

Factores que Afectan el Desarrollo de Proveedores en una Cadena de Valor Integrada

(Factors Affecting Supplier Development in an Integrated Value-Supply Chain)

Miglierini, F. M., & Treviño, E. J.*

Abstract. Analytic Map where explained factors and conditions to facilitate and inhibit the supply development process as well as purchasing strategies, in integrated companies with supply chain management. The research explores the advantages of a supply development strategy in the business world. All common practices in supply development are identified for a successful implementation, as well as inhibitors to cause failure. Finally comparing these strategies according to companies' wealth generating strategies.

Keywords. Supplier development, supply chain management, logistics, value chain

Resumen. El estudio propone un esquema analítico único e integrador, que busca explorar los principales factores que condicionan, facilitan e inhiben el desarrollo de proveedores como estrategia de compras en empresas integradas en una cadena de valor, a fin de que, en una segunda etapa, sea contrastado empíricamente. En este sentido, el estudio pretende explorar las ventajas del desarrollo de proveedores proponiendo un conjunto de variables de análisis fundamentales para una mejor comprensión de los beneficios y alcances de ésta práctica. Para ello se busca identificar en la literatura académica los principales factores que generan la necesidad de recurrir al desarrollo de proveedores, las prácticas de abastecimiento que favorecen una implementación exitosa y sostenible, y los factores inhibidores que limitan el logro de los objetivos esperados, convirtiéndose en un mecanismo válido de generación de valor.

Palabras claves. desarrollo de proveedores, cadena de abastecimiento, compras estratégicas, cadena de valor.

Introducción

El creciente interés por el estudio de la gestión de las cadenas de abastecimiento, en inglés *Supply Chain Management* (SCM) se ha dado de manera paralela con un drástico cambio en las condiciones de competencia que enfrentan las firmas. Cambio tecnológico, reducción del ciclo de vida de los productos, e integración de mercados cada vez más globalizados, son factores que presionan a las empresas para lograr mayor flexibilidad, velocidad y adaptabilidad. Para responder a tales desafíos, es crucial la gestión de una cadena de abastecimiento adecuada a las necesidades y objetivos de la empresa, con capacidad de respuesta ante cambios inesperados en las condiciones de compra, producción y demanda del cliente.

Debido a que la reducción de costos en cada departamento no garantiza la reducción de los costos totales. La nueva tendencia busca focalizar la atención en la reducción del "Costo Total" de la logística y la cadena de suministro. Bajo este concepto, la función del departamento de compras cobra nueva vida.

De constituir un área rezagada en la gestión administrativa de la organización, que se encargaba de recibir y ejecutar órdenes emitidas desde otras áreas de la empresa. El departamento de compras ha pasado a ser por sí mismo un factor de reducción de costos y

generación de valor, a través de una visión integrada de la actividad de compras y abastecimiento. En este esquema, el Costo Total de Propiedad (TCO), donde no sólo alcanza con buscar el precio más competitivo al momento de la adquisición, sino que es preciso considerar todos los costos asociados a la misma durante todo el ciclo de vida del producto, desde la compra, hasta su uso y desecho, ecuación que resulta en un elemento clave en la elección de la estrategia de compras más adecuada y efectiva (Bowersox D, Closs D, and Cooper B., 2002).

La importancia estratégica de la función de compras ha emergido en el debate académico y profesional (Carter y Narasimhan, 1996). El detonante de este mayor reconocimiento deviene de los trabajos de Michael Porter (1981) que fue uno de los primeros en identificar a los proveedores como elementos estratégicos en el éxito de los sistemas productivos japoneses en los años 80's (Ellram y Carr, 1994).

Sin embargo, es recientemente que el área de compras ha cobrado un lugar estratégico en el esquema organizacional. De hecho, Humphreys, Williams y Goebel (2008) señalan que en realidad es el personal del departamento de compras el área más adecuada para seleccionar proveedores y desarrollar relaciones de largo plazo con los socios de la cadena de abastecimiento, incluyendo la *gestión* de esas relaciones a fin de alcanzar ahorros de costos y mejoras de desempeño.

El estudio de este nuevo enfoque ha llevado a que en las últimas dos décadas se hayan publicado numerosos trabajos orientados a identificar los determinantes y consecuencias de las distintas opciones y decisiones estratégicas que se plantean en la función de compras, incluyendo, entre ellos, la gestión estratégica de proveedores (Paulraj y Chen 2005, 2007; Kocabasoglu y Suresh, 2006), el abastecimiento estratégico (Anderson y Katz, 1998; Talluri y Narasimhan, 2004), y el planeamiento de los recursos de la empresa (Bendoly y Schoenherr, 2005).

Respecto al papel de la relación de la empresa compradora con sus proveedores claves, varios estudios han subrayado la importancia fundamental de construir relaciones de colaboración de largo plazo con proveedores claves a fin de lograr mejoras de desempeño y ventajas competitivas. Entre ellos se destaca el estudio de Srinivasan, Mukherjee y Gaur (2010) que hallaron que una relación de calidad comprador-proveedor tiene un efecto positivo sobre el desempeño de la cadena de abastecimiento. Resultado que se encuentra en línea con otros estudios previos como los de Dyer, 1996; Fynes y De Burca (2004); Fynes et al., 2004; y Lee, 2004).

A su vez, Lawson, Cousins, Handfield, y Petersen (2009) exploraron los efectos de la implementación de prácticas de compras estratégicas sobre la mejora del desempeño del comprador. En particular, estudiaron las relaciones inter-organizacionales de la empresa compradora con proveedores claves. Los resultados del estudio proveen sustento empírico a la hipótesis de que la integración de proveedores como práctica estratégica de compras tiene efectos positivos sustanciales sobre el desempeño del comprador que se retroalimentan a largo plazo.

En sus conclusiones, Lawson, Cousins, Handfield, y Petersen, (2009) señalan que a medida que la base de proveedores mejora su capacidad de respuesta (entendida como la habilidad

para reaccionar ante cambios de tiempos de entrega, volumen, mix y especificidad del producto), la empresa compradora obtiene sustanciales mejoras de desempeño. En este sentido, los autores consideran que el desarrollo de proveedores representa un mecanismo clave para mejorar la capacidad de respuesta del proveedor, sugiriendo que futuras investigaciones deberían explorar con mayor profundidad este tipo de práctica.

En esta línea, el objetivo de la presente investigación es proponer un marco analítico que permita una mejor comprensión de los beneficios del desarrollo de proveedores como estrategia de la empresa compradora, y los factores que afectan la implementación de estas prácticas a fin de promover estudios empíricos que convaliden o redefinan las relaciones propuestas.

La idea principal que guía este trabajo es, tal como lo señala Krause, Handfield y Scannell (1998), considerar al desarrollo de proveedores como el elemento básico para el logro de una gestión integrada de la cadena de abastecimiento. Razón por la cual, resulta de especial interés comprender los factores fundamentales que lo afectan.

Importancia del Desarrollo Proveedores

El desarrollo de proveedores ha devenido en una herramienta clave ante la creciente tendencia de las firmas a subcontratar parte de su producción, haciendo que los proveedores tengan un peso cada vez más importante en la función de producción de la firma. Este fenómeno se da como resultado de la tendencia de las empresas a concentrarse en sus competencias principales o habilidades (*core competences*) para estar mejor posicionadas ante la fuerte competencia en los mercados.

Como resultado de esta situación, gran parte del valor agregado que se genera en la subcontratación no está bajo control directo de las empresas fabricantes, con lo cual la habilidad de las empresas de cumplir con los requisitos de sus clientes depende en gran medida de las habilidades y destrezas de su base de proveedores (Hahn, Watts y Kim, 1990). Condición que lleva a que la base de proveedores tenga un fuerte impacto sobre el producto final, tanto en términos de calidad y tecnología, como en el tiempo de entrega.

Christopher Tang (2005) señala que desde finales de los 80's las empresas manufactureras ya reconocían que el relacionamiento con los proveedores había cambiado dramáticamente al pasar de relaciones netamente comerciales de corto plazo y predominantemente comerciales (*arm's length relationship*) a relaciones de cooperación y colaboración de largo plazo, como mecanismo para reducir costos, tiempo de desarrollo de productos, y obtener mejoras de calidad, basados en el concepto de mejora continua de la cadena de abastecimiento.

Ventajas del desarrollo de proveedores

Handfield, Krause, Scannell, y Monczka (2000) señalan que la mejora continua del desempeño de la cadena de abastecimiento puede lograrse a través de la implementación de una *gestión integrada* de la cadena a fin de maximizar las capacidades internas y externas de los socios. En este sentido, el presente trabajo propone que uno de las mayores

contribuciones del desarrollo de proveedores es generar los elementos de base para una integración efectiva de las relaciones inter-organizacionales que componen la cadena de abastecimiento, de manera de mejorar la capacidad de respuesta ante cambios de las condiciones de mercado y de desarrollar una base de proveedores adecuada a las necesidades de abastecimiento de la empresa fabricante, representando una fuente inmejorable de ventajas competitivas.

Las ventajas para la firma compradora pueden traducirse en mejoras de desempeño operativas, así como el establecimiento de cualidades estratégicas propias de la relación comprador-proveedor, que generan sinergias y competitividades dinámicas difíciles de capturar y copiar por la competencia. Entre ellas se pueden señalar: a)- alineamiento tecnológico y de prácticas de gestión, b)- flexibilidad de la fuente de abastecimiento, c)- capacidad de respuesta ante cambios imprevistos, d)- disponibilidad del insumo en términos de tiempo, calidad y volumen, e)- transferencia y absorción de tecnología.

Preguntas de Investigación

Teniendo en cuenta que el desarrollo de proveedores puede ser un elemento fundamental en la estrategia de gestión de la cadena de abastecimiento, desde una perspectiva integradora, orientada a optimizar el desempeño tanto de la empresa focal como de los socios de la cadena, se formulan las siguientes preguntas de investigación:

¿Bajo qué condiciones se justifica invertir en desarrollo de proveedores como práctica estratégica de compras?

En caso de que tales condiciones se cumplan, ¿cuáles son las prácticas de compras que favorecen una implementación exitosa y duradera?

¿Cuáles son los obstáculos que pueden limitar el logro de los objetivos del desarrollo de proveedores?

Contribuciones del Estudio

Hampherys et al., (2008), señalan que la investigación académica está focalizando su atención hacia un mejor entendimiento de la naturaleza y efecto de las prácticas de compras en las relaciones inter-organizacionales, especialmente aquellas que involucran proveedores claves.

En este sentido, el presente estudio contribuye al campo del conocimiento al identificar y proponer un set único de variables que no han sido previamente modelizadas en forma explícita, para explicar los *drivers*, *enablers* y *inhibitors* que afectan la implementación de prácticas de desarrollo de proveedores, como marco de análisis que favorezca una mejor comprensión de los factores que afectan el desarrollo de proveedores. El esquema de análisis propuesto resulta útil tanto para los profesionales en el campo de la gestión de abastecimiento integrado, así como para los investigadores de esta especialidad. En particular, el estudio pretende incentivar futuras investigaciones empíricas a fin de constatar la validez y robustez del esquema analítico propuesto en este trabajo.

Metodología y Alcance de la investigación

La metodología de investigación utilizada es la búsqueda y análisis de bibliografía especializada –en su mayoría estudios empíricos y casos de estudio–, a fin de identificar los principales factores señalados por la literatura académica que afectan el desarrollo de proveedores. El esquema analítico se plantea desde el punto de vista de la empresa manufacturera compradora, focalizando el análisis en la relación comprador-proveedor de la cadena de abastecimiento en la etapa *previa* a la producción (*upstream supply management*).

La literatura académica aborda el análisis del desarrollo de proveedores en forma variada y parcial, con estudios específicos sobre diferentes relaciones entre numerosas variables. Sin embargo, no se ha podido identificar un cuerpo teórico integral y consensuado para explicar los principales factores que afectan el desarrollo de proveedores. Por lo tanto, y considerando que la investigación pretende desarrollar un enfoque integral sobre los principales factores que afectan el desarrollo de proveedores en forma directa, el alcance de la presente investigación se encuadra en los denominados *estudios exploratorios* de carácter cualitativo, con el fin de que, en una segunda etapa, sea contrastada empíricamente.

La investigación bibliográfica se focalizó primero en identificar los estudios sobre el desarrollo de proveedores, dentro de la literatura sobre gestión de la cadena de abastecimiento. Luego, a fin de desarrollar las hipótesis, sobre la base de estudios empíricos (survey y estudios de casos), se seleccionó aquellos que mostraran una tendencia relativamente definida en la literatura respecto de las relaciones propuestas en esta investigación.

Además, los factores propuestos en la H1: “producto estratégico” y “flexibilidad”, y la combinación de las tres prácticas de compras para la H2 como facilitadores (*enablers*), son propuestas novedosas y surgen del análisis de estudios de otras áreas relacionadas con el desarrollo de proveedores (integración de proveedores en la SCI, factores que afectan la calidad de la relación comprador-proveedor, desarrollo de relaciones de colaboración con proveedores), pero que no mencionan una relación explícita con el objeto de estudio. En estos casos, la investigación se basa en los hallazgos encontrados en los estudios seleccionados.

II.- Revisión Bibliográfica y Marco Conceptual

1. La gestión de la cadena de Abastecimiento

“Hoy en día la competencia ya no es entre empresas, sino entre sus cadenas de abastecimiento.

Las empresas que logren configurar la mejor cadena de abastecimiento gozarán de sustanciales ventajas competitivas”

(Bowersox, Cloose y Cooper, 2002).

La gestión de la cadena de abastecimiento ha sido definida por Christopher (1998) como “el manejo de las relaciones con proveedores y clientes que implica un flujo de materiales e

información a lo largo de la cadena de abastecimiento con el fin de proveer bienes y servicios de alto valor al cliente y al menor costo para la cadena en su totalidad”.

Esta definición se concentra en la integración *operativa* de la cadena de abastecimiento. El siguiente paso es avanzar en la integración *estratégica* de la cadena, esquema conocido como la “Gestión de la Cadena de Abastecimiento Integrada”. Dicho enfoque permite tener una visión estratégica acerca del manejo de los materiales y su flujo dentro de todos los procesos de la compañía tanto internos (intraorganizacional) como externos (interorganizacional).

A su vez, la literatura que analiza los procesos de integración de la cadena de abastecimiento divide el campo de estudio en integración con proveedores - *backward integration* - e integración con clientes -*forward integration*- (Sanchez-Rodríguez y Hemosworth, 2006). En el esquema propuesto se concentrará el análisis en el primer campo de estudio: la integración con proveedores.

Dentro de este esquema, la función de compras adquiere una nueva dimensión. Su rol estratégico se basa en una visión integrada del proceso de adquisición basado en el Costo Total de Propiedad.

2. Compras estratégicas en una SCM integrada

“Las decisiones de compras vistas como una poderosa arma estratégica, centrada en la habilidad de crear relaciones de colaboración como fuente de ventajas competitivas para la organización”.
(Carr y Smeltzer, 1999).

Watts, Kim y Hahn (1995) encontraron que las compras de materiales representan en promedio el 55% de los costos de venta de las empresas manufactureras en Estados Unidos, resultado que se condice con lo remarcado por Harris y Streeter (2010) de que el área de compras surge como un sector de excelencia para explorar oportunidades de mejoras, reducción de costo, y generación de valor.

A su vez, Humphreys, Williams y Goebel (2008) señalan que la tendencia en compras ha venido evolucionando desde los años '70 y '80, momento en que los profesionales e investigadores empezaron a destacar que las relaciones estratégicas de cooperación con proveedores eran excelentes mecanismos para lograr mejoras de desempeño de la firma, que se reflejaban en ahorro de costos, mejoras de calidad, mayor confiabilidad en la entrega, y adaptabilidad a los cambios de la demanda (Leenders y Blenkhorn, 1988; Biemans y Brand, 1995).

La evolución en el enfoque sobre el sector de compras como una habilidad organizacional crítica ha estimulado una nueva perspectiva en relación a su rol en la gestión de la cadena de abastecimiento.



**CAPS: Center for Strategic Supply Research
Report of Cross-Industry Standard Benchmarks**

		August 2005												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
		(millions)												
Pub Date	Industry Name	Purchase Spend as Percent of Sales Dollars	Purchase Operating Expense as Percent of Sales Dollars	Purchase Operating Expense as Percent of Purchase Spend	Purchase Operating Expense per Purchasing Employee	Purchase Employees as Percent of Company Employees	Purchase Spend per Purchasing Employee	Percent Spend Managed/ Controlled by Purchasing	Average Annual Training per Purchasing Employee	Percent of Training Spend for Instructor-led Training	Percent of Training Spend for Web and/or Computer-based Training	Total Cost Savings as a Percent of Total Purchase Spend	Cost Avoidance Savings as a Percent of Total Savings	Ri Sev Pr Tot
1)	Aug-05 Aerospace/Defense	44.13%	1.11%	2.30%	\$112,529	2.75%	\$5.58	96.25%	\$1,004	90.03%	8.53%	2.96%	48.72%	5
2)	Aug-05 Chemical	53.95%	0.36%	0.74%	\$96,999	1.52%	\$15.52	90.42%	\$850	79.32%	20.68%	2.32%	28.32%	7
3)	Apr-05 Computer Hardware	48.00%	0.36%	0.72%	\$138,152	0.81%	\$24.61	76.67%	\$1,866	78.93%	14.40%	7.93%		9
4)	Aug-05 Computer Software	33.43%	0.17%	0.52%	\$96,023	0.49%	\$35.12	68.62%	\$1,824	79.22%	20.78%	3.01%	16.85%	8
5)	Aug-05 Consumer Products: Personal Care/Cleaning	45.34%	0.29%	0.72%	\$116,843	1.19%	\$29.35	84.28%	\$1,008	97.11%	2.89%	3.39%	15.93%	8
6)	Aug-05 Diversified Beverages & Foods	43.59%	0.14%	0.34%	\$136,773	0.77%	\$36.16	84.36%	\$1,138	90.44%	9.56%	2.39%	19.73%	8
7)	Aug-05 DOE/NSA Contractors	33.48%	0.61%	2.68%	\$91,980	3.96%	\$4.01	98.43%	\$582	87.50%	12.50%	4.00%	93.60%	4
8)	Aug-05 Electronics	50.43%	0.66%	1.34%	\$95,624	1.94%	\$10.37	93.17%	\$988	87.67%	12.33%	5.43%	22.88%	7
9)	Aug-05 Engineering/Construction	38.77%	0.68%	1.78%	\$81,149	2.99%	\$4.80	93.74%	\$677	74.32%	25.68%	2.80%	57.08%	4
10)	Aug-05 Financial Services	15.67%	0.08%	0.48%	\$127,298	0.35%	\$27.51	56.83%	\$587	92.85%	6.44%	3.03%	30.20%	6
11)	Aug-05 Healthcare Products	43.51%	0.46%	1.21%	\$102,784	1.81%	\$14.44	75.71%	\$995	82.05%	17.95%	3.44%	18.75%	8
12)	Aug-05 Industrial Manufacturing	57.92%	0.34%	0.53%	\$100,199	1.02%	\$22.02	74.87%	\$1,116	83.02%	16.98%	2.03%	19.57%	8
13)	Apr-05 Media	25.22%	0.25%	1.71%	\$83,032	1.08%	\$22.15	52.82%	\$2,181	75.89%	18.11%	3.51%	39.17%	6
14)	Aug-05 Metals & Mining	49.02%	0.27%	0.71%	\$96,069	1.35%	\$23.22	85.81%	\$1,085	86.67%	5.28%	2.16%	33.22%	6
15)	Apr-05 Petroleum	22.71%	0.28%	0.99%	\$121,742	3.46%	\$14.30	84.10%	\$1,737	91.82%	8.18%	2.84%	22.26%	7
16)	Aug-05 Pharmaceuticals	50.09%	0.26%	0.53%	\$121,647	0.96%	\$25.38	71.45%	\$1,636	88.78%	11.22%	3.25%	31.96%	6
17)	Aug-05 Semiconductor	57.22%	0.38%	0.68%	\$109,520	1.00%	\$16.76	88.92%	\$687	95.59%	4.41%	10.61%	21.93%	7
18)	Aug-05 Shipbuilding	45.43%	0.62%	1.50%	\$83,019	1.33%	\$7.79	90.85%	\$711	84.14%	15.66%			
19)	Aug-05 Telecommunication Services	41.40%	0.11%	0.27%	\$115,040	0.43%	\$49.16	87.01%	\$1,103	53.42%	46.58%	7.51%	11.80%	8
20)	Aug-05 Transportation Services	37.56%	0.19%	0.56%	\$107,523	0.24%	\$36.05	69.81%	\$1,184	99.63%	0.37%	0.37%	40.67%	5
21)	Aug-05 Utilities	21.55%	0.14%	0.53%	\$107,312	0.86%	\$19.32	82.15%	\$1,646	82.45%	14.66%	2.53%	41.69%	5

Fuente: Strategic for Supply Research, 2005

El énfasis ha cambiado desde una perspectiva de negociaciones focalizadas en la transacción, hacia un enfoque basado en una relación de cooperación de largo plazo, donde la base de proveedores pasa a jugar un rol clave para alcanzar el cumplimiento de las estrategias corporativas de la organización (Bowersox et al., 2002, Gonzalez Benito, 2006).

Ello ha dado lugar al concepto de compras estratégicas, que en definición de Lawson et al. (2009) es entendida como un proceso planeado con la intención de dirigir todas las actividades de compras en forma consistente con las capacidades de la empresa y sus los objetivos de largo plazo (Carr y Smeltzer, 1997). Ello incluye conceptos fundamentales como involucramiento proactivo, foco en el largo plazo, y la gestión estratégica de la relación con proveedores.

3. Rol del Desarrollo de Proveedores como estrategia de compras

“El desarrollo de proveedores debe ser visto como una estrategia de negocios de largo plazo, como la base de una cadena de abastecimiento integrada”
Handfield, Krause, Scannell & Monczka (2000)

Los orígenes del desarrollo de proveedores se remontan a 1943, cuando Toyota fue el precursor de una asociación con sus proveedores (conocida luego como Kyoho Kai) para ayudar a mejorar la productividad de sus contratistas claves (Hines, 1994). Sin embargo, en

las economías occidentales comenzaron a analizar las actividades de desarrollo de proveedores recién en los años 90's, cuando las condiciones de competencia obligaron a las empresas a poner más atención a las cuestiones de calidad. En este contexto el desarrollo de proveedores emergió como una práctica ineludible para aquellas empresas que recurrieran a la subcontratación de insumos claves.

4. Qué se entiende por Desarrollo de Proveedores?

La definición más difundida en la literatura es la sostenida por Handfield et. al., (2000) y Krause et al. (1998) que sostienen que el desarrollo de proveedores comprende “*cualquier actividad que lleve a cabo la empresa compradora para mejorar el desempeño o la capacidad del proveedor a fin de cumplir con las necesidades de corto y largo plazo de la propia empresa compradora*”. Se puede observar que esta definición contempla un alcance más amplio de lo que tradicionalmente se entiende por desarrollo de proveedores, como un conjunto de actividades llevadas a cabo por la empresa compradora, donde a veces se pierde la visibilidad de los beneficios para las partes.

Asimismo, según el rol que tome la empresa compradora en su implementación, se puede distinguir dos dimensiones del desarrollo de proveedores. Desarrollo de proveedores en forma “directa” (Monczka y Callahan, 1993) o “internalizada” (Krause, Scannell, y Calantone, 2000), cuando la firma compradora juega un rol activo y dedica recursos humanos y de capital a un proveedor específico.

Desde la perspectiva de la Teoría de los Costos de Transacción, el desarrollo de proveedores en forma directa requiere inversiones específicas de la firma compradora (Williamson, 1985, 1991), incluyendo actividades como consultas en sitio, programas de entrenamiento y capacitación, transferencia temporaria de personal, invitación del personal del proveedor, así como la provisión de equipamiento y capital (Krause, 1997; Krause et al., 2000; Monczka et al., 1993).

La principal desventaja del desarrollo de proveedores en forma directa es el riesgo de *hold-out*, es decir, el riesgo de un potencial comportamiento oportunista por parte del proveedor (Wagner, 2006).

La segunda dimensión, es el desarrollo de proveedores de manera “indirecta” (Monczka et al., 1993) o “externalizada” (Krause et al., 2000), donde la firma compradora ofrece incentivos y hace uso de la competencia del mercado para fomentar mejoras de desempeño. Este tipo de programa involucra actividades como evaluación de proveedores, comunicación de los resultados de la evaluación y de los objetivos de desempeño esperados, generación de competencia mediante el uso de varias fuentes de aprovisionamiento o prometiendo negocios futuros, etc. (Krause, 1997; Krause et al., 2000; Monczka et al., 1993). Cada uno de estos temas ha generado una abundante literatura para tratar la mejor manera de implementarlos.

Handfield et. al., (2000), señala que un elemento fundamental para que sea posible mejorar el desempeño de la base de proveedores es contar con un alineamiento estratégico entre la

actividad del departamento de compras y la estrategia global de negocios de la empresa. Además, se debe contar con un fuerte compromiso al más alto nivel directivo de la empresa y el proveedor a fin de potenciar las ventajas de una relación de cooperación y colaboración mutua que sea sostenible en el tiempo y dedicar tiempo y esfuerzo en ese sentido.

5. Por qué Desarrollar Proveedores?

La fuerte competencia en los mercados, la innovación tecnológica, el acortamiento del ciclo de vida del producto, y la búsqueda de mejoras de la calidad, son factores que generan la necesidad de mantener programas de desarrollo de proveedores en forma continua. Tales programas deben ser vistos desde una perspectiva amplia y estratégica, como mecanismos proactivos de actualización y mejora continua, que permitirán mantener y asegurar una red de proveedores adecuadas para las necesidades y objetivos de corto y largo plazo de organización (Hahn, Watts, Kim, 1990).

Para sobrevivir y competir en los mercados internacionales, las firmas deben construir y mantener relaciones con proveedores especializados y extraer el máximo valor de esa relación (Carr y Person, 1999; Dyer, 1996). Los conocimientos especializados de los proveedores pueden tener una influencia notoria en la habilidad y capacidad de innovación de la firma para ofrecer productos de alta calidad (Dyer y Nobeoka, 2000).

Un programa de desarrollo proveedores debe tener como objetivo crear, mantener y asegurar la disponibilidad de una red de proveedores especializada y adecuada a las metas de negocio de la empresa compradora, así como de mejorar las capacidades de los proveedores que sean necesarias para alcanzar sus objetivos (Hahn et al., 1990).

En un sentido estricto, Hahn et al., (1990) sostienen que un programa de desarrollo de proveedores puede implicar la creación de nuevas fuentes de abastecimiento cuando no hay proveedores adecuados que cumplan con los requisitos de la empresa. Sin embargo, desde una visión estratégica el desarrollo de proveedores tiene el objetivo de “actualizar” las capacidades existentes de los proveedores a fin de cumplir con las cambiantes condiciones competitivas tanto actuales como futuras.

6. Factores que afectan el Desarrollo de Proveedores: *drivers, enablers e inhibitors*

Handfield et al., (2000) y Krause (1998) señalan que el desarrollo de proveedores, como base de una cadena de abastecimiento integrada, debe ser considerado como una estrategia de negocios a largo plazo. En este proceso, el primer paso es la implementación exitosa de programas para mejorar la capacidad y desempeño de proveedores claves.

La literatura académica menciona una variedad de factores que afectan el desarrollo de proveedores¹. Debido a que no fue posible encontrar un enfoque integrador de los principales factores que afectan el desarrollo de proveedores, la investigación se basa en teorías desarrolladas en otras disciplinas relacionadas que estudian las características de las relaciones de colaboración comprador-proveedor. Los principales esquemas teóricos que nutren el presente análisis son: el enfoque relacional *-relational view-* (Dyer & Singh, 1998), el enfoque de los recursos *-resource base view-* (Barney, 1991), y la teoría de los costos de transacción *-transaction cost theory-* (Williamson, 1998).

De los enfoques teóricos de *relational view* y *resource base view* (RBV) se rescata la idea de que los vínculos idiosincráticos desarrollados en la relación entre las empresas pasan a ser una fuente de generación de rentas y ventajas competitivas. En particular, el enfoque de RBV sostiene que a medida que una empresa puede acumular y combinar recursos (en el sentido de tener propiedad y control sobre ellos) y capacidades (la capacidad de uso de esos recursos), generan ventajas competitivas para la firma difíciles de imitar por la competencia.

Por su parte, la teoría de los costos de transacción focaliza el análisis en el comportamiento de las partes (confianza, riesgo de oportunismo) y el costo de los contratos derivados de ello.

A fin de explorar los principales factores que afectan la implementación exitosa de iniciativas de desarrollo de proveedores, se rescata de la literatura académica el recurso de clasificar los factores que afectan al desarrollo de proveedores en drivers, enablers e inhibitors (Van Echtelt et al., 2007; Tachizawa, y Gimenez, 2005; Sanchez-Rodriguez, 2006).

III. Esquema de análisis

Hipótesis

En base a la revisión bibliográfica, el presente trabajo plantea las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1: Los factores más significativos que generan la necesidad de desarrollar proveedores son:

• <i>Importancia estratégica del componente</i>	Pyke & Johnson, 2002; Srinivasan et al, 2010; Handfield et al., 2000
• <i>Riesgo e incertidumbre</i>	Pyke & Johnson, 2002; Srinivasan et al, 2010.
• <i>Flexibilidad de la Cadena de Abastecimiento Integrada</i>	En base a Tachizawa & Gimenez, 2005

¹ Sin pretender ser exhaustivo en el Anexo de este documento se reseñan los estudios más relevantes considerados en esta investigación.

Hipótesis 2: *Las principales prácticas de compras que contribuyen al éxito del desarrollo de proveedores son:*

• <i>Selección de proveedores</i>	Handfield et al, 2000; Castro et al., 2009; Chan & Chan, 2004
• <i>Relaciones de colaboración</i>	Pyke & Johson, 2002, Nootboom, 2002; Srinivasan et al., 2010
• <i>Integración operativa del proveedor</i>	Lawson et al., 2009; Handfield y Lawson, 2007

Hipótesis 3: *Las barreras o inhibidores fundamentales que impiden el logro de los objetivos esperados del Desarrollo de Proveedores son:*

• <i>Falta de compromiso de la alta gerencia</i>	Handfield et al., 2000; Campbell & Sankaran, 2005; Ragatz et al., 1997
• <i>Riesgo de oportunismo</i>	Nootboom, 2002
• <i>Problemas de comunicación</i>	Sánchez-Rodríguez & Hemsworth, 2006; Ellram, 1990

Esquema analítico:



IV. Desarrollo de Hipótesis

H1: Drivers

En primer lugar, surge la cuestión de estudiar qué factores generan la *necesidad o conducen* a implementar programas de desarrollo de proveedores, señalados en la literatura como “drivers”.

Pyke & Johnson, 2002; Srinivasan, Mukherjee y Gaur, 2010; Handfield et al., 2000, analizaron los factores que más influyen a la hora de identificar la necesidad de mantener

relaciones estrechas de colaboración comprador-proveedor y encontraron los siguientes elementos: que el producto a ser adquirido sea estratégico (es decir, que su desabastecimiento genere un fuerte impacto en la operatoria de la empresa), que las condiciones de compra sean críticas (importancia estratégica de la fuente de abastecimiento y que sea de difícil sustitución), y que la empresa enfrente crecientes condiciones de incertidumbre (Pyke & Johnson, 2002; Srinivasan et al., 2010), en el sentido de que las relaciones de colaboración representan un mecanismo para mitigar los efectos negativos del riesgo y la incertidumbre sobre el desempeño de la firma.

Por otra parte, Tachizawa & Gimenez (2005) en un estudio exploratorio sobre los determinantes y fuentes de la flexibilidad en la fuente de abastecimiento, encontraron que la práctica de compras “mejorar la capacidad de respuesta del proveedor mediante relaciones de colaboración” era un factor clave a la hora de decidir sobre la estrategia de abastecimiento, y que, a su vez, tal decisión era afectada por los costo de búsqueda, certificación y cambio de proveedores y por el tipo de incertidumbre. Los autores señalan que a mayores costos e incertidumbre en la fuente de abastecimiento, las empresas tienen mayores incentivos de avanzar en relaciones de colaboración.

1.1 Importancia estratégica del componente

No todas las empresas necesitan desarrollar proveedores, para justificar la asignación de recursos financieros y tiempo que ello demanda, primero es necesario identificar los productos que resultan críticos para alcanzar los objetivos del negocio y sus condiciones de abastecimiento. Un material es crítico para la organización cuando su desabastecimiento puede ocasionar que el proceso productivo se detenga o ponga en riesgo el cumplimiento de los objetivos de la empresa (Sarache Castro et al., 2009).

La función clave del tipo de componente a adquirir deviene de que si es crítico será un factor determinante del grado de colaboración de la relación comprador-proveedor (Pyke y Johnson, 2002). En su estudio los autores identifican cuatro factores que conducen a mantener relaciones estrechas de colaboración: 1) *Importancia estratégica del componente*, 2) número de proveedores, 3) complejidad de la interacción componente-producto final y complejidad de la cadena de abastecimiento integrada, y 4) Incertidumbre.

Los autores consideran que el componente es crítico cuando contribuye a la diferenciación competitiva del mix de productos, o a la operatividad de la empresa, o cuando el componente requiere de desarrollo de *know how*. En estos casos, la mejor opción es producirlo internamente (*in house*), sin embargo, cuando la empresa no tiene las capacidades específicas para producirlo, el segundo mejor es entablar relaciones de colaboración con el proveedor.

Desde el punto de vista de las condiciones de abastecimiento, Handfield et al. (2000), señalan que para identificar las condiciones que requieren de desarrollo de proveedores, la actividad inicial es identificar los componentes críticos. En su análisis los autores sostienen que la situación que genera la necesidad de desarrollo de proveedores es cuando las compras son de gran volumen, de alto impacto en la estrategia global de compras, y con fuentes de abastecimiento de difícil sustitución. Tales productos se caracterizan por tener

un alto potencial de generación de valor, así como de riesgos asociados a su abastecimiento tales como la calidad, volumen, mix, tecnología y tiempos de entrega.

En suma, entre los factores que generan la necesidad de avanzar en programas de desarrollo de proveedores, la importancia estratégica del insumo, mencionado como “componente crítico” es una condición fundamental para definir el alcance de la relación de colaboración comprador-proveedor y por ende la dimensión y extensión del desarrollo de su base de proveedores.

1.2 Riesgo e incertidumbre

Riesgo e incertidumbre son condiciones inherentes a la cadena de abastecimiento (Hult, Christopher, y Ketchen, 2010). Un incentivo para que la empresa compradora mantenga relaciones estrechas de colaboración con sus socios proviene de la necesidad de gestionar efectivamente los riesgos de la cadena y de mitigar sus efectos contraproducentes (Srinivasan et al., 2010).

En su estudio sobre la relación comprador-proveedor y su efecto sobre el desempeño de la SCM en presencia de riesgo e incertidumbre, Srinivasan et al., (2010) señalan la diferencia entre riesgo e incertidumbre. Para los autores, la *incertidumbre* incluye factores que son “externos” a la cadena de abastecimiento –tales como cambios en productos o procesos tecnológicos, cambios en el tipo de competencia, cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, etc.-, mientras que las fuentes de *riesgo* (de oferta y demanda) son factores predominantemente operativos y son “internos” a la cadena de abastecimiento –por ejemplo: variabilidad de la demanda, variabilidad en los tiempos de espera, demoras en la entrega, cancelación de pedidos, etc.-

Como resultado del estudio, se encontró evidencia de que altos niveles de riesgo del lado de la demanda tienen una fuerte relación positiva con el desarrollo de relaciones estrechas de calidad comprador-proveedor. Los riesgos que enfrenta la empresa llevan a que las mismas intensifiquen sus esfuerzos por mejorar la coordinación y el intercambio de información con sus proveedores claves, a fin de reducir las contingencias y mejorar el desempeño de la cadena de abastecimiento (Kannan y Tan, 2006).

Respecto a los efectos de la incertidumbre sobre la relación comprador-proveedor, Sirivasan (2010), señala que existen dos visiones opuestas. Por un lado, la corriente basada en la teoría de los costos de transacción (Williamson, 1993), sostiene que a fin de tener un mayor control sobre riesgos de comportamientos oportunistas (*hold-up risk*) las empresas tienden a una mayor integración vertical cuando aumenta la incertidumbre. Esta proposición es sostenida por los resultados del estudio de Sirivasan (2010) que encontró que altos niveles de incertidumbre debilitan la relación comprador-proveedor.

En oposición a ello, otra corriente bibliográfica sostiene lo contrario: ante altos niveles de incertidumbre las empresas tienden a fortalecer la relación comprador-proveedor. Por ejemplo, Bart Nooteboom (2002) sugiere que ante incrementos de las condiciones de incertidumbre, en el sentido de que la tecnología y los mercados se vuelven más complejos y que los cambios son más rápidos, las empresas tienden a focalizarse en su *core*

competences y tienen una mayor necesidad de buscar complementariedades con terceros socios, a fin de alcanzar metas de flexibilidad, aprendizaje y calidad.

Como resultado de su análisis, Nooteboom (2002) sostiene que bajo condiciones de alta incertidumbre las empresas tienden a hacer un mayor uso de subcontratación recurriendo a la generación de relaciones de colaboración para reducir riesgos y alcanzar mejoras de desempeño. Un ejemplo de ello son las prácticas de participación temprana del proveedor en el diseño y desarrollo de nuevos productos, de manera de reducir el tiempo de desarrollo y los riesgos de desajustes que puedan ocurrir en la etapa de fabricación y entrega al cliente final.

Asimismo, otros estudios sostienen que ante altos niveles de incertidumbre, las firmas tienden a coordinar sus actividades más cercanamente como forma de reducir la incertidumbre (Pfeffer y Salancik, 1978).

Si bien la integración vertical fue una estrategia recomendada a mediados de los 80' y 90', la creciente complejización del ambiente de negocios ha abierto el camino a modalidades de integración vía *colaboración* como una opción más flexible y eficientes que permite beneficiarse de las ventajas de coordinación y colaboración sin costos asociados a la propiedad del capital.

Pyke y Johnson (2003) hallaron que las empresas tienden a generar alianzas estratégicas ante creciente condiciones de incertidumbre. Tachizawa y Gimenez (2005) encontraron que el tipo de incertidumbre era un factor que afectaba la decisión de aumentar la capacidad de respuesta del proveedor (mediante programas de desarrollo de proveedores, por ejemplo) o cambiar por una fuente de abastecimiento flexible. En su estudio descubrieron que cuando la principal fuente de incertidumbre se debe al cronograma de producción, las empresas optan por desarrollar proveedores, sin embargo, cuando se trata de incertidumbre de volumen y mix, las empresas preferían mantener fuentes flexibles de abastecimiento.

Sobre lo expuesto, este trabajo retoma el concepto destacado por Nooteboom (2002) en el sentido de que la teoría de los costos de transacción se focaliza en la eficiencia estática (costos de producción, costos de transacción y costos de organización), mientras que el autor propone una perspectiva basada más en la eficiencia dinámica y la innovación incorporando cambio tecnológico, *know how* y preferencias. De esta manera, el riesgo y la incertidumbre en la cadena de abastecimiento pasan a ser un factor decisivo a la hora de generar relaciones de coordinación y colaboración a fin de mitigar sus efectos.

1.3 Flexibilidad

Tachizawa y Gimenez (2005) estudiaron las razones que generan la necesidad de una mayor flexibilidad en la cadena de abastecimiento, y encontrando que factores como fluctuaciones en el cronograma de producción, compras *Just in Time*, volatilidad y estacionalidad de la demanda, y diferencias en el pronóstico conducen a que las empresas necesiten implementar una mayor flexibilidad en sus fuentes de abastecimiento.

La flexibilidad de la cadena de abastecimiento es definida como la habilidad de la función de compras de responder de manera oportuna y efectiva a los cambiantes requerimientos en la compra de componentes en términos de volumen, mix, y tiempos de entrega, con el menor impacto en los costos o en el desempeño (Tachizawa y Gimenez, 2005; Swafford et al, 2000).

Para lograr tal flexibilidad requerida Tachizawa y Gimenez (2005) sostienen que las empresas implementan dos tipos de estrategias: 1) aumentan la capacidad de respuesta del proveedor (*supplier's responsiveness*) -por ejemplo a través del desarrollo de proveedores- o 2) mantienen fuentes de abastecimiento flexible (*multiple source*), y que tal decisión es afectada por dos factores: el costo de búsqueda, certificación y cambio de proveedores, y el tipo de incertidumbre.

El estudio de casos dio como resultado que cuando dichos costos son altos, las empresas incrementan la flexibilidad de la cadena de abastecimiento implementando estrategias que mejoren la capacidad de respuesta del proveedor (Tachizawa y Gimenez, 2005), conduciendo a la necesidad de implementar programas de desarrollo de proveedores.

Por lo tanto, la necesidad de lograr mayor flexibilidad en la fuente de abastecimiento conduce a que las empresas recurran a mecanismos de desarrollo de proveedores a fin de fomentar una efectiva capacidad de respuesta del proveedor ante cambios en las condiciones de la oferta y/o demanda.

En base a los hallazgos se propone la siguiente hipótesis:

H1: Los principales factores que conducen a la necesidad de que una empresa se embarque en desarrollo de sus proveedores son que el componente a ser adquirido tenga un rol crítico para la operatoria de la firma, la necesidad de mitigar los efectos del riesgo y la incertidumbre, y la necesidad de flexibilidad en la estrategia de abastecimiento.

H2: Enablers

Otra cuestión que interesa a los analistas y profesionales es identificar las prácticas de compras que *favorecen, facilitan y/o promueven* el éxito de los programas de desarrollo de proveedores. La literatura clasifica a estos factores como “enablers” – como los factores a favor de determinada práctica-. El estudio rescata los factores propuestos en diferentes trabajos a fin de identificar aquellas prácticas de compras consideradas fundamentales o decisivas a la hora de generar las condiciones que faciliten la efectividad de la inversión en actividades de desarrollo de proveedores.

2.1 Selección de Proveedores

La selección de proveedores resulta crucial en el proceso de desarrollo de proveedores. La literatura académica ha dedicado numerosos estudios al análisis de los criterios a tener en cuenta, propuestas de modelos de evaluación y pre-selección, así como análisis de las

condiciones que afectan el proceso de selección (Ordoobadi y Wang, 2011; Chan y Chan, 2004)

La selección de proveedores debe tener como criterio principal evaluar la capacidad del proveedor para mejorar, absorción de tecnología y adaptación a los cambios en la producción. Es decir, se debe evaluar no solo el desempeño actual sino el potencial de desarrollo e innovación del proveedor (Sarache Castro, Castrillón Gómez y Ortiz Franco, 2009).

Huang y Keskar (2007) señalan que el elemento fundamental para garantizar el éxito de un proceso de selección de proveedores se centra en determinar cuidadosamente aquellos criterios que responden a la estrategia y objetivos de la organización. Por ejemplo, la estrategia de abastecimiento de la empresa (fuente única o múltiple, alianzas estratégicas, *e-procurement*, etc.) va a ser un elemento de peso en la definición de los principales criterios de selección de proveedores.

La literatura académica ha acumulado varios estudios que buscan identificar los principales criterios que deben tener en cuenta las empresas a la hora de seleccionar proveedores. Uno de los trabajos más citados es el de Dickson (1966), que fue el pionero en investigar los criterios relevantes en el proceso de selección de proveedores, identificando y analizando la relevancia de 23 criterios. El estudio concluyó que la “calidad” era el criterio de mayor prioridad, seguida de la entrega a tiempo y el buen desempeño histórico de la organización.

A su vez Narasimhan (1983) señala que los principales criterios utilizados por las empresas son estructura de precios, tiempo de entrega, calidad del producto y servicio. Leong, Snyder, y Ward (1990) amplió el número de característica a cinco criterios: costo, tiempo de entrega, calidad, flexibilidad e innovación. Otro criterio que se ha venido incorporando es el de “servicio”, principalmente en las industrias tecnológicas.

Chan y Chan (2004) desarrollaron un modelo de selección de proveedores y caso de estudio incorporando los seis criterios mencionados y encontraron que la *calidad* ocupa el primer puesto, seguido de entrega, costo, servicio, flexibilidad y servicio.

Sin embargo, se entiende que si bien la calidad es un criterio importante, el papel estratégico de la selección de proveedores es también evaluar las *capacidades dinámicas* del proveedor en términos de absorción de conocimiento, disponibilidad a realizar inversiones específicas, y capacidad de gestión organizacional. Pues una visión proactiva del programa de desarrollo de proveedores ligada al concepto de mejora continua puede mejorar y actualizar las capacidades y desempeño del proveedor redundará en sustanciales mejoras de la calidad.

2.2 Relaciones de Colaboración

Una de las prácticas de compras más recomendadas por la literatura académica es el desarrollo de relaciones de colaboración comprador-proveedor como estrategia de largo plazo, que permite a las partes estar en mejores condiciones de adaptarse a los cambios,

identificar soluciones a medida de sus necesidades, y reducir costos de monitoreo (Ryu, Park y Min, 2007).

Con fundamento en el enfoque basado en los recursos (*resource base view*) Srinivasan et al. (2010) conceptualizan las relaciones de colaboración comprador-proveedor como una fuente de recursos que puede generar resultados positivos en términos de desempeño. A su vez, dicho concepto está en consonancia con el esquema relacional (*relational view*) de la firma que postula que la ventaja competitiva de una firma es función de las relaciones de colaboración inter-empresariales.

Con lo cual, una visión estratégica de las relaciones de colaboración y cooperación comprador-proveedor ve a la misma como una fuente potencial de ventajas competitivas dinámicas al desarrollar capacidades únicas y específicas a la relación comprador-proveedor, que luego se transforman en activos intangibles para la firma. Los beneficios asociados a relaciones de alianza y cooperación mutua pueden incluir, compartir riesgos, confianza, compromiso mutuo, adaptabilidad, mayor satisfacción del cliente, reciprocidad y durabilidad.

A su vez, Lawson et al. (2009) señala que las relaciones de colaboración con proveedores pueden tener una fuerte influencia positiva sobre el desempeño de la firma por medio del desarrollo de activos conjuntos y el intercambio de conocimiento especializado entre los socios (Dyer, 1996; Dyer y Nobeoka, 2000). La empresa compradora puede beneficiarse de las capacidades específicas del proveedor.

En la práctica, muchas empresas pierden la oportunidad de apropiarse de tales beneficios cuando el proceso de compras se concentra en negociar el precio, sin prestar atención en generar condiciones que permitan el desarrollo de relaciones de largo plazo durante el transcurso del contrato (Monczka et al., 1998).

Por todo lo expuesto, se concluye que el desarrollo de relaciones de colaboración como práctica de compras estratégica es un mecanismo facilitador del desarrollo de proveedores, al generar condiciones propicias para el intercambio de información, transferencia de tecnología, participación del proveedor en el diseño y desarrollo de nuevos productos, y flexibilidad en el abastecimiento.

2.3 Integración operativa del proveedor

La integración operativa implica tratar al proveedor como una extensión de los límites de la fábrica.

No basta con tener una orientación estratégica de la función de compras, es preciso “crear” las condiciones para la integración efectiva del proveedor a fin de asegurarse que el desarrollo de las capacidades de sus proveedores tenga un impacto directo en las mejoras de desempeño de la empresa compradora.

Ello llama a la integración real de proveedores claves, señalada por la literatura como una estrategia efectiva para lograr mejoras de desempeño (Narasimhan y Das, 2001; Rosenzweig, Roth, y Dean, 2003), y facilitar el alineamiento de la base de proveedores a

las estrategias y prácticas de la firma. Ello conduce a mejorar la capacidad de respuesta del proveedor, y es un determinante crucial del desempeño de la cadena de abastecimiento en su conjunto (Lawson et al., 2009).

Entre los mecanismos para facilitar la integración con proveedores Dyer (1996) menciona la participación de proveedores en las actividades de diseño, compras y producción, así como el procesamiento agilizado de órdenes de compra y el uso de tecnologías de la información para el intercambio de información.

En su estudio Lawson et al. (2009) encontraron soporte empírico de que las compras estratégicas están significativa y positivamente relacionadas con el proceso de integración de proveedores, así como que tienen un significativo efecto sobre las mejoras de desempeño de la empresa compradora.

En particular, el involucramiento temprano del proveedor en las actividades de diseño y desarrollo de nuevos productos es un mecanismo por excelencia para la integración operativa de proveedores.

El estudio de la integración de proveedores en el desarrollo de nuevos productos cuenta con una vasta literatura académica (Handfield y Lawson, 2007; Van Echtelt, Wynstra y Weele, 2007). La característica de esta etapa del negocio es que cada vez resulta más riesgosa, costosa, y dependiente de las capacidades del proveedor.

Más aún, muchas organizaciones están delegando responsabilidades de diseño a sus proveedores, donde la “gestión” del proceso de integración del proveedor en etapas tempranas del desarrollo de nuevos productos (NDP) deviene la clave para el éxito de estas iniciativas. Handfield y Lawson (2007) hallaron que el involucramiento temprano de las capacidades del proveedor y el establecimiento conjunto de metas tecnológicas pueden mejorar la efectividad de los equipos de desarrollo de nuevos productos.

El valor crítico de esta etapa se deriva de que el diseño de la cadena de abastecimiento es determinado durante la etapa de desarrollo del producto – momento en que se especifican y determinan producto, proceso y sistemas de información – así como la naturaleza de la relación comprador-proveedor.

Estudios recientes han encontrado que cuando las empresas implementan programas de desarrollo en forma “directo” o “internalizada” -que requieren un mayor grado de involucramiento de la empresa compradora- se obtienen resultados directos sobre el desempeño de la firma compradora (Krause et al., 1998).

En base a lo expuesto, se concluye que la integración operativa del proveedor visto como una extensión de las instalaciones de la firma, es una práctica de compras estratégicas que facilita el desarrollo de proveedores y asegura su sostenibilidad en el tiempo, a través de un involucramiento directo de la empresa compradora en mejorar el desempeño de su base de proveedores.

En base a los hallazgos se propone la siguiente hipótesis:

H2: Las principales prácticas de compras estratégicas que facilitan el desarrollo de proveedores son la selección de proveedores, el mantenimiento de relaciones de colaboración comprador-proveedor y la integración operativa del proveedor a la actividad de la firma.

H3: Inhibitors

Por último, aún cuando las bondades de las relaciones de colaboración son ampliamente aceptadas tanto en el ámbito profesional como académico, un gran número de iniciativas de colaboración han fracasado (Bittici et al., 2005; Fawcett and Magnan, 2002). En consecuencia, el estudio pretende identificar los principales *obstáculos* o “inhibitors” señalados por la literatura, que dificultan que las partes se apropien de las ganancias de una interacción más profunda.

La literatura académica identifica una diversidad de factores que afectan negativamente las relaciones de colaboración comprador-proveedor. Con el fin de concentrar el análisis en aquellos factores que tienen un efecto directo y decisivo sobre la tasa de éxito de las relaciones comprador-proveedor, y en base a los resultados de trabajos empíricos (Handfield et al., 2000; Boer et al., 2005; Lascelles y Dale, 1989; Chidambaranathan et al., 2009), se seleccionaron como principales inhibidores la falta de compromiso de la alta gerencia, el riesgo de oportunismo sobre activos específicos devenidos de la relación comprador-proveedor, y la falta de una efectiva comunicación entre las partes

Es que desarrollar relaciones de colaboración es mucho más que cambiar de enfoque o estrategia, y no es un resultado que suceda automáticamente desde el momento que las partes deciden comenzar con dicha relación. Lleva tiempo, compromiso y mucho trabajo para establecer los pilares de la relación, y asegurarse de que la misma será duradera.

3.1 Falta de compromiso de la alta gerencia

El compromiso del comprador o del proveedor es identificado como el grado en que las partes se sienten obligadas a invertir en la relación comercial con miras a generar ventajas adicionales, y está basado sobre la percepción del compromiso de la otra parte (Wagner, 2006).

La falta de compromiso de la alta gerencia tanto del proveedor como de la empresa compradora es uno de los obstáculos principales identificados en el surveys realizado por Handfield et al. (2000).

Del lado del proveedor puede ser difícil comprender las ventajas y beneficios potenciales que los esfuerzos de desarrollo pueden proporcionar a su organización. En otras ocasiones, el proveedor puede contar con insuficiencia de recursos especializados como ingenieros, equipos, sistemas de información, empleados cualificados, o puede requerir de entrenamiento para implementar las mejoras identificadas en los programas de desarrollo de proveedores. En este caso, es fundamental que la empresa compradora ponga a disposición sus recursos para potenciar los esfuerzos de mejoras del proveedor (tales como

visita en planta, capacitación, proveer la plataforma de interconexión informática, etc.) (Handfield et al., 2000).

Del lado de la empresa compradora, la visión de corto plazo suele dominar la toma de decisiones, haciendo que los directivos encuentren difícil identificar los potenciales beneficios de invertir en desarrollo de proveedores cuando solo podrán dar resultados con el correr del tiempo.

Tales limitaciones afectan negativamente la realización de las actividades identificadas en los programas de desarrollo y el alcance de los objetivos esperados, llevando al fracaso los esfuerzos por mejorar las capacidades del proveedor.

3.2 Riesgo de oportunismo

El riesgo de oportunismo está estrechamente relacionado con la confianza que exista en la relación.

Si la confianza no existe previamente a las actividades de colaboración, debe ser construida en la relación. Para ello se deben crear las condiciones para su desarrollo, utilizando mecanismos de gestión de la confianza (Sydow, 2000). A medida que la relación se desenvuelve, las partes se empiezan a conocer mejor y pueden evaluar la extensión y límites de la confiabilidad.

El “riesgo de oportunismo” (*hold out risk*) es un riesgo relacional señalado por la teoría de los costos de transacción, y es entendido como la situación de dependencia de la empresa comprador que se manifiesta en la forma de los costos que implica cambiar de proveedor cuando ha realizado inversiones para mejorar el desempeño de ese proveedor. La empresa puede incurrir en pérdidas si la relación comercial finaliza. Ello ocurre cuando la empresa compradora realiza inversiones específicas en la relación comprador-proveedor, quedando expuesto a que el proveedor actúe de manera oportunista haciendo uso de la dependencia asimétrica generada en la relación. Esta situación puede superarse fomentando relaciones de colaboración y cooperación donde las partes puedan ver a primera mano los beneficios de la cooperación.

En consecuencia, el riesgo de oportunismo, alimentado por la falta de confianza, puede hacer que la empresa compradora sea reticente a invertir en activos específicos para capacitar y mejorar el desempeño de su proveedor con el temor de que en el futuro se comporte de manera ventajosa como resultado de la relación asimétrica que genera el proporcionar tiempo y recursos para el desarrollo de sus proveedores.

3.3 Problemas de comunicación

La comunicación entre comprador y proveedor es un factor importante para facilitar el desarrollo de proveedores. El nivel, efectividad, extensión y frecuencia de esa comunicación está determinada por la predisposición a intercambiar información, el tipo de actividad de desarrollo de proveedores, y el tipo de relación comprador-proveedor.

En este sentido, las dificultades de la firma de comunicar efectivamente a sus socios en la cadena de abastecimiento de sus objetivos estratégicos, visión y entendimiento de los alcances de la relación de colaboración con sus proveedores puede representar una barrera que imposibilite a los socios beneficiarse de las ventajas de las relaciones de colaboración.

A su vez, la disposición a compartir información crítica y oportuna, está estrechamente relacionada con el tipo de relación que prevalece entre las partes, cuando la desconfianza y la falta de alineamiento de objetivos prevalecen en la relación comprador-proveedor cualquier iniciativa de desarrollo de proveedores, tanto en forma directa, como indirecta, está condenada al fracaso.

La comunicación efectiva de las mejoras de desempeño esperadas es un mecanismo de gestión de la calidad. Uno de los principales mecanismos de comunicación de tales expectativas es el feedback de los resultados de la evaluación del proveedor (Krause y Ellram, 1997). Este proceso no solo sirve para identificar las áreas en que las actividades de desarrollo de proveedores deberían concentrarse, sino como medio para comunicar sus expectativas y motivar al proveedor para que mejore su desempeño. Para ello, la comunicación entre comprador y proveedor debe ser de doble vía, de manera de sentar en forma conjunta y consensuada los objetivos del programa, los indicadores para medir el desempeño y las ganancias esperadas (Govindan et al., 2009).

Por otro lado, las nuevas tecnologías de información, si bien tienen un impacto indirecto sobre el desempeño de la relación de la empresa, es un importante elemento facilitador. Kim y Narasimhan (2002) encontraron evidencia de la relación entre la utilización de sistemas de información y el nivel de integración del proveedor en la cadena de abastecimiento. Los resultados indican que a medida que aumenta el grado de integración del proveedor en la SCI, las firmas deben implementar sistemas de información secuenciales, empezando con apoyo a la infraestructura tecnológica de manera de contar con una plataforma informática que facilite el intercambio de información.

En consecuencia, la falta de sistemas de interconexión informática que posibiliten el intercambio de información crítica de manera oportuna es un limitante sustancial para el logro de los beneficios de una mayor interrelación. A su vez, la falta de visión global de la gestión estratégica de la cadena de abastecimiento afecta la comunicación efectiva de objetivos y expectativas y dificulta la identificación del rol de cada parte en el proceso de desarrollo de las capacidades del proveedor.

En base a los hallazgos se propone la siguiente hipótesis:

H3: Las principales barreras o inhibidores para alcanzar los objetivos esperados del desarrollo de proveedores son la falta de compromiso de la alta gerencia, el riesgo de oportunismo, y la falta de una efectiva comunicación entre las partes.

Conclusiones

En base a la revisión bibliográfica se ha desarrollado un esquema integral de análisis identificando los principales factores que conducen al desarrollo de proveedores, así como las barreras que limitan el logro de los objetivos esperados.

Así, siguiendo la línea de investigación de los trabajos como por ejemplo: Pyke & Johnson, 2002; Srinivasan et al, 2010; Handfield et al., 2000, Tachizawa & Gimenez, 2005, se concluye la importancia fundamental de los factores propuestos en las hipótesis como elementos a ser considerados en cualquier análisis para el desarrollo de proveedores, tanto desde el punto de vista académico, como profesional.

La condición de que el abastecimiento del producto a ser adquirido tenga un impacto crítico en la operatoria de la empresa, así como la necesidad de obtener mayor flexibilidad en la fuente de aprovisionamiento ante contextos de mayor incertidumbre y riesgo, son identificadas como factores que tienen una relación directa con la necesidad de emprender actividades de desarrollo de proveedores.

Por su parte, una vez identificada la necesidad, la investigación se centra en el rol estratégico de la función de compras como elemento facilitador de la integración efectiva de la cadena de abastecimiento. Conforme a la literatura sobre compras estratégicas y gestión de la cadena de abastecimiento integrada. El esquema analítico identifica tres prácticas de compras consideradas pilares del desarrollo de proveedores (Handfield et al, 2000; Castro et al., 2009; Chan & Chan, 2004 Pyke & Johnson, 2002, Nooteboom, 2002; Srinivasan et al., 2010, Lawson et al., 2009; Handfield y Lawson, 2007).

El esquema propuesto sostiene que la selección de proveedores, implementada desde una visión estratégica, puede ser una herramienta clave para identificar proveedores con capacidades de desarrollo y adaptación que facilitarán en el futuro el logro de los objetivos corporativos. Así, aún cuando hay una tendencia a considerar otros criterios a los tradicionales de calidad, costo, entrega, y precio, como ser flexibilidad y servicio. Es preciso evaluar e identificar las capacidades potenciales del proveedor de manera de nutrir la relación comprador-proveedor con actividades de coordinación y colaboración que redundarán en beneficios difíciles de alcanzar individualmente.

Por su parte, los beneficios del desarrollo de relaciones de colaboración como práctica estratégica de compras han sido ampliamente verificados por la literatura. Ante las cambiantes condiciones de competencia, cambio tecnológico y reducción del ciclo de vida del producto, las empresas se ven presionadas a tener mayor flexibilidad, velocidad y especificidad. Para lograr tales objetivos, las empresas tienden cada vez más a concentrarse en su *core business* y delegar las demás actividades en la subcontratación de proveedores. Ello hace que las empresas dependan cada vez más del desempeño y capacidades de su base de proveedores.

En este contexto, las relaciones de colaboración surgen como un mecanismo que facilita el alineamiento de los proveedores a la gestión de calidad y organizacional de la firma, como

así también posibilita un mejor entendimiento de los objetivos y metas de la organización y de la cadena de abastecimiento como un todo, mejorando los tiempos de respuesta, adaptabilidad y flexibilidad.

La tercera práctica de compras identificada en la literatura (Handfield et al., 2000; Campbell & Sankaran, 2005; Ragatz et al., 1997; Nooteboom, 2002; Sánchez-Rodríguez & Hemsworth, 2006; Ellram, 1990) es la integración operativa del proveedor como mecanismo que favorece la capacidad de respuesta del proveedor posibilitando un impacto directo en el desempeño de la firma. En el presente análisis se tomó una visión estratégica de la integración del proveedor considerándolo como una extensión de los límites de la empresa. Desde esta perspectiva se considera que el desarrollo de proveedores puede generar un impacto directo en el desempeño de la firma cuando la empresa compradora elige un involucramiento directo para mejorar el desempeño y capacidad de su base de proveedores.

Por último, los mayores obstáculos que enfrentan las iniciativas de desarrollo de proveedores señaladas por autores como Krause (1998) y Handfield et al (2000) es la falta de compromiso de la alta gerencia como mecanismo limitante del alcance de los resultados de las actividades de desarrollo de proveedores. A su vez, los temores a que el proveedor se comporte en forma oportunista y la falta de comunicación efectiva y de doble vía entre las partes pueden conducir a resultados subóptimos que refuerzan la percepción negativa de los participantes.

Los resultados hallados en la revisión bibliográfica y esquematizados en el marco conceptual propuesto llaman a un análisis más profundo de los factores seleccionados y a la contrastación empírica de los mismos para determinar la pertinencia de las relaciones, el rol fundamental identificado en la investigación, y su impacto en las actividades de desarrollo de proveedores.

Investigaciones futuras

Por limitaciones de tiempo y recursos, quedaron varias cuestiones por estudiar que pueden servir de guía para futuras líneas de investigación.

En primer lugar, el esquema analítico propuesto en este trabajo requeriría de una contrastación empírica con el fin de validar o replantear las relaciones propuestas. Ello implicaría determinar los indicadores más apropiados para medir los factores, así como la realización de cuestionarios en caso de encuestas o surveys. Uno de los factores que requiere de mayor evidencia empírica es el impacto de la incertidumbre en el desarrollo de proveedores.

Asimismo, si bien el análisis se focalizó en identificar los principales factores que afectan al desarrollo de proveedores, queda por explorar el impacto de ellos sobre el desempeño de la función de compras y sobre el desempeño de la empresa compradora.

Por otro lado, de la investigación bibliográfica se pudo observar que quedan aspectos que necesitan mayor atención de los investigadores. Como por ejemplo la relación entre desarrollo de proveedores y la transferencia y absorción de tecnología junto con los mecanismos para mitigar los riesgos asociados de *spillovers* y oportunismo.

Referencias

- Anderson, Matthew (1998): “*Strategic Sourcing*”. International journal of logistics Management, January, pp. 1-13.
- Anderson, M.G. y Katz, P.B. (1998): “Strategic sourcing”, International Journal of Logistic Management. Vol. 9, n°1, pp. 1-13.
- Bendoly. E. y T. Schoenherr (2005), BRP system and implementation-process benefits: Implications for B2B e-procurement. International Journal of Operations and Production Management 25(.V4):304-319.
- Barney, J., (1991): “Firm resources and sustained competitive advantage”. Journal of Management, Vol. 17, n° 1, pp. 99–120.
- Biemans, W.G. y Brand, M.J. (1995): “Reverse marketing: a synergy of purchasing and relationship marketing”, International Journal of Purchasing and Materials Management, Vol. 31 No. 3, Summer, pp. 29-37.
- Bittici, U., Parung, J., Lopez, U., Walters, D., y Kearney, D. (2005), “Managing synergy in collaborative enterprises”, Proceedings of the 12th International EurOMA Conference 2005, Budapest, Hungary.
- Boer, H, Gerstsen, F, Kaltoft, R y Steendahl Nielsen, J (2005): “Factors affecting the development of collaborative improvement with strategic suppliers”, Production Planning & Control, Vol. 16, n° 4, Junio, pp. 356-367.
- Bowersox Donald, Closs David y Cooper Bixby (2007): “Supply Chain Logistics Management” Ed. McGraw-Hill. New York.
- Campbell, J., & Sankaran, J. (2005): “An inductive framework for enhancing supply chain integration”. International Journal of Production Research, Vol 43, n° 16, pp. 3321-3351.
- Carr, A.S. y Pearson, J.N. (1999), “Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes”, Journal of Operations Management, Vol. 17 No. 5, pp. 497-519.
- Carr, A.S. y Smeltzer, L.R. (1999), “The relationship of strategic purchasing to supply chain management”. European Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 5 No. 1, pp. 43-51.
- Carter, J.R. y Narasimhan, R. (1996): “Is purchasing really Strategic?”, International Journal of Purchasing and Materials Management, Vol 32, n° 1, pp. 20-28.
- Chan, F T S y Chan, H K (2004): “Development of the supplier selection model—a case study in the advanced technology industry”. Department of Industrial and Manufacturing Systems Engineering, The University of Kong Hong, Hong Kong. Proc. Instn Mech. Engrs Vol. 218 Part B: J. Engineering Manufacture.
- Chidambaranathan, S, Muralidharan, C y Deshmukh, S G (2009): “Analyzing the interaction of critical factors of supplier development using Interpretive Structural Modeling—an empirical study”. International Journal Adv Manuf Technol. Vol 43, pp1081–1093. Referencia DOI 10.1007/s00170-008-1788-7.
- Christopher, M., 1998. Logistics and supply chain management, 2nd ed. London: Financial Times/Pitman.
- Christopher Tang (2005): “Perspective in Supply Risk management: a Review”. UCLA, Anderson School. Disponible en SSRN: <http://ssrn.com/abstract=925274>.
- Dickson, G. (1966): “An analysis of vendor selection systems and decisions”. Journal of Purchasing & Supply Management, 2 (1), 5-17.
- Dyer, J.H. (1996), “Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry”, Strategic Management Journal, Vol. 17 No. 4, pp. 271-92.
- Dyer, J.H. and Nobeoka, K. (2000), “Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case”, Strategic Management Journal, Vol. 21 No. 3, pp. 345-67.
- Dyer, J.H. and Singh, H. (1998), “The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage”, Academy of Management Review, Vol. 23 No. 4, pp. 660-79.

- Ellram, L. (1990). The supplier selection decision in strategic partnerships. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 26(4), 8-14.
- Ellram, L.M. y Carr, A.S. (1994): "Strategic purchasing: a history and review of the literature". *Internacional Journal of Purchasing and Materials Management* Vol. 30, n° 2, pp. 10-18.
- Fawcett, S. E., & Magnan, G. M. (2002). The rhetoric and reality of supply chain integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32(5), 339-361.
- Fynes, Brian y De Burca, Sean (2004): "The effect of relationship characteristics on Relationship quality and performance". USC School of Business, Dublin, Irlanda.
- Gadde, L. E y Hakansson, H. (1994): "The changing role of purchasing: reconsidering three strategic issues". *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol 1, n1, pp. 27-35.
- Gonidan, K, Kannan, D, Haq, N (2009): "Analyzing supplier development criteria for an automobile industry". *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 110, n° 1, pp 43-62.
- Gonzalez Benito, Javier (2006): "Efectos competitivos de la integración estratégica de la gestión de compras". *Universaria Business Review*, Cuarto trimestre, n° 12, Madrid, España, pp 10-21.
- Govindan, Kannan; Kannan, Devika y Haq, Noorul (2010): "Analyzing supplier development criteria for an automobile industry". *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 110, n° 1, pp. 43-62.
- Hahn, Chan; Watts, Charles y Kim, Kee Young (1990): "The Supplier Development Program: A Conceptual Model". *Journal of Purchasing and Materials Management*; Vol. 26, N° 2.
- Handfield, Robert, Krause, Daniel, Scannell, Thomas y Monczka, Robert (2000): "Avoid the Pitfalls in Supplier Development". *Sloan Management Review*. MIT. Winter 2000, Vol. 41, N° 2.
- Handfield, R y Lawson, B (2007): "Integrating Suppliers into new product development", *Journal of Research and Technology Management*, Septiembre-Octubre, pp 44-51.
- Hernández Sampieri, Fernandez-Collado y Baptista Lucio (2006): "Metodología de la Investigación". Mc Graw Hill. Cuarta Edición.
- Hines, P. (1994): "Creating World Class Suppliers: Unlocking Mutual Competitive Advantage", Pitman Publishing, London.
- Huang, S. and Keskar, H. (2007): "Comprehensive and configurable metrics for supplier selection". *International Journal of Production Economics*, 27, 510-523.
- Hult, G.T.M., Christopher, C.W., y Ketchen, D.J. (2010): "Risk uncertainty and supply chain decisions: A real options perspective". *Decision Sciences* Vol. 41, n°3, pp. 435-458.
- Humphreys, Michael; Williams, Michael; Goebel, Daniel (2008): "Toward an Enhanced Definition and Measurement of Purchasing's Strategic Role in Buyer-Supplier Relationships". *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 15, N° 3.
- Humphreys P, Li WL, Chan LY (2004): "The impact of supplier development on buyer-supplier performance". *Omega* Vol. 32, n° 2, pp 131-143. Referencia DOI:10.1016/j.omega.2003.09.016
- Kahn, C, Watts, C, Young Kim, K (1990): "The Supplier development program: A conceptual Model", *Journal of Purchasing and Materials Management*, spring, Vol 25, n°2, pp. 2-7.
- Kampstra, R. P., J. Asharyeri, JL Gattorna (2006): "Realities of Supply Chain Collaboration", *International Journal of Logistics Management*. Vol. 12, Iss: 3, pp. 312-330.
- Kannan, V. R. y K. C. Tan (2006), Buyer-supplier relationships: The impact of supplier selection and buyer-supplier engagement on relationship and firm performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 36(iO):75.'S-775.
- Kim, S. W., y Narasimhan, R. (2002). Information system utilization in supply chain integration efforts. *International Journal of Production Research*, 40(18), 4585-4606.
- Krause DR, Handfield RB y Scannell TV (1998): "An empirical investigation of supplier development: reactive and strategic processes". *Journal of Operation Management*, Vol. 17, n 1, pp 39-58.
- Krause DR, Handfield R, Tyler B (2007): "The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. *Journal of Operation Management*, Vol. 25, pp 528- 545.
- Krause DR (1997) Supplier development: current practices and outcomes. *International Journal of Purchasing Materials and Management*, Vol. 33, n° 2, pp 12-19.

- Krause DR, Ellram LM (1997) "Critical elements of supplier development". *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 3, n° 1, pp 21–31.
- Krause, D.R., Scannell, T.V. y Calantone, R.J. (2000), "A structural analysis of the effectiveness of buying firms' strategies to improve supplier performance", *Decision Sciences*, Vol. 31 No. 1, pp. 33-55.
- Kicabasoglu, C y Suresh, N (2006): "Strategic Sourcing: an empirical investigation of the concept and its practices in U.S. manufacturing firms", *Journal of Supply Chain Management*, Vol 42. Issue 2, pp 4-16.
- Lascelles, DM y Dale, BG (1989): "The buyer-supplier relationship in Total Quality Management", *Journal of purchasing and Materials Management*, Vol. 25, n° 2, pp 10-19.
- Lawson, Benn; Cousins, Paul; Handfield, Robert y Petersen, Kenneth (2009): "Strategic purchasing, supply management practices and buyer performance improvement: an empirical study of UK manufacturing organizations". *International Journal of Production Research*, Vol. 47, N° 10, pp. 2649–2667.
- Lee, H., (2004): "The triple-A Supply Chain". *Harvard Business Review*, Vol. 82, n° 10, pp. 102-112.
- Leenders, M.R. y Blenkhorn, D.L. (1988): "Reverse Marketing: The New Buyer-Supplier Relationship", The Free Press, New York, NY.
- Leong, G., Snyder, D. y Ward, P. (1990): "Research in the process and content of manufacturing strategy". *Omega International Journal of Management Science*, Vol 18, n° 2, pp. 109-122.
- Monczka, R., Trent, R. y Callahan, T. (1993): "Supply base strategies to maximize supplier performance", *The International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 23 No. 4, pp. 42-54
- Monczka R, Trent R, y Handfield R (2005): "Purchasing and Supply Chain Management". Mason, OH: Thomson South-Western.
- Monczka, R.M., Petersen, K.J., Handfield, R.B. and Ragatz, G.L., (1998) "Success factors in strategic supplier alliances: the buying company perspective". *Decision Sciences*, Vol. 29, n° 3, pp. 553–577.
- Narasimhan, R. (1983): "An analytical approach to supplier selection". *J. Purchasing Mater. Managmt*, Vol 19, n°4, pp. 27–32.
- Narasimhan, R., & Das, A. (2001). The impact of purchasing integration and practices on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, Vol 19, n° 5, pp. 593-609.
- Nelson Oly Ndubisi, Muhamad Jantan, Loo Cha Hing, Mat Salleh Ayub, (2005) "Supplier selection and management strategies and manufacturing flexibility", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 18 Iss: 3, pp.330 – 349.
- Nooteboom, Bart (2002): "A balanced theory of sourcing, collaboration and networks". *ERIM Report Series Research in Management*. Reference Number: ERS-2002-24-ORG, Febrero 2002, pp 1-25
- Olsen RF, Ellram LM (1997): "Buyer–supplier relationships: alternative research approaches". *European Journal of Purchasing Supply Management* Vol. 3 n° 4, pp 221–231.
- Ordoobadi, S y Wang, S (2011): "A Multiple Perspectives Approach to supplier Selection. *Industrial Management and Data Systems* Vol 111, n° 4.
- Paulraj, A. and I. J. Chen (2005), Strategic supply management and dyadic quality performance: A path analytical model. *Journal of Supply Chain Management* 41 (.Summer):4-18.
- Paulraj, A. and I. J. Chen (2007), Environmental uncertainly and strategic supply management: A resource dependence perspective and performance implications. *Journal of Supply Chain Management* 43(3):29-42.
- Pfeffer, J. and Salancik, G.R. (1978): "The External Control of Organizations", Harper & Row, New York, NY.
- Porter, M.E. (1981): "The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management", *Academy of Management Review*, Vol. 6, n° 4, pp 609-620.
- Prahinski, C. and Benton, W.C. (2004), "Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 22 No. 1, pp. 39-62.
- Pyke, David; Johnson, Eric (2002): Sourcing Strategy and Supplier Relationships: Alliances vs. eProcurement". School of Business at Dartmouth. Working Paper n° 02-07. Disponible en http://ssrn.com/abstract_id=307460.
- Reed, F y Walsh, K (2002): "Enhancing Technological capability through supplier development: A study of the U.K. aerospace industry", *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 49, n°3.

- Ragatz, G. L., Handfield, R., y Scannell, T. (1997): "Success factors for integrating suppliers into new product development". *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 14, n° 3, pp.190-202.
- Rosenzweig, E., Roth, A. y Dean Jr, J. (2003): "The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: an exploratory study of consumer products manufacturers". *Journal of Operations Management*, Vol. 21, n° 4, pp. 437-456.
- Ryu, S., Park, J. E., y Min, S. (2007). Factors of determining long-term orientation in interfirm relationships. *Journal of Business Research* Vol. 60, n°12, pp.1225-1233.
- Sanchez-Rodríguez, Cristobal (2009): "Effect of strategic purchasing on supplier development and performance: a structural model". *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 24, n° 3/4, pp.161-172.
- Sanchez-Rodríguez, Cristobal y Hemosworth, David (2006): "Supply Chain Integration with suppliers in manufacturing firms: A review of facilitors and inhibitors". ASAC, Banff, Alberta.
- Sarache Castro, Williams; Castrillón Gómez, Ómar; Ortiz Franco, Luisa (2009): "Selección de Proveedores, una aproximación al estado del arte". *Cuadernos de Administración*, Pontificia Universidad Javeriana, Colombia. Vol. 22, Núm. 38, enero-junio, pp. 145-167.
- Spekman, R.E, Kamauff, J.W y Salmond, D. J. (1992): "Al last purchasing is becoming strategic", *Long Range Planning*, Vol. 27, n2, pp. 123-138.
- Sako, M. (2004): "Supplier Development at Honda, Nissan and Toyota: comparative case studies of organizational capability enhancement". *Industrial and Corporate Change*, Vol 13 n°2, pp 281-308.
- Srinivasan, Mahesh; Mukherjee, Debmalaya; Gaur, Ajai (2010): "Buyer-Supplier Partnership Quality and Supply chain performance: moderating role of risks, and environmental uncertainty". *European Management Journal*. Manuscript presented at the Academy of Management Annual conference, Montreal, Canada. Disponible en: <http://ssrn.com/abstract=1770025>.
- Swafford, P., Ghosh, S. and Murthy, N. (2000), "A model of global supply chain agility and its impact on competitive performance", *Proceedings of the 31st National DSI Meeting*, Orlando, Florida, pp.1037-1039.
- Tachizawa E y Gimenez, C (2005): "Drivers and sources of supplier flexibility: an exploratory study". Disponible en <http://ssrn.com/abstract=1001405>
- Talluri, S y Narasimhan, R (2004): "A methodology for strategic sourcing". *European Journal of Operation Research*. Vol 154, n° 1. pp. 236-250.
- Van Echtelt, F.E.A., Wynstra, J.Y.F. y Weele, A.J. van, 2007: "Strategic and Operational Management of Supplier Involvement in New Product Development: a Contingency Perspective," *Research Paper ERS-2007-040-LIS*, Erasmus Research Institute of Management (ERIM)
- Wagner, Stephan (2006): "Supplier development practices: An exploratory study". *European Journal of Marketing* Vol. 40 No. 5/6, 2006 pp. 554-571.
- Watts, C., Kim, K. Y., & Hahn, C. (1995): "Linking purchasing to corporate strategy". *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol 31, n° 2, pp 3-8.
- Williamson, O.E. (1985): *The economic institutions of capitalism; Firms markets, relational contracting*, New York: The Free Press.
- Williamson, O.E. (1993): "Calculativeness, trust, and economic organization", *Journal of Law & Economics* 36, pp453-486.
- Williamson, O.E. (1981): "The economics of organizations: the transaction cost approach". *Am. J. Sociol.*, Vol. 87, n° 3, pp. 548-577.
- Xiaoli Zhu & Xiuqing Huang: "Procurement Management Optimization based on Life-cycle-cost: Analysis for Telecom Companies". *School of Economics and Management, Beijing University of Posts and Telecommunications*. Disponible en <http://ssrn.com/abstract=1572291>.

Anexos

Explicación de varios factores en el desarrollo de Proveedores (Explanation of various factors in supplier development). Chidambaranathan, Muralidharan, Deshmukh, 2009		
	Factor	Explicación
1	Evaluación de proveedores	Directa (personal de la empresa compradora es destinado a estudiar el sistema utilizado por el proveedor) o indirecta (el proveedor por sí mismo provee de la información requerida por el comprador sobre su sistema actual).
2	Base de proveedores	Indica el número de proveedores en la cadena de abastecimiento del comprador.
3	Abastecimiento local vs. Internacional	Si el producto es importado o producido localmente.
4	Certificación de proveedores	El comprador provee de certificado al proveedor que ofrece el mejor desempeño.
5	Contratos	Plazo de los contratos entre comprador y proveedor (spot, corto o largo plazo)
6	Selección de Proveedores	Selección de proveedores según el precio, calidad, servicio, tiempo de entrega, características técnicas, capacidad, etc.
7	Comunicación	Interacción entre comprador y proveedor a través de email, teléfono, intercambio electrónico de datos (EDI), etc.
8	Entrenamiento de proveedores	Cuando el comprador conduce programas de entrenamiento para el personal del proveedor.
9	Programa de Desarrollo de Proveedores	Para mejorar la calidad de los materiales entrantes, desempeño de entrega, reducción de costos, capacidad técnica del proveedor y servicio post venta, etc.
10	Nivel de involucramiento de la alta gerencia	Alta gerencia debe decidir el nivel de involucramiento necesario para desarrollar a sus proveedores (nivel corporativo, divisional/departamental o desde la fábrica).
11	Grupos para implementar programas de desarrollo de proveedores	Cuando la empresa compradora utiliza un grupo pre-establecido, dedicado y separado para desarrollar proveedores a fin de mejorar el desempeño global de los proveedores.
12	Interdependencia	La relación comprador-proveedor puede ser: (1) <i>Pooled</i> (cuando la organización no considera a los proveedores de sus proveedores como si fueran sus proveedores). (2) <i>Serial</i> (cuando la empresa compradora se interesa por su cadena de abastecimiento en su totalidad).
13	Task structure	(1) No estructuradas (El rol y responsabilidad del proveedor no está claramente especificada), (2) Semi-estructurada (parcialmente especificada), (3) Estructurada (el rol y responsabilidad del proveedor está claramente especificada).
14	Base de clients	El número de clientes aprovisionados por el proveedor.
15	Involucramiento en desarrollo de productos	El rol que juega el proveedor en el desarrollo de nuevos productos.
16	Método de selección de compra/venta	(1) Open tender (el costo es el criterio para la selección de proveedores). (2) Closed tender (experiencia previa y costos son los criterios de selección). (3) Direct selection (la organización directamente le presenta una oferta al proveedor).
17	Perspectiva de programas de desarrollo de proveedores	(1) Para crear una nueva fuente de abastecimiento cuando no hay proveedores que cumplan con los requisitos de la firma compradora. (2) Esfuerzos de cooperación de largo plazo entre la firma compradora y sus proveedores para actualizar la capacidad técnica y de calidad del proveedor.
18	Desarrollo de proveedores orientado a los resultados	(1) Programa de desarrollo de proveedores orientado a los resultados (el proveedor mejora su calidad mientras el equipo de la empresa compradora está en el lugar y puede mantener el nivel de desempeño después de que el equipo se haya retirado). (2) Programa de desarrollo de proveedores orientado a los procesos (la empresa compradora provee la guía para construir y desenvolver las capacidades del proveedor haciendo mejoras sin ayuda directa y proveyendo apoyo solo en casos necesarios).
19	Envolvimiento directo de la	(1) Visitas a la fábrica por parte del personal de la empresa compradora para ayudar al

	empresa compradora	proveedor a alcanzar sus objetivos de desempeño, (2) Invitar al personal del proveedor a las instalaciones de la empresa compradora para concientizar sobre el uso del producto, (3) Entrenamiento y capacitación del personal del proveedor e (4) Invertir en las operaciones del proveedor.
20	Información demográfica	Información como los contratos anuales de venta bruta, número de empleados, etc.
21	Incentivos para el desarrollo de proveedores	(1)Prometer beneficios corrientes (tales como mayores volúmenes de compra al proveedores mejor calificados). (2)Prometer negocios futuros, y (3)Reconocer los logros en las mejoras de desempeño del proveedor a través de recompensas
22	Presión competitiva entre proveedores	(1)Utilizar dos o más proveedores para crear competencia entre ellos. (2)Si la competencia es intensa, cambiar el proveedor para cortar costos

Facilitadores e Inhibidores de la Integración de la cadena de abastecimiento con Proveedores.(Facilitators and Inhibitors of Supply Chain Integration with Suppliers). Sánchez-Rodríguez & Hemsworth, 2006

	Facilitator/inhibitor	Supporting literature
1	Integración de compras/ Compras estratégicas	(Chen & Paulraj, 2004a; 2004b; Spina et al., 2002)
2	Compatibilidad de los sistemas de información	(Campbell & Sankaran, 2005; Fawcett & Magnan, 2001; Frohlich, 2002; Kim & Narasimhan, 2002; Narasimhan & Soo Wook, 2002; Ragatz et al., 1997; Vickery et al., 2003).
3	Compatibilidad de la cultura organizacional	(Campbell & Sankaran, 2005; Ellram, 1990; Petersen et al., 2005)
4	Comunicación	(Ellram, 1990; Fawcett & Magnan, 2001; Littler et al., 1995)
5	Confianza	(Barratt & Oliviera, 2001; Ellram, 1990; Johnston et al., 2004; Littler et al., 1995; Ragatz et al., 1997)
6	Alineamiento de objetivos estratégicos	(Barratt & Oliviera, 2001; Campbell & Sankaran, 2005; Fawcett & Magnan, 2001)
7	Mecanismos de colaboración formal	(Barratt & Oliviera, 2001; Fawcett & Magnan, 2001; Littler et al., 1995)
8	Apoyo de la alta gerencia de la empresa compradora	(Campbell & Sankaran, 2005; Ragatz et al., 1997)
9	Compromiso de la alta gerencia del proveedor	(Campbell & Sankaran, 2005; Ragatz et al., 1997)
10	Relaciones de largo plazo	(Dyer & Ouchi, 1993)
11	Confianza en la capacidad del proveedor	(Ellram, 1990; Frohlich, 2002; Petersen et al., 2005; Ragatz et al., 1997)
12	Sistema de riesgos y premios compartidos	(Campbell & Sankaran, 2005; Handfield, 1993; Ragatz et al., 1997)
13	Acuerdo conjunto sobre la forma de medir el desempeño	(Fawcett & Magnan, 2001; Ragatz et al., 1997)
14	Compartir actividades de capacitación y entrenamiento	(Fawcett & Magnan, 2001; Ragatz et al., 1997)

Estrategias de proveedores y Conocimiento en la Relación Comprador-Proveedor. (Co-Alignment of Supply Chain Strategies and the KnowledgeOutcomes for Buyer-Supplier Network Relationships), Aitken & Todeva, 2011

1	Enablers	1. Inhibitors
2	Confianza	2. Falta de alineamiento de objetivos
3	Implementación de mejoras	3. <i>Mixed messages</i>
4	Activos específicos	4. <i>Inconsistent approach</i>
5	Compromiso informal	5. Relaciones históricamente comerciales
6	Interconexión	6. Falta de alineamiento en la toma de decisiones
7	Conocimiento compartido	
8	Comunicación y coordinación	

Factores que afectan la relación de colaboración con proveedores estratégicos. Boer et. al., (2005)		
	Factores	Operacionalización
1	Visión	Hasta dónde las partes se involucran en la colaboración, tienen ideas compartidas sobre el futuro de la relación comercial, organización y mejora del manejo de las relaciones de colaboración, y la forma de alcanzar los objetivos
2	Comportamiento Individual	Mostrar compromiso
3	Poder	Medido con la distinción de bases de poder propuesta por Weimer y Van Reimsdijk (1998): a) posibilidad de cambiar de proveedor, b) cercanía a las áreas de toma de decisiones, y c) institucionalización de la relación comprador-proveedor.
4	Confianza	Hasta dónde las partes están preparadas para comprometerse en nuevas iniciativas sin recurrir a contratos formales que gobiernen la iniciativa.
5	Capacidades	Mejoras individuales y organizacionales, y habilidades de gestión de proyectos y cambios que ocurran.
6	Características del socio	La estrategia, estructura y tamaño del socio
7	Cultura	Cultura nacional

* Universidad Autónoma de Nuevo León. Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública. Junio, 2012. fmiglie@yahoo.com.ar; trevinoeduardo@gmail.com Monterrey, N.L. México.