

# Desarrollo de proveedores. Elementos y procesos de promoción

## Supplier development. Elements and promotion processes

DOI: <http://dx.doi.org/10.21676/23897848.1682>

**Resumen:** La globalización exige a las empresas diseñar estrategias que le permitan afrontar los cambios del mercado, para poder competir. Los proveedores son parte fundamental de la cadena de abastecimiento, por lo que administrar las relaciones creará ventajas competitivas y el logro de los objetivos estratégicos para todos los participantes de la cadena.

Este trabajo busca identificar cuáles son los atributos de la relación proveedor-vendedor y cuáles prácticas empresariales promueven el éxito del desarrollo de proveedores. La obtención y recolección de datos se centró en la búsqueda de literatura académica en el tema, revisando y contrastando diferentes aportes, reconociendo aspectos claves del desarrollo de proveedores.

El desarrollo de proveedores está compuesto entonces, por unos elementos que caracterizan la relación entre comprador y vendedor y que determinarán si estas relaciones son exitosas; a su vez, el mejoramiento conjunto dependerá también, de los procesos de promoción de esta estrategia.

**Palabras clave:** desarrollo de proveedores, elementos, relación, proveedor, comprador, procesos, promoción.

**JEL:** L00, M00, O40

**Abstract:** Globalization requires companies to design strategies that allow them to meet the market changes, to compete. Suppliers are a fundamental part of the supply chain, so manage relationships will create competitive advantage and achieving strategic objectives for all the participants in the chain.

This paper seeks to identify what are the attributes of the supplier-seller relationship and business practices that promote the successful supplier development. Obtaining and data collection focused on the search for academic literature on the subject, reviewing and contrasting different contributions, recognizing key aspects of supplier development.

Supplier development has elements that characterize the relationship between buyer and seller, these elements will determine whether these relationships are successful, in turn; the continuous improvement, depends of promotion process of this strategy.

**Keywords:** supplier development, elements, relationship, supplier, buyer, processes, promotion.

### Ofelia Patricia Castro-Castell

MsC. Comercio internacional y logística integral / Maestría en gestión de organizaciones, Universidad de la Salle. Bogotá, Colombia. [ofcastro@unisalle.edu.co](mailto:ofcastro@unisalle.edu.co)

### Cristian Amando Yepes-Lugo

MsC. Relaciones y Negocios Internacionales, Universidad de la Salle, Bogotá, Colombia. [cypeses@unisalle.edu.co](mailto:cypeses@unisalle.edu.co)

### Robert Manuel Ojeda-Pérez

MsC. Y Candidato a Doctor Programa de Educación y Sociedad, Universidad de La Salle Universidad de la Salle. Bogotá, Colombia. [rojeda@unisalle.edu.co](mailto:rojeda@unisalle.edu.co)

### Tipología:

Artículo de Reflexión

### Fecha de Recibido:

Diciembre 17 de 2015

### Fecha de Aceptación:

Febrero 26 de 2016

### Para citar este artículo:

Castro, C.O., Yepes, L. C., & Ojeda, P. R. (2016). Desarrollo de proveedores. Elementos y procesos de promoción. Clío América. 10 (19), 65 - 72

## Introducción

Hace algunas décadas y antes que las empresas reconocieran la importancia de la gestión de compras, el rol del comprador era principalmente mantener un gran número de fuentes de suministro con el fin de enfrentar a los proveedores unos contra otros y negociar un mejor precio (Krause, Scannell y Calantone, 2000). Este enfoque unilateral, creaba relaciones adversas entre los proveedores con el objetivo de crear una intensa competencia. Meier y Humphreys (1998) afirman, que en el corto plazo este enfoque podría ser efectivo para obtener precios más bajos y mejor calidad, que es un enfoque válido y efectivo para la compra ya que crea valor para la empresa compradora y sus clientes.

No obstante, a consideración de los autores de esta investigación, no es válido plantear una estrategia que prevea una ventaja en el corto plazo, olvidando los resultados futuros, ya que precisamente el objetivo de una empresa es mantenerse en el tiempo y por tanto deberá buscar ventajas sostenibles que le permitan continuar en el mercado.

Este trabajo busca identificar los atributos de la relación proveedor-vendedor y los procesos empresariales que determinan el éxito del desarrollo de proveedores. La metodología es cualitativa y se hace una revisión bibliográfica desde los aportes de autores especialistas en el tema.

## Definición desarrollo de proveedores

El desarrollo de proveedores son todas aquellas actividades que benefician tanto a la empresa compradora como a proveedores, para fortalecer sus capacidades a través de relaciones de confianza y promover un desarrollo conjunto, haciendo un aporte mutuo, agregándole valor a la cadena de abastecimiento y mejorando el rendimiento.

Tanto en estas definiciones como en las de otros autores (Hunt & Morgan, 1994, Perrien & Ricard, 1995, Sánchez, 2009) se utilizan reiterativamente términos como capacidades, aporte, colaboración y confianza.

## Atributos de la relación proveedor-comprador

La gestión de las relaciones con el proveedor se centra en elementos como el compromiso, la confianza y la coordinación, la comunicación y la interdependencia como atributos de la relación (Anderson & Katz, 1998, Dyer, 1996).

**Compromiso:** En una relación, con frecuencia el compromiso se demuestra invirtiendo recursos, representados en tiempo, dinero, instalaciones, etc. Este tipo de recursos se conocen como activos y se dirigen específicamente a la otra parte (Krause, Handfield & Scannell, 1998).

Existe correspondencia entre la inversión en recursos en las relaciones proveedor-comprador y la continuidad de estas relaciones (Friedman, 1991, Yoshino & Rangan, 1995). La falta de compromiso de la alta gerencia es uno de los principales obstáculos en el desarrollo de la relación (Hanfield, Krause, Scannell & Monczka, 2000).

Por una parte, puede ser que no se comprendan las ventajas y beneficios de esta relación, que no se cuente con los recursos o que se tenga una visión a corto plazo y esto determine las decisiones a tomar por parte de la organización, estas limitaciones afectan los objetivos planteados (Hanfield *et al.*, 2000).

Las relaciones serán exitosas cuando tanto compradores como proveedores demuestren voluntad en comprometer una variedad de recursos para sus actividades, generando ventajas adicionales y promoviendo desde la alta gerencia la integración inter-organizacional.

**Confianza y coordinación:** Cada parte en la cadena necesita tener confianza en las acciones y capacidades de los demás miembros, el desarrollo de la confianza es un factor importante en las relaciones comprador-proveedor (Johnston, McCutcheon, Stuart, & Kerwood 2004). Diversos autores (Pilling & Zhang, 1992; Smith, Topping, & Benjamin, 1995; Das & Teng 2003; Siew-Phaik, Downe, & Sambasivan,

2013), afirman que los motivos de alianzas estratégicas entre proveedores y compradores juegan un papel importante en su posterior desarrollo, igualmente la buena comunicación, la confianza, el grado de compromiso y de colaboración. McAllister (1995) plantea que la confianza se produce en dos formas, una de ellas tiene como base el desempeño, la afinidad cultural-étnica y las credenciales profesionales, mientras que la otra tiene sus bases en el comportamiento y la interacción y que ambas formas mejorarán la coordinación mediante la reducción de los costos administrativos.

La confianza interorganizacional opera como un mecanismo de gobierno (Bradach y Eccles, 1989; Heide, 1994) que mitiga el oportunismo en contextos de cambio caracterizados por la incertidumbre y la dependencia (Pfeffer & Salancik, 1978). El oportunismo es visto como el auto-interés que se busca con alevosía (Williamson, 1985; Judge & Dooley, 2006). Cuando una organización se niega realizar inversiones específicas de recursos, indica que percibe una mayor vulnerabilidad y que ve a la otra parte como más propensos a comportarse de forma oportunista (Parkhe, 1993). Si existe confianza, aumentan los niveles de comunicación, el flujo de información y el compromiso entre los socios de la alianza (Das & Teng, 2003) y aumenta el nivel de flexibilidad estratégica y operativa para hacer frente a la incertidumbre (Young-Ybarra & Wiersema, 1999). Si no existe confianza en la relación, puede creerse que la otra parte está tratando de obtener una mayor ventaja, que está siendo oportunista y esto sería un obstáculo en el desarrollo de las relaciones y comprometería los resultados.

**Comunicación:** Los procesos de comunicación y el intercambio de información son fundamentales para el debido funcionamiento de la relación entre organizaciones (Kapp & Barnett, 1983; Mohr & Nevin, 1990). Dos aspectos de la conducta de comunicación que abordan el grado en que la información intercambiada es eficaz en una alianza, incluyen el intercambio de información y el nivel de calidad y la participación de la información. Estos dos aspectos de intercambio de información (cantidad y calidad) son necesarios para desarrollar exitosamente las

alianzas con los proveedores (Monczka, Petersen, Handfield & Ragatz, 1998).

El intercambio de información se refiere a la medida en que la información crítica se comunica a la otra parte en la cadena de suministro (Mohr & Spekman, 1994). Por ejemplo, se requieren detalles financieros del proveedor, nivel de deuda, capacidad de crecimiento y la estructura de gastos generales con el fin de planificar eficazmente las compras y el crecimiento futuro dentro de la alianza (Burt, Norquist & Anklesaria, 1990). En algunos casos, la compra puede involucrarse en los procesos del proveedor para trabajar en conjunto en la mejora de los procesos (Krause, 1995).

La calidad de la información incluye aspectos tales como la precisión, oportunidad, suficiencia, y la credibilidad de la información intercambiada (Daft & Lengel, 1986, Daft & Huber, 1987). La participación en la información se refiere a la medida en la que los socios participan de forma conjunta en la planificación y el establecimiento de metas (Mohr & Spekman, 1994). Estos dos atributos de información están estrechamente relacionados en una alianza estratégica con el proveedor y son fundamentales para permitir a ambas partes coordinar sus actividades.

Igualmente debe ser clara la información proporcionada de forma tal que no dé lugar a equívocos y se generen conflictos. El conflicto se produce inevitablemente en cualquier tipo de relación interorganizacional que se prolonga en el tiempo. La forma en que los conflictos se asuman y se resuelvan tendrá implicaciones directas para el éxito y la continuidad de la relación. Cummings (1984) plantea una forma constructiva de resolver el conflicto, aplicando esfuerzos conjuntos para encontrar una solución integradora.

**Interdependencia:** La literatura sugiere que las relaciones de éxito entre proveedores y compradores están determinadas por la naturaleza de la interdependencia en la relación (Heide 1994), que es indispensable para lograr alianzas estratégicas fructíferas a largo plazo (Mentzer, Min & Zacharia 2000). La interdependencia existe cuando una de

las partes no controla completamente las condiciones para lograr una acción o un resultado deseado (Emerson, 1962, Pfeffer & Salancik, 1978).

El grado de interdependencia de una empresa con otra se relaciona con la cantidad de recursos necesarios y la disponibilidad de alternativas (Pfeffer & Salancik, 1978). Los motivos estratégicos de la alianza acentúan el grado de interdependencia y la intención de buscar recursos complementarios crea la interdependencia entre los socios de la alianza.

La dependencia de una empresa a otra es relativa a la dependencia de la otra empresa (Buchanan, 1992; Kumar, Scheer & Steenkamp, 1995). En una relación de intercambio, la interdependencia describe la estructura socio-política (Cook & Emerson, 1978; Gundlach & Cadotte, 1994; Lawler, 1992; Stern & Reve, 1980) y se puede clasificar en cuatro grupos: (1) no se percibe la interdependencia entre las partes; (2) el comprador es más dependiente del proveedor; (3) el proveedor es más dependiente del comprador; y (4) las dos partes son igualmente dependientes entre sí. Grupos 2 y 3 crean interdependencia asimétrica, y el grupo 4 representa la interdependencia simétrica.

La interdependencia genera alianza y permite que las empresas trabajen conjuntamente con sus proveedores en procesos de mejora continua y en búsqueda de unos resultados acordes a los objetivos estratégicos de toda la cadena de abastecimiento.

### Procesos empresariales para la promoción del desarrollo de proveedores

A través de investigaciones de varios autores, se plantea el efecto positivo de algunas prácticas dentro de la estrategia empresarial en el desarrollo de proveedores. Por ejemplo, la participación operativa del proveedor (la participación del proveedor en el nuevo proceso de diseño de producto del comprador) (Humphreys, Li & Chan, 2004), relaciones de colaboración (la inversión conjunta y la combinación de recursos valiosos y escasos; intercambio de información de la estructura de costos permite el intercambio de conocimientos; y la recompensa y el reconocimiento de los logros del proveedor) (Krause

*et al.*, 2000; Hanfield *et al.*, 2000; Ellram & Krause, 1997) y la selección de proveedores (Chan & Chan 2004; Ordoobadi & Wang, 2011).

**Procesos de Selección de Proveedores:** Un proceso formal de selección de proveedores, puede aumentar la probabilidad de que las alianzas que se forman se hagan en las situaciones apropiadas y que el socio elegido para dicha alianza sea el adecuado (Handfield, 1993; Monczka, Trent & Callahan, 1995; Spekman, Kamauff & Myhr, 1998). El primer paso es identificar si establecer una alianza con el proveedor es un mecanismo adecuado para la consecución de los objetivos de la estrategia de compras y si están vinculados a la estrategia general de la organización (Monczka *et al.*, 1995). Antes de decidir establecer y desarrollar una relación de *partnership* con un proveedor, la empresa compradora debe asegurarse que es capaz de mejorar en áreas claves, y que está dispuesto a adaptarse a las posibles necesidades.

El proceso de clasificación de proveedores permite mejorar tiempos de respuesta a sus clientes, establecer estrategias de negociación y contratación con los proveedores, con lo que se podrán disminuir reprocesos y cuellos de botella en las diferentes áreas que apoyan este proceso (Gómez, Herrera & Schmalbalch, 2012, pp. 1313).

Pressey, Tzokas y Winklhofer (2007) encontraron que las empresas que orientan las compras estratégicas evalúan a sus proveedores de manera diferente en una serie de temas, incluyendo un ajuste a la estrategia competitiva del comprador. Se determina cuál es el requerimiento, selecciona proveedores y compra y por último verifica el producto comprado, esto analizado como un ciclo, que permite evaluar a los proveedores. La selección de proveedores es un proceso crucial en la organización; esta selección se realizará dependiendo del contexto de compra, a su vez revisará si los objetivos estratégicos del comprador y del proveedor son congruentes (Chin-Chun, Vijay, Keong & Keah-Choon, 2006).

Uno de los trabajos que más aportes presenta es el de Dickson (1996), quién fue pionero en resumir y plantear 23 criterios relevantes en el proceso de selección de proveedores. Si bien una serie de criterios de selección han sido identificados en las

investigaciones, existen variaciones entre los estudios y en la importancia relativa de los criterios específicos en los diferentes escenarios. Por ejemplo, los compradores son más propensos a centrarse en la calidad, tecnología, capacidad y servicio, inversión de capital cuando se refiere al abastecimiento de los materiales fundamentales, con valor agregado de la producción (Ellram & Krause, 1997; Swift, 1995), mientras que la relación costo-precio puede ser el criterio más importante en la compra de materias primas (Narasimhan, 1993; Hill, 1990; Dyer, 1996). Sin embargo, los temas generales de calidad, tiempos de entrega, precio de los materiales y servicios, la capacidad de respuesta, y el servicio emergen constantemente en los desarrollos académicos (Kannan y Tan, 2006; Dickson, 1996; Verma & Pullman, 1998; Wilson, 1994).

**Participación operativa del proveedor:** La organización no debe estar orientada sólo a desarrollar relaciones con los proveedores, sino que debe crear las condiciones para que estos proveedores se integren efectivamente y desarrollen sus capacidades para impactar directamente en la mejora de los procesos de la empresa compradora (Lawson, Cousins, Handfield, & Petersen, 2009; Carr & Pearson, 2002; Narasimhan & Das, 2001).

En procesos industriales, la interacción temprana entre comprador y vendedor, frecuentemente soluciona problemas de los productos y pueden mejorar la calidad del diseño (Takeishi, 2001). Cuando los proveedores están implicados en el desarrollo de productos, adquieren conocimientos valiosos a través de la comunicación con la empresa compradora y mayor capacidad tecnológica (Han, Wilson & Dent 1993; Chung & Kim, 2003). Los proveedores pueden utilizar estas capacidades para reducir los residuos, mejorar la calidad de sus productos, y mejorar la estructura de costos (Monczka *et al.*, 1995; Chung & Kim, 2003).

La participación de proveedores en el desarrollo de productos se relaciona positivamente con el rendimiento de los proveedores y posteriormente producirá mejoras en el rendimiento de la empresa compradora (Chung & Kim, 2003; Paulraj & Chen, 2007). Cuando un proveedor está involucrado en el desarrollo de productos, entiende mejor los requi-

sitos de rendimiento de la empresa compradora, lo que reducirá los errores y problemas de calidad (Carr y Kaynak, 2007; Humphreys *et al.*, 2004).

**Relaciones de colaboración:** Hoyt y Huq (2000) argumentan que las relaciones entre comprador y proveedor han evolucionado hacia relaciones más estrechas en las últimas dos décadas. Se ha pasado de procesos de transacciones basadas en acuerdos entre partes independientes, a procesos de colaboración basados en la confianza y el intercambio de información. A su vez plantean que las relaciones de colaboración entre compradores y proveedores tienen un papel importante en la capacidad de una organización para responder al cambio dinámico e impredecible. Investigación empírica reciente, muestra que el intercambio de información en las relaciones aumenta el rendimiento financiero (Droge & Germain, 2000), y que la colaboración con las organizaciones externas aumenta la colaboración interna o interorganizacional, que a su vez mejora el rendimiento del servicio (House & Stank, 2001).

Las organizaciones deben dedicar recursos humanos para que conozcan y participen de los procesos de sus proveedores y viceversa, para que aprendan acerca de sus sistemas, procedimientos y procesos con el fin de mejorar la comunicación, reducir los errores y mejorar las capacidades (Dyer, 1996).

La colaboración ha sido un tema de debate académico por un tiempo prolongado (Dyer, 1996; Ellram & Krause, 1997; Womack, Jones & Ross, 1990), existe un consenso creciente de que la colaboración es una forma específica de intercambio relacional (Cannon & Perreault, 1999) lo que implica la creación de valor en conjunto (Kanter, 1994). La colaboración ha sido referida como un proceso que requiere un alto nivel de cooperación con propósito (Spekman *et al.*, 1998) y ha sido conceptualizado como la creación de procesos conjuntos a través de importantes inversiones especializadas en activos (Dyer, 1996) o simplemente, acción conjunta (Heide & John, 1990).

La colaboración con el proveedor mejora la creación de conocimiento y la innovación (Inkpen, 1996; Walter, 2003), reduce costos de compra mediante la reducción de costos de contratación, la comunicación frecuente, una mejor coordinación y un



enfoque conjunto para la resolución de problemas de funcionamiento (Krause *et al.*, 2000). Las relaciones de cooperación entre compradores y proveedores fomentan las inversiones en tecnología avanzada y en mejorar la calidad del producto a su vez dan lugar a una mayor dependencia, ya que involucra al proveedor en el proceso de diseño, investigación, desarrollo y control de calidad del comprador. Esto facilita un mayor compromiso por parte del proveedor al permitírsele participar en la planificación futura (Dowlatshahi, 1999).

## Conclusión

El desarrollo de proveedores es una actividad que enriquece la gestión de la cadena de abastecimiento, agregándole valor, combinando los recursos de las empresas compradoras y proveedoras. La gestión de las relaciones con el proveedor, como se pudo concluir desde la revisión bibliográfica, se centra en elementos como el compromiso, la confianza y la coordinación, la interdependencia y la comunicación, como atributos de la relación y determinarán la contribución en el desarrollo conjunto, el aporte mutuo, y la mejora continua en el rendimiento y desarrollo de los procesos.

Existe un efecto positivo de algunos procesos empresariales en el desarrollo de proveedores como: la participación operativa del proveedor (la participación del proveedor en el nuevo proceso de diseño de producto del comprador), relaciones de colaboración (la inversión conjunta y la combinación de recursos, intercambio de información y conocimientos, sistemas de reconocimiento e incentivos) y la selección y evaluación de proveedores. Estas prácticas promocionan esta estrategia y permiten que los resultados del desarrollo de proveedores sean exitosos, acordes a los objetivos estratégicos de las empresas, agregando valor a la cadena de abastecimiento.

## Referencias Bibliograficas

- Anderson, M.G., & Katz, P.B. (1998). "Strategic sourcing", *International Journal of Logistic Management*. 9 (1), 1-13.
- Bradach, J. L., & Eccles, R. G. (1989). Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, (15), 97-118.
- Buchanan, L. (1992). Vertical trade relationships: The role of dependence and symmetry in attaining organizational goals. *Journal of Marketing Research*, (29), 65-75
- Burt, D., Norquist, D., & Anklesaria, J. (1990). Zero Base Pricing: Achieving World Class Competitiveness Through Reduced All-In-Cost. Probus Publishing.
- Cannon, J., & Perreault, W. (1999). Buyer-Seller Relationships in Business Markets. *Journal of Marketing Research*, American Marketing Association. 36 (4), 439-460.
- Carr, A.S., & Pearson, J.N. (2002). The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance. *International Journal of Operations & Production Management*. 22(9/10), 1032-1053.
- Carr, A.S., & Kaynak, H. (2007). "Communication methods, information sharing, supplier development and performance- An empirical study of their relationships", *International Journal of Operations & Production Management*. 27 (4), 346-370.
- Chan, F T S., & Chan, H K (2004). "Development of the supplier selection model—a case study in the advanced technology industry". The University of Kong Hong. 218 Part B: J. Engineering Manufacture.
- Chin-Chun, H., Vijay, K., G., Keong, L., & Keah-Choon, T. (2006). "Supplier selection construct: instrument development and validation", *International Journal of Logistics Management*, 17 (2), 213 - 239.
- Chung, S., & Kim, G. (2003). Performance effects of partnership between manufacturers and suppliers for new product development: the supplier's standpoint. Department of Business Administration, Kwandong University, 522 Naegog-dong, Gangneung, Gangweon-do 210-171.
- Cook, K., & Emerson, R. (1978). Power, Equity and Commitment in Exchange Networks. *American Sociological Review*. 43, (5), 721-739.
- Cummings, T. (1984). Transorganizational Development. *Research in Organizational Behavior*. 6, 367-422.
- Daft, R. L., & Lengel, R.H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science* 32(5), 554-571.
- Daft, R., & Huber, G. (1987). How organizations learn: A communication framework. *Research in sociology of organizations* (5), 1-36.
- Das, T.K., & Teng, B. (2003). Partner analysis and alliance performance, *Scandinavian journal of management*, (19), 279-308.
- Dickson, GW. (1996). An analysis of vendor selection systems and decisions. *J Purchasing* 2(1), 15-17.

- Dowlathahi, S., (1999). A modeling approach to logistics in concurrent engineering. *European Journal of Operational Research* 115 (1), 59-76.
- Droge, C., & Germain, R. (2000). The Relationship of Electronic Data Interchange with Inventory and Financial Performance. *Journal of Business Logistics*, 21 (2), 209-30.
- Dyer, J. H. (1996), "Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry", *Strategic Management Journal*, 17 (4), 271-92.
- Ellram, L. M., & Krause, DR. (1997). "Critical elements of supplier development". *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 3 (1), 21-31.
- Emerson, R. (1962) Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27 (1), 31-41.
- Friedman, R. (1991). Trust, Understanding, and Control: Factors Affecting Support for Mutual Gains Bargaining in Labor Negotiations. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Miami, FL.
- Gómez, J. M., Herrera, T. J., & Schmalbach, J. C. (2012). Sistema de gestión integral de proveedores de la corporación de ciencia y tecnología para el desarrollo de la industria naval, marítima y fluvial en Colombia. Paper presented at the Global Conference on Business & Finance Proceedings, 7(1), 1309-1314.
- Gundlach, G. T., & Cadotte. E. R. (1994). Exchange interdependence and interfirm interaction: Research in a simulated channel setting. *Journal of Marketing Research* (31), 516-532.
- Han, S. L., Wilson, D.T., & Dent, S. P. (1993). "Buyer-Supplier Relationships Today." *Industrial Marketing Management*, 22 (4), 331-338.
- Handfield, R. B. (1993). The role of materials management in developing time-based competition, *International Journal of Purchasing & Materials Management*, 29 (1), 2-10.
- Heide, J., & John, G. (1990). Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-supplier relationships. *Journal of marketing Research*. American Marketing Association. 24-36
- Heide, J. (1994). Interorganizational governance in marketing channels. *The Journal of Marketing*. American Marketing Association. 71-85
- Hill, C., (1990). Cooperation, opportunism, and the invisible hand: Implications for transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 15.
- House, R., & Stank, T (2001). Insights from a logistics partnership, *Supply Chain Management: An International Journal*, 6 (1), 16 - 20.
- Hoyt, J., & Hug, F (2000). From arms- length to collaborative relationship in supply chain. An evolutionary process. *International journal of physical distribution and logistics management*. 30 (9), 750 - 764.
- Humphreys P, Li WL, & Chan LY. (2004). "The impact of supplier development on buyer-supplier performance". *Omega* 32(2), 131-143. Referencia DOI:10.1016/j.omega.2003.09.016
- Hunt S., & Morgan, R., (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing* 58, 20-38.
- Inkpen, A.C. (1996). Creating knowledge through collaboration, *California Management Review*, 39 (1), 123-140.
- Johnston, D., McCutcheon, D., Stuart, F., & Kerwood H. (2004). Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. *Journal of operations management*, 22 (1), 23-38.
- Judge, W. Q., & Dooley, R. S. (2006). Strategic Alliance Outcomes: A Transaction Cost Economics Perspective. *British Journal of Management*, 17, 23-37.
- Kannan, V. R., & Tan, K. C. (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* pp 75.
- Kanter, R. M. (1994). Collaborative advantage: Successful partnerships manage the relationship, not just the deal. *Harvard Business Review*, 96-108.
- Kapp, J., & Barnett, G. (1983) Predicting organizational effectiveness from communication activities: a multiple indicator model. *Human Communication Research*. 9 (3), 239-254.
- Krause, D.R. (1995). "Interorganizational cooperation in supplier development: influencing factors", PhD thesis, Arizona State University, Tempe, AZ.
- Krause D. R., Handfield R. B., & Scannell T. V. (1998). "An empirical investigation of supplier development: reactive and strategic processes". *Journal of Operation Management*, 17 (1), 39-58.
- Krause, D.R., Scannell, T.V., & Calantone, R.J. (2000). "A structural analysis of the effectiveness of buying firms' strategies to improve supplier performance", *Decision Sciences*, 31(1), 33-55.
- Kumar, N., Scheer, L., & Steenkamp. J. (1995). "The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers," *Journal of Marketing Research*, (32), 54-65.
- Lawler, E. (1992). Power processes in bargaining. *The sociological quarterly*. (33), 17-34.
- Lawson, B., Cousins, P., Handfield, R., & Petersen, K. (2009). "Strategic purchasing, supply management practices and buyer performance improvement: an empirical study of UK manufacturing organizations". *International Journal of Production Research*, (47) 10, 2649-2667.

## Desarrollo de proveedores. Elementos y procesos de promoción

- McAllister, D. (1995). Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management review*, 38(1), 24-59.
- Meier, R.L., & Humphreys, M.A. (1998). "The role of purchasing in the agile enterprise", *International Journal of Purchasing & Materials Management*, (34), 39-45.
- Mentzer, J., Min, S., & Zacharia ZG. (2000). The nature of interfirm partnering in supply chain management *Journal of Retailing*, 76 (4), 549-568.
- Mohr, J., & Nevin, J. (1990). Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective Author(s): The Journal of Marketing, 54 (4), 36-51.
- Mohr, J., & Spekman R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*. 15 (2), 135-152.
- Monczka, R., Trent, R., & Callahan, T. (1995). "Supply base strategies to maximize supplier performance", *The International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 23 (4), 42-54.
- Monczka, R.M., Petersen, K.J., Handfield, R.B., & Ragatz, G.L. (1998). "Success factors in strategic supplier alliances: the buying company perspective". *Decision Sciences*, 29 (3), 553-577.
- Narasimhan, R. (1993). "An analytical approach to supplier selection". *J. Purchasing Mater. Managmt*, 19 (4), 27-32.
- Narasimhan, R., & Das, A. (2001). The impact of purchasing integration and practices on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, 19 (5), 593-609.
- Ordoobadi, S., & Wang, S. (2011). "A multiple perspectives approach to supplier selection", *Industrial Management & Data Systems*, 111 (4), 629 - 648.
- Parkhe, A. (1993). 'Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation', *Academy of Management Journal*, (36), 794-829.
- Paulraj, A., & Chen, I. (2007). Environmental uncertainty and strategic supply management: A resource dependence perspective and performance implications. *Journal of Supply Chain Management* 43 (3), 29-42.
- Perrien, J., & Ricard, L. (1995). The Meaning of a Marketing Relationship, *Industrial Marketing Management*, (24), 37-43.
- Pfeffer, J., & Salancik G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: NY. Haper and Row Publishers.
- Pilling, B.K., & Zhang, L. (1992). "Cooperative Exchange: Rewards and Risks." *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Spring 1992, pp 2-9.
- Pressey, A. D., Tzokas, N., & Winklhofer, H. (2007). Strategic purchasing and the evaluation of problem key supply relationships: what do key suppliers need to know? *Journal of Business and Industrial Marketing*, 22 (5), 282-294.
- Siew-Phaik, L., Downe, A., & Sambasivan, M. (2013). "Strategic alliances with suppliers and customers in a manufacturing supply chain: From a manufacturer's perspective", *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 5 (3), 192 - 214.
- Smith, C., Topping, D., & Benjamin, C. (1995). Joint ventures. In JR. Turner ed. *The commercial project manager*. Mc Graw Hill book company, maidenhead.
- Spekman, R., Kamauff, Jr. J., & Myhr, M. (1998). "An empirical investigation into supply chain management: A perspective on partnerships", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28 (8), 630 - 650.
- Stern, L., & Reve, T. (1980). Distribution channels as political economies: A framework for comparative analysis. *Journal of Marketing* (44), 52-64.
- Swift, C. O. (1995). Preferences for single sourcing and supplier selection criteria. *Journal of Business Research*, 32 (2), 105-111.
- Takeishi, A. (2001). Bridging inter-and intra-firm boundaries: management of supplier involvement in automobile product development. *Strategic Management Journal*, 22(5), 403-433.
- Verma, R., & Pullman, M. E. (1998). An analysis of the supplier selection process [Electronic version]. Retrieved [insert date], from Cornell University, School of Hotel Administration site: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/542>
- Walter, A. (2003). Relationship-specific factors influencing supplier involvement in customer new product development. *Journal of Business Research*, Vol., No. 56.
- Williamson, O.E. (1985). *The economic institutions of capitalism; Firms markets, relational contracting*, New York: The Free Press.
- Wilson, E.J. (1994). The relative importance of supplier selection criteria: a review and update, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 30 (3), 35-41.
- Womack, J., Jones, D., & Ross, D. (1990). *Lean solutions: how companies and customers can create value and wealth together*. New York: free press.
- Yoshino, M., & U. S. Rangan (1995). *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Boston, MA: Harvard Business School Press.