

LAS NUEVAS RELACIONES CON LOS PROVEEDORES: LAS “PARTNERSHIPS”.

Nazario García Fernández; Manuel Angel Menéndez Artime; José Luis Herrero Toranzo.
Universidad de Oviedo.

RESUMEN.

En este trabajo se profundiza en las relaciones comprador-suministrador, examinando el cambio que éstas experimentan desde el tradicional distanciamiento hasta las relaciones de cooperación, alianza o integración. Se examina el concepto de “partnership” o “comakership” como estadio final de esas relaciones de cooperación entre el comprador y el suministrador; se expone un conjunto de opiniones relacionadas con las ventajas e inconvenientes de su implantación y se identifican los factores que ayudan al éxito de la relación. Reconociendo que el establecimiento de “partnerships” requiere tiempo, se señalan las etapas por las que discurre el proceso de implementación de las mismas, admitiendo diferentes fases de profundización en el camino hacia su consolidación. Tras recoger algunas opiniones relacionadas con experiencias habidas al efecto, se concluye el trabajo, reconociendo que, aunque las relaciones “partnership” no son las “alianzas estratégicas” que más abundan en las empresas, sí constituyen un instrumento válido para mejorar la gestión empresarial por todos los beneficios que reporta, especialmente si se aplica para la compra de productos de alto riesgo de suministro.

EL ENFOQUE TRADICIONAL DE LAS RELACIONES DE COMPRA.

Tradicionalmente, la relación entre una empresa y sus proveedores ha sido distante. La existencia de una relación de adversarios entre el comprador y el suministrador, totalmente dominante en las fechas anteriores a los setenta, es fácilmente constatable por la literatura de compras. *Karras (1.970, 1.974)* dejaba constancia de este distanciamiento cuando recogía: “Lo que es bueno para uno, es malo para el otro”, “la información sobre las propuestas deben ocultarse”.

Estas relaciones se basan en mantener unas posiciones antagónicas y de desconfianza mutua, donde son elementos básicos de actuación: la importancia del precio como criterio decisivo para la elección del suministrador, el mantenimiento de una gran variedad de fuentes de suministro, la orientación de las acciones del suministrador casi exclusivamente a la consecución del pedido (a corto plazo), la existencia de constantes fricciones en materia de calidad y plazos de entrega y las cláusulas de penalización por incumplimientos para asegurar la fiabilidad del suministrador.

El objetivo primordial de compra bajo estos parámetros es conseguir el precio más bajo, utilizando un gran número de suministradores, fomentando la competencia entre ellos y manteniendo stocks elevados como fórmula de aseguramiento del suministro.

NUEVO ENFOQUE DE LAS RELACIONES CON LOS SUMINISTRADORES (COOPERACIÓN, “PARTNERSHIP”, “COMAKERSHIP”).

La presión competitiva de los nuevos entornos obliga a las empresas a revisar sus modelos organizativos y de gestión, dando como resultado la búsqueda de nuevas formas que aporten alguna ventaja competitiva. En tal sentido, utilizar nuevos sistemas de Compras aparece como un campo que ofrece amplias posibilidades de mejora.

La constatación de este nuevo enfoque es manifestado por diferentes investigadores. *Manoochehri (1.984)* observa, a finales de los setenta y primeros de los ochenta, en Estados Unidos, que la actitud adversa entre comprador y vendedor está disminuyendo y reemplazándose por el punto de vista “yo gano-tu ganas”, lo que significa que las compañías están comprendiendo el interés que tiene la consideración del proveedor como una extensión de su propio funcionamiento y las posibilidades de un cambio en la filosofía de compra, avanzando hacia unas relaciones cooperativas y más largas con los proveedores. *Beck y Long (1.985)* y *Dumond y Newman (1.990)* también constatan este cambio de una postura tradicional de adversarios hacia una posición de “compañeros”. *Landeros y Monczka (1.989)* concluyen que las tácticas basadas en el precio y la licitación, así como las negociaciones posicionales, muy ligadas a las decisiones a corto plazo dan como resultado un coste de producto adquirido más alto para el suministrador y, por consiguiente, un precio más elevado para el comprador, por lo que no es de extrañar el aumento del número de directores de compras que estaban intentando cambiar sus formas de actuación. *Merli (1.994)*, por su parte, observa que a finales de los 70, primeros de los 80, las empresas presentan un mayor número de exigencias. Así, señala que la empresa compradora pretende obtener una mayor calidad en el producto adquirido, una mayor certeza en las entregas, una mayor flexibilidad y rapidez en las respuestas, unas entregas más fragmentadas y frecuentes, mejoras garantizadas, reducciones de precio, pedidos completos, apoyo técnico, información del estado de los pedidos y atención rápida a las reclamaciones. Considera, entonces, que, para poder satisfacer estas exigencias, se impone un cambio en las relaciones interindustriales, concluyendo que ese cambio radica en unas relaciones comprador – suministrador basadas en la confianza y la cooperación hasta conseguir niveles de integración cada vez más fuertes. *Lamming (1.986)* y *Wagner (1.991)* reconocen que las relaciones a más largo plazo y más cooperativas son cada vez más demandadas a los suministradores. *Martin Christopher (1.994)* ilustra la necesidad de colaboración a largo plazo mediante el ejemplo del “dilema del prisionero”, concluyendo que la mejor estrategia es la basada en la confianza mutua.

La profundización en las relaciones entre proveedor-comprador da lugar a las asociaciones o alianzas de compra que, si toman forma general, reciben el nombre de “partnership” y si se centran en relaciones de subcontratación de fabricaciones, se conocen como “comakership”. A medida que el entorno global se hace más competitivo, las relaciones de “partnership” cobran más importancia (*Ellram, 1.991*). El concepto de “partnership” se basa en la cooperación y en la confianza (*Akacum y Dale, 1.995*). Según *Leenders y Fearon (1.993)*, el término “partnership” puede ser entendido como asociación o alianza estratégica y es acuñado en los ochenta por las compañías japonesas que mantenían relaciones muy estrechas con los suministradores, viéndose como uno de los elementos clave en el aseguramiento de la calidad del producto adquirido, las entregas rápidas y la mejora continua. Para *Ellram (1.991)*, una “partnership” se define como “un acuerdo entre un comprador y un suministrador que implica un compromiso durante un período extenso de tiempo e incluye el compartir información junto con riesgos y recompensas por la relación”. La idea clave es que cada “partner” pueda realizar su propia posición competitiva a través del conocimiento y de los recursos compartidos por el otro (*Leenders y Fearon, 1.993*). Según esto, los socios deben compartir objetivos y trabajar juntos para mejorar el diseño, la calidad, las entregas y aspectos de fabricación de sus respectivos productos y operaciones, en un intento para obtener ventaja competitiva. Por tanto, las “partnerships” con los suministradores difieren de las relaciones tradicionales e implican una confianza inherente, además de un compromiso y un compartir entre las partes.

Como principios generales que caracterizan el concepto de “partnership” y, por extensión, “comakership”, se pueden señalar los siguientes: una relación basada en la apertura y confianza mutuas, voluntad por ambas partes de crear un relación comercial beneficiosa para ambas partes, actitud de búsqueda de soluciones por encima de las líneas divisorias que puedan existir, importancia del coste integral, búsqueda de continuidad e intercomunicación múltiple (temas diversos: desarrollo, ingeniería, calidad, logística, etc.) y sincera, formación y bases culturales similares. *Martin*

Christopher (1.994) considera como condicionante de la cofabricación: “el desarrollo de una relación a largo plazo con un número limitado de proveedores sobre la base de la confianza mutua”.

Las partnerships pueden ser vistas como una solución alternativa a la opción de fabricar en la decisión comprar o fabricar y también podrían ser un sustituto para la integración vertical (Leenders y Fearon, 1.993).

Anna Flynn (1.993) resume los aspectos diferenciadores existentes entre el enfoque tradicional de las compras y la orientación “partnership”, tal como se recoge en el Cuadro nº 1.

CUADRO Nº 1: ENFOQUE DE LAS RELACIONES DE COMPRAS: TRADICIONAL Y “PARTNERSHIPS”.

ENFOQUE TRADICIONAL	ENFOQUE PARTNERSHIP
PRECIO MÁS BAJO.	COSTE INTEGRAL.
IMPULSADO POR LAS ESPECIFICACIONES.	IMPULSADO POR EL CLIENTE FINAL.
CORTO PLAZO, REACCIONA AL MERCADO	LARGO PLAZO
EVITAR PROBLEMAS	OPORTUNIDAD DE MAXIMIZACIÓN.
RESPONSABILIDAD DE COMPRAS	IMPLICACIÓN DE EQUIPOS CROSS-FUNCIONALES Y DE LA ALTA DIRECCIÓN
TÁCTICO	ESTRATÉGICO
POCA PARTICIPACIÓN POR AMBAS PARTES.	SUMINISTRADOR Y COMPRADOR COMPARTEN PLANES A CORTO Y A LARGO PLAZO, RIESGOS, INFORMACIÓN Y OPORTUNIDADES. LOS ESFUERZOS E INTERESES CONJUNTOS PROVOCAN ACTUACIONES COMO SI SE TRATASE DE UNA ÚNICA EMPRESA.

Fuente: Leenders and Fearon (1.993), tomados de Anna Flynn, Purchasing Education Plus.

En el mismo sentido, Giunipero (1.986) establece las diferencias entre la relación convencional de compras (tradicional) y las relaciones de cofabricación que se recogen en el Cuadro nº 2.

CUADRO Nº 2: DIFERENCIAS ENTRE LA RELACIÓN CONVENCIONAL Y LA DE COFABRICACIÓN.

DINÁMICA DE COMPRAS	COMPRAS CONVENCIONALES	COFABRICACIÓN
RELACIONES PROVEEDOR – COMPRADOR	ADVERSARIOS	ASOCIACIÓN
TIPO DE RELACIONES	VARIABLES	A LARGO PLAZO
TIPO DE CONTRATO	CORTO	LARGO
CANTIDAD DEL PEDIDO	GRANDE	PEQUEÑA
ESTRATEGIA DE TRANSPORTE	CAMIÓN CARGADO DE UN SOLO PRODUCTO	ENTREGA JIT
SEGURIDAD DE CALIDAD	INSPECCIÓN Y REINSPECCIÓN	NINGUNA INSPECCIÓN A LA LLEGADA
MEDIOS DE COMUNICACIÓN AL PROVEEDOR	ORDEN DE COMPRA	PETICIÓN VERBAL.
FRECUENCIA DE COMUNICACIÓN	ESPORÁDICA	CONSTANTE
IMPACTO SOBRE LAS EXISTENCIAS	UN ACTIVO	UN PASIVO
NÚMERO DE PROVEEDORES	MUCHOS, CUANTOS MÁS MEJOR	POCOS O UNO SÓLO
PROCESO DE DISEÑO	DISEÑO DEL PRODUCTO, LUEGO PETICIÓN DE PRESUPUESTO	PETICIÓN DE IDEAS AL PROVEEDOR, LUEGO DISEÑO DEL PRODUCTO.
CANTIDAD DE PRODUCCIÓN	GRANDES LOTES	LOTES PEQUEÑOS
PROGRAMACIÓN DE LA ENTREGA	MENSUAL	SEMANAL O DIARIA.
LOCALIZACIÓN DE PROVEEDORES	AMPLIAMENTE DISPERSA	TAN COMPACTA COMO SEA POSIBLE
ALMACÉN	GRANDE. AUTOMATIZADO.	PEQUEÑO. FLEXIBLE

Fuente: Giunipero, L.C. (1.986)

VENTAJAS DE LAS RELACIONES COOPERATIVAS, “PARTNERSHIP” O “COMAKERSHIP”.

Los mejores argumentos para el establecimiento de relaciones cooperativas, “partnership” o “comakership” son las ventajas que reporta. En su estudio sobre la cadena de suministros, Giunipero y Brand (1.996), valoran la coordinación con el suministrador como instrumento básico de obtención de beneficios, identificando como principales: la reducción de los márgenes de tiempo, una mayor productividad en sus operaciones, unos inventarios más bajos, una mayor fiabilidad de entrega de los suministradores y unos costes más bajos de los productos. Como efectos adicionales que consideran positivos, apuntan, también, una mayor flexibilidad, una mayor capacidad de reacción, un mejor intercambio de información entre las partes, la mejora de la calidad, la consolidación de una fuerza de compras, el requerimiento de menos suministradores y un enfoque más centrado en las fuentes.

Valls Planells (1.996) también ve muy positivo el cambio hacia unas relaciones más estrechas con los proveedores, especialmente por el aprovechamiento de know how aportado por éstos, la posibilidad de acceder a irrealizables o desconocidas por la compañía compradora y la reducción de costes por suministro o subcontratación en países con costes mucho más bajos por efecto de la globalización. Rubin y Carter (1.990) constatan el cambio de relaciones adversarias a relaciones cooperativas entre el suministrador y el cliente en los Estados Unidos y consideran la superioridad general de las relaciones cooperativas desde el punto de vista de la reducción de costes totales.

Prida y Gutiérrez (1.996) estructuran las ventajas que se obtienen de las relaciones de colaboración proveedor – cliente, tal como se expone en el Cuadro nº 3.

CUADRO Nº 3: VENTAJAS DE LA RELACIÓN DE COLABORACIÓN PROVEEDOR – CLIENTE.

VENTAJAS PARA EL CLIENTE	VENTAJAS PARA EL PROVEEDOR
A) ESTAR SEGURO DE QUE LOS ARTÍCULOS SE SUMINISTRAN DE ACUERDO CON LAS ESPECIFICACIONES.	A) REDUCIR LOS COSTES ASOCIADOS CON LA FALTA DE CALIDAD.
B) REDUCIR LOS COSTES ASOCIADOS CON LA FALTA DE CALIDAD.	B) ORGANIZAR UN SISTEMA DE CALIDAD.
C) ELIMINAR INSPECCIONES DE ACEPTACIÓN	C) INCREMENTAR LA FLEXIBILIDAD.
D) ELIMINAR STOCKS DE SEGURIDAD	D) ADQUIRIR LA CAPACIDAD PARA MEJORAR LOS PRODUCTOS QUE SE SUMINISTRAN.
E) OBTENER CONFORMIDAD CON LAS PROGRAMACIONES DE ENTREGA.	E) OBTENER INFORMACIÓN POR ADELANTADO.

VENTAJAS PARA EL CLIENTE	VENTAJAS PARA EL PROVEEDOR
F) CONSEGUIR ENTREGAS MÁS PEQUEÑAS Y FRECUENTES.	F) OBTENER GARANTÍAS DE CONTINUAR COMO PROVEEDOR A LARGO PLAZO.
G) REDUCIR EL TIEMPO DEL CICLO DE APROVISIONAMIENTOS.	G) INCREMENTAR EL VOLUMEN DE NEGOCIO.
H) REDUCIR EL STOCK DEBIDO A LOS LOTES	H) OBTENER BENEFICIOS ECONÓMICOS.
I) OBTENER EL KNOW-HOW DEL PROVEEDOR PARA EL RÁPIDO DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS.	I) ACCESO A NUEVOS MERCADOS POTENCIALES.
J) MEJORAR SU PROPIO SERVICIO AL CLIENTE POR TENER LA INFORMACIÓN DEL PROVEEDOR PUNTUALMENTE.	J) RECIBIR UN FEED-BACK ÚTIL PARA EL APRENDIZAJE.

Fuente: Prida y Gutiérrez (1.996).

Centrándonos en las “partnership”, desde un acercamiento a algunos estudios relacionados con las ventajas que reporta, sintetizamos un conjunto de ellas en el Cuadro nº 4.

Budden, M., Jones, M. y Budden, C. (1.996) señalan como beneficios más importantes del “partnering”, el compartir recursos financieros y las mejoras derivadas de la aplicación de los sistemas “just in time” y añaden también, los que tienen que ver con los ahorros de coste, las mejoras de diseño del productos, las mejoras de productividad, la reducción de niveles de inventario y la reducción de procedimientos monótonos que exigen mucho tiempo. *Mason, J.R. (1.985)*, centrándose en la “comakership”, añade los plazos de fabricación y entrega más cortos, la fiabilidad de entregas, una menor disrupción de la programación, la ejecución más rápida de los cambios de diseño, menos problemas de calidad y prioridad en los pedidos.

CUADRO Nº 4: VENTAJAS DE LAS PARTNERSHIPS.

VENTAJAS POTENCIALES DE FORMAR PARTNERSHIPS DE COMPRAS FRENTE A LAS RELACIONES DE ADVERSARIO.
<p style="text-align: center;">DIRECCIÓN.</p> <p style="text-align: center;">1. LA BASE REDUCIDA DE SUMINISTRADORES ES MÁS FÁCIL DE DIRIGIR.</p> <p>2. UNA MAYOR DEPENDENCIA MUTUA REDUCE EL RIESGO DE PERDER FUENTES DE SUMINISTRO Y CREA MAYOR ESTABILIDAD AL AUMENTAR LA LEALTAD POR PARTE DEL SUMINISTRADOR.</p> <p style="text-align: center;">3. REDUCCIÓN DE TIEMPO EN LA BÚSQUEDA DE NUEVOS SUMINISTRADORES U OBTENCIÓN DE OFERTAS COMPETITIVAS.</p> <p>4. LA PLANIFICACIÓN CONJUNTA Y EL COMPARTIR INFORMACIÓN BASÁNDOSE EN LA CONFIANZA Y EL BENEFICIO MUTUOS Y LA LEALTAD PUEDE AUMENTAR LA ATENCIÓN DEL SUMINISTRADOR Y EL SERVICIO AL CLIENTE EN ASPECTOS TALES COMO:</p> <p style="text-align: center;">EXACTITUD EN TIEMPO DE ESPERA. PRIORIDAD EN TIEMPOS DE ESCASEZ. MAYOR ATENCIÓN CUANDO SURGEN PROBLEMAS.</p> <p>5. UNA MAYOR COOPERACIÓN DE LOS SUMINISTRADORES PARA APOYAR LA ESTRATEGIA DE LA FIRMA.</p>
<p style="text-align: center;">TECNOLOGÍA.</p> <p>LOS PARTNERS PUEDEN SER MÁS COMPLACIENTES A LA HORA DE COMPARTIR O DAR ACCESO A LA TECNOLOGÍA.</p> <p>LOS SOCIOS PUEDEN ESTAR MÁS DISPUESTOS A PARTICIPAR EN EL DISEÑO DEL PRODUCTO.</p> <p>EL CONOCIMIENTO E INVOLUCRACIÓN DEL SUMINISTRADOR EN EL DISEÑO PUEDE:</p> <p style="text-align: center;">MEJORAR LA CALIDAD. REDUCIR EL TIEMPO QUE SE TARDA EN PONER UN NUEVO PRODUCTO EN EL MERCADO. REDUCIR TIEMPOS EN LA REALIZACIÓN DE CAMBIOS DE DISEÑO.</p>
<p style="text-align: center;">ASPECTOS FINANCIEROS.</p> <p style="text-align: center;">COMPARTIR RIESGOS DE NEGOCIOS A TRAVÉS DE: INVERSIÓN CONJUNTA. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO CONJUNTO.</p> <p>COMPARTIR RIESGOS FINANCIEROS ASOCIADOS CON CAMBIOS O MOVIMIENTOS DEL MERCADO.</p> <p>EL COMPARTIR INFORMACIÓN QUE PERMITE REDUCIR LOS NIVELES DE INVENTARIO.</p> <p>EL COMPROMISO A LARGO PLAZO DE UNA “PARTNERSHIP” PUEDE CONDUCIR A UNOS PRECIOS DE SUMINISTRO MÁS ESTABLES.</p>

Fuente: Síntesis de Speckman (1.988), Bertrand (1.986), Landeros y Monczka (1.989), Bevan (1.989), Shapiro (1.985), Leenders y Blenkhorn (1.988) y Bhote (1.989).

FACTORES DE ÉXITO DE LAS “PARTNERSHIPS” DE COMPRAS.

Parece darse un consenso en la literatura sobre las “partnerships” en cuanto a que su desarrollo no se produce de la noche a la mañana, sino que se requiere de tiempo para su construcción y éxito. Teniendo en cuenta los trabajos de *Speckman (1.988)*, *Bertrand (1.986)*, *Landeros y Monczka (1.989)*, *Bevan (1.989)*, *Shapiro (1.985)* y *Leenders y Blenkhorn (1.988)*, podemos sintetizar los factores de éxito más importantes de las “partnership”, tal como se recoge en el Cuadro nº 5.

CUADRO Nº 5: FACTORES QUE FAVORECEN EL ÉXITO DE LAS “PARTNERSHIPS”.

FACTORES DE ÉXITO FRECUENTEMENTE CITADOS EN LAS “PARTNERSHIPS” DE COMPRAS.
<p style="text-align: center;">CONTRIBUCIÓN DEL PARTNER (SOCIO, ASOCIADO).</p> <p>EL ASOCIADO DEBERÍA PROPORCIONAR VALOR AÑADIDO FRENTE A OTROS SUMINISTRADORES.</p> <p>EL OBJETIVO DEBERÍA SER UNA PERSPECTIVA TOTAL DEL COSTE, NO EL PRECIO.</p> <p style="text-align: center;">ELEGIR UN ASUNTO O ASUNTOS CLAVE.</p>
<p style="text-align: center;">CUESTIONES PERSONALES.</p> <p style="text-align: center;">CONFIANZA Y FRANQUEZA MUTUAS.</p> <p style="text-align: center;">REDUCCIÓN EN EL NÚMERO DE SUMINISTRADORES UTILIZADOS.</p>
<p style="text-align: center;">INTERACCIÓN.</p> <p>LA COMUNICACIÓN TIENE LUGAR A MUCHOS NIVELES Y FUNCIONES ENTRE LAS FIRMAS.</p> <p>EL SUMINISTRADOR ESTÁ INFORMADO E IMPLICADO EN LOS CAMBIOS Y EN EL DISEÑO DEL NUEVO PRODUCTO MUY PRONTO (TEMPRANO).</p>

Leenders y Fearon (1.993) estudian también este punto y señalan como esfuerzos a realizar por los “partners” para que la relación se desarrolle con éxito, los siguientes: procesos formales de comunicación; compromiso hacia el éxito de nuestros suministradores; rentabilidad mutua; relaciones estables, no depender de unas pocos personajes; feedback consistente y específico sobre el desempeño del suministrador; expectativas realistas; responsa-

bilidad y ética; compartir información significativa; guía para el suministrador al definir los esfuerzos de mejora; negociaciones de no-confrontación y decisiones basadas en el coste total.

Ellram (1.991) señala que, para establecer una relación de "partnership", se deben seleccionar adecuadamente los candidatos, considerando como criterios complementarios que facilitarían el éxito de la relación y completarían los anteriormente citados: la compatibilidad cultural de las firmas, los planes a largo plazo del suministrador por expansión, contracción o cambio de enfoque en los negocios, la estabilidad financiera de la firma, la capacidad de tecnología y/o diseño, la compatibilidad de la alta dirección, la localización de instalaciones de producción y disposición para relocalizarse y expandirse.

Un claro efecto del desarrollo de "partnerships" o "comakerships" es la reducción del número de suministradores y un elemento transcendental para el éxito de este tipo de relaciones, desde el punto de vista de la empresa compradora, es la adecuada selección del suministrador con el que se va a establecer la relación. Por todo ello, cobran extrema importancia en la actualidad los sistemas de evaluación y homologación de suministradores. Haciéndose eco de esta importancia, *Pedro Gratacós (1.987)* señala como criterios a tener en cuenta para la selección de posibles "cofabricantes": la responsabilidad, la situación geográfica, la competencia técnica y de calidad, la competencia logística, el volumen de negocio, los precios, la situación financiera del cofabricante y una perspectiva de continuidad. El proveedor debe poder atender con consistencia unos estándares de calidad predeterminados, lo que significa que es conveniente que obtenga una certificación a través de la International Standards Organisation (ISO), para facilitar que el cliente flexibilice las inspecciones de entrada. Este planteamiento exige una evaluación del proveedor según criterios cuidadosamente definidos. Las mediciones de la actuación del proveedor deberán ser un proceso continuo por el que se presenta una realimentación regular a la dirección de ambas partes (comprador y vendedor) para asegurarse de que las oportunidades para mejorar son reconocidas y se actúa sobre ellas (*Harrington, C.; Lambert, F.B. y Christopher, M.; 1.991*).

Wagner (1.991) además de solidez financiera, considera que los suministradores deben ofrecer las siguientes garantías: sobre estándares de calidad, a un nivel satisfactorio para el cliente, de seguridad de suministro, los tiempos de entrega deben estar en línea con las prácticas de inventario y stock del cliente, y los suministradores del suministrador deben ser tan fuertes como él y ser conscientes de que forman parte del equipo que puede retrasar o acelerar acciones, eliminar o provocar rechazos, crear cuellos de botella o ayudar a prevenirlos.

Budden, M.; Jones, M. y Budden, C. (1.996) añaden un componente muy importante a tener en cuenta a la hora de establecer relaciones de "partnership", cual es el tratamiento de la información confidencial o secreta, recabando atención especial hacia la seguridad de la información que es propiedad de las firmas que intervienen y aconsejando el desarrollo de programas para reducir riesgos de malversación de tal información, debiendo conocerse en el establecimiento de la relación las expectativas de protección y confidencialidad para los secretos compartidos.

Martin Christopher (1.994) considera como factor de éxito de las relaciones de "partnership" o "comakership", la utilización de "equipos de desarrollo del proveedor", que son pequeños grupos conjuntos de especialistas que ayudan a los proveedores a cumplir con los requisitos que plantea el cliente. El objetivo general de los equipos de desarrollo es reducir los costes e incrementar la eficiencia para ambas partes.

ETAPAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE PARTNERSHIPS.

Reconocido, a nivel general, que la implementación de relaciones de asociación requiere de un proceso en el que se identifican diferentes fases, son varias las propuestas de los investigadores. *Ellram (1.991)* propone, para una firma que está conscientemente buscando el establecimiento de "partnerships" con sus suministradores, una guía de actuación que contempla cinco fases:

1. **FASE PRELIMINAR:** Establecer la necesidad estratégica, formar el equipo y confirmar el apoyo de la alta dirección.
2. **IDENTIFICAR SOCIOS POTENCIALES:** Determinar los criterios de selección e identificar los socios potenciales.
3. **INVESTIGAR Y SELECCIONAR:** Contactar con los socios potenciales, evaluar a los socios y decidir.
4. **ESTABLECER LA RELACIÓN:** Documentos de expectativas y contactos, proporcionar un nivel alto de atención y dar una rápida retroinformación ("feedback").
5. **EVALUAR LA RELACIÓN:** Continuar en el nivel actual, extender / construir la relación y reducir / disolver la interacción.

Leenders y Fearon (1.993) profundizan en el proceso de implementación desde las actividades concretas a realizar con el suministrador, diferenciando las siguientes actuaciones: a) evaluación del suministrador potencial; b) mejoras del suministrador (estándares mínimos de calidad, cantidad, entrega, precio, servicio, flexibilidad, seguridad del suministro); c) racionalización del suministrador (reducir el número de suministradores, incrementar el volumen de compra por suministrador); d) alineación del suministrador (ajuste de sistemas, comunicaciones, compromisos a medio plazo); e) partnership con el suministrador (ajuste estratégico, soporte mutuo, mejora continua, acuerdos a largo plazo).

Pedro Gratacós (1.987), en su profundización sobre los requisitos a tener en cuenta para implementar las relaciones de cofabricación con éxito, diferencia tres apartados. Como requisitos previos señala que el cliente debe disponer de suficientes recursos para desarrollar esta tarea. Es necesario, a su juicio, que el cliente estimule al proveedor para que introduzca programas de divulgación y formación y ayudarle en la selección de posibles fabricantes, valorando éstos en relación con unos criterios definidos y las oportunidades de mejora en los puntos débiles que se hayan detectado. *Gratacós* apunta también la necesidad de tratar con la dirección de los presuntos cofabricantes una serie de cuestiones preliminares como comunicarles la filosofía de la empresa y sus criterios de compra, resultados que se esperan obtener, mercados en que se mueve la empresa y competencia que afronta, perspectivas de futuro y sistema de planificación y control de pedidos. La fórmula para mantener una relación con éxito se completa con actividades de seguimiento para comentar el nuevo enfoque de cofabricación, para vivir y sentir la forma en que opera éste y para demostrar el compromiso del cliente con el nuevo método, manteniendo un proceso interactivo entre ambos.

Prida y Gutiérrez (1.996) analizan un conjunto de aspectos relativos a la cooperación proveedor-cliente, de donde extraen los elementos constituyentes de un modelo básico de cooperación en el que se diferencian tres grandes apartados: los puntos básicos a tener en cuenta para diseñar el marco de las relaciones con los proveedores, las características generales del acuerdo de cooperación y los comportamientos a tener en cuenta según las diferentes áreas: I+D, calidad, gestión de la capacidad, intercambio de información, negociación de precios y proceso de selección y evaluación de los posibles "partners" o "comakers". Reconociendo que las relaciones cooperativas deben cuidarse, el cliente y el proveedor tienen que realizar un conjunto de esfuerzos y actividades encaminadas a mantener una relación fructífera. El Cuadro nº 6 recoge estos esfuerzos.

CUADRO Nº 6: ACTIVIDADES DE PROVEEDOR Y CLIENTE ESENCIALES EN UNA BUENA COLABORACIÓN.

ACTIVIDADES DEL CLIENTE	ACTIVIDADES DEL PROVEEDOR
DEFINIR LAS ESPECIFICACIONES DE ACUERDO CON EL PROVEEDOR.	DEFINIR LAS ESPECIFICACIONES DE ACUERDO CON EL CLIENTE.
COMUNICAR USOS DEL PRODUCTO Y FALLOS, TANTO EN LAS ESPECIFICACIONES COMO EN DICHS USOS.	COMUNICAR MODIFICACIONES EN LOS PROCESOS Y OTROS POSIBLES USOS DEL PRODUCTO.
CONTROLES Y EXÁMENES NECESARIOS A LA RECEPCIÓN DE LOS MATERIALES.	CONTROL DE LOS PRODUCTOS QUE FABRICA Y LOS PROCESOS DONDE SE REALIZAN.
AUDITORÍAS SISTEMÁTICAS DE LOS PROCEDIMIENTOS EMPLEADOS POR EL PROVEEDOR.	ACCIONES CORRECTIVAS Y DE MEJORA CONTINUA DE PRODUCTOS Y PROCESOS.
SISTEMA DE MEDICIÓN DE ÍNDICES Y TENDENCIAS APUNTADAS POR EL PROVEEDOR.	DOCUMENTOS DE SU ACTUACIÓN QUE FACILITEN LA COMUNICACIÓN CON EL PROVEEDOR.
DISCUSIÓN Y APROBACIÓN DE LOS PLANES DE MEJORA PROPUESTOS POR EL PROVEEDOR.	ELABORACIÓN DE PROYECTOS Y PLANES DE MEJORA.

Giorgio Merli (1.994), partiendo de que el desarrollo de "partnerships" o "comakerships" entre el comprador y el suministrador requiere, como se ha dicho, de tiempo y no es otra cosa que un camino progresivo hacia la integración total de las partes, diferencia cuatro etapas en ese camino.

Una primera etapa, que denomina "planteamiento convencional", caracterizada por la falta de relación o tendencia integradora. Una segunda etapa tiene como característica la búsqueda de la mejora de la calidad. Un tercer nivel ahonda en la integración operativa y en el control de los procesos del proveedor y de los procesos totales. Una cuarta y última etapa, llamada "de integración estratégica", se caracteriza por el control del proceso de forma conjunta.

EXPERIENCIAS PRÁCTICAS.

Akacum y Dale (1.995), en su estudio basado en las prácticas de partnership realizadas por once compañías situadas en el Parque Industrial Trafford en el Reino Unido, obtienen las siguientes conclusiones:

- Las relaciones de "partnering" se llevan a cabo para altos volúmenes de compra de materiales.
- La mayoría de empresas investigadas establecían relaciones cooperativas con una fuente única de suministro por producto.
- Los beneficios obtenidos por las relaciones de "partnering" con los suministradores se centran en flexibilidad.
- Los beneficios de las relaciones a largo plazo con los clientes son: reputación y credibilidad.

Las limitaciones que se observan en el concepto de "partnership" parecen circunscribirse a los siguientes puntos: a) se necesita mucho tiempo para establecer la relación; b) los acuerdos, algunas veces, tienden a limitar la posibilidad de explotar oportunidades más atractivas de mercado; c) el tratamiento desigual cuando se aprovisiona más de un producto del mismo suministrador; d) algunas compañías clientes intentan usar "partnerships" para disminuir precios; e) el desarrollo de producto de forma conjunta puede causar algunos problemas sobre la titularidad y derechos de propiedad intelectual, lo que es crítico en industrias de alta tecnología que buscan obtener respaldo para investigar; f) donde los volúmenes de compra son pequeños, establecer acuerdos de "partnership" resulta más difícil simplemente porque el potencial de ventaja mutua es mucho menor; g) en el caso de compañías pequeñas, vincular una gran proporción de sus negocios a uno de sus pocos clientes es un riesgo desde el punto de vista de la seguridad de mercado.

La experiencia en cuanto al desarrollo de "partnerships" con los suministradores de la *Vickers Defence Systems*, contratista de Defensa con cuatro grandes áreas de producto: carros de combate, vehículos ligeros, tendidos de puentes y simulación, según su Jefe de Compras *Stephen P. Guy* (1.997), se considera positiva, afirmando ser el mejor método para asegurar una compra eficiente y destacando beneficios como el aseguramiento de unos suministradores capaces, la reducción de costes basándose en la mejora de habilidades del proceso y unas entregas más fiables y sin rechazos.

El desarrollo de sistemas de compras basados en la integración con los proveedores y sus niveles de eficacia y efectividad han sido analizados por *Alain Dessaint* y *Lorena Perochon* (1.994) en algunas empresas del automóvil. Estos autores han realizado un estudio sobre 102 proveedores de automoción alemanes que habían puesto en práctica programas de Compras orientados a la integración.

El estudio identifica 6 tipos de programas: el "Proceso de Optimización de componentes" (POZ), aplicado a BMW desde 1.992; el "Drive For Leadership" (DFL), aplicado en FORD desde 1.992; el "TANDEM", aplicado en MERCEDES BENZ desde 1.992; el "Purchases Input Concept Optimization With Suppliers" (PICOS), aplicado en OPEL desde 1.991; el "Proceso de mejora continua" (KVP), aplicado en VOLKSWAGEN Y AUDI desde 1.993; la "Optimización de procesos mediante la integración de los proveedores" (POLE), aplicado en PORSCHE desde 1.994.

Los resultados conseguidos por la puesta en marcha de estos programas evidencian que el mayor logro obtenido es la reducción de costes. No obstante, también se detectan otras mejoras como reducciones del tiempo de proceso, mejora de la calidad del producto, optimización de los procesos y mejoras en la cooperación suministrador-comprador. Este estudio también revela la dificultad de implementación de estos programas, pudiendo concluirse que son la falta de confidencialidad, el reparto de costes y beneficios y la falta de apoyo para llevar a cabo el mismo, los principales inconvenientes que hay que vencer para que éstos sean cada vez más eficientes y eficaces.

CONCLUSIONES.

Las "partnerships" de compras o alianzas comprador-vendedor no son el tipo de alianzas estratégicas que más abundan. *Morris* y *Hergert* (1.987) señalan que las alianzas comprador-vendedor suponen el 14,7 % de las alianzas, frente a un 71,3 % de las alianzas horizontales entre empresas rivales y por encima de un 13,9 % de las alianzas con empresas entrantes en un sector nuevo. Sin embargo, a través de los contenidos expuestos, se puede comprobar que son muchas las opiniones que defienden la importancia de la "partnerships" en Compras, por los beneficios que proporcionan y las experiencias positivas que se señalan sobre su aplicación.

El éxito de estas relaciones requiere de tiempo. Es necesario tener en cuenta un conjunto de factores (ya enunciados) que favorecen el mantenimiento de la relación. Su puesta en práctica pasa por unas fases (también señaladas) que permiten el asentamiento sólido de la relación en base a intereses conjuntos de las dos partes.

No se puede hablar en la actualidad de una utilización generalizada de las "partnerships" de compras. El nivel de aplicación es diferente en función del tipo de empresa, del producto comprado, del sector, etc. A modo de apunte, en la investigación realizada en la Tesis Doctoral: *el sub-sistema logístico de aprovisionamientos: tendencias, nivel de aplicación y herramientas operativas para la compra idónea* (1.998), cuyo autor es *Nazarío García*, las empresas investigadas se situaban en un lugar intermedio entre el distanciamiento comprador-suministrador clásico y esa concepción de la "partnership" como actuación conjunta e integrada de las partes, compartiendo información, riesgos y beneficios. Esto permite concluir que las relaciones de cooperación en Compras son practicadas por las empresas, pero a unos niveles más bajos de niveles de intensidad que los exigidos por las "partnerships".

Nuestra conclusión, teniendo en cuenta los contenidos expresados y la investigación mencionada, es que las "partnerships" no son algo de uso común, sino de uso exclusivo. Precisan de una serie de requisitos para su puesta en práctica, lo que dificulta inicialmente la misma, pero una vez implementadas, las ventajas son mayores que los inconvenientes. Además, creemos que el mayor éxito de las "partnerships" se produce cuando su puesta en práctica se orienta hacia operaciones de compra verdaderamente importantes para la empresa compradora; es decir, ante la realización de subcontrataciones y adquisiciones de materiales o componentes de gran importancia para la empresa por su transcendencia en el propio proceso de producción o en la conformación de su producto final y, además, cuando conllevan un alto riesgo de suministro.

BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA EN EL TEXTO.

- AKACUM, A. AND DALE, B.G. (1.995). "SUPPLIER PARTNERING: CASE STUDY EXPERIENCES", INTERNATIONAL JOURNAL OF PURCHASING AND MATERIALS MANAGEMENT (WINTER).
- BECK, R. AND LONG, B. (1.985). "THE WIN WIN NEGOTIATOR", BLANCHARD TRAINING AND DEVELOPMENT.
- BERTRAND, K. (1.986). "CRAFTING WIN-WIN SITUATIONS IN BUYER-SUPPLIER RELATIONSHIPS", BUSINESS MARKETING (JUNE).
- BEVAN, J. (1.989). "CO-MAKERSHIP", MANAGEMENT DECISION, VOL. 27, No. 3.
- BHOTE, K. (1.989). "STRATEGIC SUPPLY MANAGEMENT", AMACOM, NEW YORK.
- BUDDEN, M.; JONES, M. AND BUDDEN, C. (1.996). "SUPPLIER RELATIONSHIPS AND THE TRADE SECRETS DILEMMA", INTERNATIONAL JOURNAL OF PURCHASING AND MATERIALS MANAGEMENT (SUMMER).
- CHRISTOPHER, M. (1.994). LOGÍSTICA Y APROVISIONAMIENTO. EDICIONES FOLIO, BARCELONA.

- DESSAINT, A. AND PEROCHON, L. (1.994). "ESPECIFICIDADES DE LAS RELACIONES CON LOS PROVEEDORES SEGÚN LA SITUACIÓN REAL DE COMPRA", JORNADAS DE COMPRA ORGANIZADAS POR EL INSTITUTE FOR INTERNATIONAL RESEARCH ESPAÑA, MADRID.
- DUMOND, E. AND NEWMAN, W. (1.990). "CLOSING DE GAP BETWEEN BUYER AND VENDOR", PRODUCTION AND INVENTORY MANAGEMENT JOURNAL (FOURTH QUARTER).
- ELLRAM, L. (1.991). "A MANAGERIAL GUIDELINE FOR THE DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF PURCHASING PARTNERSHIPS", INTERNATIONAL JOURNAL OF PURCHASING AND MATERIALS MANAGEMENT (SUMMER).
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E.(1.996). INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS (FACTORES CLAVE DE LA COMPETENCIA). EDITORIAL CIVITAS.
- GARCÍA FERNÁNDEZ, N. (1.998): EL SUBSISTEMA LOGÍSTICO DE APROVISIONAMIENTOS: TENDENCIAS, NIVEL DE APLICACIÓN Y HERRAMIENTAS OPERATIVAS PARA LA COMPRA IDÓNEA. FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES. UNIVERSIDAD DE OVIEDO.
- GIUNIPERO, L.C. (1.986). "GUIDE TO PURCHASING", NATIONAL ASSOCIATION OF PURCHASING MANAGEMENT, U.S.A.
- GIUNIPERO, L.C. AND BRAND, R. (1.996). "PURCHASING'S ROLE IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT", INTERNATIONAL JOURNAL OF LOGISTICS MANAGEMENT, VOL. 7, No. 1.
- GRATACÓS, P. (1.987). "UN NUEVO RETO PARA COMPRAS: LA COFABRICACIÓN", COMPRAS Y EXISTENCIAS, No. 40.
- GUY, S.P. (1.997). "A PARTNERSHIP APPROACH", EUROPEAN PURCHASING & MATERIALS MANAGEMENT, No. 8.
- HARRINGTON, C.; LAMBERT D.M. AND CHRISTOPHER, M.G. (1.991). "A METHODOLOGY FOR MEASURING VENDOR PERFORMANCE", INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS LOGISTICS, VOL. 12, No. 1.
- KARRAS, CH.L. (1.970). THE NEGOTIATING GAME, NEW YORK, THOMAS Y. CROWELL.
- KARRAS, CH.L. (1.974). GIVE & TAKE: THE COMPLETE GUIDE TO NEGOTIATING STRATEGIES AND TACTICS, TOMAS Y. CROWELL, NEW YORK.
- LAMMING, R. (1.986). "FOR BETTER OR FOR WORSE: TECHNICAL CHANGE AND BUYER-SUPPLIER RELATIONSHIPS", INTERNATIONAL JOURNAL OF OPERATIONS PRODUCTION MANAGEMENT, VOL. 6, No. 5.
- LANDEROS, R. AND MONCZKA, R.M. (1.989). "COOPERATIVE BUYER/SELLER RELATIONSHIPS AND A FIRM'S COMPETITIVE POSTURE", INTERNATIONAL JOURNAL OF PURCHASING AND MATERIALS MANAGEMENT, VOL. 25, No. 3 (FALL).
- LEENDERS, M.R. AND BLENKHORN, D.L. (1.988). REVERSE MARKETING, THE FREE PRESS, NEW YORK.
- LEENDERS, M.R. AND FEARON, H.E. (1.993). PURCHASING AND MATERIALS MANAGEMENT, TENTH EDITION, RICHARD D. IRWING, INC., U.S.A.
- MANOOCHERI, G.H. (1.984). "SUPPLIERS AND THE JUST IN TIME CONCEPT", JOURNAL OF PURCHASING AND MATERIALS MANAGEMENT, VOL. 20, No. 4 (WINTER).
- MASON, J.R. (1.985). "USER-VENDOR RELATIONSHIPS IN THE SCOTTISH ELECTRONICS INDUSTRY", INTERNATIONAL JOURNAL OF QUALITY & RELIABILITY MANAGEMENT, VOL. 3, No. 2.
- MERLI, G. (1.994). COMAKERSHIP (NUEVA ESTRATEGIA DE APROVISIONAMIENTOS PARA LA FABRICACIÓN), EDICIONES DÍAZ DE SANTOS, MADRID.
- MORRIS, D. Y HERGERT, M. (1.987): "TRENDS IN INTERNATIONAL COLLABORATIVE AGREEMENTS". COLUMBIA JOURNAL OF WORLD BUSINESS, SUMMER.
- PRIDA, B. Y GUTIÉRREZ, G. (1.996). LOGÍSTICA DE APROVISIONAMIENTOS, EDITORIAL MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE ESPAÑA, MADRID.
- RUBIN, P.A. AND CARTER, J.R. (1.990). "JOINT OPTIMALITY IN BUYER - SUPPLIER NEGOTIATIONS", JOURNAL OF PURCHASING AND MATERIALS MANAGEMENT (SPRING).
- SHAPIRO, R.D. (1.985). "TOWARDS EFFECTIVE SUPPLIER MANAGEMENT: INTERNATIONAL COMPARISONS", HARVARD UNIVERSITY WORKING PAPER.
- SPECKMAN, R.E. (1.988). "STRATEGIC SUPPLIER SELECTION: UNDERSTANDING LONG-TERM BUYER RELATIONSHIPS", BUSINESS HORIZONS (JULY - AUGUST).
- VALLS PLANELL, J. (1.996). "LA IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS", COMPRAS Y EXISTENCIAS, No. 88.
- WAGNER, W.B. (1.991). "CHANGING ROLE AND RELEVANCE OF PURCHASING: IMPACT ON ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS",