

16

Capítulo

Colaboración en la cadena logística

Guillermo Maraver Tarifa

UNIVERSIDAD DE GRANADA

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- 1** Analizar la colaboración en la cadena de suministro.
- 2** Determinar los niveles de colaboración y compararlos.
- 3** Reflexionar sobre las ventajas y problemas de una relación estable.
- 4** Describir las actividades de colaboración en la cadena logística.
- 5** Analizar las barreras para la colaboración logística y las estrategias posibles para vencerlas.

La globalización y otros cambios políticos y económicos han moldeado sustancialmente el panorama en el mundo empresarial y de los negocios. La liberalización de los mercados y el acceso a las nuevas tecnologías han incrementado de forma sustancial la competitividad entre las empresas. Éstas se han visto forzadas a implementar nuevas estrategias que les permitan alcanzar las actuales exigencias del mercado. En la última década, las cadenas de producción y distribución han variado su orientación, y no parecen competir entre ellas internamente pero sí entre diferentes cadenas logísticas. Una forma de aumentar la eficiencia en la cadena logística es mediante la colaboración entre las empresas participantes en la misma. El valor añadido para el consumidor final se ve incrementado en mayor medida trabajando juntos que actuando de forma individual. Una colaboración efectiva aporta importantes beneficios para todas las partes, al mismo tiempo que ayuda a las empresas a crear ventajas competitivas.

Fuentes:

www.aecoc.es

www.distribucionactualidad.com

www.forumdecomercio.org

www.mercasa.es

Colaboración en la cadena logística

CONTENIDO DE ESTE CAPÍTULO

En este capítulo introducimos al lector en el concepto de la colaboración en la cadena logística. Para ello comenzaremos con un breve repaso a la situación actual de los mercados en relación al sistema logístico. A continuación, entraremos en el concepto de colaboración, sus diferentes tipos, así como las razones o beneficios que tienen las empresas para colaborar. Explicaremos también las actividades que realiza cada socio en la colaboración, las barreras que surgen y ponen freno a la cooperación, pero también expondremos las estrategias disponibles para vencerlas y conseguir a una colaboración efectiva.

16.1. La colaboración en la cadena logística

La situación actual del entorno fuerza al sistema logístico a incorporar cambios en su estructura que le permita mantener su posición competitiva y, a la vez, se reconoce que una de las principales fuentes de ventajas se encuentra en la correcta gestión del flujo logístico. Como se ha visto, un eficiente servicio logístico empieza con una comprensión de las necesidades del servicio al cliente y, posteriormente, con una adaptación estructural de funciones y procesos de ejecución. Esto implica, por un lado, la necesidad de tener los procesos logísticos bajo control, por lo que la logística se ha de contemplar de forma integrada y no disgregada como ha ocurrido con frecuencia en el pasado. Por otro lado, es necesario, además, que la empresa tenga la adecuada flexibilidad que aporte una capacidad de reacción necesaria ante cualquier variación del entorno o de las necesidades del cliente. Para ello, las empresas logísticas tienden a reducir aquellas funciones que no forman parte de sus cualidades estratégicas básicas, recurriendo a la subcontratación de estas funciones con el objetivo de aumentar su flexibilidad.

Una utilización adecuada de los flujos de información se revela como la vía más eficaz para conseguir una gestión integrada de la logística además de permitir un grado suficiente de flexibilidad. En concreto, un estudio realizado sobre el sector destaca como estrategias más adecuadas para conseguir estos objetivos las siguientes:

1. Planificación integrada mediante sistemas de información.
2. Organización logística integrada de primer nivel.
3. Estandarización de productos, envases y embalajes, y unidades de manipulación.
4. Flexibilización de operaciones y flujo de materiales (*just-in-time*).

La planificación integrada del flujo logístico mediante sistemas de información se considera la estrategia más apropiada al favorecer la utilización de técnicas de gestión, tales como la planificación de los recursos de distribución (DRP), la planificación de las necesidades de material (MRP) y las entregas *just-in-time* (JIT); en el capítulo 19 profundizaremos sobre estas cuestiones. Para ello es preciso incorporar funciones de normalización, certificación y homologación; por ejemplo, la codificación EAN, el intercambio electrónico de datos (EDI), las normas de calidad ISO9002, o las Recomendaciones de AECOC para la logística (RAL).

LECTURA 1 El efecto Forrester

Los sistemas complejos en los que intervienen fuerzas e intereses diversos presentan un dinamismo generador de errores, inexactitudes y volatilidad en la información que no pueden ser analizados únicamente desde una perspectiva administrativa unilateral, sino que requieren ser observados en su totalidad con un enfoque sistémico. En los 90's los ejecutivos de Procter&Gamble (http://www.pg.com/es_ES/) observan que, si bien la demanda de pañales en el mercado era estable, la demanda de sus distribuidores presentaba fuertes variaciones de un periodo a otro, provocando exceso o falta de inventarios a lo largo de la cadena, malos pronósticos, capacidad insuficiente o excesiva, con niveles bajos de servicio al cliente y altos costes generales para el sistema. Esta situación es conocida como efecto Forrester, en honor a este investigador, que estudia el problema desde un enfoque de Dinámica de Sistemas.

Consiste, en suma, en que una pequeña variación de la demanda, o incluso la previsión de un posible incremento, provoca impactos que se amplifican a lo largo de la cadena, causando en sus orígenes grandes oscilaciones.

Fuente: https://www.bmi.gob.sv/pls/portal/docs/PAGE/BMI_HTMLS/BMI_HTMLS_PULSO_TEXTIL/BULLW-HIP%20EFFECT.PDF

Una efectiva cadena logística pasa por entender que una empresa es solo una parte de la cadena que termina en el consumidor final. En la medida en que las empresas limitan sus actividades a las competencias más importantes (*core competencies*) e incluyen a proveedores de servicio en sus procesos, desarrollan colaboraciones con otras empresas, lo que les permiten conseguir ventajas competitivas. Para aumentar la eficiencia y reducir el *efecto Forrester*, las empresas deben alinear procesos y negocios entre ellas.

En este sentido, se podría decir que las relaciones de intercambio entre empresas se pueden estructurar bien como un intercambio de mercado, bien como un intercambio relacional. En el primero, la empresa contratante realiza transacciones con diferentes empresas, no importándole cambiar de prestatario ante condiciones más favorables. Por el contrario, en el intercambio relacional, las partes desarrollan una colaboración con una orientación a más largo plazo y el compromiso adquiere más importancia en detrimento del precio (Dwyer, Schurr y Oh, 1987). Otra opción sería que la empresa potencial contratante realizara ella misma las funciones a contratar, mediante una integración funcional corporativa.

De este modo, las relaciones comprador-vendedor y la capacidad de establecer y mantener relaciones estables en el tiempo se convierten en aspectos esenciales para el éxito en el ámbito industrial. Este enfoque relacional queda enmarcado dentro de la orientación al mercado que debe tener la empresa y cuyo objetivo último es el proporcionar un mayor valor a los consumidores finales.

Dado el número de procesos y partes que intervienen en la cadena logística, aparece la figura del *manager* o directivo, responsable de coordinar todas las funciones y procesos. Entre sus actividades podemos destacar: el intercambio de información, la planificación y sincronización de los recursos para que el consumidor final reciba los bienes y servicios demandados. Éstas son actividades de naturaleza estratégica y su propósito es mejorarlas a largo plazo en toda la cadena de producción y distribución.

16.1.1. Las alianzas logísticas

El aumento de las alianzas estratégicas y de las asociaciones entre empresas está permitiendo explorar nuevas formas de relación especialmente en el ámbito logístico. Este esfuerzo cooperativo está siendo además posible, como se ha comentado, gracias a los sistemas de información compartidos y a los sistemas integrados en logística. Al unir sus fuerzas, las empresas pueden explotar oportunidades que no podrían conseguir por ellas mismas. Para alcanzar este objetivo es fundamental la creación de un clima de confianza que permita obtener el compromiso de los potenciales socios.

Las alianzas logísticas son asociaciones de suministro que están formadas por una relación constante entre un minorista y un proveedor independiente, en la que las partes acuerdan unos objetivos, políticas y procedimientos con respecto a los pedidos y la distribución física de los productos del proveedor fundamentalmente. Son acuerdos que suponen, como mínimo, un año completo de cooperación, abarcan los servicios de transporte y almacenamiento, y utilizan un único proveedor para los servicios. En otras palabras, son asociaciones que aportan valor y de las que ambas partes pueden beneficiarse. Son, por tanto, un instrumento para obtener una ventaja competitiva (Day, 1995). En el ámbito europeo, el factor más importante que impulsa a las empresas al establecimiento de una alianza es la reestructuración de la empresa, que permita responder a las presiones procedentes de la globalización, armonización y liberalización de la economía.

No obstante, estos beneficios no están libres de costes. Varadarajan y Cunningham (1995) identifican entre otros: 1) el tiempo invertido en la negociación, puesta en funcionamiento e integración de la alianza; 2) la pérdida de flexibilidad y libertad de acción en áreas de interés común; 3) la cesión de conocimiento a un socio que pudiera utilizarlo posteriormente para erosionar la ventaja competitiva de la empresa; y 4) la inercia provocada en las capacidades de la firma cuando se ceden determinadas actividades al otro socio.

Esto hace que deban cuidarse estos desincentivos a la unión, manteniendo los bienes y capacidades que aporten un valor superior al cliente y una posición competitiva a la alianza. Para que ésta tenga éxito, debe aportar un valor mutuo a los socios, debe desarrollarse a través del compromiso recíproco, ofrecer una ventaja a la exclusividad, así como barreras a la imitación. En este sentido, es preciso que estos bienes y capacidades cumplan una serie de condiciones (Day, 1995): 1) que aporten valor al cliente; 2) que no sean altamente vulnerables a cambios tecnológicos, nuevas exigencias del cliente o a la especificidad de activos; 3) que sean difícilmente imitables por la competencia y 4) que generen barreras que disuadan los intentos de imitación.

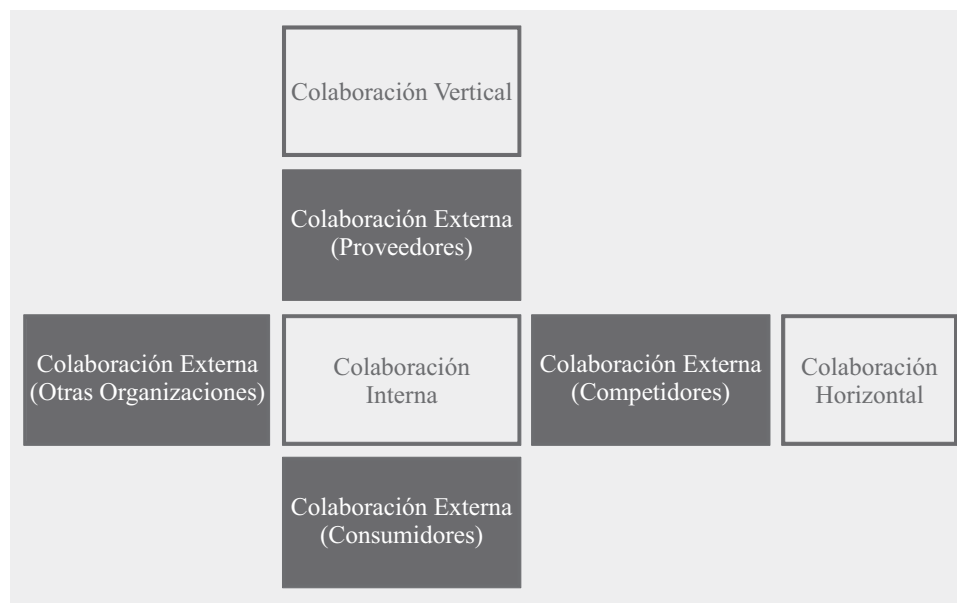
En cualquier caso, aunque este tipo de asociación no proporcione necesariamente una ventaja competitiva diferencial, constituirá un requisito previo para competir en el futuro entorno de la distribución.

16.1.2. Nivel de colaboración

Según se ha comentado, los desarrollos acontecidos en la cadena logística han puesto de manifiesto la necesidad de una colaboración más que de una mentalidad competitiva. Una cuestión importante es resolver qué tipo de colaboración es la más conveniente o efectiva. Se pueden enumerar formas de colaboración horizontal y vertical, interna y externa. Adicionalmente, podemos dividir estas formas de colaboración en diferentes niveles.

En este capítulo, nos centraremos en la colaboración vertical que, a su vez, se basa en la colaboración entre proveedores y consumidores de forma externa. La colaboración de tipo horizontal incluye otras formaciones, competidores y la colaboración dentro de la propia empresa. Queremos recalcar que la colaboración debe empezar dentro de la propia empresa de forma que se den las condiciones idóneas para una colaboración externa efectiva. Ambas colaboraciones, interna y externa, se basan en el desarrollo y mejora de las relaciones, integrando procesos y compartiendo información entre consumidores y proveedores.

FIGURA 16.1
Objetivos generales en la colaboración



Fuente: Adaptado de Barratt (2004).

La colaboración externa comprende la entrada y salida de actividades, lo que supone una oportunidad para la empresa en procesos tales como la planificación de la producción y la entrega o la introducción de nuevos productos en el mercado. Entre las tareas a desarrollar encontramos la relación entre las partes, la colaboración en la planificación o la distribución compartida. En el siguiente gráfico se muestra la relevancia de la colaboración externa vertical, que incluye la colaboración entre los proveedores y los consumidores finales.

La colaboración vertical se basó en un principio en la posesión del control, pero la tendencia en el crecimiento de las empresas en cuanto a sus objetivos y complejidad hizo que los negocios empezaran a especializarse y a concentrarse en las competencias clave (*core competences*). Hoy podemos diferenciar entre cuatro categorías de colaboración, que representan los niveles de la colaboración vertical externa (Bititci, *et al.*, 2004).

16.1.2.1. Acuerdos colaborativos de mercado

Este modelo no va más allá de la tradicional relación entre un proveedor y un comprador, lo que no puede considerarse como una colaboración real en la cadena logística. Se reduce simplemente al proceso puntual de compra y venta. La colaboración termina cuando se completa una orden o pedido. Cada transacción es específica y única y puede finalizar en cualquier momento. El proceso es manual, lo que implica altos costes de administración. Es un tipo de colaboración frecuente que está ligada a la competitividad y a un bajo nivel de confianza entre las partes. Ninguna de ellas ve las ventajas de una colaboración estrecha o un mayor nivel de compromiso.

16.1.2.2. Colaboración definida

Este nivel de colaboración es el más común entre las empresas y está enfocado a nivel operativo. Las compañías comienzan haciendo un plano de su cadena logística, concentrando la colaboración en áreas muy definidas de mutuo interés y por un periodo de tiempo determinado. Se basa en un proyecto para intentar resolver problemas operativos. Un ejemplo común es la subcontratación.

Para mejorar los canales de información, así como la calidad de los datos, son frecuentes las inversiones en nuevas tecnologías. Esto es necesario para implementar una colaboración definida. Aunque debemos subrayar que ésta se produce a un nivel básico de información, como las fechas de entrega para facilitar la coordinación de operaciones entre ambas empresas.

LECTURA 2 Tendencia a la subcontratación en los canales de distribución

...Según la opinión de los expertos consultados, las empresas de distribución incrementarán la subcontratación de una parte importante de sus funciones a empresas especializadas. De una valoración en una escala de 1 a 5 (totalmente en desacuerdo-totalmente de acuerdo) se obtuvo una media de 3,9 con una dispersión de 0,8.

...Existe también una opinión bastante generalizada sobre el establecimiento de futuros acuerdos de colaboración estables y a largo plazo entre productores y distribuidores para la realización de funciones de aprovisionamiento y sobre una mayor integración hacia atrás de los distribuidores, aunque con una mayor dispersión de respuesta (0,8). Esta respuesta sugiere que existen diferencias notables según los subsectores de que se trate.

Fuente: "Tendencias de evolución de la distribución comercial en España", Distribución y Consumo, n.º 101, septiembre-octubre, 2008, págs. 5-17.

Las actividades que acompañan a esta colaboración son las de compra-venta, pero también implican un grado de mutua dependencia y compromiso; por consiguiente, las interacciones son mucho más profundas que en el caso anterior. Esto implica el desarrollo inicial de un intercambio relacional entre las partes, lo que añade una mayor estabilidad y fiabilidad dentro de la colaboración. Éste es el primer nivel de colaboración y se puede establecer como base para una colaboración entre cadenas logísticas. A este nivel, las empresas empiezan a alinear procesos y proyectos (Kashani, 2004: 39).

16.1.2.3. Colaboración integrada

A este nivel empieza una colaboración a nivel táctico, donde se pueden coordinar e integrar estrategias para crear sinergias. La directiva de la empresa se centra en áreas mayores de colaboración y sobre objetivos conjuntos a largo plazo, lo que implica un desarrollo más estrecho y estable de la relación. Estas áreas de colaboración se pueden incluir en el apartado de recursos financieros, técnicos o humanos. El objetivo es crear nuevos, más efectivos y eficientes modelos de negocio.

Para lograr todo ello, los modelos de gobierno de las empresas han de cambiar de dirección y forma de control; por ejemplo, en su organización horizontal. Una estructura basada en la centralización y el control no es lo suficientemente flexible para alcanzar los objetivos finales (Bowersox, *et al.*, 2003: 22). Es por ello, que la organización estructural debe asegurar roles específicos de liderazgo, así como, compartir la responsabilidad.

Las líneas generales sobre diferentes procesos y cómo resolver los posibles conflictos deben quedar establecidos desde un comienzo. Más aún, es necesario verificar la información necesaria que debe ser intercambiada, así como establecer una estructura sobre los beneficios y los riesgos compartidos.

LECTURA 3 La División de Servicios de Supply Chain de Accenture

La empresa Accenture (<http://www.accenture.com/Countries/Spain/default.htm>), a través de su División de Servicios de Supply Chain, ofrece una solución que combina conectividad, soporte y servicios colaborativos que no sólo resuelven esta problemática sino que permiten ofrecer a los clientes la mejora en el rendimiento de la cadena de suministro, escalabilidad de la solución, reducción de costes operativos y un alto nivel de servicio.

Las plataformas de integración actúan como nexo de colaboración y de intercambio de información entre empresas, gestionando datos y documentos procedentes de distintas fuentes y sistemas de información, aportando, en función del nivel de colaboración/integración, valor a nivel transaccional, táctico y estratégico.

A nivel transaccional ofrecen servicios de alineamiento de ficheros maestros, gestión de pedidos, visibilidad del inventario y gestión de facturas. A nivel táctico, los servicios que ofrecen son colaboración en las previsiones, colaboración en la gestión de la calidad, colaboración en la planificación de inventario y colaboración en la planificación de transporte. Finalmente, a nivel estratégico, los servicios que ofrecen son planificación en la colaboración a largo plazo, colaboración en el desarrollo de productos y colaboración en la gestión de servicios.

Fuente: <http://www.accenture.com>

16.1.2.4. Colaboración extendida: Intercambios *Just-in-Time* (JIT)

Éste es el último y más estratégico grado de colaboración en la cadena logística. Ambas empresas invierten en una colaboración mutua y eficiente, donde se objetivan los beneficios de cada una de las partes y las ganancias son a largo plazo. Para alcanzar este grado de colaboración las empresas tienen que adaptar sus estructuras, lo que requiere, al mismo tiempo, enfocar los recursos en las competencias clave mientras se comparten riesgos y beneficios. Este grado de colaboración implica también un alto nivel de dependencia, ya que un error podría cau-

sar daños en una de las partes. Es importante que ambas empresas aporten continuos esfuerzos conjuntos y honestidad en la relación (Kashani, 2004: 39).

Este tipo de colaboración puede evolucionar hacia una relación de intercambio *Just-in-Time*, que exige la integración y coordinación de los diferentes sistemas de ambas empresas. Hoy día, en numerosos sectores industriales se considera prioritario el establecimiento y desarrollo de este tipo de intercambios. El objetivo fundamental del sistema de intercambio *Just-in-Time* es eliminar cualquier clase de despilfarro en el sistema logístico. Se considera despilfarro cualquier cosa que supere la cantidad mínima necesaria de equipamiento, material y mano de obra que es absolutamente esencial, debido a que el intercambio JIT en su forma más extrema no permite variaciones.

La coordinación funcional que implica este tipo de intercambio hace que las empresas tiendan hacia una proximidad física, si bien, en determinadas circunstancias, esta proximidad física puede solventarse con las tecnologías de la información. La minimización de estos despilfarros pasa necesariamente por la perfecta realización de los servicios demandados por el cliente, lo que implica la incorporación de las normas de calidad que aseguren la no interrupción de los flujos distributivos y eviten las tareas de supervisión.

LECTURA 4 El enfoque *Just-in-Time* de Toyota

El sistema de producción *Just-in-Time* o justo a tiempo fue desarrollado por la empresa japonesa Toyota Motor Corporation (<http://www.toyota.com/>) y adaptado por muchas empresas en Europa y Estados Unidos a principios de los años ochenta y, aunque su fin primordial es el aumento del beneficio por medio de la reducción de costes, permite además conseguir otros tres objetivos específicos orientados a lo largo del objetivo principal:

1. Control cuantitativo, al permitir la adaptación en cantidad y variedad, a las fluctuaciones diarias y mensuales de la demanda.
2. Calidad asegurada, al tenerse la certeza de que cada proceso únicamente proporciona al proceso siguiente unidades en buen estado.
3. Respeto a la dimensión humana en cuanto que el sistema utiliza recursos humanos para alcanzar sus objetivos de coste.

El *Just-in-Time* es un método racional de producción que elimina los elementos innecesarios con el fin primordial de aumentar el beneficio mediante la reducción de costes. Su idea básica radica en producir, en todas las fases del proceso de fabricación, lo que se necesita, en el momento adecuado y en la cantidad requerida en cada caso.

Al ser el JIT un sistema basado en la demanda, ésta, al situarse en el extremo del canal logístico, tira de los productos hacia el mercado y la producción y los aprovisionamientos y las compras se generan de una manera concatenada a medida que el cliente consume. El *Just-in-Time* impulsa el agrupamiento de suministros en pocos proveedores, fomentando el mantenimiento de relaciones estables a largo plazo con el objetivo de que dichos proveedores sitúen sus fabricas cerca de la empresa cliente, lo que deriva en una reducción de costes y facilita la coordinación entre vendedor y comprador.

Las ventajas competitivas se obtienen diferenciándose de los demás: consiguiendo productos y servicios a un coste más bajo o a una mejor calidad y plazo de entrega más reducido o una combinación de todo ello, y mejorando la gestión de la cadena logística.

Se consiguen ventajas competitivas mediante estrategias de producción y comercialización que trabajan unidas para reducir costes, así como disponiendo de un sistema de producción que pueda dar cobertura a un marketing que proporcione al cliente un producto diferenciado.

Fuente: <http://logisticayudimar.blogspot.com/>

16.1.3. Comparación de los distintos niveles de colaboración

Revisaremos las diferencias entre los niveles de colaboración y trataremos de esclarecer primero, las condiciones que se consideran favorables para establecer los intercambios JIT y, en segundo lugar, los factores que es probable que influyan en el éxito o fracaso de estos intercambios.

CUADRO 16.1
Comparación de los niveles de colaboración en la cadena logística

Características del Intercambio	Nivel de colaboración entre las empresas		
	Acuerdos colaborativos de mercado	Colaboración Definida/Integrada	Colaboración Extendida/ <i>Just-in-Time</i>
Horizonte Temporal del Intercambio	Corto plazo	Moderado a largo plazo	Largo plazo
Centro del Intercambio	Precio del producto	Énfasis en el precio del producto, prestando también atención a los servicios de valor añadido	Énfasis conjunto en el producto y en los servicios de valor añadido
Número de vínculos interorganizacionales	Pocos	Moderados	Red de relaciones entre las áreas funcionales
Frecuencia de comunicaciones	Baja; tiende a ser solamente formal	Moderada; tanto formal como informal	Alta; tanto formal como informal
Naturaleza de la información intercambiada	Limitada a la transacción	Transacción y alguna planificación a largo plazo	Relaciones conjuntas de producto, producción y logística
Frecuencia de envíos	Baja e irregular	Moderada y regular	Alta y sujeta a revisión
Número de suministradores	Elevado	Moderado	Fuente de suministro única en su forma ideal
Costes de Transacción	Bajos	Moderados	Altos
Inversiones específicas	Bajas (en caso de existir)	Moderadamente bajas	De moderadas a altas
Interdependencia funcional	Baja y limitada a los sistemas de reparto	Moderada, envolviendo solo a algunas áreas funcionales	Muy alta y se extiende a diferentes áreas funcionales
Nivel de Riesgo	Bajo	Moderado	Alto
Orientación a la resolución de problemas	Después del hecho y reactiva	Ampliamente reactiva	Proactiva y orientada hacia la prevención

Fuente: Frazier, Spekman y O’Neal, 1988, pág.55.

Como se observa en el Cuadro 16.1, los acuerdos colaborativos de mercado, también considerados transacciones discretas, se caracterizan fundamentalmente por un reducido compromiso en la relación y es el precio lo que orienta la negociación. La interdependencia funcional es baja y los costes y riesgos asociados con el cambio de un suministrador a otro son reducidos. El intercambio de información se limita a aspectos del propio acuerdo, y es relativamente formal e infrecuente. Los procesos de evaluación se limitan a los sistemas de reparto y a las condiciones del acuerdo. En este tipo de intercambio existe un escaso sentido de beneficios mutuos (Stern y El-Ansary, 1992).

Las colaboraciones definidas o integradas implican intercambios relacionales, se consideran intermedios entre los intercambios de mercado y los JIT, y tienden a desarrollarse cuando los productos que se intercambian tienen algún grado de diferenciación y se realizan bajo los requisitos del cliente. El horizonte temporal es largo y la consideración exclusiva del precio disminuye en favor de determinados servicios de valor añadido. Presentan un mayor nivel de interdependencia funcional, compatibilidad de objetivos y valores compartidos, características que dan sentido a las alianzas estratégicas. La comunicación es más frecuente y las partes implicadas trabajan estrechamente para poner en marcha procesos de control que aseguren los niveles de calidad en los intercambios.

La colaboración extendida y los intercambios JIT, en comparación con los anteriores, tienen una orientación a más largo plazo. El centro del intercambio es el producto en sí y los servicios de valor añadido, que son posibles gracias a la estrecha coordinación entre las partes. Necesitan una comunicación frecuente interempresa relativa a diferentes áreas funcionales. Por su parte, los costes de transacción tienden a ser de moderados a altos en este tipo de intercambios. Implican, además, niveles moderados de inversiones específicas en activos humanos, inmovilizado, así como políticas y procedimientos de reparto. Estas inversiones específicas, unidas al alto nivel de interdependencia funcional, conducen a un tipo de intercambio de “alto riesgo”.

Dados los costes de transacción, las inversiones necesarias y los riesgos que implica, es probable que las partes realicen procesos de selección relativamente amplios antes de acordar el establecimiento de un intercambio JIT. Requiere que el suministrador entienda el impacto que el intercambio JIT tendrá en su nivel de rendimiento. La orientación hacia la resolución de problemas en estos intercambios se basa más en la prevención que en la reacción una vez que el problema ocurre.

Para el éxito de un intercambio JIT es necesaria una atmósfera colaborativa, así como el deseo por conseguir beneficios mutuos. Cuando este comportamiento colaborativo predomina, las partes pueden forjar una alianza estratégica por medio de la cual miren al consumidor final y unan sus fuerzas para competir en el mercado.

16. 2. Ventajas y problemas de una colaboración estable

Una cuestión importante que se plantea es el motivo por el cual las empresas deciden colaborar en la cadena logística. Sin duda alguna, una de las razones prioritarias es la creación de ventajas competitivas superiores a las de otras cadenas logísticas y así atender mejor las exigencias de los consumidores. Una condición indispensable en la colaboración es la creación de una situación ventajosa, lo que significa que no sólo debe beneficiarse de la colaboración una de las partes (Bititci, *et al.*, 2004: 251).

Cuando el interés en una colaboración a largo plazo es al menos moderadamente alto, debido a los factores que discutiremos seguidamente, es probable que la empresa asuma un proceso de investigación y evaluación para valorar en mayor profundidad los costes y beneficios de este tipo de relación de intercambio. En este proceso se considerarán aspectos como las inversiones específicas a la transacción, los costes de transacción y la disponibilidad de potenciales socios de intercambio (Williamson, 1975, 1985). En la base de esta evalua-

ción, la empresa puede tratar de comprender su vulnerabilidad estratégica al desarrollar una colaboración estable.

Profundizamos seguidamente en las ventajas y problemas que entrañan las colaboraciones estables.

16.2.1. Ventajas de una colaboración estable

Puede decirse que una empresa dispuesta a comprometerse en una colaboración estable es altamente exigente y difícil de complacer satisfactoriamente, demandando reducciones de precio al tiempo que espera una orientación a largo plazo por parte del suministrador. Esta empresa espera recibir, como principal ventaja derivada de mantener la relación estrecha, una elevada eficiencia en la colaboración. Este aspecto reflejará la fiabilidad del suministrador, un horario de entrega más adecuado, unos menores costes tanto de producción como de producto y la capacidad de resolver los conflictos satisfactoriamente (Han, Wilson y Dant, 1993).

Todo esto origina unos elevados niveles de inversión por parte del suministrador para mantener la relación. Así, por ejemplo, una empresa suministradora puede tener que hacer frente a unos mayores costes derivados de inversiones especializadas para mejorar la comunicación y los sistemas de entrega *Just-in-Time* a sus clientes (Frazier, Spekman y O'Neal, 1988). Además, si se acepta que se produce un traslado de poder hacia la empresa cliente, este desequilibrio de poder otorga la capacidad a la parte más poderosa de ejercer la coerción, y tratar de trasladar las ineficiencias y costes de inventario a sus suministradores (Stern y El-Ansary, 1992).

Además de las mayores inversiones específicas necesarias, el enfoque relacional que se precisa desarrollar exige otra serie de costes a los que se ha prestado escasa atención, sin que por ello tengan menor importancia (Oburai, Baker y Tagg, 1998). En primer lugar, cabe destacar los costes administrativos que implica el establecimiento de la colaboración, pues debe realizarse una planificación y coordinación que permita resolver, además, los problemas comunes. En segundo lugar, la estrecha cooperación necesaria y la mayor interdependencia con la empresa significa que se reduce la capacidad de explotar las ofertas de otras alternativas. Es decir, se produce una pérdida de oportunidad que puede dar lugar a la erosión de la posición competitiva y a la creación de una posición negociadora adversa. En tercer lugar, una cooperación más estrecha y unos altos niveles de compromiso pueden reducir los incentivos hacia la obtención de un alto nivel de rendimiento.

LECTURA 5

Cadbury Schweppes ahorra ocho millones de euros con las soluciones de ToolsGroup en sólo tres meses

En Cadbury Schweppes (<http://www.cadburyschweppes.com/>), una de las mayores multinacionales mundiales dedicada a la producción de dulces y bebidas, obtuvo en el 2006 un ahorro del 12% de su nivel de inventario de producto acabado, lo que supone una cifra cercana a los 8 millones de euros. Fruto del contrato que la multinacional firmó con ToolsGroup (<http://www.toolsgroup.com.es/>) para el proyecto de optimización del inventario, Cadbury ha conseguido dicho ahorro en sólo los tres primeros meses del proyecto y tan sólo en su división de producto embotellado de marcas tan conocidas como Dr. Pepper, Motts y Snapple en Estados Unidos. En otras divisiones, se están obteniendo otros resultados espectaculares, como alcanzar un nivel de servicio del 99,6% en su división de concentrados de jarabe, el mejor ratio de su sector.

Con más de 100 clientes en 30 países, ToolsGroup es un proveedor líder de tecnología para la optimización del inventario en todo el mundo. Entre sus clientes en España se encuentran empresas como ABM, Alkar, AmAra, Arbora&Ausonia, Arias, Begano y Casbega (Coca-Cola), Bellota Herramientas, BP Oil, BYG, Conservas Garavilla (Isabel), CPE (Corporación Patricio Echeverría), Farma Lepori, Feyc Rodamientos, Font Vella, Gallego Vilar, General Electric Plastics (GEP), Hettich, INDO, Krafft, PC City, Repsol, Saloni Cerámica y Soler&Palau, entre otros.

Fuente: Código 84, n.º 122, 2007, pág. 121.

En cualquier caso, es de esperar que todos estos costes sean menores que los beneficios obtenidos del desarrollo de una relación estable. Entre estos beneficios, los suministradores destacan cuatro factores principales: 1) la estabilidad, tanto en la producción o servicio como en el precio; 2) una gestión más adecuada del presupuesto de marketing, así como una mejor eficiencia de sus funciones; 3) una óptima capacidad de planificación de la demanda y, por tanto, de la producción; y 4) una mayor orientación al cliente que contribuye, a su vez, a aumentar su fidelidad, al tiempo que le sirve de fuente de información (Han, Wilson y Dant, 1993).

Además, a través de una efectiva diferenciación del producto o servicio, el suministrador obtiene un mayor precio tolerado, crea costes de transferencia para sus clientes difíciles de vencer por sus competidores y, por tanto, consigue una protección contra dicha competencia. Esta especialización en el cliente conducirá a un aumento de la interdependencia, que propiciará el estrechamiento de la relación y un mayor volumen de contratación para el suministrador. Por ello, las inversiones específicas se centran más en la lealtad del cliente que en la maximización a corto plazo de las ventas y de la participación en el mercado (Oburai, Baker y Tagg, 1998).

Respecto al efecto de la estabilidad de la relación sobre la estructura de costes, es de esperar que un suministrador se beneficie del efecto experiencia y de las economías de escala, derivadas de los mayores volúmenes de negocio que una relación a largo plazo le proporciona. No obstante, una empresa cliente esperará un reflejo de esos menores costes en reducciones de precio sucesivas. Este hecho se ve reforzado cuando la empresa cliente constituye la principal fuente de negocio para el suministrador, debido a un aumento de su poder relativo. Esta presión hacia una reducción de precios puede aumentar con la disponibilidad de suministradores alternativos, así como con el mejor conocimiento a lo largo del tiempo, por parte de la empresa cliente, de la estructura de costes del suministrador, lo que favorece su eficacia negociadora.

Sin embargo, existen factores que permiten al suministrador operar con unos mayores precios en relaciones estables. Como hemos señalado, un suministrador puede establecer un precio mayor en la medida en que el producto o servicio ofrecido se adapte mejor a las necesidades de su empresa cliente que el de la competencia. Además, la formación de precios industriales suele establecerse según la percepción de la empresa cliente respecto al valor del producto o servicio ofrecido por el suministrador. Por otra parte, reducidas diferencias de precios pueden percibirse como reducidas diferencias en los niveles de servicio ofrecidos por diferentes suministradores, cuando la empresa cliente desconoce el de uno de ellos. En todo caso, un suministrador inmerso en una relación a largo plazo actuará con unos menores niveles de precios comparado con otro que actúe mediante transacciones discretas.

Por tanto, la literatura ha asociado las colaboraciones estables logísticas a beneficios como una mayor capacidad de resistencia al riesgo (Heide y John, 1992), unos mayores ratios de crecimiento y rendimiento, especialmente en situaciones caracterizadas por alta incertidumbre (Noordewier, John y Nevin, 1990), y un desarrollo del producto o servicio más efectivo (Dwyer, Schurr y Oh, 1987). Comparado con la estructura integrada, se sostiene que las colaboraciones estables son más flexibles e innovadoras. Además, la colaboración a largo plazo permite a la empresa desarrollar una ventaja competitiva en términos de rentabilidad, cuota de mercado y satisfacción del cliente.

En cualquier caso, lo realmente importante es la creación de valor en una relación. Ésta se considera el “proceso por el que las capacidades competitivas de la relación y de los socios se realzan manteniéndose en la relación” (Wilson, 1995: 342). No todas las relaciones son simétricas, pero para que prospere es necesario que cada socio vea mayores beneficios que si trabaja solo. El valor toma varias formas, como la innovación tecnológica, el aumento del conocimiento organizacional, la adquisición de nuevas competencias o destrezas, el acceso a mercados y clientes, la información, unos menores precios y costes de operación, o la mejora de los productos y servicios (Oburai, Baker y Tagg, 1998). Cuanto mayor sea el valor que una relación aporte al cliente, mayor será el vínculo entre éste y el suministrador y más comprometidos llegarán a estar entre ellos.

Un posible deterioro del servicio al cliente puede reducir el valor de la relación y debilitarla, por lo que Maute y Forrester (1998) proponen influir en la misma mediante dos tipos de estrategias defensivas. Por un lado,

mediante *estrategias de valor añadido*, basadas en servicios de calidad o de frecuente visita al cliente para aumentar la percepción de éste del valor a largo plazo de la relación. Por otro lado, mediante *estrategias de restablecimiento del valor*. Destacan el servicio de garantía, o los programas de gestión de reclamaciones, que permiten al cliente recuperar la pérdida de valor cuando se producen problemas durante determinadas transacciones.

16.2.2. Problemas que entrañan la colaboración a largo plazo

Cuando una relación funciona bien es porque todas estas variables han creado una atmósfera estable. No obstante, a pesar de sus mayores ventajas, este tipo de relaciones presentan también algunos problemas en los que coinciden compradores y suministradores. Estos son fundamentalmente dos. Por un lado, la posibilidad de encontrar una mejor alternativa en el futuro cuando ya se han hecho inversiones en la relación, por lo que la disolución implicaría una serie de costes. Este problema ha sido estudiado en la literatura bajo la denominación de *nivel de comparación con la mejor alternativa* (CLalt). Por otro lado, la incertidumbre futura debido a la posibilidad de llegar a ser demasiado dependiente del otro socio en el intercambio, que confiere una posición desventajosa a la parte más dependiente ante cualquier problema o conflicto (Han, Wilson y Dant, 1993).

Por su parte, Oburai, Baker y Tagg (1998) destacan otros problemas potenciales, como las dificultades y el riesgo que envuelve la coordinación de empresas diferentes, la obtención de ganancias no equitativas, el choque de culturas, la ambigüedad en los roles y funciones a asumir, y las posibilidades de que un socio se alíe con un competidor. Debe tenerse también presente la posibilidad de un desequilibrio en el compromiso y en la motivación, las dificultades en llegar a un acuerdo, los problemas de comunicación, un posible conflicto disfuncional entre los socios, o las posibles reacciones de la competencia y del gobierno.

16. 3. Actividades de colaboración en la cadena logística

El término colaboración comprende diferentes áreas y actividades. En cualquier caso, la información fluye y se comparte entre las partes, para lo que se requiere definir con quién y sobre qué elementos se va a establecer la colaboración (Kerr, 2003: 18).

El objetivo se centra ahora en la colaboración entre las empresas compradoras y sus proveedores. En este tipo de colaboración se mencionan elementos tales como, el desarrollo de productos, el control de calidad o el reabastecimiento. Éste es el esquema del Plan colaborativo y de reabastecimiento (*Collaborative Planning and Replenishment*), el cual incluye actividades como la Planificación conjunta (*Collaborative Planning*), Subcontratación (*Outsourcing*), Desarrollo de proveedores (*Supplier Development*), Inventario gestionado por el vendedor (*Vendor Managed Inventory*) o una combinación de ambos, llamado Plan colaborativo para la planificación, previsión y el reabastecimiento (*Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*, CPFR).

16.3.1. Colaboración en la planificación y el reabastecimiento (*Collaborative Planning and Replenishment*)

El intercambio de información es una de las condiciones fundamentales en este tipo de colaboración. En las cadenas logísticas tradicionales solamente se intercambian entre las partes algunas cantidades de datos. La colaboración requiere una nueva forma de transmisión de datos (IOMA, 2003: 2). No sólo es válido el intercambio de la información, sino que es necesario procesarla y utilizarla de forma conjunta (Mattsson, 2000: 314).

En contraposición con las relaciones tradicionales entre el comprador y el suministrador, donde la negociación sobre los precios y las condiciones eran predominantes, la colaboración requiere una estructura diferente de interrelación. El primer paso es sentar las líneas de actuación. Hay muchas formas de hacerlo y en la mayoría de los casos estas estrategias dependen siempre de ambas empresas. De cualquier forma, para poder hablar de colaboración es importante que ambas partes creen un plan de negocio conjunto de acuerdo con los requisitos de toda la cadena de producción en su conjunto. Un suministrador que es leal con su compañero es mucho más efectivo que un proveedor que actúa ejerciendo una posición de privilegio o intimidación. Es, por tanto, prioritario cambiar objetivos y tácticas para poder asentar una estrategia común que permita beneficios para ambos o para todas las partes implicadas.

El objetivo es integrar al proveedor como parte de la cadena logística. Esto facilita la creación de una estructura que permite el intercambio de información que fluye para y desde los proveedores. Ambas partes trabajan juntas en equipos funcionales. Un sólido plan de colaboración consiste en tres niveles de comunicación. Estos son: reuniones para la revisión de los negocios, reuniones de colaboración y encuentros prefijados con frecuencia. Las *reuniones para la revisión de los negocios* se basan en la concertación para la colaboración y son acordadas a largo plazo, por ejemplo, anualmente. Aquí, se determinan el plan de negocio y los planes a largo plazo. Es importante también un objetivo común para la colaboración, el cual se puede dividir en objetivos funcionales para cada una de las partes. Durante las *reuniones de colaboración*, las cuáles se conciertan con más frecuencia, se determinan los planes para la producción y el inventario para cada familia de productos, así como las medidas de mejora. En los *encuentros prefijados* semanalmente se especifican solamente las secuencias de entrega. El proceso de planificación para la colaboración tiene como objetivo alinear a las partes para una común planificación de la cadena logística, lo que requiere una frecuente comunicación y una confianza mutua.

LECTURA 6 Proyecto SARC: P&G y Azkar Logística

En respuesta a la petición realizada por El Corte Inglés (<http://www.elcorteingles.es/>) para adaptarse al proyecto SARC (Sistema Acelerado de Reabastecimiento Continuo), Procter&Gamble puso en marcha hace 4 años un nuevo modelo de distribución que implicaba la distribución de todos los productos de las categorías de gran consumo y mercancía general —droguería, perfumería, alimentación seca, cosméticos y fragancias—, desde la fábrica hasta el punto de venta del distribuidor.

Para Ana González, *customer logistics* de P&G, este nuevo modelo implicaba “utilizar códigos de barras EAN/UCC y EAN128, tecnología EDI en el intercambio de información y un sistema de sincronización entre fabricante-distribuidor”.

El primer paso que la compañía dio fue adaptar las necesidades que requería dicho proyecto a las diferentes áreas implicadas de la compañía: logística, sistemas, comercial, finanzas y operadores logísticos.

Una vez establecidas esas necesidades, se definió el proceso y ciclo de pedido logístico óptimo de reabastecimiento de productos entre P&G y El Corte Inglés que permitiese garantizar el máximo nivel de servicio al cliente final y la disminución de los costes logísticos en la cadena de suministro. Para ello, P&G tuvo que ampliar bases de datos, desarrollar el mensaje Pricat para proporcionar a sus interlocutores su catálogo de productos, y prestar especial cuidado a la calidad en la codificación y simbología. Asimismo, la compañía apostó por el alineamiento de ficheros maestros, los pedidos/facturas EDI y la sincronización del proceso de pedido.

La otra parte implicada en el proyecto SARC fue el operador logístico Azkar Logística (www.azkar.com/). La empresa también tuvo que determinar las necesidades de codificación —se estableció el EAN13 para producto y el DUN14 para las cajas—; poner en marcha estanterías dinámicas; estandarizar las etiquetas según los requisitos del proyecto; y desarrollar el mensaje de aviso de expedición DESADV/ASN, etc.

Fuente: Código 84, n.º 99, 2003, págs. 56-57.

16.3.2. La subcontratación u *outsourcing*

Competir con éxito en los mercados globales actuales requiere dejar a un lado el enfoque funcional para desarrollar una organización logísticamente orientada hacia todo el proceso de distribución en su conjunto. Esta necesidad de coordinación y de un enfoque integrado, unido al interés actual por la optimización y racionalización de los sistemas logísticos, ha potenciado el desarrollo de empresas oferentes de estos servicios. Su creciente demanda y el alto nivel de especialización convierten la subcontratación de estos servicios en una decisión estratégica para la empresa.

Conforme la subcontratación trasciende del plano táctico al estratégico, se evoluciona hacia una relación de asociación más profunda. Esta relación se hará más estrecha conforme aumente la interdependencia entre la función externalizada y el resto de actividades, para lo que será necesario un sistema de información logística global. Esto dificulta el proceso de búsqueda del prestatario adecuado y confiere una elevada importancia al desarrollo adecuado de dicha relación.

Por otra parte, el incremento del número de operadores logísticos, de los servicios que aportan y del nivel de especialización alcanzada, favorecen el aumento de los niveles de contratación externa de las funciones logísticas por parte de las empresas, así como el establecimiento de alianzas entre ellas. Una de las principales razones de la subcontratación es la reducción del coste debido al abaratamiento de la mano de obra al realizar los procesos en el exterior. Es la tendencia a concentrarse en competencias clave y alcanzar la reducción de costes debidos a la especialización. De este modo, la calidad y la eficiencia pueden incrementarse por la disposición, por parte del proveedor, de una mejor tecnología y capacidad para desarrollar las actividades (Mattsson, 2000; Grossman *et al.*, 2005).

LECTURA 7 *Joint venture de Danone y Salvesen Logística*

Danone (www.danone.es/) pasó de un modelo logístico de “hacerlo todo con medios propios” a un modelo de subcontratación con un operador logístico, Salvesen Logística (www.salvesen.com/). Según Alejandro Álvarez, director de Logística de Danone, las razones que llevaron a su empresa a tomar esta decisión fueron que los clientes estaban cambiando y se estaban concentrando, y los operadores logísticos se caracterizaban por ser flexibles, competitivos, tener dominio de la tecnología logística...

Con este proyecto Danone pasó de tener 1.140 empleados, 28 almacenes, 400 camiones y 156 distribuidores locales a 35 empleados, 8 bases de Salvesen y 64 distribuidores locales.

Fuente: Código 84, n.º 102, 2004, pág. 75.

16.3.3. Inventario gestionado por el vendedor (*Vendor Managed Inventory, VMI*)

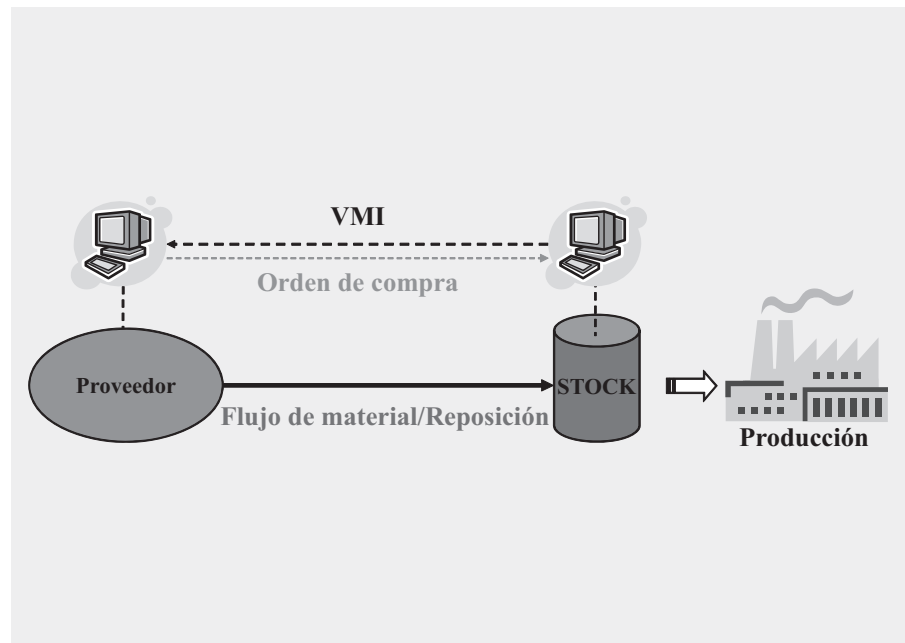
Dado el incremento en la competitividad, es vital para los proveedores estar informados sobre los deseos de los consumidores a corto y largo plazo, tan pronto como sea posible, para ser eficientes y fiables para la compañía que adquiere los servicios. Una apuesta común cuando se integran cadenas logísticas es el *Vendor Managed Inventory* (VMI) que se define como el proceso por el cual el vendedor se encarga de generar las órdenes de compra para reponer el inventario del cliente. Esto significa que es el proveedor el que se encarga de las tareas de compra que tradicionalmente hacía el comprador. Con ello el proceso a lo largo de la cadena logística se puede acortar, eliminando actividades como, por ejemplo: la transmisión de órdenes, la confirmación, etc. (Mattsson, 2000).

El principal objetivo del VMI es mejorar la visibilidad en la demanda y la circulación de productos a lo largo de la cadena logística, facilitando el coste de oportunidad y teniendo mejores sistemas para el reabastecimiento

entre la empresa que compra y el proveedor. Naturalmente el VMI requiere un alto intercambio de información. El proveedor debe estar informado sobre los datos de ventas, las previsiones, los envíos, y el stock para garantizar las entregas a tiempo y los continuos flujos de material en la cadena logística.

Mostramos a continuación un ejemplo básico de reabastecimiento por parte del proveedor directamente a la planta productiva de su cliente (Fig. 16.2). En el ejemplo se explica cómo se generan las órdenes por parte del comprador vía VMI y el proveedor se encarga de reaprovisionar el stock del comprador.

FIGURA 16.2
Reabastecimiento por parte del proveedor



LECTURA 8 El VMI de MSC y de SAP Supply Chain Management

Como uno de los principales distribuidores de suministros MRO para clientes industriales en los EE.UU., MSC Industrial Direct (<http://www1.mscdirect.com/cgi/nnsrhm>) distribuye aproximadamente 500.000 productos industriales procedentes de 2.100 proveedores a 342.000 clientes. MSC alcanza a sus clientes mediante una combinación de más de 28 millones de catálogos de *mailing* directo, 91 sucursales comerciales, 500 vendedores, Internet y los más importantes portales de eCommerce B2B.

MSC también proporciona soporte a través de las funciones del sistema de reabastecimiento. Todas las soluciones se integran automáticamente en Ariba Supplier Network (<http://www.ariba.com/network/suppliernetwork.cfm>) a través de Ariba PunchOut y los usuarios de Danaher (<http://www.danaher.com/>) pueden reabastecer el inventario mediante una solución de inventario gestionado por el cliente de MSC (CMI, customer-managed inventory). MSC también ofrece un inventario gestionado por el vendedor (VMI, Vendor-Managed Inventory), en el que los empleados de MSC escanean códigos de barras para crear la cesta de compra y recomiendan reabastecimientos de inventario que aprobará más tarde un socio de Danaher.

(continúa)

(continuación)

Por su parte, SAP SCM (<http://www.sap.com/spain/index.epx>) soporta funciones de inventario gestionado por el vendedor (VMI), un proceso colaborativo utilizado en muchas industrias. Este proceso de reabastecimiento administrado por el vendedor reduce los costes, incrementa la utilización y mejora el servicio al cliente. El proceso de VMI forma parte de SAP SCM y puede ser implementado rápidamente a través de Internet, con lo cual resulta una herramienta práctica y fácil de utilizar con clientes de diverso tipo.

Fuente: <http://www.sap.com/argentina/solutions/business-suite/scm/featuresfunctions/collaborationkey.epx>

16.3.4. Desarrollo de los proveedores (*Supplier Development*)

El desarrollo de un proveedor por parte de una compañía compradora tiene un alto impacto en toda la cadena logística porque las empresas se concentran hoy más que nunca en las competencias clave y esto depende altamente de la capacidad y responsabilidad de los proveedores. Por ejemplo, entregas tardías de partes o bienes a una compañía productora se traducirá en retrasos al consumidor final, con lo cual la cadena logística no alcanzará las expectativas de los clientes finales, perdiendo cuota de mercado y la confianza de los consumidores finales. Es, por tanto, importante que la empresa compradora y su proveedor pongan esfuerzos comunes siendo capaces de invertir recursos y tiempo en crear una relación a largo plazo que conlleve beneficios para ambas partes y así para toda la cadena logística.

LECTURA 9 El sistema de previsión de la demanda de Casbega (Coca-Cola)

El sistema de previsión de la demanda de Casbega (<http://www.casbega.com/>), desarrollado por ToolsGroup, calcula las previsiones de la compañía por referencia, tanto mensuales como diarias, y proporciona elementos de análisis para corregir las previsiones automáticas según acciones comerciales previstas para el mes en curso.

Según Olga Domens, el procedimiento de previsión de la demanda es el siguiente:

Mensualmente, el sistema genera previsiones de demanda por referencia para un mes, una semana o un día, en base a la demanda histórica.

Estas previsiones se revisan mensualmente con los responsables de ventas de cada mercado, teniendo en cuenta los objetivos de ventas, las promociones y los nuevos lanzamientos.

El responsable de planificación de la demanda realiza modificaciones a las previsiones, contemplando el efecto de las promociones, estacionalidad, estimaciones de los responsables del mercado, crecimiento de ventas y clientes, tendencias, etc.

Las previsiones corregidas son desagrupadas de forma automática por el sistema, en función del territorio y distribuidor.

Con todo ello, tal y como explica la gerente de logística comercial de Casbega, se determina el nivel de servicio objetivo para cada referencia y la cantidad de stock que hace falta mantener en los almacenes (propios o ajenos). Más tarde, según la previsión de la demanda y el stock de seguridad, se determina qué, cuándo y cuánto se debe fabricar. Finalmente, Casbega realiza el cálculo de las necesidades de reabastecimiento de los almacenes de los distribuidores.

En opinión de Olga Domens “con el sistema de previsiones se ha conseguido ajustar lo máximo posible las estimaciones de la demanda de los consumidores”.

Fuente: Código 84, n.º 99, 2003, pág. 65.

Una estrategia para incrementar la eficiencia de los proveedores es precisamente mediante el *desarrollo de proveedores*, que se define como el esfuerzo sistemático para crear y mantener una red de proveedores que optimice sus capacidades y así mejorar las ventajas competitivas que el mercado pueda ofrecer. Esto significa que es especialmente importante por parte de la compañía desarrollar a su proveedor para cubrir las expectativas de los consumidores finales, haciendo de esta forma más efectiva la cadena logística. Para realizar tal desarrollo se requiere una interacción mutua, por ambas partes, y una colaboración a largo plazo, en contraposición con el pensamiento hasta entonces tradicional que creaba una alta competitividad, produciendo desarrollos forzados para el proveedor.

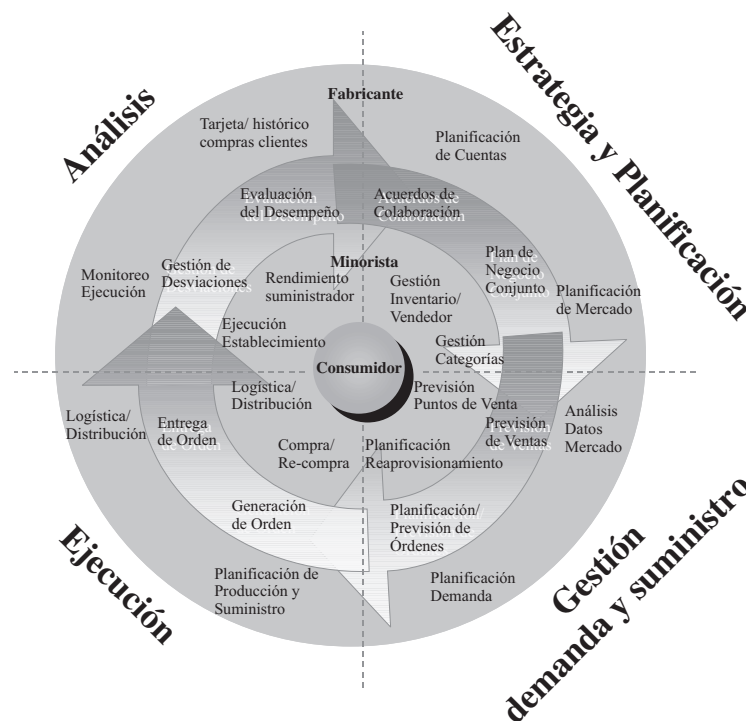
Por último recalcar que la confianza es un factor muy importante para obtener los mejores resultados y el máximo desarrollo, no sólo para el comprador sino también para el proveedor, y toda la cadena logística, muy especialmente para el consumidor final (Quayle, 2000: 120).

Las actividades típicas en el desarrollo de los proveedores son la evaluación de los proveedores, el informe de las mejoras de acuerdo con las expectativas, entrenamiento del personal, envío de personal al proveedor por parte del comprador y una inversión directa de capital en el proveedor. Asimismo, es importante hacer ver al proveedor que él también se beneficia de la colaboración, lo que puede hacerse mediante recompensas, garantizando futuros proyectos juntos u otorgándole el status de proveedor preferencial.

16.3.5. Planificación, previsión y reabastecimiento colaborativo (*Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment, CPFR*)

El concepto Plan colaborativo para la planificación, previsión y el reabastecimiento, *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment* (CPFR), persigue la colaboración en multitud de procesos, especialmente en los de pla-

FIGURA 16.3
Diagrama CPFR



nificación, previsión, y reaprovisionamiento de productos; se considera que parte del concepto y propósito del ECR (*Efficient Consumer Response*). Puede definirse como la creación de procesos conjuntos entre dos o más partes de la cadena de suministro, cada una con sus habilidades y conocimientos, para trabajar con un enfoque cooperativo en la gestión del abastecimiento, de manera que se facilite la visión y oportuna reposición de productos a lo largo de la cadena al objeto de, en última instancia, cubrir la demanda con un esquema de trabajo óptimo (véase: VICS, 2004, CPFR).

CPFR se basa en una serie de principios básicos, que son la colaboración, compartir la previsión, explotar las competencias clave de la cadena logística y desarrollar un método común de medida, compartiendo riesgos y beneficios (Mattsson, 2000: 324). Éste es un modelo de proceso que comienza con un acuerdo de colaboración y termina con la realización de su estimación. La colaboración tiene lugar en cuatro actividades diferentes, que son: estrategia y planificación, gestión de la demanda y el suministro, ejecución y análisis. El concepto CPFR fue diseñado, en un principio, para la colaboración que sigue una secuencia, por ejemplo, fabricante, mayorista, minorista.

Entre las partes importantes que se pueden tomar en cuenta para los procesos de colaboración *upstream* entre el comprador y suministrador destacamos: los acuerdos de colaboración, los planes conjuntos de negocio, los planes sobre previsiones y órdenes, así como, la valoración de las mejoras. La finalidad del CPFR es combinar estos diferentes conceptos y alinearlos para crear un método de trabajo, teniendo por tanto una única previsión, como base para tomar futuras acciones y sincronizar procesos, que mejore la eficiencia de la cadena de suministro.

LECTURA 10 El sistema de colaboración CPFR de Unilever

La multinacional anglo-holandesa Unilever (<http://www.unilever.es/>), que comercializa en España marcas como Skip, Mimosín, Axe, Dove, Signal o Timotei, entre otras, y su división en España de droguería y perfumería, Lever Fabergé, están llevando a cabo una concentración de sus marcas, con el objetivo de que alcancen o mantengan posiciones de liderazgo. La integración global de la logística es esencial para la empresa, en la que se pretende cambiar sus procesos por otros que aporten una ventaja competitiva en el mercado. Una rotura del stock en el lineal del supermercado es una venta menos y una posible pérdida del cliente final. Por este motivo, en Lever Fabergé se trabaja para alcanzar una cadena de suministro ágil, fiable e integrada bajo la premisa de que la función del stock es cubrir los errores de la información...

Las peculiaridades de la entrega de los pedidos de los clientes no dependen sólo del tipo de formato y canal al que se está sirviendo, sino de los distintos acuerdos de suministro que se han firmado. Por ejemplo, con ciertas compañías Lever Fabergé trabaja en función de las estrategias CRP (Proceso de Reabastecimiento Continuo, en sus siglas en inglés); la cadena de suministro está tan tensionada que es prioritario servir en 24 horas de modo que no falten productos en el lineal. También, se emplean métodos de *cross-docking*, donde la operativa radica en la agrupación de los pedidos y en la consolidación.

La puesta en marcha de este tipo de proyectos comienza en 1996, cuando la empresa se une a la iniciativa ECR (Respuesta Eficaz al Cliente, en sus siglas en inglés), participando activamente en su Consejo Ejecutivo, en su Comité Operativo y en todos los proyectos y programas piloto del área de la demanda, del suministro, de las tecnologías facilitadoras y de las integradoras...

Unas prácticas que en Lever Fabergé ya han dado sus frutos en el área del suministro, según datos recogidos en un último estudio centrado en los siguientes aspectos:

- Acuerdos de eficiencia en las entregas: la compañía se encuentra 1,8 veces por encima de la media del sector. Este año, se ha previsto la firma del 55% de los acuerdos de eficiencia planteados a sus clientes.
- Acuerdos de CRP con las plataformas: Lever tiene un porcentaje de 2,2 veces superior a la media con unos objetivos de firmar acuerdos de este tipo con el 30% de sus clientes.

(continúa)

(continuación)

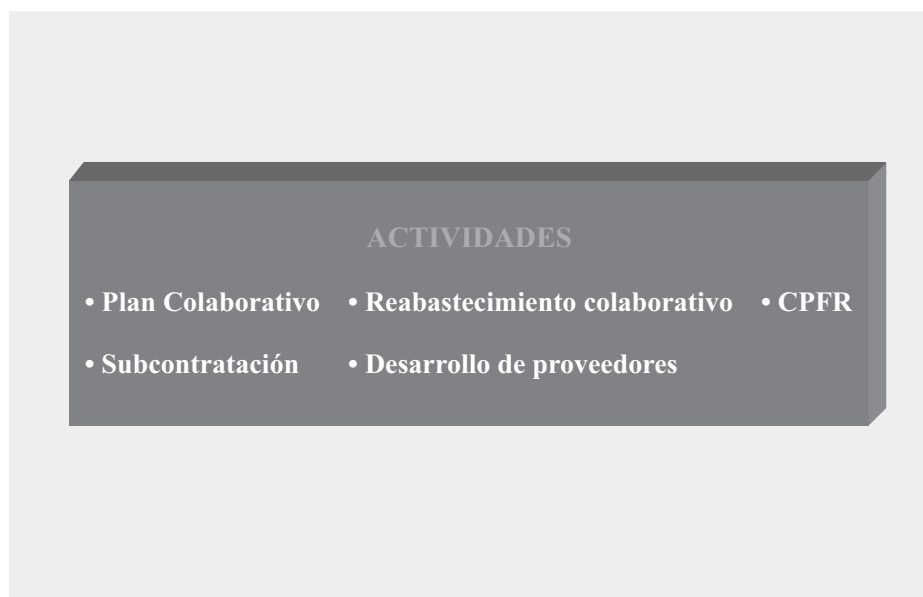
- Acuerdos de optimización de la cadena: está posicionada 1,6 veces por encima de la media y tiene planes para alcanzar el 55%.
- Acuerdos de CPFR (planificación, previsión y reabastecimiento colaborativo, en sus siglas en inglés): por ahora ésta es una práctica minoritaria, aunque Lever se ha propuesto llevarla a cabo con el 15% de sus clientes.

También cabe destacar que, antes de iniciarse en el ECR, Lever Fabergé ha alineado los ficheros maestros con sus clientes para establecer una fluida comunicación y poder transmitir electrónicamente los datos. Con la aplicación de las iniciativas CRP y CPFR o planificación colaborativa ya comparten parte del negocio, información de ventas y estrategias. Cliente y proveedor deben ir de la mano, en caso contrario, la relación no podrá funcionar. En definitiva, lo que vende uno repercute en el beneficio del otro.

Para resumir, con este tipo de iniciativas se pretende tensionar los flujos para eliminar todas las actividades que no añadan valor a la cadena de suministro. Una de ellas, fundamental, es el stock, que como ya se ha apuntado, posee la función de cubrir los errores de la información. Esto repercute directamente en la planificación de la producción, por parte de Lever Fabergé y de cualquier fabricante. Para garantizar el éxito de minimizar el inventario sin perjudicar el servicio logístico al cliente final, es necesaria la colaboración de los distribuidores, ya que deben facilitar los datos de la demanda en el punto de venta para contrastarlos con la oferta presentada y la capacidad instalada. A falta de la información sobre las compras reales del cliente final se trabaja con estimaciones de venta, que incrementan capa a capa el nivel de stock. Las tiendas, al concluir el día, sólo tienen que transmitir a sus proveedores los registros de sus cajas registradoras, con la finalidad de realizar un reaprovisionamiento continuo más sencillo. De otro modo, los fabricantes disponen exclusivamente de la información de las plataformas logísticas de sus clientes, lo que provoca el aumento del volumen de stock en los distintos puntos de la cadena.

Fuente: <http://www.mecalux.es/navigation/event/Detailinterview.do?idinterview=9222606>

FIGURA 16.4
Actividades en la colaboración de la cadena logística



16.4. Barreras para la colaboración logística y estrategias para vencerlas

El camino para alcanzar una colaboración efectiva no es fácil. La colaboración en la cadena logística es una oportuna y beneficiosa estrategia cuando se alcanzan ventajas competitivas. Pero mantener una colaboración fructífera y duradera no es sencillo, debido a muchos factores ambientales. No son abundantes las historias exitosas de colaboración en la cadena logística, pues las empresas han de vencer barreras si quieren alcanzar el nivel de beneficios esperado.

16.4.1. Barreras para la colaboración

Las principales barreras a la colaboración las podemos clasificar en intra-organizaciones, inter-organizacionales y externas (Kashani, 2004).

16.4.1.1. Barreras intra-organizacionales

Uno de los puntos más importantes a la vez que críticos en la colaboración es el intercambio interno de información. Los nuevos objetivos y visiones han de comunicarse también internamente. Si los empleados no están correctamente informados acerca de los propósitos de los cambios producidos, no serán conscientes de las ventajas y, por tanto, no podrán ayudar a realizarlos. Esta barrera se produce como resistencia a los cambios por falta de conocimiento cuando la dirección no comunica adecuadamente el nuevo sistema y sus efectos.

Como ya hemos mencionado, el rol y el compromiso de la dirección son decisivos para que la colaboración surta efecto. Sin el apoyo especial de los directivos más antiguos, la colaboración es imposible, pues se considera básicamente estratégica y requiere cambios en la organización (Barratt, 2004). Es por ello que una de las principales tareas de la dirección cuando marcan las prioridades del proyecto es detectar y analizar las posibles barreras que se pueden crear para eliminarlas.

Una de las más frecuentes barreras es la concentración de información tecnológica IT. Especialmente al comienzo de la colaboración, muchas empresas invierten en sofisticados equipos y software que luego resultan ser innecesarios. La transición a la colaboración no implica un sistema informático común para compartir la información, como piensan muchas empresas. Requiere cambios en la organización como, por ejemplo, los roles de los departamentos y la comunicación entre ellos (Barratt, 2004).

Está claro que muchos beneficios pueden alcanzarse con una baja colaboración, pero esta no es la finalidad. Para alcanzar un grado de colaboración alto, o el más alto posible, ambas partes tienen que invertir en recursos y tiempo. Ello implica reorganizar procesos existentes y cancelar actividades innecesarias en la cadena logística para hacer las cosas de otra forma. Una inversión escasa en la colaboración, pensando en el corto plazo por ejemplo, es una importante barrera para la calidad de la colaboración entre un comprador y su proveedor.

Un aspecto que está relacionado con el pensamiento a corto plazo y que puede traer la barrera de la desconfianza es tener un comportamiento negativo. Esto significa que el comprador pretende la colaboración pero actúa de forma opuesta, por ejemplo, decidiendo una reducción de precios a los proveedores. Esta forma de actuar se produce especialmente cuando las condiciones en la economía empeoran y la empresa ve que a corto plazo pueden decrecer sus expectativas en los beneficios.

No se deben olvidar la historia de la empresa y su estructura. Especialmente cuando la empresa ha tenido éxito en el pasado a instancias de las mejoras tecnológicas, esto provocará una resistencia en los directivos si creen que el negocio continuará siempre igual y que las condiciones no cambiarán. La organización tradicional entre el comprador y el proveedor puede causar problemas. Normalmente, esta clase de dirigentes suelen tener una

mentalidad cerrada y puede crear problemas en los objetivos a la colaboración. Puede crear una débil base para orientar los procesos que se requieren y entorpecer la creación de una visión global a la colaboración para ambas empresas.

16.4.1.2. Barreras Inter-organizacionales

Una de las barreras más críticas es la falta de confianza. Muchos autores comparan la colaboración con una relación de pareja. La confianza es un pilar básico en cada relación y, por tanto, también en la colaboración. Lo más importante es que ninguna de las partes actúe de forma oportunista. Para comenzar la colaboración entre un proveedor y una empresa cliente es necesario que establezcan primero una confianza mutua. A través del intercambio de información y de los procesos se puede adquirir un nivel de conocimiento. Tan pronto como una de las partes utiliza y transmite información a terceros para obtener una posición ventajosa en el mercado, está abusando de la confianza del otro. A veces, algunas compañías transmiten datos erróneos, lo que destruye la base de una colaboración eficaz; muchas empresas tienen miedo de intercambiar información confidencial precisamente por este motivo.

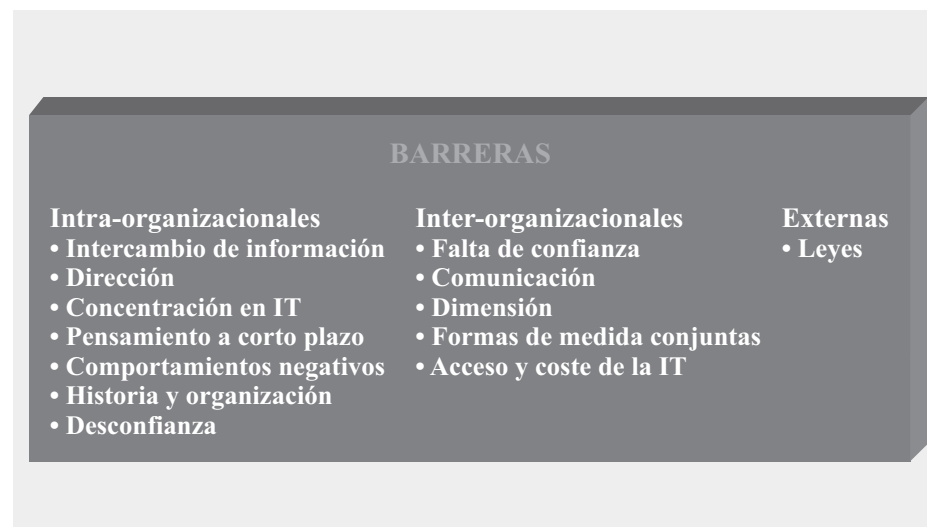
Una colaboración efectiva y permanente sólo puede alcanzarse cuando ambas partes están motivadas a alcanzar mejoras pero realizando también una contribución. La colaboración no funcionará cuando los socios no definen bien desde el comienzo la forma de colaborar, cómo se mide el valor añadido y en qué proporción se realizan las aportaciones.

Una pobre comunicación en la cadena logística durante este proceso, o en el día a día, son una forma de causar conflictos entre los miembros. La cantidad, calidad y relevancia de la información transmitida, así como el conocimiento, influyen directamente en el desarrollo de un proveedor.

16.4.1.3. Barreras externas

Entre las barreras externas destacamos los impuestos, las regulaciones internacionales o la legislación vigente, que pueden mermar un intento de colaboración o una ya existente (Fig. 16.5).

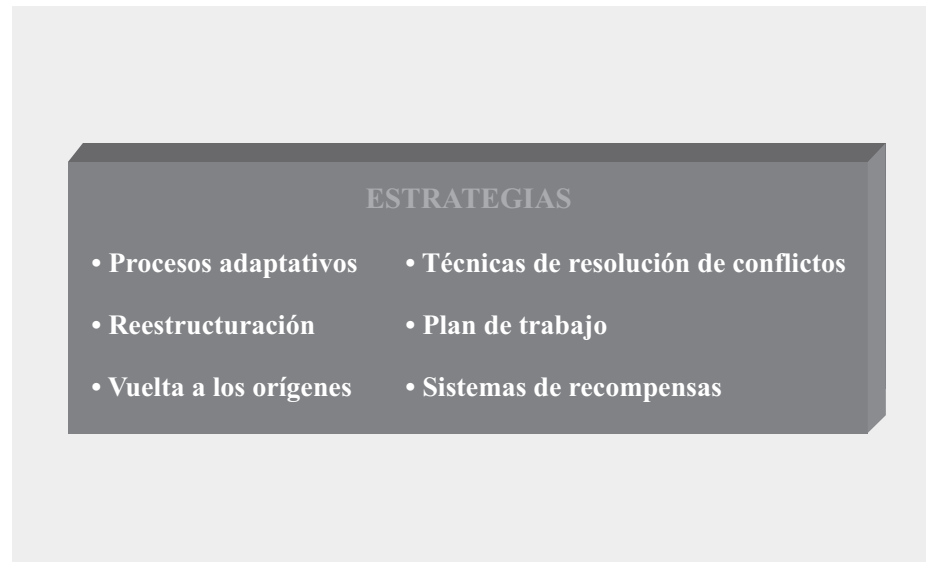
FIGURA 16.5
Barreras en la colaboración logística



16.4.2. Estrategias para vencer las barreras

Como hemos visto en los apartados anteriores, aunque son muchos los beneficios que se pueden conseguir con una colaboración efectiva, hay inmersos obstáculos a los cuáles se enfrentan las empresas. En este apartado queremos mostrar las estrategias que existen para afrontar estos problemas y resolverlos. Son las siguientes (Barratt, 2004; Bowersox, 2003):

FIGURA 16.6
Estrategias en la colaboración logística



16.4.2.1. Proceso adaptativo

La implementación de la colaboración en la cadena de producción no surge de la noche a la mañana; justamente por el hecho de que la colaboración debería ser enfocada a largo plazo, la implementación necesita su tiempo. Para vencer los primeros problemas en este apartado, las empresas deben tomar en cuenta un proceso adaptativo. Esto no es más que empezar con una colaboración básica, pero siempre con el objetivo puesto en el último paso. No todos los pasos se tienen que hacer de una vez, pero se puede desarrollar el entendimiento entre las partes e intentar obtener un mejor punto de vista del socio. Las partes tienen también que aportar recursos, pues toda iniciativa requiere inversión para empezar a trabajar.

16.4.2.2. Reestructuración de la organización

Muchas colaboraciones fracasan por la estructura de gobierno en la relación. La mayoría de las empresas no tienen una correcta estructura organizativa para hacer frente a las necesidades que conlleva una colaboración de este tipo. Se tienen que implementar programas para facilitar la colaboración y para mantener informado externa e internamente al personal. Una buena estrategia puede ser que los directivos apoyen la construcción de una organización horizontal que trabaje en los límites funcionales.

Dados los hábitos de trabajo, los empleados pueden constituir grandes barreras, en lugar de construir relaciones. Consecuentemente, deben ser entrenados en el trabajo que hacen, pero también en mejorar sus propias habilidades para pensar, aprender y compartir ideas; es importante convencer a los trabajadores de que la empresa esti-

ma su desarrollo. Para ello, la organización necesita crear un buen ambiente laboral, por ejemplo, con horarios más flexibles y políticas de desarrollo, como organizar actividades con la familia fuera del trabajo.

16.4.2.3. Vuelta a los orígenes

Para resolver el obstáculo de la concentración tecnológica, es importante utilizar técnicas de información simples, como el e-mail. Es más efectivo y menos costoso. Hay también más tiempo para concentrarse en los problemas reales que en resolver problemas técnicos. La aplicación de las tecnologías de la información es razonable si la empresa tiene planificada la cadena logística, analizadas las competencias y las proposiciones de valor. De esta forma, es más fácil conocer el sistema que sería más útil.

16.4.2.4. Técnicas de resolución de conflictos

Nos referimos a la pérdida de comunicación entre ambas partes durante la colaboración. Sea cual fuere su resultado, el conflicto puede afectar estrechamente a determinados aspectos de la relación, como puede ser la estructura, aspectos administrativos, las relaciones de poder-dependencia, al rendimiento del canal y, obviamente, a futuros episodios conflictivos.

Una medida para evitarlo es la implementación de técnicas que resuelvan o gestionen el conflicto. Resulta más conveniente resolver o gestionar el conflicto en su fase inicial, puesto que su resolución puede convertirse en un elemento constructivo, o al menos no destructivo, para todo el proceso de decisión.

Han sido numerosos los trabajos que han aportado diferentes y variadas estrategias para gestionar y resolver los procesos conflictivos en el entorno del canal de distribución (Dant y Schul, 1992). Estas estrategias se pueden clasificar según el grado de interdependencia vertical percibido entre los participantes en el canal (Cuadro 16.2).

CUADRO 16.2
Mecanismos para la gestión del conflicto en la cadena logística

Grado de interdependencia vertical percibido	Técnicas básicas de gestión del conflicto	Mecanismos específicos de gestión del conflicto
Alto  Bajo	Supra-organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Adopción de Objetivos Superiores • Consenso de Dominio • Arbitraje • Mediación • Programas de Gestión de Conflictos
	Interpenetración	<ul style="list-style-type: none"> • Cooptación • Programas de Intercambio de Personas • Pertenencia a Asociaciones Comerciales • Absorción de Incertidumbre
	Límite	<ul style="list-style-type: none"> • Política o Diplomacia
	Regateo y Negociación	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución del Problema • Persuasión • Negociación

Fuente: Adaptado de Stern (1971: 114).

16.4.2.5. Estructura de empresa colaborativa

Este sistema puede incluso aumentar la comunicación. Esta estrategia se basa en dos pasos: primero un grupo de directivos, consistente en personas con diferentes funciones, currículum y conocimientos, deben determinar de forma independiente todos los aspectos a valorar en la cadena logística. Cuando se han obtenido todos los resultados, el grupo revisa las respuestas para clarificar las áreas de acuerdo o desacuerdo. Esto permite aumentar el entendimiento de cómo la empresa mejora y establece una visión de empresa colaborativa para los directivos, lo que incrementa su compromiso para conducir el cambio.

El segundo paso hace referencia al análisis para verificar cómo es de competitiva la empresa. El objetivo es encontrar las deficiencias que marquen la diferencia entre las capacidades actuales y aquellas que son necesarias para alcanzar la visión de empresa colaborativa. Después, es más fácil centrarse en acordar recursos y crear una base para incrementar la colaboración.

16.4.2.6. Sistemas de recompensa

Para alcanzar el máximo nivel de armonía se puede establecer un sistema de recompensas. Se habla de estrategias de recompensa cuando el *manager* o directivo ofrece un determinado premio o beneficio a una empresa de la cadena logística si ésta accede a cumplir ciertas peticiones y acciones.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Alianzas logísticas: Asociaciones de suministro que están formadas por una relación constante entre un minorista y un proveedor independiente, en la que las partes acuerdan unos objetivos, políticas y procedimientos con respecto a los pedidos y la distribución física de los productos del proveedor.

Creación de valor en una relación: Proceso por el que las capacidades competitivas de la relación y de los socios se realizan manteniéndose en la relación.

Desarrollo de proveedores: El esfuerzo sistemático para crear y mantener una red de proveedores que optimice sus capacidades y así mejorar las ventajas competitivas que el mercado pueda ofrecer.

DRP: Planificación de los Recursos de Distribución.

Efecto Forrester: Identifica el fenómeno por el que una pequeña variación de la demanda provoca impactos que se amplifican a lo largo de la cadena, causando en sus orígenes grandes oscilaciones; su aparición es signo de una mala gestión de la cadena de suministro.

Inventario gestionado por el vendedor (*Vendor Managed Inventory, VMI*): Proceso por el cual el vendedor se encarga de generar las órdenes de compra para reponer el inventario del cliente.

JIT: Sistemas Justo a Tiempo.

MRP: Planificación de las Necesidades de Material.

Plan colaborativo para la previsión, planificación y el reabastecimiento (*Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment, CPFR*): La creación de procesos conjuntos entre dos o más partes de la cadena de suministro para trabajar con un enfoque cooperativo en la gestión del abastecimiento, de manera que se facilite la visión y adecuada reposición de productos a lo largo de la cadena al objeto de, en última instancia, cubrir la demanda con un esquema de trabajo óptimo.

Subcontratación (*Outsourcing*): Se define como el control y la ejecución de determinada actividad por parte de un proveedor.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARRAT, M. (2004): "Understanding the meaning of collaboration in the supply chain", *Supply Chain Management: An international journal*, Vol. 9, n.º 1, págs. 30-42.
- BITITCI, U.; MARTÍNEZ, V.; ALBORES, P. y PARUNG, J. (2004): "Creating and managing value in collaborative networks", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 34, n.º 3-4, págs. 251-269.

- BOWERSOX, D.; CLOSS, D. y STANK, T. (2003): "How to master cross-enterprise collaboration", *Supply Chain Management Review*, Vol. 7, n.º 4, págs. 18-27.
- DANT, R. y SCHUL, P. (1992): "Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution", *Journal of Marketing*, Vol. 56 (January), págs. 38-54.
- DAY, G. (1995): "Advantageous Alliances", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, n.º 4, págs. 297-300.
- DWYER, R.; SCHURR, P. y OH, S. (1987): "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 51 (Abril), págs. 11-27.
- FRAZIER, G.; SPEKMAN, R. y O'NEAL, Ch. (1988): "Just-in-Time Exchange Relationships in Industrial Markets", *Journal of Marketing*, Vol. 52 (Octubre), págs. 52-67.
- GROSSMAN, G. y HELPMAN, E. (2005): "Outsourcing in a global economy", *Review of Economic Studies*, Vol. 72, n.º 1, págs. 135-159.
- HAN, S-L.; WILSON, D. y DANT, S. (1993): "Buyer-Supplier Relationships Today", *Industrial Marketing Management*, Vol. 22, págs. 331-338.
- HEIDE, J. y JOHN, G. (1992): "Do Norms Matter in Marketing Relationships?", *Journal of Marketing*, Vol. 56 (Abril), págs. 32-44.
- IOMA (2003): "How Schering-Plough uses collaboration to boost supplier relations", *Supplier Selection & Management Report*, Vol. 3, n.º 2, págs. 1-5.
- KASHANI, K. (2004): "Marketing through collaboration: how seller and buyer can benefit", *European Business Forum*, n.º 17, págs. 37-44.
- KERR, D. (2003): "Partnership pays", *European Chemical News*, Vol. 79, n.º 2068, págs. 18-20.
- MATTSSON, S. (2005): "Advanced concepts in logistics management-Supply chain related strategies", Lecture slides IBL 360, Växjö University, págs. 1-17.
- MAUTE, M. y FORRESTER, W. (1998): "Structural Relationship Characteristics as Mediators of Individual-Level Customer Responses to Defensive Marketing Strategies", *Proceedings 27th European Marketing Academy Conference (EMAC)*, Stockholm 20th-23rd May, págs. 613-622.
- MENTZER, J.; FOGGIN, J. y GOLICIC, S. (2000): "Collaboration: the enablers, impediments and benefits", *Supply Chain Management Review*, Vol. 4, n.º 4, págs. 52-58.
- MOHR, J.; SPEKMAN, R. (2004): "Characteristics of partnership success; Partnership attributes, communication behavior, and Conflict resolution techniques", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, n.º 2, págs. 135-152.
- NOORDEWIER, T.; JOHN, G. y NEVIN, J. (1990): "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships", *Journal of Marketing*, n.º 54, págs. 80-93.
- OBURAI, P.; BAKER, M. y TAGG, S. (1998): "Perceived Benefits and Outcomes of Customer-Supplier Alliances and Partnerships: An Empirical Investigation of Scottish Manufacturing Industry", *Proceedings 27th European Marketing Academy Conference (EMAC)*, Stockholm 20th-23rd May, págs. 187-206.
- PELTON, L. E.; STRUTTON, D.; LUMPKIN, J. R. (2002): *Marketing channels: A relationship management approach*, 2nd ed., McGraw-Hill-Irwin, Boston.
- QUAYLE, M. (2000): "Supplier development for UK small and medium-sized enterprises", *Journal of Applied Management Studies*, Vol. 9, n.º 1, págs. 117-133.
- STERN, L. (1971): "Potential Conflict Management Mechanisms in Distribution Channels: An Interorganizational Analysis", en Thompson, D.: *Contractual Marketing Systems*, Pitman Publishing, Boston, 1971, págs. 111-145.
- STERN, L. y EL-ANSARY, A. (1992): *Marketing Channels*, 4.^a ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs (New Jersey). Traducción española: *Canales de Comercialización*, 5.^a ed., Stern, L., El-Ansary, A., Coughlan, A. y Cruz, I. (1999), Prentice-Hall Iberia, S.R.L., Madrid.
- VARADARAJAN, R. y CUNNINGHAM, M. (1995): "Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, n.º 4, págs. 282-296.
- VICS (2004): "CPFR, an overview of the model", <http://www.vics.org/committees/cpfr> [2005-03-15].
- WILLIAMSON, O. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York.
- WILLIAMSON, O. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York.

WILSON, D. (1995): "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, n.º 4, págs. 335-345.



Páginas Web relacionadas

www.aecoc.es
www.distribucionyactualidad.es
www.distribucionyconsumo.es
www.elcorteingles.es
www.emprendedores.es
www.expansion.com
www.forumdecomercio.org
www.mercasa.es



Preguntas de discusión

1. Justificad cómo puede producirse el efecto Forrester en el sector del automóvil.
2. Buscad un ejemplo de alianza logística en el mercado y explicad los niveles de colaboración que se producen en la misma.
3. Mediante un ejemplo en el sector logístico, describid las ventajas de una colaboración estable.
4. Describid con un ejemplo la subcontratación logística en el sector del transporte.
5. Poned un ejemplo que describa cómo pueden influir las barreras externas en la colaboración logística.
6. Explicad, con un ejemplo en cada caso, los mecanismos específicos de gestión del conflicto como estrategias adecuadas para vencer las barreras a la colaboración.



Casos y Prácticas para Empresas

Gestión digital: Una relación más estrecha con el proveedor

Para los grandes compradores de la confección, el uso de las tecnologías de la información no se limita al simple tratamiento informático de sus transacciones habituales, también suele implicar nuevas responsabilidades para los proveedores.

El acuerdo que TAL Apparel (<http://www.tapgroup.com/en/index.html>), fabricante de camisas de Hong Kong (China), suscribió con el gigante minorista JC Penney (<http://www.jcpenney.com/>) de Estados Unidos, ilustra la forma en que los fabricantes pueden prestar a los compradores servicios que rebasan con mucho las funciones tradicionales del proveedor. La

delegación de responsabilidades en los proveedores permite que empresas como JC Penney se concentren en el “comercio ajustado en función de la demanda”. Este procedimiento va más allá de la incorporación de tecnologías avanzadas: se trata de que los proveedores —que ya aseguran prestaciones “extras”, como el aprovisionamiento en telas— asuman nuevas tareas para ser competitivos.

JC Penney es una de las mayores cadenas de grandes almacenes, comercio minorista y venta por catálogo de Estados Unidos (en particular, es líder de las ventas de mercancías generales por catálogo). TAL, que opera en toda Asia, también estableció relaciones con otros grandes minoristas, como Banana Republic, Brooks Brothers, Calvin Klein y Land's End.

Al igual que otros minoristas, JC Penney está sometido a presiones para reducir existencias y ofrecer un número menor de artículos a precios más bajos, lo que le obliga a subcontratar algunas actividades tradicionales como el almacenamiento y la reposición de inventarios.

TAL respondió a esa exigencia ofreciéndole servicios complementarios, como la previsión de ventas y la gestión de existencias. De ahí que hoy en día, en las tiendas de JC Penney, prácticamente, no haya existencias de reserva de camisas de etiqueta con su marca. TAL, que diseñó el programa y lo administra, recaba los datos de la venta de camisas directamente en las tiendas de JC Penney en América del Norte, los analiza con un modelo informático y decide cuántas ha de fabricar y en qué estilos, colores y talles. Luego, envía las camisas directamente a cada una de las tiendas, sin pasar por los almacenes de Penney ni consultar a sus gerentes de producción.

Por ejemplo, una tienda de JC Penney vende un sábado dos camisas blancas, que no se arrugan, y dos camisas verde salvia de igual talle, pero de otra marca; resultado: no queda en existencia ninguna camisa de esos modelos y colores. El lunes siguiente, un operador informático en Hong Kong (China) carga telemáticamente los registros de venta; la computadora de TAL utiliza estos y otros datos para determinar el nivel ideal del inventario de la marca, estilo, color y talles que vende la tienda en cuestión. El miércoles por la tarde, una fábrica de la Provincia de Taiwán (China) ya produjo y embolsó las camisas de reposición para enviarlas a la tienda. En lugar de

preguntarle a JC Penney lo que necesita, el fabricante utiliza su sistema informático para indicarle cuántas camisas acaba de comprar.

JC Penney decidió ceder algunas funciones que antes se consideraban esenciales porque TAL puede desempeñarlas mejor y a menor costo. Como algunas decisiones se toman en la fábrica, TAL puede reaccionar instantáneamente a los cambios de la demanda de los consumidores, aumentando la producción si las ventas se disparan o reduciéndola si se contraen. Este sistema pone al fabricante en relación directa con el cliente.

Satisfechos de los resultados, JC Penney y TAL extendieron su cooperación a la previsión de ventas. Los pronósticos de JC Penney no eran infalibles y una vez, por ejemplo, sobreestimó sus necesidades de camisas en una proporción equivalente a dos meses de ventas. TAL ofreció calcular en su propia sede el aprovisionamiento semanal de las tiendas de JC Penney. Tras recibir los datos de ventas de las tiendas, los analiza para pedir las telas y, llegado el caso, aumentar la producción. JC Penney se limita a indicarle sus metas en cuanto a la frecuencia de reabastecimiento y deja que TAL se ocupe del resto.

JC Penney tardó en convencerse de las ventajas de este tipo de acuerdo. TAL comenzó por asumir el reabastecimiento de los almacenes de JC Penney y, al cabo de varios años de paciente trabajo, tras vencer resistencias internas de JC Penney y superar otros obstáculos, hoy diseña y pone a prueba nuevas camisas que entrega directamente a todas las tiendas de JC Penney en Estados Unidos, reduciendo sustancialmente las existencias.

Ahora bien, TAL no tomará todas las decisiones. Aunque se mantendrá la colaboración en la planificación, la previsión y el reabastecimiento, JC Penney no delegará en terceros las decisiones de compra, que conservará íntegramente o cogestionará. A TAL incumbirán todas las decisiones de aprovisionamiento.

El acuerdo TAL-JC Penney muestra que la tecnología está cobrando una importancia creciente para las empresas que se propongan vender a cadenas minoristas de Estados Unidos. Los fabricantes que quieran imitar esta experiencia han de saber que los costos de inversión son altos. TAL asignó entre US\$ 12 millones y US\$ 15 millones al desarrollo y perfeccio-

namiento de este sistema en un período de cinco años.

Con las nuevas tecnologías, los fabricantes reciben casi de inmediato los datos de los movimientos de inventario, y pueden producir y despachar las mercancías de reposición sin esperar los pedidos del minorista.

Los importadores tendrán que respetar los nuevos requisitos para evitar demoras imprevistas en las fronteras de Estados Unidos. Las empresas que se hayan preparado activamente tendrán una ventaja neta. En pocos años, la norma será utilizar tecnologías avanzadas para apoyar las cadenas de abastecimiento; por ejemplo, las etiquetas de identificación por radio frecuencia (RFID) y la gestión de existencias a cargo del proveedor, como en el caso de TAL. Los minoristas de Estados Unidos están experimentando estas tecnologías. En los años venideros, las empresas podrán diferenciarse adaptándolas y poniéndolas a disposición de sus clientes. Sin embargo, como ocurre con todas las tecnologías, esa ventaja sólo durará unos pocos años.

http://www.forumdecomercio.org/news/fullstory.php/aid/828/Gesti_F3n_digital:_Una_relaci_F3n_m_E1s_estrecha_con_el_proveedor.html

PREGUNTAS

1. Justificad cómo podría producirse el efecto Forrester en el sector de la confección.
2. Indicad el nivel de colaboración logística que se produce entre TAL Apparel y JC Penney.
3. Reflexionad sobre las ventajas e inconvenientes que la colaboración descrita puede tener para estas empresas.
4. Describid las actividades de colaboración en la cadena logística que desarrollan cada una de las empresas.
5. Justificad las barreras que podrían dificultar la colaboración en el caso descrito.
6. Reflexionad acerca de cómo podría aplicarse el proceso adaptativo como estrategia para vencer las barreras a la colaboración por parte de JC Penney.
7. ¿Cómo se beneficia el consumidor final de las actividades de colaboración en la cadena logística que desarrolla por TAL Apparel y JC Penney?
8. Explicad cómo podría aplicarse el programa de intercambio de personas como mecanismo específico de gestión de un posible conflicto entre TAL Apparel y JC Penney.

