

La percepción lo es todo en las alianzas logísticas

Dice el refrán que cada cual cuenta la feria según le va. En las alianzas logísticas, como en cualquier matrimonio, los socios no suelen percibir la relación de la misma forma, ya que evalúan la efectividad de la alianza desde su propio punto de vista. Por ello, dado el carácter duradero de estas relaciones, la falta de entendimiento entre las dos partes resulta un auténtico quebradero de cabeza.

25 de junio de 2008

A simple vista, una alianza de éxito parece justamente eso, un éxito. Sin embargo, un análisis más minucioso puede revelar tensiones de fondo.

En su informe "[The Effectiveness of Logistics Alliances](#)", Joan Jané de la Universitat Politècnica de Catalunya y [Alejandro Lago](#) y Beuhla D'Souza del IESE estudian la manera en que los directivos perciben el éxito de una alianza logística y si ambas partes comparten esa percepción. Según los autores, las alianzas logísticas tendrán éxito si los socios logran superar los desacuerdos en áreas como la información y el proceso. Estas diferencias dan lugar a malentendidos sobre los objetivos de cada una de las partes, la descoordinación en la toma de decisiones o a una injusta manera de compartir riesgos.

Los autores toman en consideración los criterios utilizados para medir el rendimiento de cada uno de los socios, así como la percepción global que tienen de los resultados operativos de la alianza. ¿Son diferentes los criterios y la evaluación de los resultados? ¿Entienden del mismo modo el éxito o el fracaso? Y por último, ¿son conscientes de la visión del otro?

Evaluación de la alianza

Los autores han establecido cinco dimensiones de rendimiento para juzgar el éxito de una alianza. Dos eran agregadas: el resultado global sin tener en cuenta las expectativas y el cumplimiento de las expectativas.

Para ver qué entendían por éxito, se establecieron otras tres dimensiones:

- El rendimiento estratégico: mide hasta qué punto la alianza ha cumplido los objetivos estratégicos de las empresas. Aunque éstos pueden estar relacionados con resultados operativos concretos, son en esencia estratégicos, por lo que no suelen ser cuantificables.
- Los resultados operativos o del proceso: valoran el dinamismo de estas alianzas, las cuales exigen una interacción constante entre las empresas. Esta dimensión mide la calidad del proceso en sí a través de mecanismos como la planificación, la contabilidad, el intercambio de información y la renegociación, todos ellos vinculados a la estabilidad de la alianza.
- Los efectos laterales beneficiosos: se producen como resultado de las operaciones, aunque no se buscan explícitamente antes de formalizar la alianza estratégica. Estos efectos pueden constituir otra de las dimensiones que miden el éxito de la alianza.

Los autores concluyen que, si bien los socios podían coincidir en la evaluación de la alianza, sus objetivos estratégicos no eran los mismos. Del mismo modo, rara vez perciben correctamente el nivel de satisfacción del otro, ya que les influía el suyo propio.

Visión monolítica

Los resultados muestran que, tanto si pertenecen al cliente como al proveedor del servicio 3PL (operador logístico, del inglés *Third Party Logistics*), los directivos valoran el éxito o el fracaso desde una visión monolítica, sin distinguir realmente las distintas dimensiones, salvo la de los beneficios laterales. En otras palabras, cuando el nivel de satisfacción es alto en una dimensión, suele serlo también en las demás.

La consecución de todos los objetivos estratégicos importantes está relacionada estrechamente con el éxito operativo de la alianza. Es muy improbable que una dimensión tenga lugar sin que concurran las otras. También es notable el elevado grado de correlación entre los resultados de la alianza y los beneficios laterales no previstos.

Los autores preguntaron a parejas de clientes y 3PL cuál era su percepción de la valoración que hacía el otro de las cuatro dimensiones del rendimiento, es decir, el cumplimiento global de las expectativas, satisfacción con los resultados globales, cumplimiento de los objetivos estratégicos y los resultados del proceso.

Los resultados muestran que cada una de las partes suele valorar la alianza básicamente desde su propio punto de vista, sobre todo en el caso de los clientes: la percepción que tienen de la satisfacción del 3PL va pareja a la de su propia satisfacción, pero en realidad no tiene nada que ver con el nivel de satisfacción del 3PL.

Por lo tanto, la percepción que se tiene de la satisfacción del 3PL suele ser más acertada cuando los resultados son positivos para ambas partes. En cambio, no lo es cuando los resultados son buenos para el cliente pero malos para el 3PL. Curiosamente, los 3PL son más conscientes de la satisfacción de sus clientes que al revés.

Evitar malentendidos

Los autores concluyen que la clave para que una alianza logística sea un éxito es evitar los malentendidos en todo lo relacionado con la información y la percepción. Para lograrlo, ambos socios deben dedicar todo el tiempo necesario a aclarar las dudas sobre el otro. Tomarse la alianza como una relación y no como un mero acuerdo empresarial también ayuda a evitar discrepancias en los objetivos y percepciones, y hará más fácil abordar los cambios que puedan producirse.

Los autores añaden que en una alianza el éxito se alcanza mejorando el proceso en temas importantes que suelen obviarse en el contrato, como la resolución de conflictos, las negociaciones sobre precios y la participación conjunta en los riesgos/beneficios.

Los socios también tienen que establecer un proceso de toma de decisiones, así como realizar actividades de comunicación y de supervisión conjuntas. También deberían reunirse periódicamente para valorar sin reproches la aportación explícita e implícita de cada uno de ellos.

www.iese.edu/es/insight