qué tipos de estas empresas es interesante aliarse a largo plazo. El trabajo finaliza señalando las conclusiones más importantes.

## 2. LAS RELACIONES INTERORGANIZATIVAS EN LA CADENA DE SUMINISTRO Y EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN: LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Relaciones entre compradores y vendedores han existido siempre, desde que el hombre empezó a comerciar con bienes y servicios. Estas relaciones pueden ser esporádicas o bien duraderas si las partes llegan a desarrollar lazos de amistad y confianza. En los últimos tiempos caracterizados por los continuos cambios del entorno de los negocios, se observa un interés creciente por parte de las empresas a formar relaciones a largo plazo con clientes y proveedores como una vía de conseguir y mantener ventajas competitivas. Aunque muchas de estas relaciones a largo plazo llegan a ser verdaderas alianzas estratégicas, no todas ellas son merecedoras de tal insigne calificativo.

En efecto, existe una tendencia en muchos sectores a sustituir las tradicionales relaciones de mercado (a corto plazo) por relaciones a más largo plazo, en las que la empresa selecciona a dos o tres proveedores que puedan ofrecerle inputs a bajos precios durante varios años. El largo plazo es necesario si las partes tienen que hacer inversiones específicas en mecanismos de coordinación y sistemas logísticos. De acuerdo con Dyer, Cho y Chu (1998, pág. 69) tres son los motivos principales de este cambio: elevados costes de administrar un elevado número de proveedores; al dividir las compras entre múltiples proveedores, disminuye la posibilidad de que éstos consigan economías de escala; la rivalidad entre los proveedores puede seguir existiendo, aunque la empresa sólo tenga dos o tres proveedores, si éstos están más o menos equilibrados. Sin embargo este tipo de relaciones no son alianzas estratégicas. Se corresponden más bien con lo que Bonoma<sup>1</sup> (1976) denomina sistema de poder unilateral, en donde dada la relación fuerza-debilidad existente la cooperación consiste en la sumisión de una parte hacia la otra, que con un sistema bilateral de poder caracterizado por el alto nivel de interdependencia y donde la cooperación se manifiesta como un compromiso visible, es decir, la demostración de que cada parte sostiene el bienestar del grupo. Como comentan Morgan y Hunt (1994, pág. 26), la cooperación estratégica es proactiva, y se aleja del comportamiento reactivo propio de aquellas situaciones en que uno de los socios asiente las demandas y políticas del otro.

Para hablar de alianza estratégica debe haber lo que Dabholkar, Johnston y Cathey (1994) denominan coordinación. Estos autores estudian el comportamiento de negociación de las partes que transaccionan y establecen una clasificación en base a dos dimensiones, el horizonte temporal y la maximización del beneficio, que da lugar a cuatro categorías: comportamiento competitivo, cuando las partes buscan maximizar su propio beneficio a corto plazo; de dominio, cuando una de las partes ostenta un mayor poder relativo y busca maximizar su propio beneficio pero a largo plazo; de coordinación, si las partes contratantes están más o menos equilibradas y persiguen la optimización del beneficio conjunto a largo plazo; y comportamiento cooperativo, cuando una empresa desea maximizar el beneficio conjunto, pero no está segura de la orientación de la otra parte, por lo que la perspectiva es a corto plazo.

De acuerdo con Burnes y Whittle<sup>2</sup> (1995), una alianza estratégica con proveedores y clientes debe reunir las siguientes características: acuerdo a largo plazo; actitud proactiva de ambas partes; los dos socios aportan procesos y actividades clave; existe un compromiso de desarrollar y mantener una relación de cooperación; opera la filosofía de «ganar-ganar» con la que ambas partes sacan provecho de la relación; existe un procedimiento claramente estructurado para determinar los costes, precios y beneficios; ambos socios se comprometen a mejorar continuamente todas las esferas de sus actividades.

Aplicado al caso de las relaciones de una empresa con sus proveedores, Merli (1994, págs. 72-75) describe cuatro modelos de relaciones con el proveedor, desde el planteamiento convencional, pasando por la mejora de la calidad y la integración operativa, hasta la integración estratégica, correspondiéndose este último caso con lo que él denomina proveedor socio, y que se caracteriza, entre otras cosas, por los acuerdos en el más alto

<sup>1</sup> BONOMA, T.V. (1976): «Conflict, cooperation and trust in three power systems», Behavioral Science, Vol. 21 November, págs. 499-514. Citado en SÁNCHEZ (1997).

<sup>2</sup> BURNES, B. y WHITTLE, P. (1995): «Supplier development: getting started», Logistic Focus, February. Citado en BURNES, B. y NEW, S. (1997).

nivel sobre estrategias y políticas. De manera similar, Sheppard y Tuchinsky (1996), basándose en la tipología establecida por Fiske<sup>3</sup> (1991) para las relaciones elementales entre las personas, distinguen cuatro tipos de relaciones, desde las transacciones del mercado hasta el alineamiento estratégico. Este último extremo se caracteriza no sólo por el diseño conjunto del producto suministrado, sino porque el proveedor ajusta sus recursos, sus procesos y su estrategia a las necesidades, presentes y futuras, y a la estrategia del cliente. Del mismo modo la empresa cliente invierte en la mejora, el desarrollo y el futuro de su proveedor. En suma, cada parte tiene en consideración a la otra a la hora de tomar importantes decisiones de inversión, tecnológicas o estratégicas (pág. 353).

En esta línea, una investigación llevada a cabo en 1994 en el Reino Unido determinó que las empresas suelen utilizar el término «alianza estratégica» para referirse a las relaciones de cooperación que mantienen con sus proveedores y clientes, cuando realmente muchas de las veces no lo son, ya que aunque exista una cooperación a nivel operativo, a nivel estratégico los objetivos de los socios son divergentes. En otras palabras, las empresas pueden cooperar a nivel operativo (por ejemplo en materia de logística) para mejorar la eficiencia de sus transacciones, pero es necesario la congruencia de objetivos a nivel estratégico para hablar de alianza<sup>4</sup>. Para estos casos es más apropiado utilizar simplemente el término de relaciones de colaboración (Burnes y New, 1997). En síntesis, en una alianza estratégica cada una de las partes está interesada en el éxito de la otra, ya que como indican Dyer, Cho y Chu (1998, pág. 71), llega un momento en que no se distingue dónde termina una empresa y empieza la otra, de forma que ambas llegan a tener el mismo destino.

Aunque con lo visto hasta ahora queda claro cuándo la relación entre dos empresas es una alianza estratégica, para distinguirla de los otros tipos de relaciones o mecanismos de gobierno de las transacciones puede ser de gran utilidad un análisis comparativo. Uno de los trabajos que desarrolla este análisis es el de Heide (1994), que distingue básicamente entre relaciones de mercado y relaciones de no-mercado. Las primeras son aquellas en las que se llevan a cabo transacciones en el corto plazo, mientras que las segundas, que se refieren a las transacciones a largo plazo, pueden ser a su vez bilaterales (alianzas estratégicas) y unilaterales (jerarquía y contratos en los que una de las partes determina unilateralmente las reglas de funcionamiento, sistemas de incentivos, mecanismo de control, etc., como por ejemplo una franquicia). Este autor busca las diferencias entre las formas de gobierno en base a tres dimensiones, la iniciación, el mantenimiento y la finalización de la relación. La iniciación se refiere a la evaluación y selección de socios así como a las primeras negociaciones que se realizan. El mantenimiento de la relación contempla a su vez varios subprocesos, como la asignación de roles a las partes, planificación de futuras contingencias, procesos de adaptación, procedimiento para controlar el desarrollo de las actividades, sistemas de incentivos y medios utilizados para garantizar el cumplimiento de las obligaciones. Por último la finalización de las relaciones también es distinta según la forma de gobierno.

Una vez que se han visto cuáles son las características que definen las relaciones interorganizativas y en especial las alianzas estratégicas, cabría preguntarse por qué quieren entrar las empresas en tales acuerdos de cooperación, y si siempre es conveniente llegar a una relación de este tipo. La respuesta a las preguntas anteriores puede variar según la empresa se plantee cooperar con sus proveedores o bien con sus distribuidores y clientes industriales. Los apartados siguientes intentan aclarar estas cuestiones.

### 3. ALIANZAS CON PROVEEDORES

La función de producción y, por extensión, la logística, constituyen dos poderosas armas competitivas, capaces de proporcionar ventajas competitivas duraderas (Conca y Molina, 1998). A ello se debe el interés que parece actualmente haber resurgido entre los teóricos y directivos empresariales por los temas relacionados con la administración de las operaciones. Sin embargo, en el coste y la calidad del producto obtenido también tiene una gran importancia la función de aprovisionamiento. De acuerdo con Stuart (1993, pág. 22), la creciente importancia de la función de compras se debe a tres razones principales: en algunos sectores los inputs incorporados al producto suponen un 60% o más del coste de producción; el éxito de la filosofía justo a tiempo en una empresa depende de la calidad de los inputs comprados; la mayor competitividad de muchas empresas japonesas se debe en parte a las relaciones que mantienen con sus proveedores.

Debido a esta fuerte influencia de la función de aprovisionamiento en la competitividad de los productos y servicios que oferta la empresa, la administración de las relaciones con los proveedores se convierte en una crítica y relevante tarea para los directivos. En este sentido, como ya se ha comentado anteriormente, existe una evolución en las relaciones que puede mantener una empresa con sus proveedores hacia la formación de alianzas estratégicas. Las causas de esta tendencia pueden ser muy variadas.

Siguiendo el modelo planteado por Stuart (1993), tres son los motivos principales que llevan a una empresa a cooperar estratégicamente con sus proveedores: las presiones competitivas del entorno, la importancia de los inputs a comprar para el producto, y los recursos y capacidades de la empresa. Este último factor se subdivide a su vez en dos, las capacidades de la empresa para ayudar a sus proveedores a mejorar sus productos y procesos, y la filosofía de los directivos respecto a lo que representa el proveedor para su empresa. Estos serían los motivos desencadenantes de la alianza, la cual permite a su vez mejorar la productividad a corto plazo (reducción de inventarios, productos defectuosos, etc.), así como conseguir beneficios estratégicos o ventajas competitivas a más largo plazo (aumento de la cuota de mercado, mayor velocidad en el desarrollo de nuevos productos, mejoras en la calidad, en la estructura de costes, etc.). Quizás una de las mayores ventajas sea el acceso a la tecnología del socio, ya que la alianza permite a una empresa tener un proveedor tecnológicamente avanzado que le puede ayudar en el desarrollo de sus productos (Han, Wilson y Dant, 1993, pág. 334).

Uno de los primeros trabajos que analiza cómo una alianza con los proveedores ayuda a una empresa a conseguir ventajas competitivas en costes o en diferenciación de sus productos se debe a Landeros y Monczka (1989). En la misma línea, para Merli (1994, pág. 28) la cooperación con los proveedores ayuda a la empresa a conseguir ventajas competitivas en costes, entregas y servicios, calidad e innovación. Sin embargo destaca como elemento básico y esencial el tiempo, señalando que «sin una correcta distribución del tiempo, las demás posibles ventajas competitivas no son de ayuda; de hecho pueden convertirse en debilidades». Los proveedores son, juntamente con la empresa, responsables del tiempo para investigar y desarrollar nuevos productos, de producción, de cambio de producción, de distribución, etc. Por tanto, el tiempo también depende de los proveedores, y solamente una estrategia de comakership puede ayudar a reducirlo. La importancia de la cooperación estratégica para competir en base al tiempo también es destacada por Rich y Hines (1997).

Un análisis más detallado de las ventajas que proporciona una alianza con los proveedores frente a una relación de adversarios, puede verse en Ellram (1995, pág. 11).

Aunque la literatura se ha centrado fundamentalmente en analizar las ventajas que supone una asociación estratégica para la empresa cliente, no cabe duda de que el proveedor también saldrá en gran medida beneficiado. Kalwani y Narayandas (1995) señalan que un proveedor que coopera con sus clientes experimenta el mismo crecimiento en sus ventas que aquellos otros que no lo hacen. Además, consigue mejores costes de gestión de inventarios y de administración de clientes, así como un menor precio de venta que aumenta los costes de cambio para el cliente. En suma, alcanzan un mayor nivel en la performance de sus actividades.

Teniendo presente las ventajas anteriores, podría decirse que a una empresa le interesa cooperar estratégicamente con sus proveedores. Dado que sería imposible mantener relaciones tan intensas con un elevado número de proveedores, el primer paso a dar sería disminuir drásticamente la

<sup>3</sup> FISKE, A.P. (1991): Structures of social life: the four elementary forms of social relationship. New York: Free Press. Citado en SHEPPARD y TUCHINSKY (1996).

<sup>4</sup> Las operaciones que se llevan a cabo en un canal de distribución pueden ser básicamente de dos tipos: las relacionadas con la transacción propiamente dicha y aquellas otras encaminadas a la distribución física. Es en las primeras donde existe una mayor posibilidad de conflicto, por ejemplo en torno al precio u otros términos del acuerdo, mientras que por otro lado existe un reconocimiento de que la cooperación en logística puede tener un gran impacto en los costes de las empresas. De hecho es posible que en una misma relación las partes compitan en las negociaciones de las transacciones y al mismo tiempo cooperen en las actividades de distribución física, ya sea transporte, mantenimiento de inventarios o sistemas de información y procesamiento de datos (Gill y Allerheiligen, 1996, pág. 52).

base de proveedores (Goffin, Szwajczewski y New, 1997). Sin embargo, realmente no es siempre la cooperación estratégica la mejor forma de relacionarse con los proveedores, ya que en algunos casos sus ventajas no superan a sus inconvenientes.

En este sentido Dyer, Cho y Chu (1998) desarrollan el concepto de segmentación estratégica de proveedores. Estos autores, como ya se comentó anteriormente, distinguen básicamente dos tipos de relaciones con los proveedores, relaciones de mercado a largo plazo y alianzas estratégicas. Cada una de ellas presenta ventajas e inconvenientes. En las relaciones a largo plazo los proveedores pueden vender a otras empresas, lo que les permite conseguir economías de escala así como la oportunidad de aprender de múltiples socios y por tanto de mejorar sus capacidades tecnológicas. Sin embargo en estas relaciones la empresa cliente no realiza inversiones específicas con el fin de ayudar al proveedor a mejorar sus operaciones, dado el riesgo existente de que esos conocimientos se diseminen por las empresas de la competencia. Por el contrario, en una alianza estratégica la empresa compradora sí que invierte en activos específicos e intenta mejorar las actividades del proveedor, ya que éste no va a relacionarse con otras empresas de la competencia. Pero por eso mismo, es mucho más difícil para el proveedor conseguir economías de escala significativas, y además no tiene la oportunidad de aprender de varios clientes y mejorar sus capacidades tecnológicas.

Analizando la administración de las relaciones con proveedores en el sector automovilístico en empresas americanas, japonesas y coreanas, dichos autores se encontraron con prácticas distintas. Así, mientras las empresas americanas suelen utilizar en mayor medida las relaciones a largo plazo, las coreanas son más proclives a formar alianzas estratégicas. Solamente las japonesas hacen un uso equilibrado de ambas prácticas, con lo que consiguen ventajas de todo tipo. Para ello analizan estratégicamente a sus proveedores y los segmentan en dos grandes grupos: los que suministran inputs de un gran valor y que influyen notablemente en la diferenciación del producto final de la empresa compradora, y aquellos otros que suministran inputs necesarios pero no estratégicos, es decir inputs estandarizados que no contribuyen a la diferenciación del producto final. Con los primeros la empresa debe mantener altos niveles de comunicación, proporcionarles asistencia técnica y directiva, intercambiar personal, hacer inversiones específicas y hacer cualquier esfuerzo para asegurarse que estos proveedores tengan las mejores capacidades de la industria. En otras palabras, debe formar alianzas estratégicas con ellos. Con los segundos puede ser de mayor utilidad una relación a largo plazo.

Como síntesis de las ideas anteriores, puede decirse que es conveniente formar una alianza estratégica en industrias cuyo producto es complejo<sup>5</sup>, durante largos periodos de expansión económica que pueden implicar escasez de recursos, y cuando el objetivo es la creación de valor a largo plazo. Por el contrario, puede interesar una relación a largo plazo en industrias de productos simples, en fases de declive industrial con excesos de capacidad de los proveedores, y cuando el objetivo es reducir costes a corto plazo (pág. 72).

#### 4. ALIANZAS CON DISTRIBUIDORES

Aunque tradicionalmente la distribución no ha sido un factor relevante para la estrategia de la empresa, durante los últimos años las empresas se han percatado de la oportunidad de conseguir una ventaja competitiva a largo plazo a través de la estrategia de distribución. En este sentido, para Vázquez, Santos y Sanzo (1998, pág. 285) «en un entorno como el actual debería potenciarse como elemento de diferenciación y de ventaja competitiva la logística (y en concreto las actividades de distribución física)». El carácter estratégico de la distribución es mayor aún si se tiene en cuenta el constante crecimiento de las ventas por medio intermediarios o distribuidores independientes. Como señalaban Narus y Anderson (1986, pág. 67), solamente un 24% de fabricantes vende sus productos directamente al consumidor final, mientras que el restante 76% usa algún tipo de intermediario. Otras tendencias del mercado que han aumentado la importancia de la distribución han sido, de acuerdo con Anderson y Narus (1990, pág. 42), el mayor grado de concentración del sector de la distribución (empresas cada vez de mayor tamaño), así como el deseo de muchas empresas industriales a concentrar sus compras en unos pocos distribuidores.

Las relaciones de una empresa con los miembros de su canal de distribución llegan a ser, por tanto, de carácter estratégico, lo cual se ha dejado notar en la literatura, donde la gestión de los canales de distribución es uno de los ámbitos que más atención ha recibido por parte de los investigadores en los últimos años. Aunque el estudio de la administración del canal se ha enfocado tradicionalmente en variables tales como el poder y el conflicto, cada vez más se observa el mayor énfasis puesto en las relaciones de cooperación.

En efecto, como señala Vázquez (1993) las relaciones entre fabricante y distribuidor han evolucionado en los últimos años hasta el planteamiento, que se empieza a detectar en el momento actual, de conseguir unas relaciones duraderas de cooperación entre ambos integrantes de un canal de distribución. Este autor observa tres fases en el desarrollo de las relaciones fabricante-distribuidor. En una primera fase, ya superada, la relación era netamente de mercado. Existía una marcada independencia entre fabricantes y distribuidores, debido a que ambos eran pequeños y su radio de acción se circunscribía, en la mayoría de los casos, a entornos con marcado carácter local. Esta fase finaliza cuando, por alguna razón, el fabricante o el distribuidor detentan o consiguen una posición dominante y obtienen una mejor postura negociadora. De esta forma surge una amplia variedad de conflictos en la medida en que el ganador establece y explota su posición superior. Se pasa así a una segunda fase de negociación donde cada interlocutor tiene una serie de objetivos relacionados con la percepción de su posición relativa de poder. Ambos, fabricante y distribuidor tratan de negociar mejoras en sus posiciones respectivas de poder, lo que implica cambios en las relaciones de poder y dependencia a medida que se emprenden negociaciones sucesivas. En la actualidad nos encontramos en una tercera fase donde se buscan relaciones de cooperación estables. Se abandonan las prácticas tradicionales de negociación con perspectivas casi siempre de resultados a corto plazo y se persiguen relaciones más estrechas y profundas a partir de la comprensión de los intereses de ambas partes. Ya no se utiliza internamente el poder como un instrumento para resolver la negociación, pero sí externamente para reforzar, frente a terceros, la posición competitiva del fabricante y distribuidor que apuestan por la cooperación como forma de optimizar la eficacia y eficiencia con la que pueden hacer llegar los productos al consumidor final. Así, el fabricante toma conciencia del distribuidor como un asociado, no como un rival, cuyas actividades tienen un valor estratégico muy importante en la consecución de una ventaja competitiva duradera en los mercados. El objetivo es, en última instancia, disfrutar de una ventaja asociativa frente a la competencia.

Para Buzzell y Ortmeier (1996) cuando un minorista y un proveedor acuerdan trabajar como socios, se produce un enorme cambio en la forma en que tratan el uno con el otro, pasando de una relación distanciada y de confrontación a «una relación constante entre un minorista y un proveedor independiente, en la cual las partes acuerdan unos objetivos, políticas y procedimientos para los pedidos y distribución física de los productos del proveedor. Algunas asociaciones también incluyen acuerdos sobre embalaje, marcado del precio, creación y prueba de nuevos productos y/o actividades conjuntas de promoción de ventas, pero la atención principal casi siempre se centra en los pedidos y la distribución física» (pág. 73).

Este cambio en las relaciones, se debe a que existe un mutuo reconocimiento de que el éxito de cada una de las empresas se encuentra en parte en la otra empresa, lo que lleva a que ambas organizaciones actúen de forma coordinada con el fin de satisfacer los requisitos de los clientes (Anderson y Narus, 1990, pág. 42). En otras palabras, en un canal de distribución cada empresa depende de la otra para cumplir con sus obligaciones y conseguir sus objetivos, por lo que «los miembros del canal se ponen de acuerdo en dirigir sus esfuerzos hacia un mercado meta común... lo cual contribuirá a alcanzar los objetivos individuales» (Sánchez, 1997, pág. 181).

A un nivel más concreto, algunos de los principales motivos que promueven la cooperación en el canal son, según Sánchez (1997, págs. 181-183): la reducción del riesgo, tanto para el fabricante como para el distribuidor; la obtención de economías de escala; la racionalización de los costes; la necesidad de los fabricantes de controlar mejor el suministro del producto al consumidor final; conseguir de los distribuidores un mayor esfuerzo; obtener ventajas de la integración vertical; superar o bloquear la competencia; facilitar la expansión internacional inicial de empresas sin experiencia, etc. Esta última causa viene motivada por la globalización de la economía y la necesidad de competir simultáneamente en múltiples mercados, que han hecho proliferar los acuerdos de distribución internacionales que mantiene una empresa manufacturera con distribuidores extranjeros con el fin de reducir riesgos y costes y conseguir una rápida expansión en los nuevos mercados (Aulakh, Kotabe y Sahay, 1996, pág. 1006).

<sup>5</sup> El resultado de un gran número de componentes interdependientes, funciones y procesos.

La cooperación entre los miembros del canal de distribución permite satisfacer mejor las necesidades del cliente y proporciona a las partes indudables ventajas. Así los fabricantes consiguen un mayor acceso a la información del mercado; mayor asistencia por parte del intermediario en el lanzamiento de nuevos productos; menor interés del distribuidor a promocionar marcas competitivas; y mayor disposición de los intermediarios a llevar a cabo actividades de las que sólo se consiguen rendimientos a largo plazo o a responder a contingencias imprevistas con flexibilidad y buena fe. Las ventajas para los intermediarios consisten en lograr un acceso más fácil a aquellos productos deseados por sus clientes, en mayores oportunidades de diferenciarse de otros distribuidores, y en un mayor apoyo por parte de los fabricantes (Anderson y Weitz, 1989, 1992). Por su parte Narus y Anderson (1986, pág. 71) indican que una alianza supone un mayor rendimiento para ambas partes; clientes satisfechos y leales a los dos, fabricante y distribuidor; una mayor motivación en ambos participantes para realizar esfuerzos superiores y una disposición favorable para pasar por alto errores inevitables; y una menor rotación de distribuidores que influye decisivamente en la disminución de los costes de administración de la relación.

Joseph *et al.* (1995) analizan las alianzas verticales desde la perspectiva de los distribuidores. Según los autores, los principales motivos que llevan a los distribuidores a cooperar con sus proveedores son la supervivencia a largo plazo y las demandas de los consumidores. Igualmente los distribuidores esperan de estas asociaciones un mejor servicio hacia sus clientes, así como una mayor satisfacción de los mismos como consecuencia de unas mejores relaciones con los consumidores.

Existen, por tanto, razones suficientes para crear relaciones de cooperación en el canal de distribución. Ahora bien, a diferencia de lo que ocurre en la cooperación con los proveedores, en donde la empresa solamente establece alianzas con un proveedor por categoría de input, el establecimiento de alianzas con los distribuidores no implica en principio exclusividad. En efecto, aunque el fabricante puede limitar el número de distribuidores por gama de producto mediante contratos de exclusividad (puede significar un aumento del compromiso del fabricante con el distribuidor, así como una mayor reputación del distribuidor en el mercado local, lo cual puede motivarle a esforzarse más en el desempeño de sus actividades), la utilización de múltiples distribuidores es conveniente en muchas situaciones, por ejemplo cuando en el mercado existen clientes muy diferentes (Narus y Anderson, 1986, pág. 70). En principio no es necesario hacer una segmentación estratégica, ya que cabe la posibilidad de aliarse con todos los distribuidores. Sin embargo, el fabricante debe tener presente que no con todos los distribuidores puede asociarse estratégicamente. Como indican Joseph *et al.* (1995, pág. 34), mantener relaciones de cooperación es contraproducente si las expectativas y objetivos del distribuidor no son compatibles con los del fabricante.

En este sentido Ganesan (1994) señala que los directivos de la empresa deben conocer si sus distribuidores están orientados al corto o al largo plazo antes de aliarse estratégicamente con ellos. Según el autor, la orientación al largo plazo de un distribuidor depende básicamente de dos factores, la mutua dependencia y la confianza que exista entre las partes. En efecto, la dependencia de un distribuidor en su proveedor influye decisivamente en la necesidad de mantener una relación duradera para cumplir con sus objetivos. Como señalan Skinner, Gassenheimer y Kelley (1992, pág. 178), es bastante probable que el miembro del canal dependiente de las operaciones del otro miembro realice un gran esfuerzo por mantener la relación. En la misma línea, Lusch y Brown (1996) determinan que cuando la interdependencia entre el fabricante y el distribuidor es elevada (dependencia bilateral), o cuando es el distribuidor el que depende del vendedor (dependencia unilateral), en ambos casos, el comprador presenta una orientación hacia las relaciones de cooperación a largo plazo. Sin embargo, en aquellas situaciones en las que es el vendedor el que depende unilateralmente del distribuidor, existe una menor orientación hacia el largo plazo del comprador.

Pero la dependencia por sí sola no es suficiente, ya que el distribuidor puede pensar que no habrá un reparto equitativo de los resultados, por lo que otro requisito es la existencia de confianza en el fabricante. Esta confianza suele tener dos componentes, la credibilidad en que el fabricante tiene las capacidades suficientes para realizar sus operaciones eficientemente, y la benevolencia del vendedor para con el comprador ante las nuevas situaciones que surgen. Además la confianza supone un mayor compromiso por parte del distribuidor hacia la relación con su vendedor, y como señalan Morgan y Hunt (1994) compromiso y confianza implican un mayor grado de cooperación. Según un estudio llevado a cabo por Kumar (1996, pág. 97), los distribuidores que confían en sus fabricantes están más comprometidos con la relación, utilizan menos fuentes alternativas de suministro y obtienen mayores rendimientos para el fabricante, que aquellos minoristas que no confían en sus vendedores.

Desde otra perspectiva, las relaciones de cooperación a largo plazo no son viables en determinados entornos industriales. Para Low (1996), el grado de innovación tecnológica del producto, la aceptación del mercado de esa innovación, así como la estructura del mercado (mayor o menor número de empresas), son factores que van a determinar el comportamiento a seguir por las empresas, oportunista a corto plazo o de cooperación a largo plazo. Por ejemplo, ante nuevos productos tecnológicamente revolucionarios, los distribuidores prefieren seguir un comportamiento oportunista a corto plazo, dada la incertidumbre que existe acerca de su aceptación por el mercado. Las alianzas estratégicas suelen darse más bien con innovaciones tecnológicas incrementales.

## 5. ALIANZAS CON CLIENTES

En los apartados anteriores se han estudiado las relaciones de cooperación que puede mantener una empresa con sus proveedores y con sus distribuidores. Sin embargo, aunque han sido en menor medida analizadas, la empresa también puede desarrollar alianzas verticales con sus clientes. En este sentido Wiersema (1997) habla de la asociación estrecha con el cliente, en donde las empresas abandonan la postura de enfrentamiento y asumen un punto de vista común, ya que la mayor fuente de crecimiento, ventajas e ingresos radica en establecer y perfeccionar relaciones estrechas con los clientes. Según el autor, «la asociación estrecha no significa incrementar la satisfacción del cliente, sino hacerse corresponsable de los resultados del cliente. No impone una basta dosis de buena voluntad, sino solidaridad en el trabajo diario, intercambio de información útil y cooperación en la búsqueda de resultados» (pág. 6). Se trata de contemplar los problemas del cliente como propios. La cooperación con los clientes puede variar desde la colaboración en el diseño de los productos y procesos, pasando por una sincronización de las operaciones, hasta una integración de los negocios en donde proveedor y cliente diseñan en conjunto sus modelos operativos y los procesos de negocio como si fueran una sola compañía en vez de dos empresas distintas.

¿Debe cooperar la empresa con todos sus clientes? Sin lugar a dudas, no. Diversas aportaciones existen en este sentido. Como indica Wilson (1994, pág. 216), cada cliente es distinto, lo que implica que no pueden ser tratados genéricamente. Este autor distingue tres tipos de clientes: aquellos cuya motivación es comprar al menor precio posible sin importarles quién sea el vendedor, los que buscan un proveedor que les ayude a solucionar sus problemas, y los que se comprometen a mantener una relación a largo plazo con el vendedor, siendo estos los socios potenciales. Para Wiersema (1997, pág. 126), la empresa debe olvidarse de los clientes promedio y centrarse en clientes en expansión, que ven futuro y están interesados en relaciones a largo plazo. Por su parte, Hanan (1986) analiza las asociaciones para crecer, en las que empresa y cliente, una a la otra, se ayudan a crecer. La empresa coopera con sus clientes para ayudarles a crecer, lo cual redundará a su vez en el propio crecimiento de la empresa. En efecto, se requieren clientes rentables para crecer, y una forma de conseguirlo es llegando a ser parte de los procesos del cliente (PREISS, GOLDMAN y NAGEL, 1996). Con estas asociaciones la empresa se asegura no sólo la continuidad de las relaciones con esos clientes, sino también un crecimiento constante. Evidentemente, una asociación para el mutuo crecimiento debe ser exclusiva con determinados clientes. Se deben seleccionar aquellos clientes cuyos costes puedan reducirse significativamente con las capacidades y experiencia del vendedor, y que ofrezcan mayores oportunidades de crecimiento de sus ventas.

En la línea expuesta, Anderson y Narus (1991) proponen una segmentación estratégica del mercado para determinar los clientes con los cuales se debe cooperar. Para ello, la empresa debe dividir el mercado en segmentos en base a la aplicación que los clientes hacen del producto ofertado, analizando además el valor en términos económicos y tecnológicos que el producto proporciona a los clientes de los distintos segmentos. Aunque el fabricante puede vender a un amplio número de segmentos, solamente debe cooperar estrechamente con los segmentos en los que el producto proporciona un alto valor a los clientes. Sin embargo, no todos los clientes de esos segmentos deben ser partícipes de una alianza estratégica, sino que de

nuevo debe hacerse una selección en base a una serie de criterios, como su filosofía de negocios, su desarrollo tecnológico, o la dependencia mutua de ambas partes en la relación.

## 6. CONCLUSIONES

Aunque existen razones de peso para aliarse estratégicamente con los proveedores, distribuidores y clientes, el mantenimiento de relaciones de mercado también puede ser conveniente en determinadas circunstancias. No en todas las situaciones es ideal formar una alianza estratégica en la que las partes comparten tecnología, información y siguen estrategias comunes. La empresa debe segmentar estratégicamente a sus proveedores y formar asociaciones estratégicas con aquellos que suministran inputs de gran valor y que influyen notablemente en la diferenciación de su producto, mientras que con los suministradores de inputs estandarizados que no contribuyen a diferenciar el producto debe mantener relaciones de mercado. Con los distribuidores, en principio, podría cooperarse con todos, sin embargo puede ser de gran utilidad hacer una selección en base a su orientación hacia el largo plazo, su dependencia respecto a la relación y su confianza con el fabricante. Por último, las alianzas estratégicas deben formarse con los clientes en expansión, que están interesados en una relación a largo plazo y a los que el producto de la empresa proporciona un gran valor. Este tipo de clientes son los que le van a permitir a la empresa crecer.

## BIBLIOGRAFÍA

- ANDERSON, E. Y WEITZ, B. (1989): «DETERMINANTS OF CONTINUITY IN CONVENTIONAL INDUSTRIAL CHANNEL DYADS», *MARKETING SCIENCE*, VOL. 8 Nº 4, PÁGS. 310-323.
- ANDERSON, E. Y WEITZ, B. (1992): «THE USE OF PLEDGES TO BUILD AND SUSTAIN COMMITMENT IN DISTRIBUTION CHANNELS», *JOURNAL OF MARKETING RESEARCH*, VOL. 29 Nº 2, PÁGS. 18-34.
- ANDERSON, J.C. Y NARUS, J.A. (1990): «A MODEL OF DISTRIBUTOR FIRM AND MANUFACTURER WORKING PARTNERSHIPS», *JOURNAL OF MARKETING*, VOL. 54 Nº 1, PÁGS. 42-58.
- ANDERSON, J.C. Y NARUS, J.A. (1991): «PARTNERING AS A FOCUSED MARKET STRATEGY», *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, VOL. 33 Nº 3, PÁGS. 95-113.
- AULAKH, P.S.; KOTABE, M. Y SAHAY, A. (1996): «TRUST AND PERFORMANCE IN CROSS-BORDER MARKETING PARTNERSHIPS: A BEHAVIORAL APPROACH», *JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES*, VOL. 27, SPECIAL ISSUE, PÁGS. 1005-1032.
- BURNES, B. Y NEW, S. (1997): «COLLABORATION IN CUSTOMER-SUPPLIER RELATIONSHIPS: STRATEGY, OPERATIONS AND THE FUNCTION OF RHETORIC», *INTERNATIONAL JOURNAL OF PURCHASING AND MATERIALS MANAGEMENT*, FALL, PÁGS. 11-17.
- BUZZELL, R.D. Y ORTMEYER, G. (1996): «LAS ASOCIACIONES VERTICALES HACEN MÁS EFICAZ LA DISTRIBUCIÓN», *HARVARD-BUSINESS REVIEW*, Nº 72, PÁGS. 72-85.
- CONCA, F.J. Y MOLINA, H. (1998): *LA ADMINISTRACIÓN DE LAS OPERACIONES Y LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL*. INSTITUTO DE CULTURA JUAN GIL-ALBERT, ALICANTE.
- DABHOLKAR, P.A.; JOHNSTON, W.J. Y CATHEY, A.S. (1994): «THE DYNAMICS OF LONG-TERM BUSINESS-TO-BUSINESS EXCHANGE RELATIONSHIPS», *JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE*, VOL. 22 Nº 2, PP. 130-145.
- DYER, J.H.; CHO, D.S. Y CHU, W. (1998): «STRATEGIC SUPPLIER SEGMENTATION: THE NEXT BEST PRACTICE IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT», *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, VOL. 40 Nº 2, PÁGS. 57-77.
- ELLRAM, L.M. (1995): «A MANAGERIAL GUIDELINE FOR THE DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF PURCHASING PARTNERSHIPS», *INTERNATIONAL JOURNAL OF PURCHASING AND MATERIALS MANAGEMENT*, SUMMER, PÁGS. 10-16.
- GANESAN, S. (1994): «DETERMINANTS OF LONG-TERM ORIENTATION IN BUYER-SELLER RELATIONSHIPS», *JOURNAL OF MARKETING*, VOL. 58 Nº 2, PÁGS. 1-19.
- GILL, L.E. Y ALLERHEILIGEN, R.P. (1996): «CO-OPERATION IN CHANNELS OF DISTRIBUTION: PHYSICAL DISTRIBUTION LEADS THE WAY», *INTERNATIONAL JOURNAL OF PHYSICAL DISTRIBUTION & LOGISTICS MANAGEMENT*, VOL. 26 Nº 5, PÁGS. 49-63.
- GOFFIN, K.; SZWEJCZEWSKI, M. Y NEW, C. (1997): «MANAGING SUPPLIERS: WHEN FEWER CAN MEAN MORE», *INTERNATIONAL JOURNAL OF PHYSICAL DISTRIBUTION & LOGISTICS*, VOL. 27 Nº 7, PÁGS. 422-436.
- HAN, S.L.; WILSON, D.T. Y DANT, S.P. (1993): «BUYER-SUPPLIER RELATIONSHIPS TODAY», *INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT*, VOL. 22 Nº 4, PÁGS. 331-338.
- HANAN, M. (1986): *GROWTH PARTNERING. HOW TO MANAGE STRATEGIC ALLIANCES FOR MUTUAL PROFIT*. AMA MEMBERSHIP PUBLICATIONS DIVISION, NUEVA YORK.
- HEIDE, J.B. (1994): «INTERORGANIZATIONAL GOVERNANCE IN MARKETING CHANNELS», *JOURNAL OF MARKETING*, VOL. 58 Nº 1, PÁGS. 71-85.
- JOSEPH, W.B.; GARDNER, J.T.; THACH, S. Y VERNON, F. (1995): «HOW INDUSTRIAL DISTRIBUTORS VIEW DISTRIBUTOR-SUPPLIER PARTNERSHIP ARRANGEMENTS», *INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT*, VOL. 24 Nº 1, PÁGS. 27-36.
- KALWANI, M.U. Y NARAYANDAS, N. (1995): «LONG-TERM MANUFACTURER-SUPPLIER RELATIONSHIPS: DO THEY PAY OFF FOR SUPPLIER FIRMS?», *JOURNAL OF MARKETING*, VOL. 59 Nº 1, PÁGS. 1-16.
- KUMAR, N. (1996): «THE POWER OF TRUST IN MANUFACTURER-RETAILER RELATIONSHIPS», *HARVARD BUSINESS REVIEW*, VOL. 74 Nº 6, PÁGS. 92-106.
- LANDEROS, R. Y MONCZKA, R.M. (1989): «COOPERATIVE BUYER-SELLER RELATIONSHIPS AND A FIRM'S COMPETITIVE POSTURE», *JOURNAL OF PURCHASING AND MATERIALS MANAGEMENT*, FALL, PÁGS. 9-18.
- LOW, B.K.H. (1996): «LONG-TERM RELATIONSHIP IN INDUSTRIAL MARKETING», *INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT*, VOL. 25 Nº 1, PÁGS. 23-35.
- LUSCH, R.F. Y BROWN, J.R. (1996): «INTERDEPENDENCY, CONTRACTING, AND RELATIONAL BEHAVIOR IN MARKETING CHANNELS», *JOURNAL OF MARKETING*, VOL. 60 Nº 4, PÁGS. 19-38.
- MERLI, G. (1994): *COMAKERSHIP (FABRICACIÓN ASOCIADA). NUEVA ESTRATEGIA DE APROVISIONAMIENTO PARA LA FABRICACIÓN*. DÍAZ DE SANTOS, MADRID.
- MORGAN, R.M. Y HUNT, S.D. (1994): «THE COMMITMENT-TRUST THEORY OF RELATIONSHIP MARKETING», *JOURNAL OF MARKETING*, VOL. 58 Nº 3, PÁGS. 20-38.
- PREISS, K.; GOLDMAN, S.L. Y NAGEL, R.N. (1996): *COOPERATE TO COMPETE. BUILDING AGILE BUSINESS RELATIONSHIPS*. VAN NOSTRAND REINHOLD, NUEVA YORK.
- NARUS, J.A. Y ANDERSON, J.C. (1986): «TURN YOUR INDUSTRIAL DISTRIBUTORS INTO PARTNERS», *HARVARD BUSINESS REVIEW*, VOL. 64 Nº 2, PÁGS. 66-71.
- RICH, N. Y HINES, P. (1997): «SUPPLY-CHAIN MANAGEMENT AND TIME-BASED COMPETITION: THE ROLE OF THE SUPPLIER ASSOCIATION», *INTERNATIONAL JOURNAL OF PHYSICAL DISTRIBUTION & LOGISTICS MANAGEMENT*, VOL. 27 Nº 3/4, PÁGS. 210-225.
- SÁNCHEZ, M. (1997): *LAS RELACIONES INTERORGANIZACIONALES EN EL CANAL DE COMERCIALIZACIÓN*. UNIVERSIDAD DE ALMERÍA.
- SHEPPARD, B.H. Y TUCHINSKY, M. (1996): «INTERFIRM RELATIONSHIPS: A GRAMMAR OF PAIRS», *RESEARCH IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, VOL. 18, PÁGS. 331-373.
- SKINNER, S.J.; GASSENHEIMER, J.B. Y KELLEY, S.W. (1992): «COOPERATION IN SUPPLIER-DEALER RELATIONS», *JOURNAL OF RETAILING*, VOL. 68 Nº 2, PÁGS. 174-193.
- STUART, F.I. (1993): «SUPPLIER PARTNERSHIPS: INFLUENCING FACTORS AND STRATEGIC BENEFITS», *INTERNATIONAL JOURNAL OF PURCHASING AND MATERIALS MANAGEMENT*, FALL, PÁGS. 22-28.
- VÁZQUEZ, R. (1993): «EL MARCO ACTUAL DE LAS RELACIONES FABRICANTE-DISTRIBUIDOR: NEGOCIACIÓN Y COOPERACIÓN», *INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA*, Nº 713, PÁGS. 89-99.
- VÁZQUEZ, R.; SANTOS, M.L. Y SANZO, M.J. (1998): *ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA MERCADOS INDUSTRIALES: PRODUCTO Y DISTRIBUCIÓN*. CIVITAS, MADRID.
- WILSON, L. (1994): *STOP SELLING. START PARTNERING*. JOHN WILEY & SONS, NUEVA YORK.
- WIERSEMA, F. (1997): *EL MEJOR SOCIO ES SU CLIENTE*. PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, NAUCALPAN DE JUÁREZ, MÉXICO.