

Gestión de la distribución física: gestión logística y del canal

Guillermo Maraver Tarifa

PID_00201653



Los textos e imágenes publicados en esta obra están sujetos –excepto que se indique lo contrario– a una licencia de Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 España de Creative Commons. Podéis copiarlos, distribuirlos y transmitirlos públicamente siempre que citéis el autor y la fuente (FUOC. Fundació para la Universitat Oberta de Catalunya), no hagáis de ellos un uso comercial y ni obra derivada. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.es>

Índice

Introducción	5
Objetivos	6
1. Concepto y estructura de la cadena logística	7
1.1. La gestión integral de la cadena logística	14
1.2. El papel de los proveedores de servicios logísticos	18
2. Cooperación y colaboración en la cadena logística	23
2.1. La relación en la cadena logística: la perspectiva de red	24
2.2. La importancia de la gestión de las relaciones en la cadena logística	31
2.3. Tipos de relaciones y niveles de colaboración	32
2.4. Ventajas y problemas de una colaboración estable	40
3. La globalización de las cadenas logísticas	43
3.1. Factores que influyen en la gestión global de la cadena logística	50
3.2. Estrategias de gestión logística internacional	51
4. Formas y actividades de colaboración en la cadena logística	57
4.1. La planificación de las necesidades de la distribución, <i>DRP</i> (<i>distribution requirements planning</i>)	58
4.2. El inventario gestionado por el vendedor, <i>VMI</i> (<i>vendor</i> <i>managed inventory</i>)	59
4.3. El proceso de reabastecimiento continuo, <i>CRP</i> (<i>continuous</i> <i>replenishment planning</i>)	59
4.4. La respuesta rápida, <i>QR</i> (<i>quick response</i>)	60
4.5. Planificación, previsión y reabastecimiento colaborativos, <i>CPFR</i> (<i>collaborative planning, forecasting and replanishment</i>)	61
4.6. La respuesta eficiente al consumidor, <i>ECR</i> (<i>efficient consume</i> <i>response</i>)	64
4.7. La gestión por categorías y la ECR	68
5. Barreras para la colaboración logística y estrategias para vencerlas	72
5.1. Barreras intraorganizacionales	72
5.2. Barreras interorganizacionales	73
5.3. Barreras externas	73
5.4. Estrategias para vencer las barreras	74

Actividades	77
Bibliografía	78

Introducción

Las empresas reconocen obtener unos mayores beneficios económicos mediante una gestión estratégica de la cadena logística. En la actualidad, la presión competitiva de los mercados –que demandan productos más complejos y una mayor oferta–, la variedad de tecnologías disponibles y la necesidad de ofrecer al cliente unos altos niveles de disponibilidad, surtido, calidad y fiabilidad –pero a un precio competitivo– demuestran que muy pocas organizaciones pueden resolver todas estas demandas por sí mismas. Por este motivo, para satisfacer a sus clientes necesitan complementar sus competencias básicas con otras complementarias aportadas por proveedores. Esto ha hecho que muchas empresas reconozcan que su capacidad para competir en un ámbito mundial se debe en gran medida a su capacidad para desarrollar y gestionar relaciones de cooperación con sus proveedores.

En este módulo profundizamos en el concepto de la colaboración en la cadena logística, y asumimos que fabricantes y minoristas no compiten sobre la base de sus propias actividades de la cadena de valor, sino dependiendo de la eficacia y eficiencia de la cadena logística en su conjunto.

Algunos de estos cambios tienen un significado especial cuando se habla de la globalización de cadenas logísticas, tanto por la internacionalización de las principales cadenas minoristas como por la globalización de las fuentes de suministro de materia prima y productos. Diferenciaremos entre internacionalización y globalización, para destacar que la internacionalización de la venta minorista está conduciendo a la globalización de las prácticas logísticas, tanto de los minoristas como del resto de los socios de la cadena.

Estas ideas muestran la creciente complejidad de la gestión logística y la importancia del intercambio de información por medio de todo el sistema para conseguir adecuados niveles de eficiencia y competitividad.

Objetivos

1. Entender el concepto de gestión integral de la cadena logística y adoptar una perspectiva de colaboración que contribuya a una gestión eficiente de la misma.
2. Considerar la importancia de la colaboración y del intercambio de información entre las empresas participantes.
3. Analizar los diferentes tipos de relaciones que se producen entre los participantes en la cadena logística.
4. Discutir sobre las consideraciones y los procesos más importantes a la hora de desarrollar e implementar estrategias logísticas eficientes.
5. Entender cómo la gestión de las relaciones y el desarrollo de confianza y compromiso entre las empresas participantes pueden contribuir a la eficiencia de una cadena logística.
6. Reflexionar sobre los cambios y la complejidad para desarrollar y gestionar las cadenas logísticas en los mercados globales, con el objeto de crear ventajas competitivas.
7. Examinar los factores que influyen en las decisiones de una cadena logística global.
8. Describir las principales formas y actividades de colaboración en la cadena logística.
9. Reflexionar sobre las ventajas y los problemas de la colaboración.
10. Analizar las barreras para la colaboración logística y las estrategias posibles para vencerlas.

1. Concepto y estructura de la cadena logística

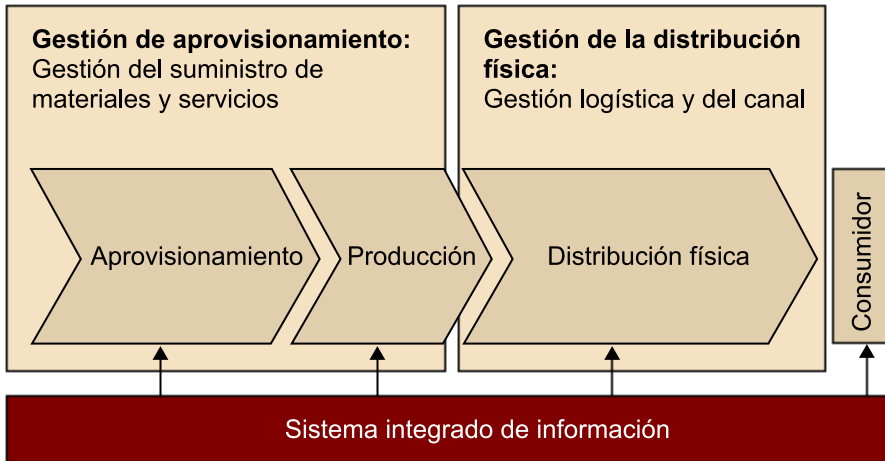
Hoy día, en la medida en que la tecnología de los productos se iguala y aumenta la importancia del servicio, se hace más difícil competir mediante la diferenciación del producto, por lo que muchas empresas tratan de conseguir ventaja competitiva por medio del servicio al cliente. Una empresa no siempre debe basarse en aspectos tangibles del producto para generar valor añadido, sino que este también se puede aumentar mediante un mejor servicio. La logística pasa a ser, de este modo, una fuente de ventaja competitiva en la medida en que consiga optimizar el flujo y coste de los materiales y productos y ofrezca adecuados niveles de servicio y fiabilidad.

Es sabido que la **distribución comercial** pretende conseguir que el producto esté en la cantidad necesaria, en el momento adecuado y en el lugar oportuno, con el objetivo de ser entregado al consumidor final de la manera más eficiente posible. Respecto a la definición de la logística, en una etapa inicial esta se consideró solo como la actividad de **distribución física**, y el término básicamente se asoció al flujo de productos acabados y de información que transcurre desde el fabricante al consumidor. Esta visión era coherente con una situación en la que las empresas estaban fundamentalmente orientadas hacia la producción y la venta, y las funciones logísticas se veían como actividades necesarias, pero generadoras de costes y no de valor.

Posteriormente, se ha incluido en este término tanto la gestión de la distribución física como la de aprovisionamiento de productos. De este modo, en la actualidad se entiende por logística el conjunto de actividades relacionadas con la disposición de las materias primas y los productos terminados en el lugar y momento adecuados para su utilización, tanto en actividades de producción como en las de distribución.

La gestión de la logística abarca dos ciclos distintos pero integrados: la **gestión de aprovisionamiento** y la **gestión de la distribución física**. El principal facilitador de esta gestión integral de la logística es un **sistema integrado de información**, por lo que podemos considerar la logística como una actividad que gestiona, por un lado, un flujo de información y, por otro, un flujo físico o de inventario (figura 1). Este proceso de creación de valor debe abarcar todo el sistema logístico y se ve reforzado por cinco aspectos (Bowersox y otros, 2007): una gestión integral, la capacidad de respuesta, los condicionantes financieros, la globalización de la producción y de los mercados y la evolución digital.

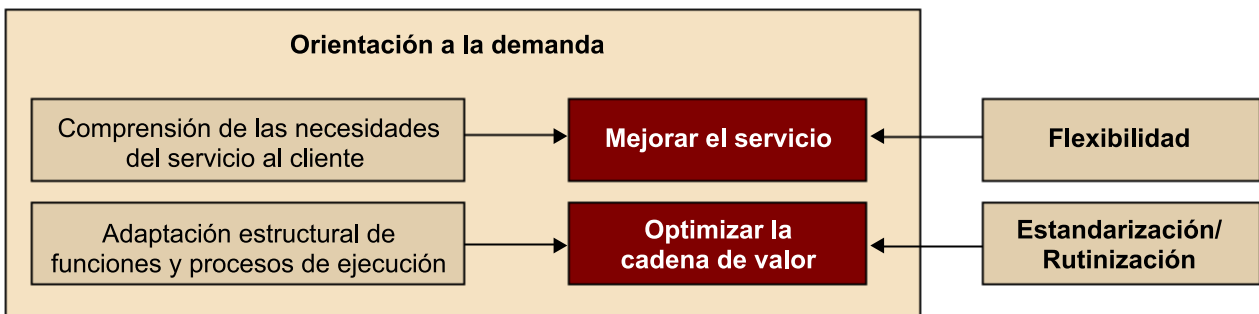
Figura 1. Gestión logística integral



La logística así entendida tiene un carácter multifuncional, es decir, alcanzar el objetivo final de manera eficiente no depende solo de una función o responsabilidad de la empresa, sino que es el resultado de aunar los esfuerzos de toda la organización. De ahí la necesidad de contemplar todo el proceso logístico desde la perspectiva estratégica propia de la alta dirección de la empresa.

Como se ha indicado, la estructura logística de la empresa tiene dos objetivos fundamentales: mejorar el servicio y optimizar la cadena de valor (figura 2). Esto último se consigue eliminando las actividades que no aporten valor añadido, por lo que un eficiente servicio logístico ha de empezar con la comprensión de las necesidades del servicio al cliente y, a continuación, seguir con una adaptación estructural de funciones y procesos de ejecución. Es decir, tiene una orientación a la demanda. Para conseguir estos objetivos, el gestor logístico debe combinar dos estrategias importantes que son la flexibilidad y la estandarización. La **flexibilidad** permite adaptar los productos o servicios a las necesidades particulares de cada cliente, y la **estandarización**, reducir los costes operativos mediante las tecnologías de la información.

Figura 2. Objetivos de la estructura logística



El sector farmacéutico ha mejorado el nivel de servicio al consumidor final mediante una adaptación de funciones y procesos que afectan a todo el sistema logístico. La rutinización de procesos se hace evidente en el establecimiento de farmacia mediante desarrollos tecnológicos que han permitido a la farmacia organizar algunas funciones. La automatización en la entrega de un medicamento ha tenido como resultado un incremento de las ventas por empleado, una atención más intensiva y directa con el cliente y más tiempo para otra clase de servicios e información.

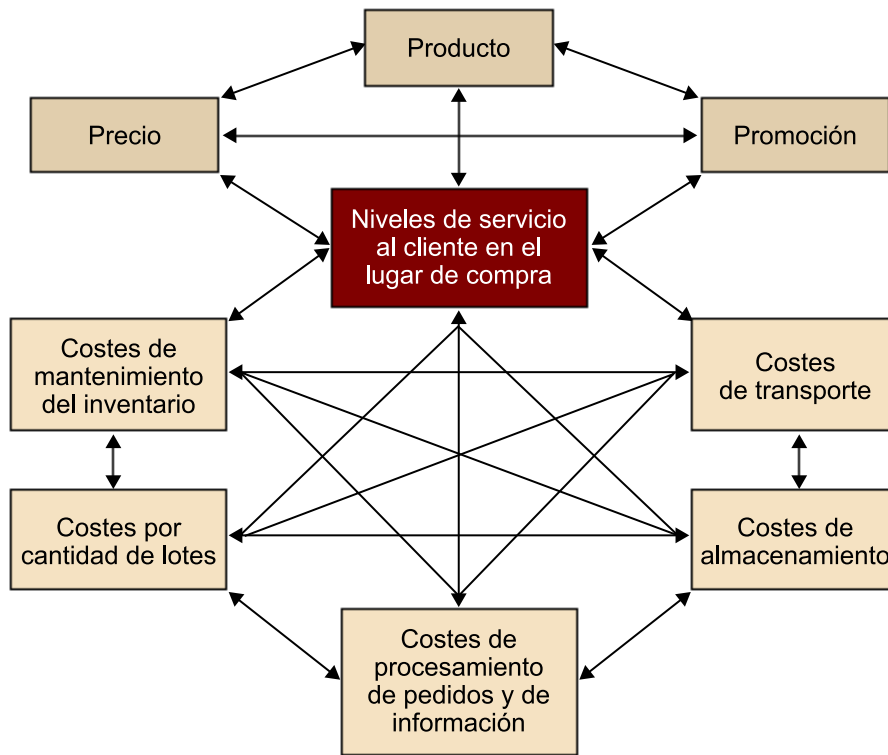
Fuente: <http://www.robopharma.com/es/>

Por otra parte, y dado que las funciones logísticas están interrelacionadas, no tendría sentido mejorar la eficiencia de una de las mismas si con esto se desequilibra la eficiencia del sistema global. Esto pone de relieve la necesidad de estudiar la logística de manera integrada y no disgregada, como ha ocurrido con frecuencia en el pasado. Por este motivo, ha de buscarse el coste total de las distintas tareas.

De este modo, podría ser preferible utilizar un medio de transporte más caro si con esto se reducen en mayor medida los costes de almacenamiento y, en definitiva, los costes totales. Es decir, los costes suelen mostrar comportamientos conflictivos. Por ejemplo, a medida que se incrementa el número de almacenes, los costes de transporte decrecen y los de inventario y de procesamiento de pedidos se incrementan. Sin embargo, se ha de tener en cuenta que el objetivo final será minimizar el coste total de la distribución.

De igual modo, la logística es solo un subsistema de la empresa y no debería ser optimizado a expensas de otra función de la organización. La empresa también está dentro de un sistema logístico, por lo que la optimización de la cadena de valor de la organización no debería efectuarse a costa de la eficiencia del canal de distribución. Lo anterior amplía el concepto de distribución física a la perspectiva de sistema total; es decir, conseguir el coste de equilibrio en las distintas funciones a lo largo de todo el canal de distribución, como se muestra en la figura siguiente. El aspecto central del sistema es el nivel de servicio al cliente. Bajo el mismo, se encuentran los cinco componentes básicos del sistema de distribución física, y por encima están las variables de marketing (figura 3).

Figura 3. Relaciones entre los costes de marketing y logísticos



Costes visibles/costes ocultos

Estos costes son los denominados *visibles*. No obstante, el responsable logístico debe prestar también atención a los *costes ocultos*. Estos son los costes de oportunidad debidos a fallos en el envío a tiempo del producto, a pérdidas de ventas, a cancelación de órdenes o a la insatisfacción del cliente ocasionada por roturas de stocks.

Esta transformación en su conceptualización y enfoque de la gestión logística se deriva de los requisitos de servicio y coste que debe cubrir, así como de los cambios en el comportamiento y la demanda del consumidor. De este modo, hay un imperativo de coste para asegurar que la logística se desarrolle de manera efectiva y eficiente, mediante la asignación de recursos más adecuada posible por medio de toda la cadena de distribución. Al mismo tiempo, debe aportar valor en términos de servicio; por ejemplo, mayores niveles de calidad, productos más frescos, precio más ajustado, entrega inmediata, menor riesgo de rotura de stocks, etc.

La logística está así asociada al concepto de disponibilidad del producto. La clave en la gestión es conocer al consumidor y reaccionar a sus necesidades y comportamientos, de modo que la disponibilidad sea algo natural.

Por ejemplo, ¿cómo puede un minorista reaccionar a una subida rápida e inesperada en la demanda de algún producto? ¿Cómo prever la demanda de roscones el día antes de Reyes? ¿Qué hacer con los roscones no vendidos el día siguiente?

Estos ejemplos ponen en evidencia que los minoristas deben involucrarse en el flujo de productos e información en el punto de venta, pero también en todo el canal de distribución. Para que el producto esté disponible, los minoristas deben saber gestionar el movimiento del producto y la demanda. Necesitan saber qué es lo que se está vendiendo en las tiendas y anticiparse y reaccionar rápidamente a los cambios en la demanda. Al mismo tiempo, tienen que ser capaces de mover los productos de un modo efectivo y eficiente en términos de coste.

De este modo, las empresas compiten según tres dimensiones de tiempo que se deben gestionar eficazmente para dar respuesta al mercado:

- Tiempo de comercialización, o la velocidad con la que se puede ofrecer un producto al mercado.
- Tiempo de entrega, o la velocidad para satisfacer un pedido del cliente.
- Tiempo de reacción, o la velocidad para ajustar la oferta a los cambios en la demanda.

Además de estas dimensiones, es interesante diferenciar entre el tiempo horizontal, o tiempo invertido en procesos, como fabricación, etiquetado, transporte, etc., y el tiempo vertical, cuando el producto está en almacén y no se le añade valor, pero acumula costes.

Por ejemplo, el sector textil ha visto la necesidad de competir en tiempo y los fabricantes tratan de reducir los tiempos de comercialización, entrega y reacción, mediante innovaciones de proceso y una comunicación fluida con el mercado. Algunos fabricantes, incluso, han optado por vender parte de sus colecciones directamente en Internet, para reducir el tiempo y mejorar la disponibilidad del producto.

El caso de Zara es conocido por la respuesta rápida que da al mercado. Esto se consigue gracias al complejo logístico de Arteixo, conectado de manera permanente con los centros de aprovisionamiento, producción y venta de todo el mundo. Este sistema permite que una camiseta llegue a una tienda europea en 24 horas y al resto del mundo, en 52 horas. La complejidad del sistema de distribución de Inditex exigió la creación de este centro logístico en 1995, totalmente automatizado y con un sistema de telecomunicaciones integrado.



Es importante, además, conocer los principios fundamentales que subyacen en la gestión de una cadena logística:

- Una efectiva gestión del riesgo.
- Una efectiva gestión de las compensaciones.
- Una efectiva gestión de las relaciones estratégicas.

El **riesgo** siempre está presente en mayor o menor medida en una cadena logística. Por ejemplo, la siniestralidad en el transporte o una inadecuada previsión de la demanda pueden causar costes logísticos difíciles de evitar. No obstante, prácticas como los certificados de calidad, el acuerdo con proveedores, el intercambio de información, un mejor pronóstico o una contratación efectiva pueden prevenir –o al menos reducir– este riesgo.

Las **compensaciones** e interrelaciones son normales en la cadena logística. El aumento de los niveles de servicio exige unos mayores niveles de inventario y unos plazos de entrega más rápidos, lo que incrementa el coste logístico. Un incremento de la variedad y oferta de los productos genera expectativas que afectan a la complejidad de las predicciones, a la distribución del producto a lo largo de la cadena logística y finalmente, a los costes de inventario. Cualquier intento por reducir la frecuencia de entrega aumenta el coste de almacenamiento y los tiempos de espera. Como se ha comentado, una gestión efectiva de las compensaciones e interrelaciones que se producen en la cadena logística debe perseguir la minimización del coste logístico y un efecto positivo en la competitividad a largo plazo de la cadena.

Un tercer principio importante en la gestión de una cadena logística es la efectiva **gestión de las relaciones** estratégicas que se producen en la misma. El incremento de la sofisticación de productos y servicios hace que pocas empresas tengan los medios y la experiencia suficientes para llegar al mercado con una oferta competitiva. Pensemos, por ejemplo, en la diversidad de productos y servicios médicos que deben suministrarse a un hospital, así como la diversidad de demandas que profesionales y usuarios necesitan.

Como hemos comentado, esta dependencia hace que sea necesaria la colaboración, por lo que el desarrollo y la gestión efectiva de relaciones dentro de la cadena logística se convierten en la piedra angular para el éxito de la misma. No obstante, no todas las relaciones son iguales y requieren diferente atención, intercambio de información y formas de colaboración. Estos aspectos se irán tratando a lo largo del módulo.

Por otra parte, el flujo de mercancías dentro de la cadena logística depende de su estructura y de la manera de gestionar la demanda del siguiente eslabón de la cadena. Se distinguen dos tipos de gestión:

1) **Enfoque *push***, en el que los productos se sitúan al final de cada etapa, a la espera de la demanda del siguiente eslabón. Si bien este enfoque reduce los riesgos de incertidumbre ante fluctuaciones de la demanda, aumenta el nivel de inventarios y, en consecuencia, es mayor el riesgo de obsolescencia debido a factores como la tecnología, el cambio de los gustos del consumidor, la caducidad, etc.

2) **Enfoque *pull***, que refleja una clara orientación al cliente. Primero se determina la estrategia de servicio, para luego dimensionar de manera eficiente la cadena logística. De este modo, la demanda de un eslabón activa el servicio del anterior. Este tipo de gestión exige menores niveles de inventarios y menores riesgos de obsolescencia, pero requiere, sin embargo, tener la suficiente flexibilidad y capacidad de reacción para hacer frente a las fluctuaciones de la demanda.

En el sector de la cerveza, se hace evidente la utilización de manera conjunta de estos dos enfoques. De este modo, los fabricantes utilizan un enfoque *push* y la fuerza de ventas propia y la función mayorista para que el producto esté disponible en los distintos mercados. Igualmente, trasladan por medio de estos intermediarios incentivos y promociones que van dirigidos tanto al minorista como al consumidor final. De manera paralela, utilizan también un enfoque *pull* al dirigir directamente la comunicación al consumidor, del que obtienen igualmente información que utilizan para adaptar el producto.

La configuración óptima de la cadena logística y la participación de las empresas se explica también según el **principio de aplazamiento-especulación**. La cadena logística se diseñará teniendo en cuenta los costes de las distintas funciones, el nivel de servicio demandado por el cliente y el riesgo que cada participante está dispuesto a asumir en el desarrollo de sus funciones. El aplazamiento, relativo al retraso que se está dispuesto a asumir en la entrega de la mercancía, permite cambiar el riesgo de posesión del producto desde una

institución a otro miembro de la cadena. Este aplazamiento puede ser de forma y de lugar. El **aplazamiento de forma** supone dejar de fabricar o no terminar el producto hasta que se tiene una orden en firme de compra por parte del consumidor final. De este modo, la fabricación flexible busca mejorar la capacidad de respuesta a la demanda del mercado.

Un ejemplo de aplazamiento de forma lo tenemos en la industria del automóvil, que implica fabricar un producto básico o estándar y se difiere la finalización del mismo hasta que no se tienen las especificaciones finales del cliente, como color, acabado, accesorios, etc.

Otro ejemplo lo encontramos en las tiendas de pintura, en las que se mezclan colores en el propio establecimiento minorista para adaptarse así a las demandas del cliente y se reduce la necesidad de tener existencias en tienda.

Es decir, el aplazamiento de forma permite reducir las existencias en inventario al tiempo que se mantienen las economías de escala, pues hasta que no se personaliza el producto este es homogéneo y adecuado para diferentes clientes. De este modo, se puede reducir la variedad de productos que se envían al punto de venta en previsión de una posible compra y se opta por una fabricación que pospone la terminación del producto más cerca del mercado.

El **aplazamiento de lugar** implica no distribuir el producto hasta que no se tiene la certeza de haber sido adquirido por el consumidor. Exige que se agilice el movimiento del producto hacia el cliente mediante la utilización de eficientes sistemas de información y de un transporte rápido y confiable. Este tipo de aplazamiento elimina por completo la necesidad de previsión del inventario, al tiempo que permite conservar las economías de escala en la fabricación.

La industria del automóvil utiliza también el aplazamiento de lugar y no distribuye el vehículo al concesionario hasta que no tiene una orden de compra por parte del cliente. Igual ocurre en la distribución de electrodomésticos. Los puntos de venta exhiben los distintos modelos y una vez que el cliente lleva a cabo un pedido, el producto se distribuye directamente a su domicilio. La conexión mediante sistemas de información entre minoristas y almacén, así como un eficiente servicio logístico, permiten utilizar este tipo de aplazamiento.

En los dos casos, se pretende reducir costes innecesarios y trasladar el riesgo hacia delante en la cadena logística. Por el contrario, la especulación, que supone la reducción de costes mediante un aumento de los stocks, es contraria al aplazamiento y traslada el riesgo a la empresa fabricante más de lo que lo aleja de la misma. Cada vez más, las cadenas logísticas combinan estos dos tipos de aplazamiento para planificar una estrategia más flexible.

Según lo comentado, el intercambio de información ha permitido a las empresas competir mediante el desarrollo de **modelos reactivos**, que admiten adoptar el **principio de aplazamiento** en la gestión de la cadena logística. Es decir, cuando no era o cuando no es posible disponer de información sobre el comportamiento del consumidor y además las empresas no coordinaban sus funciones, estas optaban por **modelos predictivos** que partían de una estimación del mercado. Las funciones logísticas funcionaban mediante transacciones independientes que se amortiguaban gracias al inventario. Una conse-

cuencia clara de este modo de proceder en toda la cadena logística era la generación de un inventario no planificado que generaba costes, deterioro, obsolescencia en los productos y, por tanto, ineficiencia logística.

En los noventa, los ejecutivos de Procter & Gamble 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, lo que provocaba 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, producen impactos que se amplifican a lo largo de la cadena, lo que provoca en sus orígenes grandes oscilaciones.

Fuente: http://interscience.in/IMR_Vol2Iss2/IMR_paper9.pdf



Con la predisposición hacia la colaboración y la posibilidad de intercambiar información, la cadena logística ha incorporado **modelos reactivos** que reducen la dependencia de las predicciones y optan por la planificación conjunta y el intercambio de información entre los participantes en la cadena logística. Esta actúa ahora como funciones interdependientes y coordinadas, y se compete a partir del tiempo, en el que la información permite mejorar la velocidad y la precisión del flujo logístico. De ahí que un enfoque reactivo mejore la flexibilidad del sistema. Este modelo reactivo se impulsa con el pedido del cliente. Si bien en un futuro las cadenas logísticas implementarán estrategias que combinen los modelos predictivos y reactivos, aumentará la tendencia hacia modelos reactivos con determinados clientes y en sectores adecuados.

El modelo de negocio de Dell Computers se diferencia claramente del de sus competidores por optar por un modelo de venta directa y una producción bajo pedido, con stocks mínimos. El contacto directo con el cliente permite eliminar al resto de los intermediarios y responder de manera rápida y personalizada a las necesidades de los clientes. Con la fabricación bajo pedido puede personalizar el producto y ofrecer antes que nadie las mejoras tecnológicas, y le supone una ventaja en costes al reducir al máximo los stocks. La compañía trabaja con un plazo de entrega de 8 días y acumula tan sólo 5 días de inventario. Todo esto hace que Dell esté considerada como la compañía líder en satisfacción al cliente.



Fuente: <http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/paginas/712A2207E1968017C125705B00417E87?OpenDocument>

1.1. La gestión integral de la cadena logística

Durante mucho tiempo, la distribución de productos a los puntos de venta estuvo controlada por los fabricantes. Posteriormente, los minoristas reconocieron la necesidad de tener una mayor implicación en la cadena de suministro y entendieron que se podían conseguir eficiencias tanto en la reducción de costes como en los niveles de servicio. Durante los años ochenta del siglo pasado, los minoristas fueron ganando control en la cadena logística y reorganizaron sus propias funciones, así como las de los fabricantes, proveedores y otros especialistas de la distribución. La década de los noventa aportó desarrollos tecnológicos adicionales que implicaron nuevas reducciones de coste y mejoras de servicio. Posteriormente se iniciaron los procesos de concentración minorista, que continuaron influyendo en la gestión de la cadena logística.

Sin embargo, nuestro comportamiento como consumidores y nuestros niveles de demanda también han cambiado. Demandamos una mayor adaptación del producto y mayores niveles de servicio; hemos reducido nuestra predisposición a esperar para recibir un producto y pedimos una disponibilidad inmediata, lo que ha forzado a la cadena logística a adaptarse. En suma, esta se ha visto afectada por los cambios en un ámbito minorista, del consumidor, del entorno y de las nuevas tecnologías disponibles para mejorar determinadas operaciones y procesos. Tras una fase inicial, caracterizada por una independencia funcional, se reconoce la necesidad de evolucionar hacia ciertos niveles de integración en las funciones adyacentes. Posteriormente, se reconoce la importancia de llevar a cabo una planificación en procesos, en la que se coordina el suministro, la producción y la distribución. Finalmente, la cadena logística se entiende como un canal único que busca optimizar el valor al consumidor y minimizar el coste logístico mediante la colaboración entre sus participantes. Se habla entonces de gestión integral de la logística, entendida como la gestión del flujo de materiales y productos de la empresa desde el aprovisionamiento hasta el consumidor final.

Al igual que otras empresas en el sector textil, Mango dispone de un sistema logístico integrado que desarrolla de manera integrada. De este modo, su sistema logístico, basado en la velocidad de gestión, en la información intercambiada entre todos los eslabones de la cadena logística y en la tecnología más avanzada que incorpora, le permite abastecer todos sus puntos de venta según la rotación y las previsiones de cada uno de los mismos. Consigue de este modo ofrecer a sus tiendas propias y franquiciadas la renovación continua que demandan y una producción adecuada en volumen y variedad a las exigencias de cada establecimiento.



Por su parte, Zara sincroniza perfectamente los procesos de diseño, aprovisionamiento, tintado, patronaje, confección, acabado final, distribución y comercialización, lo que le confiere una importante ventaja competitiva basada en la producción flexible en términos de una rápida respuesta a las demandas del mercado.



Se ha pasado de un enfoque basado en funciones a otro basado en procesos, entendidos como el mejor modo de conseguir un desempeño logístico integrado que aporte valor al cliente final. Es decir, el planteamiento cambió de cómo organizar las funciones individuales a cómo administrar mejor el proceso logístico global.

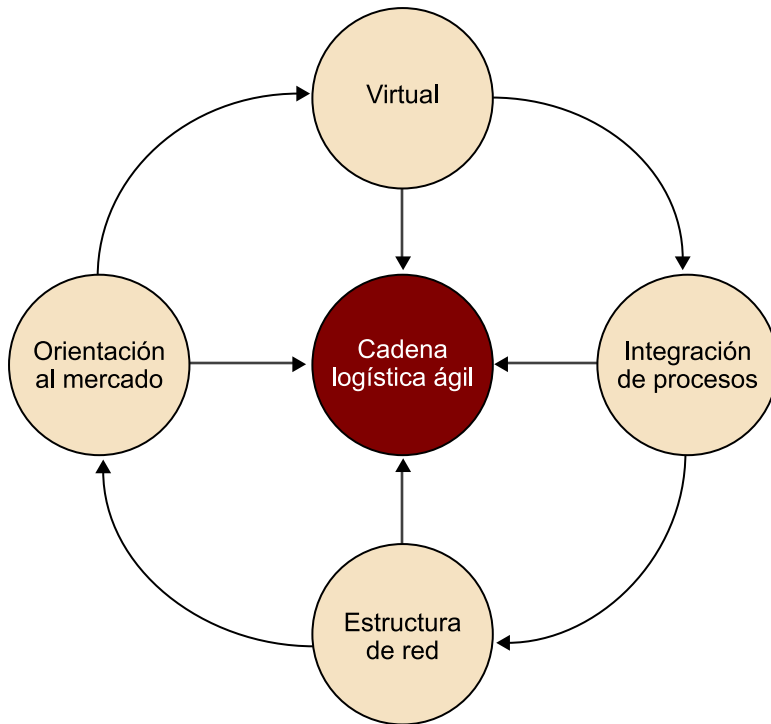
Esta organización en procesos es posible gracias a tres aspectos:

- 1) El desarrollo de un ambiente de trabajo integrado en equipos autodirigidos.
- 2) Una mayor productividad al gestionar procesos más que funciones.
- 3) Una mayor y más rápida información compartida.

Es decir, detrás de una gestión integral de la logística está el compromiso hacia una excelencia funcional que busque la excelencia en el desarrollo de los procesos. Todo esto crea una cadena logística virtual entre los socios comerciales que operan en una estructura de red, como puede verse en la figura 4. Esta ca-

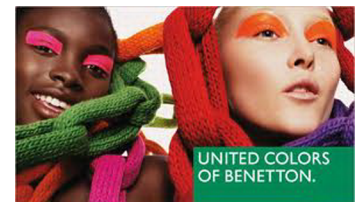
dena virtual está basada más en la información que en el inventario. Este intercambio de información puede hacerse solo mediante la integración de procesos (trabajando de manera colaborativa entre comprador y vendedor, desarrollo conjunto de productos, sistemas comunes e inteligencia compartida).

Figura 4. Integración de procesos y estructura de red



Fuente: Fernie; Sparks (2011)

Un ejemplo lo tenemos en Benetton, por la organización en red que ha sabido formar. Redefinió su cadena logística desde el diseño de producto hasta el suministro a sus tiendas y vende mediante una estructura en red. Aunque en el pasado personalizaba sobre el 20% de su producción para adaptarse a los distintos mercados, redujo este porcentaje al 5% para comunicar una imagen única en los mercados globales. Esta racionalización, unida a la información que obtiene en tienda, le ha permitido responder de manera rápida a las tendencias del mercado.



Otro ejemplo de la importancia del diseño de los procesos como base para la competencia en el sector textil es el Grupo Inditex, que innovó de tal manera el diseño de procesos que llega a presentar nuevas colecciones en sus tiendas en un tiempo tan reducido como inalcanzable para sus competidores.

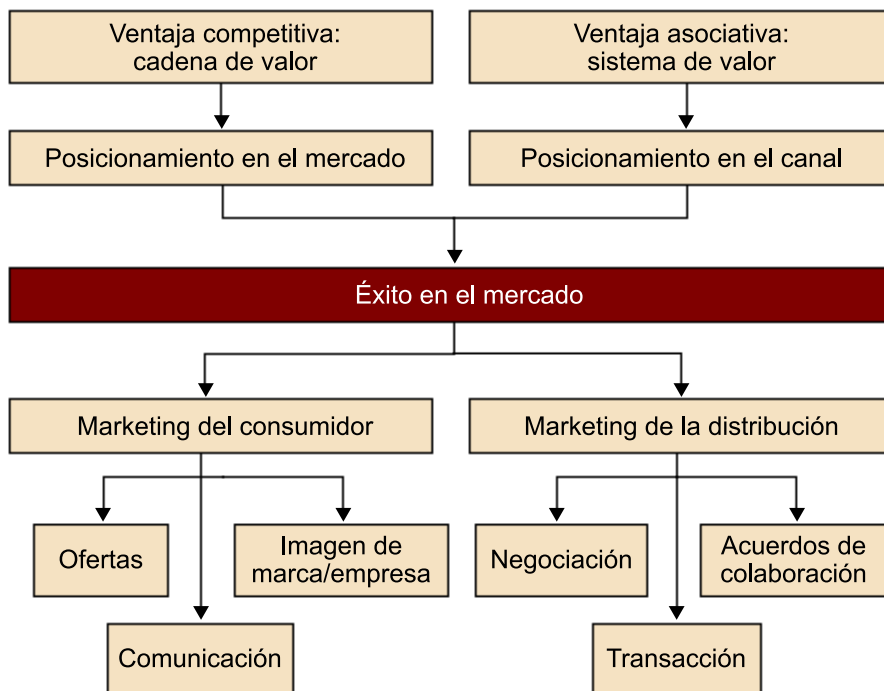
Podemos resumir esta evolución hacia un sistema logístico integral en algunos factores clave:

- Aumento del control sobre el flujo del producto por parte de los minoristas, por medio de procesos de integración hacia arriba en la cadena.
- Reestructuración de los sistemas logísticos al reducir los niveles de inventario innecesarios y mejorar la eficiencia mediante almacenes centrales.

- Aumento de la velocidad del flujo del producto mediante tecnologías de información. Se han reducido los tiempos de espera y ha aumentado la frecuencia de envíos de menor cantidad. Es decir, conforme un producto se vende y se escanea en la tienda, esta información se utiliza para informar al sistema de abastecimiento y pedido y poder reaccionar así rápidamente a la demanda.
- El consumidor gana poder en el canal de distribución.
- Cambio de la perspectiva *push* hacia la *pull*, es decir, orientación a la demanda. Se introduce la respuesta eficiente al consumidor (ECR), como veremos.
- Aumento de los flujos de retorno de los envases y embalajes mediante la logística inversa y el reciclado.
- Creciente importancia de la colaboración entre las empresas que participan en la cadena logística.
- De este modo, se produce una extensión de los límites de la empresa.
- Mayor importancia de los sistemas de información para mejorar el control de la cadena logística.
- Enfoque en las capacidades básicas y aumento de la subcontratación de las actividades no estratégicas a proveedores de servicios integrados.

Respecto a los cuatro últimos factores, la importancia de la colaboración entre las empresas que participan en la cadena logística es creciente. La competencia no se produce ya entre las cadenas de valor de las empresas, sino entre sistemas de valor competitivos. Esto implica que dentro de una cadena logística las empresas buscan conseguir una ventaja asociativa, para lo que colaboran y coordinan sus funciones (figura 5).

Figura 5. Cadena de valor frente a sistema de valor



La idea anterior lleva a pensar que la planificación y gestión traspasan los propios límites de la empresa y se deben coordinar operaciones conjuntas con proveedores y clientes. Esta idea de **extensión de empresa** es posible gracias a la **información compartida** y a la **especialización** en procesos. De este modo, se consigue eliminar acciones no operativas que no aportan valor a la cadena logística. Cada empresa se especializa en su núcleo estratégico, en aquellas funciones que realmente es capaz de desarrollar aportando valor y un carácter diferencial. Esta especialización funcional lleva a la **subcontratación** de determinadas funciones específicas a determinados proveedores de servicios.

1.2. El papel de los proveedores de servicios logísticos

Algunas compañías han transformado sus cadenas logísticas mediante el desarrollo de relaciones con proveedores clave, proveedores de servicios logísticos e incluso con determinados minoristas.

Una de las razones estratégicamente más importantes que justifican la integración vertical es el mantenimiento y la protección de las competencias básicas de la empresa. Sin embargo, es apreciable en los mercados actuales la tendencia hacia la externalización funcional como alternativa estratégica. Una explicación a este hecho la ofrecen Stuckey y White (1994) al sostener que la integración vertical es una estrategia arriesgada, que exige importantes inmovilizaciones financieras y priva a la empresa de flexibilidad. A veces es necesaria, pero con frecuencia se comete el error de una excesiva integración, debido a que, en ocasiones, la decisión se basa en argumentos falsos¹ y porque la

⁽¹⁾Stuckey y White (1994) señalan como argumentos falsos, entre otros, reducir los efectos de los ciclos o la volatilidad de los beneficios, asegurar el acceso al mercado, entrar en una etapa de la cadena industrial de alto valor añadido o acceder al cliente.

empresa no tiene en cuenta la amplia gama de estrategias de cuasi integración que pueden ser más aconsejables, tanto desde los puntos de vista del coste y estratégico, como de los contratos a largo plazo o las alianzas estratégicas.

Cuando una empresa se plantea la subcontratación de una determinada función, se hace dos planteamientos estratégicos:

- a) En primer lugar, concentrar sus recursos propios en un conjunto de aptitudes básicas en las que puede alcanzar una ventaja superior.
- b) En segundo lugar, adquirir en el exterior otras actividades que no son estratégicamente críticas y sobre las que tampoco se tienen aptitudes especiales para llevarlas a cabo.

Con esto, se trata de potenciar los recursos de la empresa de cuatro modos distintos:

- 1) Se maximizan los recursos internos al concentrarlos en aquellas funciones en las que la empresa tiene aptitudes superiores.
- 2) Estas aptitudes bien desarrolladas crean barreras de entrada a los competidores actuales y potenciales, con lo que protegen y mejoran las ventajas estratégicas de la cuota de mercado.
- 3) Y lo que quizá es más importante, la empresa se beneficiaría de las innovaciones, aptitudes profesionales especializadas e inversiones de los proveedores externos del servicio que para la misma serían prohibitivamente costosas e incluso imposibles de llevar a cabo de manera interna.
- 4) Ante los cambios del entorno y de la tecnología, permite reducir el riesgo, acorta la duración del ciclo, disminuye la necesidad de inversión y favorece la respuesta a las necesidades de los clientes.

Por este motivo, cuando los cambios en el entorno son elevados, las estructuras organizativas tradicionales se vuelven inadecuadas y se demanda una mayor flexibilidad. Se tiende hacia estructuras y procesos basados en la información más que en la jerarquía, y que permitan una rápida adaptación al cambio. Esta flexibilidad estructural se convierte en un atributo fundamental para la supervivencia de la empresa, razones que avalan la desintegración de aquellas funciones que no contribuyan de manera clara al logro y/o el mantenimiento de las ventajas competitivas.

Nota

Un estudio más detallado de los factores que hacen tender hacia la desintegración, así como un método de reestructuración vertical, pueden verse en Stuckey y White (1994).

Para decidir estratégicamente qué actividades mantener internamente y qué otras externalizar, la empresa debe tener en cuenta una serie de aspectos:

- En primer lugar, ver las posibilidades de obtener una ventaja competitiva sostenible con la subcontratación teniendo en cuenta los costes de las operaciones², lo que implicará llevar a cabo una evaluación comparativa.
- En segundo lugar, analizar la vulnerabilidad estratégica que podría entrañar la contratación exterior. Esta dependerá del nivel de poder y dependencia que tengan las partes implicadas, de la falta de información disponible en el mercado y de la disponibilidad de proveedores.
- En tercer lugar, estudiar las posibles alternativas que atenúen esta vulnerabilidad, y con este objetivo estructurar el acuerdo con el proveedor de tal modo que se siga teniendo el control adecuado sin perder la flexibilidad necesaria para adaptarse a la demanda.
- En cuarto lugar, debe considerarse también el nivel de competencia de la organización en el desarrollo de la función (figura 6).

⁽²⁾Si la función se hace internamente, en el cálculo del coste deben considerarse los costes de refuerzo, es decir, los gastos necesarios en I+D, perfeccionamiento del personal, inversiones en infraestructura, el tiempo invertido en la gestión de dichas actividades, etc. que ayuden a no perder la ventaja competitiva con el tiempo.

Figura 6. Estrategia de desintegración vertical



Resulta evidente que aquellas funciones con posibilidades de vulnerabilidad y potencial de ventajas competitivas elevadas, para las que además la empresa tiene un nivel de competencia en su desarrollo alto, precisan de un fuerte control, por lo que deberá mantenerse la gestión interna. En el otro extremo, si es reducido el riesgo de vulnerabilidad, escasa la contribución a la ventaja competitiva e insuficiente el nivel de competencia de la empresa en el desarrollo de la función, se precisará un escaso control, por lo que se podrá acudir

al mercado en busca de un proveedor cualificado que aporte un valor añadido superior. Incluso siendo el nivel de competencia de la empresa alto, siempre que la contribución a la ventaja competitiva sea baja se aconseja ceder la función a un proveedor exterior que la considere estratégica por sí misma.

En aquellas funciones claramente relevantes para la ventaja competitiva, con un nivel de vulnerabilidad moderado y en las que la organización interna no tiene el nivel de competencia necesario, dispone de dos alternativas:

- 1) Llevar a cabo una reingeniería del proceso y del personal, y reciclarlos hasta alcanzar los niveles de competencia exigidos.
- 2) Llegar a un acuerdo de cooperación con un socio en quien se pueda depositar la confianza. Entre los extremos anteriores, encontramos una amplia variedad de relaciones y formas de gestión.

Benetton ha redefinido su relación con los pequeños y medianos talleres del noreste de Italia. Les subcontrata las labores intensivas en mano de obra (corte y confección, acabado y planchado), mientras que mantiene el control de las operaciones intensivas en capital (tejido, corte y teñido). Actualmente, la compañía controla el 85% de los suministros de textil e hilo para asegurar un rápido control de calidad y reducir el tiempo de entrega a los talleres.

Como resulta evidente, la tendencia actual es hacia la **subcontratación** de la logística, y se cede a terceros la ejecución de determinadas funciones. Esta tendencia ha sido **propiciada** por la **especialización de los operadores** logísticos y por el **avance de los sistemas de información**. En este sentido, las empresas han de valorar la opción de centrarse en el núcleo de su negocio y dejar los servicios logísticos en manos de proveedores especializados.

Unilever tiene externalizada la distribución de los pedidos que hace a los clientes de Lever Fabergé, su filial en el Estado español. Se efectúa a partir de una red logística de transporte que se ha externalizado en su mayoría con la subcontratación de operadores logísticos de ámbito nacional e internacional. La actividad del transporte es considerada ahora una variable fundamental de la estrategia de la empresa.

El aumento de las **alianzas estratégicas** y de las asociaciones entre empresas está permitiendo explorar nuevas formas de relación, especialmente en el ámbito logístico. Además, como se ha comentado, este esfuerzo cooperativo está siendo posible gracias a los sistemas de información compartidos y a los sistemas integrados en logística. Al unir sus fuerzas, las empresas pueden explorar oportunidades que no podrían conseguir por sí 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, unas políticas y unos procedimientos fundamentalmente con respecto a los pedidos y la distribución física de los productos del proveedor. Son acuerdos que, como mínimo, suponen un año completo de cooperación, abarcan los servicios de transporte y almacenamiento y utilizan a un único proveedor para los servicios. En otras palabras, se trata de asociaciones que aportan valor y de las que las dos 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, la armonización y la liberalización de la economía.

No obstante, estos beneficios no están libres de costes. Algunos autores identifican, entre otros, los siguientes:

- El tiempo invertido en la negociación, puesta en funcionamiento e integración de la alianza.
- La pérdida de flexibilidad y libertad de acción en áreas de interés común.
- La cesión de conocimiento a un socio que pudiera utilizarlo posteriormente para erosionar la ventaja competitiva de la empresa.
- 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, y mantener los bienes y las capacidades que aporten un valor superior al cliente y una posición competitiva a la alianza. Para que esta tenga éxito, debe aportar un valor mutuo a los socios, desarrollarse por medio del compromiso recíproco y también 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:

- 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.
- 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.

2. Cooperación y colaboración en la cadena logística

Una manera de aumentar la eficiencia en la cadena logística consiste en la colaboración entre las empresas participantes en la misma. El valor añadido para el consumidor final se ve más incrementado trabajando juntos que actuando de manera individual. Una colaboración efectiva aporta importantes beneficios para todas las partes, al mismo tiempo que ayuda a las empresas a crear ventajas competitivas.

Si bien en el pasado los fabricantes controlaban el canal de distribución, el aumento del poder en un ámbito minorista supuso un cambio en las relaciones dentro de la cadena logística, que se tradujo en la necesidad de reducir o eliminar el inventario y las actividades que no añadían valor en el proceso de acercar los productos al mercado. Este debate continuó a lo largo de los años noventa del pasado siglo, al mismo tiempo que aumentaba la preocupación por tener una cadena logística ágil para dar una respuesta rápida al mercado.

En este proceso de colaboración, se podría decir que las relaciones de intercambio entre empresas se pueden estructurar bien como intercambios de mercado, bien como intercambios relacionales. En el primero, la empresa contratante lleva a cabo transacciones con diferentes empresas y no le importa 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.

Desde el punto de vista, por ejemplo, del suministrador del servicio, resulta interesante discernir sobre la conveniencia de establecer relaciones a largo plazo con determinadas empresas, debido a que pueden afectarle de varias maneras. En primer lugar, le fuerza a la especialización, lo que limita su capacidad de atender otra oportunidad de mercado. En segundo lugar, las inversiones específicas que el suministrador debe llevar a cabo exceden con frecuencia los beneficios que obtendrá con esta relación. Esto plantea el interrogante sobre si una excesiva especialización derivada del establecimiento de relaciones estables implica una pérdida de competitividad para el suministrador. En tercer lugar, si estas relaciones confieren a largo plazo unos menores costes para la empresa contratante, cabría preguntarse si estos beneficios se obtienen a expensas del margen del suministrador del servicio. Según esto, es preciso comprender cómo la empresa que ofrece un servicio interpreta los factores económicos y comportamentales y gestiona sus relaciones comerciales con otras empresas que considera cruciales para su programa estratégico.

Con independencia de la perspectiva que se adopte, el grado de coordinación dentro de la cadena logística determinará la posición competitiva de esta. Por este motivo, consideramos importante analizar cómo se puede mejorar la cooperación y coordinación entre determinados miembros del canal. Con frecuencia, estas relaciones se han caracterizado por un desequilibrio en la dependencia y en el poder de las partes. Se considera que este tipo de relaciones muestran a veces una baja cooperación, confianza y estabilidad, así como un elevado conflicto.

2.1. La relación en la cadena logística: la perspectiva de red

Una deficiencia, quizá frecuentemente cometida en el pasado, ha sido que el análisis del canal de distribución se ha centrado de manera excesiva en los instrumentos utilizados por una empresa individual en su esfuerzo por estructurar y controlar las actividades del canal. Con frecuencia, estas situaciones venían –y vienen– caracterizadas por un desequilibrio de poder a favor de uno de los miembros, que tenderá a comportarse de un modo oportunista. Esta situación se traduce en insatisfacción y sentimientos conflictivos, que en la mayoría de los casos desembocan en ineficiencias en el canal.

Por este motivo, en los últimos años se está produciendo un cambio en la tendencia en las relaciones entre proveedores, fabricantes e intermediarios, y cada vez son más frecuentes los acuerdos entre estas empresas integrantes del sistema logístico. Esto se debe a que al estructurar la generación de valor a través de toda la cadena logística, la competencia deja de producirse en un ámbito interempresa para hacerlo entre sistemas de valor competitivos.

Por este motivo, las organizaciones están empezando a prestar más atención a la gestión del canal como una fuente de ventaja competitiva, en detrimento de otras formas contendientes basadas exclusivamente en el precio. De este modo, la empresa, además de buscar ventajas competitivas en su cadena de valor que le aporten un adecuado posicionamiento en el mercado, debe conseguir también una ventaja asociativa dentro del canal de distribución. Esta ventaja, que le otorgará un determinado posicionamiento en el canal, se conseguirá cuando se optimice la cadena de valor de todo el canal en su conjunto. Por lo tanto, para la correcta gestión de un canal de distribución es importante la existencia de una eficiente estructura de gobierno, así como el proceso de desarrollo de relaciones entre sus miembros, aspectos que serán considerados en este módulo.

Según lo anterior, la capacidad de establecer y mantener relaciones estables en el tiempo se convierte en un aspecto esencial 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 proporcionar un mayor valor a los consumidores finales.

Entre los aspectos más importantes para la creación y el desarrollo de relaciones estables, destacan la satisfacción, la confianza y el compromiso. Es fundamental que una empresa se sienta satisfecha con su relación para que continúe efectuando intercambios a corto plazo. En una perspectiva a más largo plazo, es necesario que también haya confianza y compromiso. La confianza se considera un aspecto subjetivo y piedra angular en las relaciones interempresas. El compromiso expresa un deseo de continuidad apoyado por vínculos sociales y estructurales.

Además de los aspectos anteriores, es necesario que la empresa suministradora del servicio lleve a cabo inversiones específicas en su relación e incorpore avances tecnológicos, sistemas de calidad certificados, etc., que le permitan tener la capacidad de adaptación a las necesidades particulares de su socio. Por este motivo, se considera que la interdependencia condiciona la predisposición para colaborar en una relación. A su vez, la interdependencia delimita el poder relativo de cada parte, aspectos que influyen en la percepción de conflicto. Por lo tanto, estas dimensiones juegan un papel importante en la orientación relacional de toda empresa.

La exposición anterior nos permite destacar las variables que se consideran trascendentales en el establecimiento, desarrollo y mantenimiento de una relación y que reflejamos en la tabla 1. No consideramos que sea una lista exhaustiva: es posible incorporar otras variables para reflejar factores situacionales.

Tabla 1. Variables de relación más importantes

Compromiso	Conflicto funcional
Confianza	Objetivos mutuos
Cooperación	Adaptación
Desequilibrio interdependencia/poder	Inversiones específicas
Satisfacción	Tecnología compartida
Nivel de comparación para alternativas	Vínculos estructurales
Intercambio de información	Vínculos sociales
Comunicación	Reputación
	Conflicto funcional

Fuente: Wilson (1995, pág. 337).

La gestión de este modelo requiere del **intercambio relacional** más que del puramente transaccional, lo que exige esfuerzos conjuntos entre sus participantes. Por este motivo, el **marketing de relación** ha llegado a ser un término candente que ha captado la atención de gestores e investigadores en las últimas décadas. Su desarrollo se considera asociado a la globalización de la eco-

nomía. En la medida en que la competencia entre las empresas se globaliza, esta se produce en mayor medida entre redes de empresas, lo que aumenta la necesidad de cooperación y coordinación entre las mismas.

Según se ha comentado, estos hechos son paralelos a los considerables cambios experimentados en la distribución comercial en las dos últimas décadas, y entre los que cabría destacar fundamentalmente dos: el desarrollo de las tecnologías de la información y la evolución de la actividad de la distribución física. Debe matizarse que el control del flujo físico se apoya en gran medida en el intercambio de información, por lo que el primero de estos cambios hace posible y permite la racionalización del segundo.

Como consecuencia de estos cambios podemos destacar dos efectos fundamentales, el incremento de la especialización en la distribución y el surgimiento de una nueva forma de relación entre proveedores, productores y distribuidores. El primero de estos efectos se ha traducido en el surgimiento de empresas especializadas en transporte, logística, agencias de contratación, etc. y que han tendido a asumir un mayor número de actividades. Respecto a las nuevas formas de relación entre los participantes en el canal, estas se caracterizan por ser más cooperativas y estar basadas en el desarrollo de la confianza, en detrimento de las tradicionales situaciones conflictivas en las que se recomendaba el ejercicio del poder coercitivo como mecanismo de control.

Por otra parte, estos dos cambios están interrelacionados, pues la necesidad de nuevas formas de relación se debe en parte a la especialización funcional. Es decir, los agentes especializados necesitan coordinar sus actividades y demandan unas relaciones más cooperativas. Debe considerarse, además, que los consumidores tienen cada vez más unos niveles de exigencia distintos, que les hace demandar una distribución diferenciada de sus productos. Todo esto hace que las empresas en el canal de distribución tiendan a estar asociadas dentro de una cadena o **sistema de redes** (Narus y Anderson, 1996). Surge así la necesidad de considerar la red como unidad de análisis relevante, justificada a su vez por la mayor importancia que tiene para una empresa industrial el coste de compra de sus bienes y/o servicios. Según esto, sería más oportuno hablar de red de distribución que de canal de distribución.

Tras los problemas de seguridad alimentaria, las empresas relacionadas con la industria de la alimentación tuvieron que adaptarse a la normativa y hacer de la seguridad alimentaria una de sus prioridades. De este modo, la trazabilidad y el control de calidad a lo largo de la cadena han pasado a ser sistemas obligatorios en la distribución alimentaria. Esto exige la cooperación y coordinación de todos los intermediarios en cadenas y redes alimentarias y se hace imprescindible su rápida adaptación para garantizar los niveles adecuados de oferta, calidad y seguridad al mercado.

Las tendencias anteriores han hecho que la relación se convierta en un arma estratégica. Un aspecto que debe considerarse en el estudio de toda relación es la unidad de análisis. Hoy día, la organización se considera como un sistema de acción social que, por medio del establecimiento de alianzas temporales o permanentes con otras organizaciones, intentará conseguir determinados

objetivos. Para esto, necesitará actuar como un sistema de comportamiento organizado. En este contexto, las partes coordinan sus actividades para conseguir sus objetivos comunes. Se tiende hacia una especialización y diferenciación funcional que implica una interdependencia entre sus miembros. Resulta necesario el estudio del intercambio en su dimensión relacional, que incorpore el contexto histórico y social en el que tiene lugar la transacción. Por este motivo, se tienen que analizar como episodios en procesos de intercambio a largo plazo.

No obstante, llegados a este punto es necesario dar un paso más, puesto que la transacción individual no es solo dependiente de otras transacciones dentro de una díada, sino también de las transacciones que las dos partes contraen con otras empresas. En este sentido, las transacciones diádicas individuales están inmersas en estructuras mayores que habitualmente han sido identificadas como redes.

Por este motivo, un nivel de análisis más completo sería el estudio de la red completa de organizaciones unidas, en un sentido u otro, por medio de lazos directos o indirectos, si entendemos por red el conjunto de todas las unidades conectadas por un determinado tipo de relación. El análisis de red es el que mejor abarcaría la complejidad de las relaciones interorganizacionales.

Según este nivel de análisis, el intercambio relacional se entiende en relación con una empresa central y sus intercambios relacionales, como muestra la figura 7. Según esto, el concepto de marketing de relación debería abarcar todas estas posibles formas de intercambio. Surge de este modo el concepto de asociación de valor añadido, entendido como un conjunto de organizaciones independientes que trabajan estrechamente unidas para gestionar el flujo de bienes y servicios a lo largo del sistema de valor.

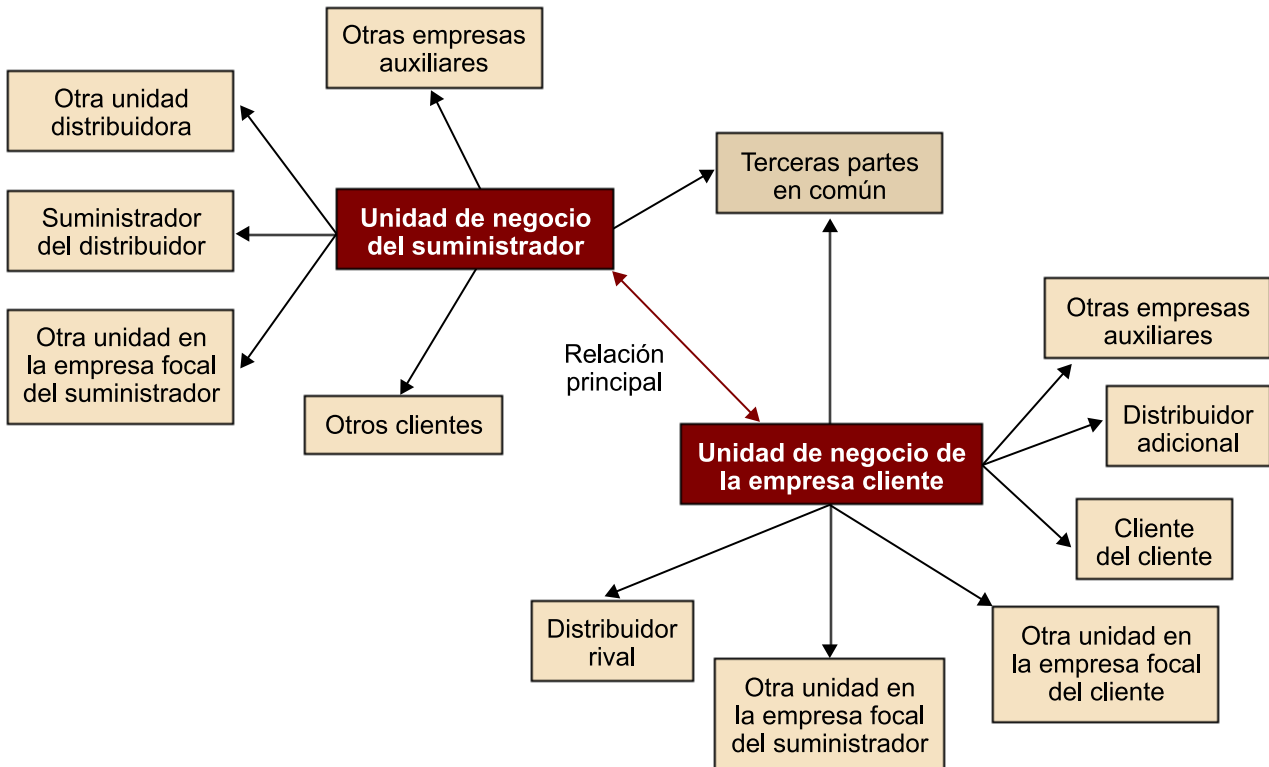
Figura 7. Estructura de red



Fuente: Morgan y Hunt (1994, pág. 21).

Esta idea exige un cambio de perspectiva desde las relaciones diádicas hacia el concepto de redes de negocio, como un conjunto de relaciones conectadas entre empresas. Este punto de vista es abordado desde la perspectiva de la relación focal entre una empresa y su socio. Los dos suelen mantener otras relaciones, y a veces puede haber una tercera parte en común, según se muestra en la figura 8.

Figura 8. Relaciones conectadas entre empresas en una relación diádica



Fuente: Anderson, Hakansson y Johanson (1994, pág. 3).

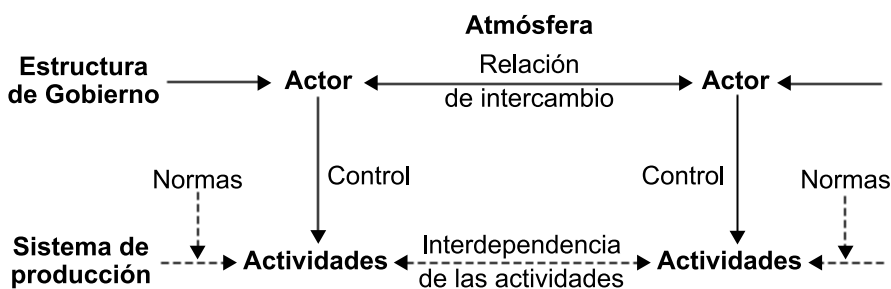
El enfoque de red tiene su punto de partida en el proceso de interacción entre dos socios. El Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP Group) fue el primero en analizar la interacción en un contexto industrial. Mediante la interacción, las partes conocen de manera gradual las necesidades, capacidades y estrategias de sus homólogos, y llegan a confiar y a adaptarse a los mismos, lo que los hace mutuamente dependientes. Esta interconexión crea oportunidades y restricciones.

Según lo anterior, el IMP Group identificó la **adaptación** como un aspecto necesario y suficiente que define la existencia de la relación y desempeña un papel clave en el proceso de desarrollo y mantenimiento de asociaciones exitosas. La adaptación origina cambios en la distribución que pueden provenir bien de mejoras tecnológicas –es decir, mejoras en el desarrollo de las actividades o en la utilización de recursos– o bien de mejoras en la coordinación o integración entre los actores.

Según esto, las tres dimensiones relevantes para el análisis de red son la estructura de actividades, la estructura de recursos y la estructura de actores. Las variaciones en la estructura de actividades pueden aparecer principalmente de dos maneras. Primero, cuando se lleva a cabo una actividad de una manera distinta, como por ejemplo la sustitución de las operaciones de almacenamiento manuales por otras automatizadas, o la sustitución de un pedido telefónico por uno electrónico. Segundo, cuando se cambian los vínculos entre las actividades, como es el caso de la tendencia hacia sistemas de fabricación flexible y la mejora en los servicios de transporte que han servido para eliminar algunas actividades de almacenamiento. Según esto, la principal aportación del enfoque de red industrial es la noción de actividades interrelacionadas.

Estos cambios en la estructura de actividades son interdependientes de las variaciones en la estructura de recursos de la red. De este modo, todos los cambios anteriores fueron posibles mediante nuevos recursos en términos de facilidades de fabricación, equipos de transporte y tecnologías de la información. Por otra parte, la especialización en la estructura de actividades –es decir, la especialización funcional– conduce a una estructura de recursos dispersa que implica la necesidad de compartir recursos y, de ahí, la importancia de control. Por esto, la necesidad de compartir recursos centra su atención en las relaciones entre actores, que necesitan ser más cooperativas.

Figura 9. Relación entre las relaciones de intercambio y la interdependencia de actividades



Fuente: adaptado de Forsgren y Johanson (1992, pág. 6) y Sandström (1992, pág. 53).

En suma, las actividades y los recursos tienen que estar coordinados e integrados por una estructura de actores que, a su vez, está formada por la red de relaciones de intercambio. En este sentido, las relaciones de intercambio pueden verse como un modo de gestionar la interdependencia de las actividades entre dos actores (figura 9). De este modo, la incorporación de entregas *just in time*, el desarrollo conjunto de productos o los acuerdos de control de calidad hacen pensar en el desarrollo de fuertes relaciones antes que en intercambios de mercado distantes. Inversamente, dos actores con una relación estrecha tenderán a fortalecer su interdependencia con el objeto de aumentar la productividad conjunta de sus actividades.

Una correcta gestión del canal precisa, además de una eficiente estructura, de unos adecuados procesos de interacción entre los actores que permitan desarrollar relaciones entre los mismos. Según hemos visto, la especialización funcional requiere coordinación y cooperación. Esto hace que las relaciones entre

los actores sean conflictivas y cooperativas al mismo tiempo. En el pasado, la gestión se centró en gran medida en los aspectos conflictivos, quizá debido a las recomendaciones de gestionar el canal mediante el poder y no mediante la confianza, como se recomienda en la actualidad.

Entre los procesos de interacción, es evidente que uno de los mecanismos de coordinación más investigados ha sido el poder, que ha tenido efectos funcionales y disfuncionales y cuya utilización ha estado limitada a relaciones asimétricas, es decir, relaciones en las que un miembro es más poderoso que otro. En este sentido, cuando por ejemplo la concentración minorista es alta y hay una baja dependencia de este hacia el fabricante o proveedor, es más probable que los minoristas utilicen el poder coercitivo. Cuando los niveles de concentración son altos, pero la dependencia hacia los proveedores también es alta, resulta más probable el uso del poder de experto, quizá por medio de la puesta en práctica de una gestión por categorías. La utilización de este poder de experto conduce a un comportamiento cooperativo que genera una mayor confianza dentro de la relación.

A continuación, resumimos las ocho *i* necesarias para gestionar las relaciones en una cadena logística con un enfoque más colaborativo (Lee y Carter, 2012, pág. 431).

- 1) Individual: las dos partes deben aportar a la relación su excelencia individual y competencias.
- 2) Importancia: las dos partes ven la relación como estratégica.
- 3) Interdependencia: las dos partes reconocen que se necesitan mutuamente.
- 4) Inversión: las dos partes están dispuestas a invertir recursos en la relación.
- 5) Información: las dos partes comparten información y se comunican de manera continua.
- 6) Integración: hay numerosos vínculos entre las partes.
- 7) Institucionalización: la relación se hace más formal en todos los ámbitos de la empresa, no solo en cuanto a los directivos que optaron por la colaboración.
- 8) Integridad: las partes se comportan de tal modo que refuerzan su confianza mutua.

2.2. La importancia de la gestión de las relaciones en la cadena logística

Se ha llegado a decir que la esencia de la gestión de una cadena logística se encuentra en la capacidad de gestionar y dirigir las relaciones de colaboración, tanto internas como entre los participantes en el canal. La cadena logística busca así ser más eficiente y competitiva, mediante dos cambios de planteamiento importantes.

- Mediante un comportamiento cooperativo basado en el intercambio de información estratégica que reduzca el riesgo y mejore la eficiencia del proceso logístico global.
- Mediante una eliminación de los esfuerzos y las funciones duplicadas, lo que permitirá reducir el riesgo asociado a un inventario especulativo.

De este modo, se busca una racionalización de la cadena logística mediante un inventario dirigido según las necesidades económicas y de servicio, pero no según modelos predictivos.

Wilson (1995) propone que toda relación entre los miembros de un canal consta de cinco fases:

- **Búsqueda y selección del socio.** Evaluación unilateral que una parte hace del posible socio de intercambio. Sirve de base para un posible desarrollo de la relación.
- **Definición del propósito de la relación.** Las partes, inmersas en un proceso de interacción evalúan los beneficios y las obligaciones del intercambio, de modo que crean las bases de relaciones futuras. Se conceptualiza en cinco subprocesos: atracción, comunicación y negociación, desarrollo y ejercicio del poder, desarrollo de normas y desarrollo de expectativas.
- **Establecimiento de sus límites.** La confianza y satisfacción surgidas en la etapa anterior incrementan la dependencia y hacen aumentar los beneficios obtenidos en el intercambio conforme esta dependencia aumenta. Los cinco subprocesos anteriores continúan actuando aquí.
- **Creación de valor en la misma.** Las partes valoran la relación y comprometen recursos para su mantenimiento.
- **Contribución a su estabilidad y mantenimiento.**

Dos factores importantes que motivan el inicio de una relación son la mejora de la calidad y la reducción de la incertidumbre. Según esto, en situaciones de incertidumbre las empresas tienden a establecer lazos estrechos con otras organizaciones.

Se han destacado también factores fundamentales como el aumento del rendimiento, la reducción de los costes de suministro y el incremento de la cooperación tecnológica. El primero de los factores hace referencia a la facilidad de trabajar con un socio, lo que permite una reducción de la incertidumbre asociada al desconocimiento del cliente o suministrador, a la vez que se facilita la gestión de los posibles conflictos que pudieran surgir en el desarrollo de la relación. El segundo factor, la reducción de los costes de suministro, incide sobre las economías derivadas de una estrecha relación con un socio, lo que incluye no solo la reducción de los costes de suministro, sino también la seguridad en el mismo y la menor probabilidad de un incumplimiento de las expectativas. Por último, el factor de incremento de la cooperación tecnológica refleja la posibilidad que ofrece este tipo de relaciones para el acceso a la tecnología desarrollada por otro socio, así como para el desarrollo de proyectos conjuntos.

Otra condición por la que una empresa tiende a preferir un intercambio relacional es la dependencia entre las partes que origina la necesidad de llevar a cabo inversiones específicas de la relación. A su vez, surge el deseo de mantener estas relaciones estrechas para proteger estos activos específicos.

2.3. Tipos de relaciones y niveles de colaboración

Una cuestión importante consiste en resolver qué tipo de colaboración entre las empresas participantes es la más conveniente o efectiva. En la cadena logística, encontramos diversidad de relaciones según los criterios de clasificación que consideremos.

Si atendemos al **horizonte temporal** y al **nivel de compromiso** de la relación entre el proveedor de servicio y la empresa contratante, podemos distinguir entre la relación **transaccional** y la asociación **colaborativa**.

Un enfoque **transaccional** tradicional se caracteriza 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 restringen a los sistemas de reparto y a las condiciones del acuerdo. Hay un escaso sentido de beneficios mutuos. En este tipo de relación, se producen dos aspectos principales:

1) Hay un número lo bastante elevado de proveedores que no están bien diferenciados a la hora de suministrar servicios de valor añadido, avances tecnológicos o innovaciones de proceso, por lo que entran en competencia entre ellos y pueden ofrecer al comprador un precio más competitivo. La amplia oferta de proveedores garantiza, además, el suministro a la empresa contratante.

2) Esta mantiene las distancias con los mismos, se esfuerza poco en reforzar una coordinación y cooperación a largo plazo y solo utiliza contratos a corto plazo para obtener un mayor poder de negociación respecto a los demás.

En cambio, las asociaciones de **colaboración** precisan altos niveles de confianza y compromiso entre las partes para conseguir una cooperación constante, con una voluntad de compartir riesgos. El objetivo principal de una asociación de colaboración es buscar beneficios estratégicos a largo plazo y, para esto, formar relaciones estables y de alto valor añadido. Una asociación de colaboración depende de los aspectos siguientes.

- La parte contratante confía en un número reducido de socios estratégicos que puedan trabajar de manera estrecha para obtener estabilidad de precios y asegurar la continuidad del suministro.
- Comprador y suministrador toman decisiones conjuntas sobre investigación y desarrollo, gestión de la calidad total y mejoras continuas.
- Las dos partes integran sus procesos operativos para conseguir mayores eficiencias y una mejor respuesta a los cambiantes entornos del mercado.

La tabla 2 muestra una comparación entre las relaciones transaccionales y colaborativas.

Tabla 2. Comparación de las relaciones transaccionales y colaborativas

Factor de relación	Relación transaccional	Relación colaborativa
1. Naturaleza de la competencia en el mercado de suministro	Basada en precio/coste, competitiva	Basada en la relación, colaborativa
2. Base para la decisión de aprovisionamiento	Licitación	Orientada hacia el rendimiento a largo plazo
3. Intercambio de información	Unidireccional, limitado intercambio	Bidireccional, alta transparencia
4. Enfoque de planificación	Independiente	Planificación conjunta
5. Prácticas logísticas	Cargadas de incertidumbre	Integradora, uso de <i>JIT</i> o prácticas similares
6. Presión en la mejora de la calidad	Baja, el comprador se irá si no queda satisfecho	Alta. Mejora continua para identificar los métodos y materiales que conducen a unos costes más bajos

Según los factores de **interdependencia** e **incertidumbre** ambiental, se puede establecer la siguiente tipología de relaciones basada en la teoría de la dependencia de recursos (figura 10). Como se observa, las celdas 1 a la 4 reflejan relaciones débiles, más transaccionales o de colaboración moderada, mientras que la 5 y la 6 corresponden a relaciones fuertes que implican la existencia de un marketing e intercambios relacionales. Como consecuencia de esto, será probable que se lleven a cabo inversiones específicas.

Figura 10. Tipos de relaciones según los niveles de interdependencia e incertidumbre

		Interdependencia comprador-suministrador		
		Baja (equilibrada)	Desequilibrada	Alta (equilibrada)
Incertidumbre ambiental baja	Celda 1 Intercambio de mercado Sin compromiso	Celda 3 Relaciones unilaterales Compromiso de una parte	Celda 5 Relaciones a largo plazo Alto compromiso	
	Incertidumbre ambiental alta	Celda 2 Transacciones repetidas Bajo compromiso	Celda 4 Relaciones de liderazgo Compromiso moderado	Celda 6 Relaciones bilaterales Muy alto compromiso

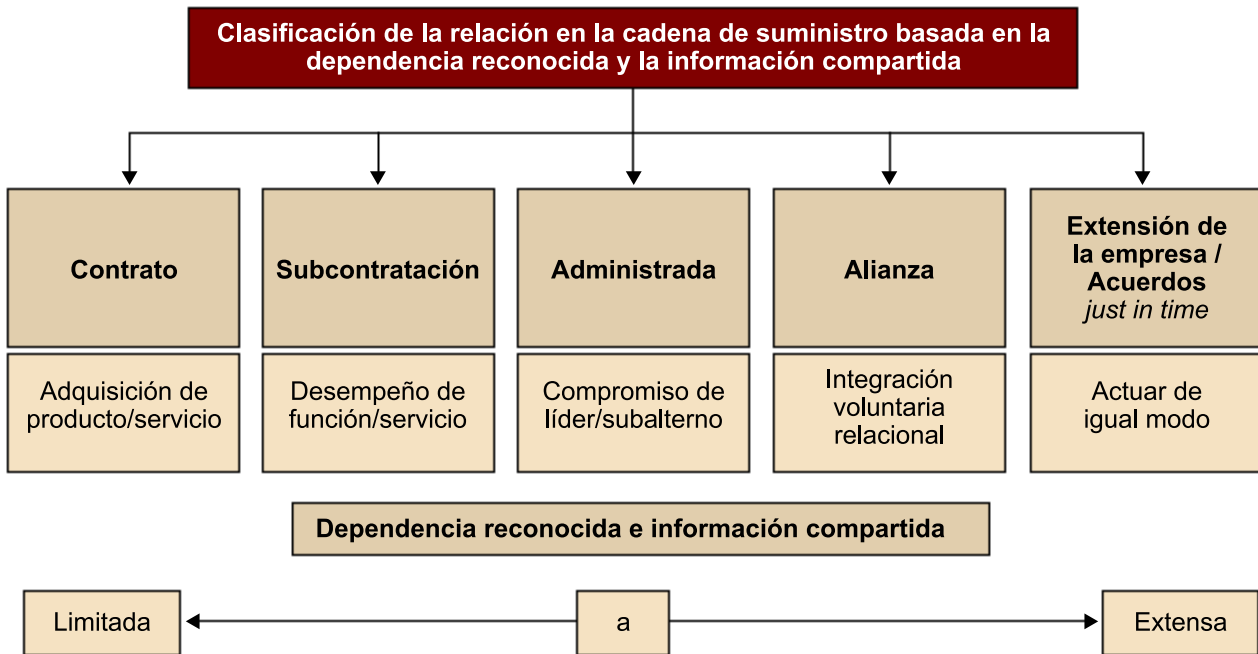
Las relaciones a largo plazo pueden predominar donde la interdependencia es alta y equilibrada, pero la incertidumbre ambiental es relativamente baja. El alto nivel de interdependencia conducirá a una buena coordinación interempresa. Por su parte, las relaciones bilaterales parecen más apropiadas en sistemas logísticos en los cuales los compradores y suministradores son altamente interdependientes y hay una alta incertidumbre ambiental. En tales casos, surgen tremendos incentivos para mejorar la relación y trabajar juntos para reducir la incertidumbre. El intercambio de información será elevado, y frecuente la planificación conjunta.

Por tanto, estas relaciones pueden no ser apropiadas para toda empresa y suministrador. Una mayor orientación relacional es conveniente solo cuando las compras envuelven un alto nivel de riesgo y la relación actúa como gestor del riesgo percibido. Es decir, no todas las transacciones y los suministros necesitan tener elementos relacionales. Incluso un aumento del contenido relacional cuando la incertidumbre es baja no tendría ningún efecto sobre el rendimiento. En suma, un uso indiscriminado de este tipo de alianzas puede exponer a las empresas al oportunismo de uno de los socios.

Las relaciones se pueden clasificar también según su **nivel de interdependencia** y **la información** compartida. Como se ha comentado, el desarrollo de relaciones de colaboración parte del reconocimiento de una dependencia mutua entre las partes. Es la dependencia la que fuerza a las empresas a colaborar

para suplir sus deficiencias. Según cómo las empresas identifiquen y reconozcan esta dependencia, se podrán desarrollar distintos tipos de colaboración (figura 11).

Figura 11. Tipos de relaciones según la interdependencia y la información compartida



Fuente: Adaptado de Bowersox y otros (2007, pág. 365).

En un extremo estaría la **contratación** con un proveedor, en el que las partes reconocen un grado limitado de dependencia y desarrollan una relación por un tiempo determinado. Se comparte la información de tipo operativo y hay una planificación conjunta limitada entre las empresas participantes, pero no necesariamente una integración en la cadena. El servicio queda claramente definido en términos de desempeño y coste. Se trata de un tipo de colaboración frecuente que está vinculada a la competitividad y a un bajo nivel de confianza entre las partes. Ninguna de estas ve las ventajas de una colaboración estrecha o un mayor nivel de compromiso.

En la **subcontratación**, el nivel de colaboración está enfocado en un ámbito operativo. Las empresas llevan a cabo una planificación inicial de su cadena logística y concentran la colaboración en áreas muy definidas de mutuo interés y por un periodo de tiempo determinado. Son frecuentes las inversiones en nuevas tecnologías para mejorar los canales de información. Implica el desarrollo inicial de un intercambio relacional entre las partes, lo que añade una mayor estabilidad y fiabilidad dentro de la colaboración.

En el caso de Inditex, la integración es mayor en la distribución y en las fases del proceso más intensivas en capital, como el diseño, el patronaje, el corte, el tinte, la parte de la fabricación, el embalaje, el etiquetado y el control de calidad. Por el contrario, en las fases del proceso intensivas en mano de obra, como el ensamblado final de los componentes, la integración es menor o nula. En estos casos, subcontrata estas fases a pequeñas empresas independientes ubicadas cerca de la sede central de Arteixo.

En las **relaciones administradas**, la empresa con mayor poder asume el liderazgo y busca la colaboración del resto de los participantes o proveedores de servicios. Se comparte no solo la información operativa, sino también la estrategia, para coordinar planes y acciones futuras. Hay también una planificación conjunta limitada en la que las partes siguen al líder. La perspectiva temporal de la relación se alarga para hacerse continua, pero la relación la gestiona y controla el líder.

Las **alianzas** de empresa suponen un paso más en la interdependencia y la información compartida. Se diferencian del resto porque las relaciones se establecen y desarrollan por el deseo libre de las partes para colaborar y asumir la integración de los recursos humanos, financieros, operativos y/o técnicos como forma de mejorar la eficiencia y el valor en el cliente. Por el contrario, se produce una planificación conjunta extensa y hay unos objetivos y valores compartidos a largo plazo, lo que implica un desarrollo más estrecho y estable de la relación. Tienden a desarrollarse cuando los productos que se intercambian poseen algún grado de diferenciación y se llevan a cabo bajo los requisitos del cliente. La consideración exclusiva del precio disminuye en favor de determinados servicios de valor añadido. 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. Todas estas características dan sentido al desarrollo de alianzas estratégicas.

Las **extensiones de empresa** y los **acuerdos *just in time*** son el nivel de colaboración más alto y estratégico en la cadena logística. Para alcanzarlo 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. Necesitan una comunicación frecuente interempresa y relativa a diferentes áreas funcionales. Este grado de colaboración implica también un alto nivel de dependencia y exige la integración y coordinación de los diferentes sistemas de las dos empresas para llegar a considerarse una sola entidad. Por este motivo, precisan de una orientación a más largo plazo.

Además, suponen niveles moderados de inversiones específicas en activos humanos y en 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”. Sin embargo, en muchos sectores industriales se considera prioritario el establecimiento y desarrollo de este tipo de intercambios.

El objetivo fundamental del sistema *just in time* es eliminar cualquier clase de despilfarro en el sistema logístico. La orientación hacia la resolución de problemas en estos intercambios se basa más en la prevención que en la reacción una vez el problema ocurre.

Un ejemplo de estas formas de colaboración lo constituye la CPFR, que analizaremos más adelante.

En la tabla 3 se hace una comparación de las relaciones de intercambio, según sean estas más de mercado, con una orientación relacional o acuerdos JIT.

Tabla 3. Comparación de los niveles de colaboración en la cadena logística

Características de la relación	Tipos de relación de intercambio		
	Mercado	Relacional	JIT
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	Maraña de relaciones entre las áreas funcionales
Frecuencia de comunicaciones	Baja; tiende a ser solo 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 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, y envuelve 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. 5).

Si consideramos el **nivel** en el que se produce la colaboración entre las partes, podemos hablar de relaciones horizontales, verticales, laterales, internas y externas.

Las **relaciones verticales** se producen entre dos o más corporaciones que actúan en un nivel distinto de intermediación. Por ejemplo, entre fabricantes, mayoristas o minoristas, que comparten sus recursos, responsabilidades e información para ofrecer al cliente un producto y servicio de valor añadido. A su vez son **relaciones externas**, pues traspasan los límites de la empresa. Este tipo de relaciones incluyen cooperación con proveedores (hacia arriba), internamente (entre funciones) e incluso con clientes específicos (hacia abajo), lo que resulta habitual cuando las transacciones son frecuentes y sustanciales en volumen y/o valor.

Un ejemplo de relaciones verticales de colaboración lo tenemos con Marks and Spencer. Este minorista británico decidió negociar directamente con los fabricantes y eliminó la figura del mayorista. La empresa diseña los productos antes de contratar con los fabricantes y transmitirles todas las especificaciones sobre el producto. Los fabricantes se adaptan a M&S, que exige exclusividad en sus colaboradores. Este tipo de relaciones le permite a M&S no drenar recursos para I+D y desarrollo de actividades, puesto que estas inversiones las hacen sus proveedores, que siguen una cultura de mejora continua y de lealtad hacia la compañía.

The logo for Marks & Spencer, featuring the brand name in a green, serif font.

Las **relaciones horizontales** se producen cuando dos o más organizaciones que actúan en el mismo nivel de intermediación cooperan para compartir información y recursos, como por ejemplo un centro de distribución común. Se puede contemplar incluso la colaboración con competidores y con no competidores, por ejemplo para compartir capacidad de fabricación. Se incluye también la colaboración **interna** dentro de la empresa, pues realmente la colaboración debe empezar dentro de la propia empresa, de modo que se den las condiciones idóneas para una colaboración externa efectiva. Las relaciones horizontales pueden ser un requisito previo para una entrada exitosa en algunos mercados, como por ejemplo el chino.

Cada vez más las empresas están entrando en China, incentivadas por los menores costes laborales y para establecer ventajas competitivas a largo plazo en el que se considera el mercado más grande del mundo. Para conseguir ser eficiente a largo plazo, las empresas extranjeras necesitan establecer, mantener y reforzar sus canales de distribución en el país, así como hacer frente a otras muchas deficiencias en infraestructuras o incluso a la existencia de un sector logístico muy fragmentado.

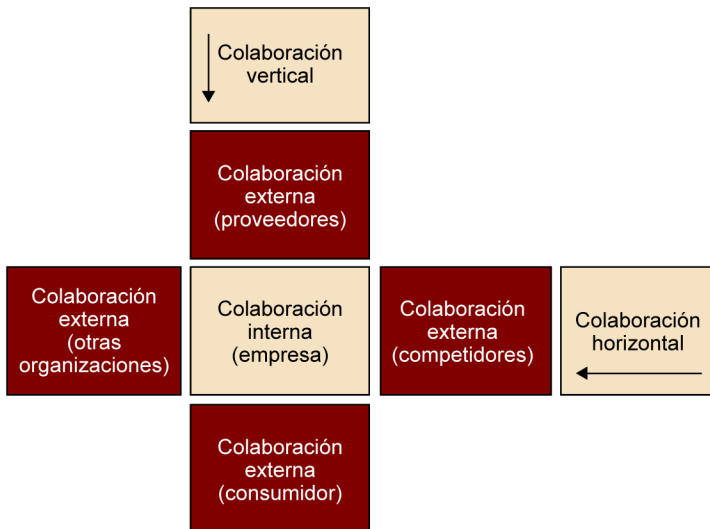


Cuando McDonald's entró en China no pudo externalizar la logística a las empresas del país, por su bajo nivel de desarrollo y competitividad. Tuvo que entrar con su operador logístico de siempre, HAVI Group LP, responsable del suministro de materia prima y productos a temperatura controlada en todo el país. La única forma de garantizar la eficiencia y puntualidad en el suministro fue mediante el control de una flota de camiones que operaban desde los centros de distribución repartidos de manera estratégica por todo el país. Sin embargo, cualquier compañía no tiene la capacidad ni los medios para convencer a su operador logístico para acompañarle en su estrategia de internalización, y muchas otras empresas han tenido que externalizar sus funciones logísticas a operadores externos. Cuando Shell entró en China para distribuir lubricantes industriales, tuvo que adaptar su estrategia logística y subcontrató los servicios de la compañía europea AEC Logistics. Su entonces tamaño pequeño le dio la flexibilidad necesaria para negociar y adaptarse a las regulaciones locales.

Fuente: Daniels y otros (2004).

Las relaciones **externas** comprenden la integración y externalización de actividades, lo que supone una oportunidad para la empresa en procesos tales como la planificación de la producción y de la distribución o la introducción de nuevos productos en el mercado. En la figura 12 se muestra la relevancia de la colaboración externa vertical, que incluye la colaboración entre los proveedores y los consumidores finales.

Figura 12. Tipos de relaciones según el nivel de la colaboración



Finalmente, el objetivo de una **colaboración lateral** es conseguir una mayor flexibilidad al combinar y compartir capacidades tanto de manera vertical como horizontal.

Un ejemplo lo podemos encontrar en Panasonic, empresa de origen japonés líder en productos electrónicos de consumo y que tuvo que luchar con los competidores chinos de bajo coste y hacerles frente para mantener su ventaja competitiva. Debido a ineficiencias en su cadena de distribución, tuvo que enfrentar una bajada de ventas y beneficios. Posteriormente, la empresa reconoció que su éxito a largo plazo se debió al reajuste de su cadena de distribución, lo que supuso el traslado de muchas funciones a China. La empresa abrió en 1994 una fábrica en Shanghai que importaba la mayor parte de los componentes de Japón, para mantener así unos elevados niveles de calidad, al tiempo que se beneficiaba de los bajos costes salariales del mercado chino. Sin embargo, este cambio en su modelo de producción fue efectivo solo de manera temporal, pues sus competidores chinos fueron drenando su ventaja competitiva en costes de fabricación al mismo tiempo que mejoraban su experiencia tecnológica. Esta presión competitiva forzó a la empresa a adaptar nuevamente su cadena de distribución: a) abandonó su producción en Alemania, EE. UU. y Japón y pasó a fabricarlo todo en China. b) En el 2001 estableció un centro de I+D en China, considerado el segundo en importancia, con lo que esperaba desarrollar una relación más estrecha con el consumidor chino. c) Aumentó el suministro de proveedores chinos gracias a la cooperación con el Gobierno, que le facilitó el acceso a proveedores de bajo coste y la colaboración con los mismos. d) Estableció en China canales de distribución más efectivos, debido a que, por las deficientes infraestructuras logísticas, muchos competidores extranjeros centraban su actividad en las zonas costeras y desatendían el mercado interior, pese a suponer el 70% de población. Este desarrollo permitió posteriormente a otras empresas entrar a operar también en los mercados del interior asiático. Para abordar esta entrada hacia el interior, Panasonic decidió formar una alianza estratégica con TCL Holdins, el mayor productor de televisiones de China.

El éxito de esta empresa muestra cómo las mejoras en la cadena logística pueden servir de fuente de diferenciación y permitir una ventaja competitiva, mientras que producir y distribuir de manera independiente se hace una tarea difícil e imposible.

Fuente: Lee y Carter (2012).

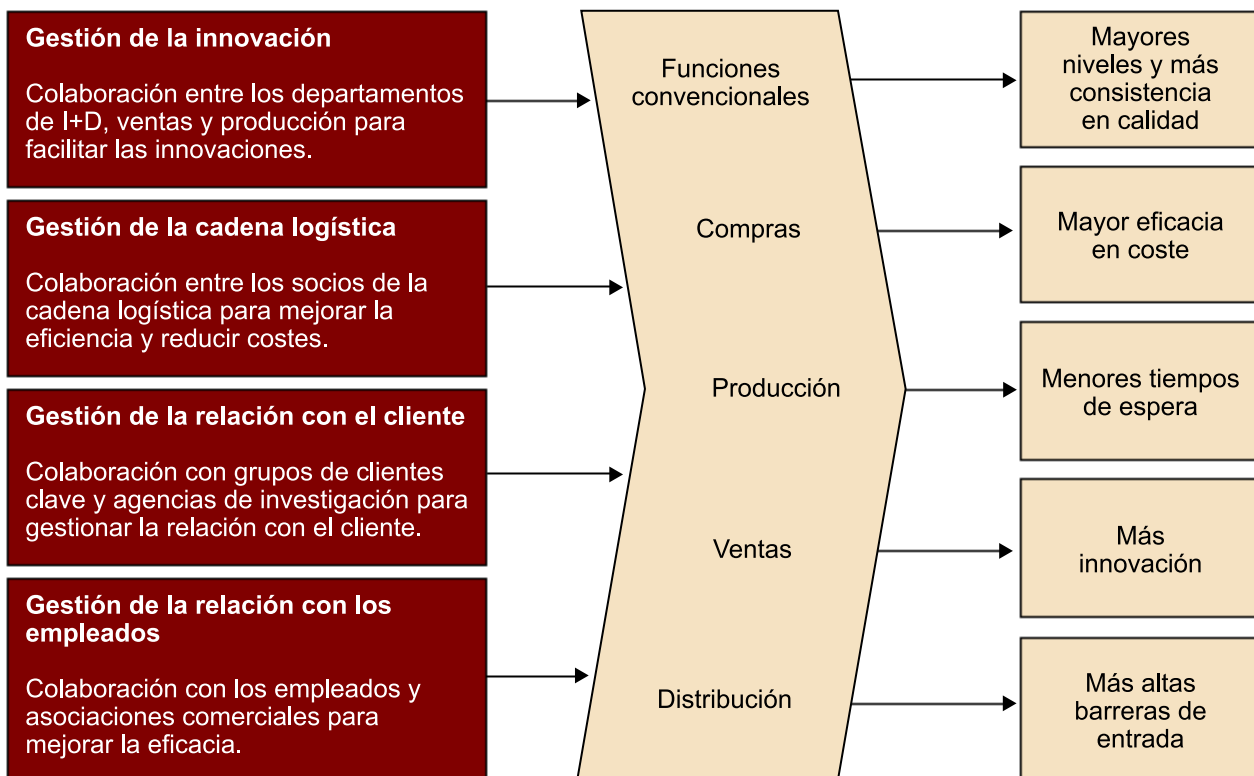


También es posible desarrollar relaciones verticales externas con el **cliente** (B2C). Muchas empresas entienden que para desarrollar relaciones fuertes y estables con el consumidor final es necesario cambiar su esfuerzo de marketing en distintos niveles del canal. Por este motivo, algunas empresas han desarrollado un *call center* para ofrecer una atención personal al cliente. Entienden que con esto se aumenta el valor de la relación, al resolver de manera inme-

diata los problemas del cliente, crear conciencia en él sobre esta mejora de servicio y utilizar la información obtenida de la interacción para incorporarla a su proceso operativo.

Los procesos como *CRM (customer relationship management)* que veremos más adelante se pueden entender como relaciones horizontales que implican una serie de funciones verticales dentro de la organización. En la figura 13, se observa cómo las relaciones internas pueden aportar valor mediante funciones convencionales.

Figura 13. Cómo las relaciones internas aportan valor mediante funciones convencionales



Fuente: Lee y Carter (2012, pág. 444).

2.4. Ventajas y problemas de una colaboración estable

Una cuestión importante que se plantea es el motivo por el que 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 solo debe beneficiarse de la colaboración una de las partes.

Entre los beneficios que se pueden obtener, destacan cuatro como principales:

1) La estabilidad, tanto en la producción o el 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.
- 4) Una mayor orientación al cliente que contribuye, a su vez, a aumentar su fidelidad, al tiempo que le sirve de fuente de información.

Además, por medio 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 esta competencia. 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, la empresa cliente esperará un reflejo de estos 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 y con el hecho de que, con el tiempo, la empresa cliente tiene un mejor conocimiento de la estructura de costes del suministrador, lo que favorece su eficacia negociadora.

Se han asociado las **colaboraciones estables logísticas** a beneficios como una mayor capacidad de resistencia al riesgo, unas mayores ratios de crecimiento y rendimiento –especialmente en situaciones caracterizadas por alta incertidumbre– y un desarrollo del producto o servicio más efectivo. 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. No todas las relaciones son simétricas, pero para que prosperen es necesario que cada socio vea en las mismas mayores beneficios que al trabajar 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. Cuanto mayor sea el valor que una relación aporte al cliente, mayor será el vínculo entre este y el suministrador y más comprometidos llegarán a estar entre sí.

Todo esto origina unos elevados niveles de inversión por parte del suministrador para mantener la relación. De este modo, 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. 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.

Además, hay otra serie de costes en el establecimiento de una relación. En primer lugar, cabe destacar los costes administrativos que implica el establecimiento de la colaboración, pues debe hacerse una planificación y coordinación que permita resolver los problemas comunes. En segundo lugar, la estrecha cooperación necesaria y la mayor interdependencia con la empresa significan 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.

También se destacan otros problemas potenciales, como 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. Deben considerarse también las dificultades y el riesgo que supone la coordinación de empresas diferentes, la obtención de ganancias no equitativas, el choque de culturas, la ambigüedad en los roles y funciones que hay que 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.

En cualquier caso, es de esperar que todos estos costes y potenciales problemas sean menores que los beneficios obtenidos del desarrollo de una relación estable.

3. La globalización de las cadenas logísticas

En la actualidad, se están produciendo cambios importantes que hacen que nuestra economía se haga cada vez más global. Estamos en la era de la información, que nos marca el inicio de nuevos e importantes cambios. Se produce una clara fragmentación de los mercados en muchos sectores. Los clientes desean ser atendidos de manera particular y demandan una adaptación del producto a sus necesidades, lo que hace que la amplia oferta de las empresas deba ser adaptada a los segmentos del mercado.

La globalización está transformando de este modo la economía mundial, que se caracteriza por una expansión general del comercio mundial de bienes y servicios, lo que está acabando con las fronteras de los mercados tradicionales de productos finales y de insumos clave.

La economía mundial está observando una nueva ola de globalización económica, que se puede definir como la integración de las economías del mundo por medio del crecimiento de una serie de comercio bilateral, multilateral, regional y de acuerdos de inversión. El resultado es el aumento en los flujos de bienes, servicios e información en todo el mundo. En este sentido, podemos decir que este término hace referencia a la creciente interdependencia entre los mercados nacionales a escala mundial.

La primera ola de la globalización se extendió desde 1870 hasta el comienzo de la Primera Guerra Mundial, un periodo que se caracterizó por la adquisición y el intercambio de información, así como por la caída de los costes del comercio. Uno de los elementos clave de este proceso de la globalización es el auge del comercio debido a los cambios en los *outputs* de los procesos de la producción y la reducción de las barreras comerciales.

La segunda ola de la globalización se produjo entre 1945 y 1980, periodo caracterizado, por un lado, por el aumento de los intercambios comerciales y los flujos de inversión extranjera directa y, por otro lado, por una productividad ralentizada y la recesión de las economías estadounidense y europea debido a la inflación.

La tercera ola de la globalización incluye las últimas décadas del siglo XX y los primeros años del siglo XXI, durante los cuales los países del Sudeste Asiático son los más favorecidos respecto al resto del mundo. Este periodo se caracteriza por el hecho de que una gran parte del comercio se compone de bienes básicos y productos manufacturados altamente diferenciados y fabricados especialmente con alta tecnología. Además, esta ola también se caracteriza por

el avance del sector de transporte, junto con el auge de los sistemas de información y comunicación, lo que facilita de manera eficiente las operaciones comerciales de las principales multinacionales.

Por otra parte, el nuevo milenio se puede considerar como la cuarta ola de la globalización, por dos razones:

En primer lugar, porque un atributo clave de esta fase es la creciente extensión de las operaciones productivas de las empresas multinacionales (EM, en adelante) fuera de sus países de origen, lo que permite servir tanto a mercados nacionales como a terceros mercados situados fuera de sus territorios habituales, por medio de sus cadenas logísticas implantadas en todo el mundo. La cadena de valor incluye tanto actividades secundarias o de apoyo como de administración; y tanto actividades primarias como de producción, marketing y servicio posventa.

En segundo lugar, este nuevo milenio se considera la cuarta ola de la globalización porque hoy día hay una tendencia hacia la implantación de redes en las cadenas logísticas, que son cada vez más globales o regionales y que están reemplazando a sus homólogas nacionales. Estas cadenas representan un modelo innovador de organización para las multinacionales, lo que permite optimizar sus competencias internas en la interacción con socios, proveedores y clientes extranjeros para ofrecer sus productos a los mercados de manera eficiente. Por lo tanto, para seguir siendo competitivas las EM deben combinar estrategias relativas a la diferenciación del producto, y cubrir, por un lado, las necesidades de clientes fragmentados y, por otro, la estrategia de liderazgo en costes, lo que permite vender a los precios más bajos del sector y ganar más cuota de mercado. De este modo, se consigue una posición de superioridad con respecto a los competidores.

Resulta interesante diferenciar entre los términos globalización de los mercados y globalización de la producción.

La **globalización de los mercados** consiste en “la fusión de mercados nacionales, que por tradición eran distintos y estaban separados, en un solo mercado mundial enorme. La supresión de las barreras al comercio entre fronteras facilita las ventas internacionales. Se ha dicho desde hace tiempo que los gustos y las preferencias de los consumidores de distintos países convergen, lo que sirve para crear un mercado global”.

Por tanto, la globalización de los mercados genera condiciones ventajosas para los países que exportan sus productos fuera del territorio nacional hacia nuevos mercados en el extranjero. De este modo, sus empresas estarán mejor preparadas para competir en un ámbito internacional. Por lo tanto, la competencia pasa a ser definida en un ámbito regional o global. A continuación, la

globalización de los mercados integra y homogeneiza a la población del mundo como consumidores. Por lo tanto, es evidente que causa una competencia muy dura en un ámbito global entre las empresas, fruto de un único mercado donde se ofrece una amplia variedad de productos y servicios.

La **globalización de la producción** se define como “la subcontratación de bienes y servicios en distintos lugares del mundo para aprovechar las diferencias nacionales de coste y calidad de los factores de producción (como mano de obra, electricidad, tierra y capital)”.

Con esto, las compañías esperan reducir su estructura general de costes o mejorar la calidad o la funcionalidad de su oferta de productos, para competir con más eficiencia. Como consecuencia, esto genera un sistema productivo cada vez más fragmentado en un ámbito mundial, que se refleja en el traslado de distintas actividades de la cadena de valor de una empresa en varios países fuera de su ámbito nacional.

De este modo, las EM tienen sedes centrales tanto en países avanzados como en países en vías de desarrollo, y aumentan cada vez más su presencia en distintos lugares del mundo. Este incremento ha sido motivado principalmente por varias causas que es importante resaltar:

- La búsqueda de recursos locales.
- La reducción de costes (por ejemplo, recursos financieros baratos).
- Fuerte cambio tecnológico que impide una larga duración del monopolio tecnológico de una empresa.
- La necesidad de encontrar un tamaño mínimo eficiente.
- Un ciclo de vida del producto cada vez más corto.
- Productos cada vez más homogéneos.
- Elevados niveles de desarrollo de telecomunicaciones y de transporte.
- La competencia en mercados globales con competidores de todo el mundo.

Consecuentemente, el avance tecnológico y la reducción de los costes de transporte a los mercados de destino condicionan de manera significativa a las empresas tanto para crear e introducir nuevos productos y servicios, como para utilizar eficazmente nuevos procesos en la fase de producción con el objetivo

de reducir costes y producir y vender más barato. Por lo tanto, las empresas pueden llevar parte de las actividades de producción a otros países donde los recursos son más baratos, decisión que se denomina *deslocalización*.

En definitiva, el desarrollo de operaciones globales viene impulsado por la búsqueda de oportunidades para mejorar la eficiencia operativa. Estas eficiencias se derivan:

- 1) De la oportunidad que ofrece el mercado global para contratar estratégicamente materias primas y componentes.
- 2) De las ventajas para contratar mano de obra al establecer plantas de fabricación y distribución en otros países.
- 3) De las ventajas que puede aportar una legislación fiscal favorable.

La decisión de globalización pasa por una evolución gradual. En un primer momento, la empresa entra en un mercado internacional cuando inicia operaciones de **exportación e importación**. En una segunda fase, la empresa opta por implantar una presencia local en el extranjero, mediante el establecimiento de **plantas de fabricación o distribución**, la concesión de una franquicia, etc. Aumenta respecto a la fase uno el nivel de inversión y participación administrativa de la empresa. En una tercera fase, la compañía opta por llevar a cabo operaciones empresariales completas en el extranjero. Esta fase se denomina **globalización** o “empresa sin país”.

La **logística de una cadena global** implica cuatro diferencias importantes respecto de otra cadena nacional o local, que hacen aumentar el coste y la complejidad de la logística:

- 1) La mayor distancia que hay entre el pedido y la entrega del producto.
- 2) La mayor complejidad de la documentación requerida.
- 3) La mayor necesidad de adaptación de las operaciones logísticas a la diversidad en las prácticas laborales y en el ambiente operativo local.
- 4) La importancia de incorporar las variables culturales a la hora de atender la demanda de productos y servicios.

La gestión de una logística global se caracteriza, en general, por su mayor incertidumbre y variabilidad, además de por su menor control y visibilidad.

Tabla 4. Características diferenciales del desarrollo global

Tres etapas del desarrollo	Producto concentrado en...	Estrategia de mercadotecnia	Estrategia de la cadena de suministro	Administración	Información y apoyo de decisiones	Desarrollo de recursos humanos
Exportación/importación	Producción y distribución local	Clientes específicos	Agentes y otros proveedores de servicios logísticos	Transacciones dirigidas con finanzas integradas	Se concentra en el país con EDI limitada	Administración concentrada en el país y experiencia internacional limitada
Operaciones internacionales: presencia local	Personalización del mercado local apoyada por aplazamiento o producción local	Se concentra en áreas específicas del mercado, las cuales pueden cruzar las fronteras nacionales	Subsidiarias y distribuidoras locales con vuelos fletados específicos y presencia local visible	Administración descentralizada de operaciones locales y alianzas estratégicas con responsabilidad de ganancias locales	Base de datos y apoyo de decisiones independientes	Administración principal limitada con experiencia internacional y fuerte atención en las decisiones del país
Globalización	Marcas globales	Todas las regiones económicas	Flujo mundial de recursos importantes para aprovechar las ventajas de la contratación y la mercadotecnia globales	Planificación centralizada con distribución local flexible apoyada con sistemas comunes	Base de datos y apoyo de decisiones integrados	Capacitación y experiencia internacionales requeridas para toda la administración de nivel superior, con algunos requerimientos para la administración de nivel medio

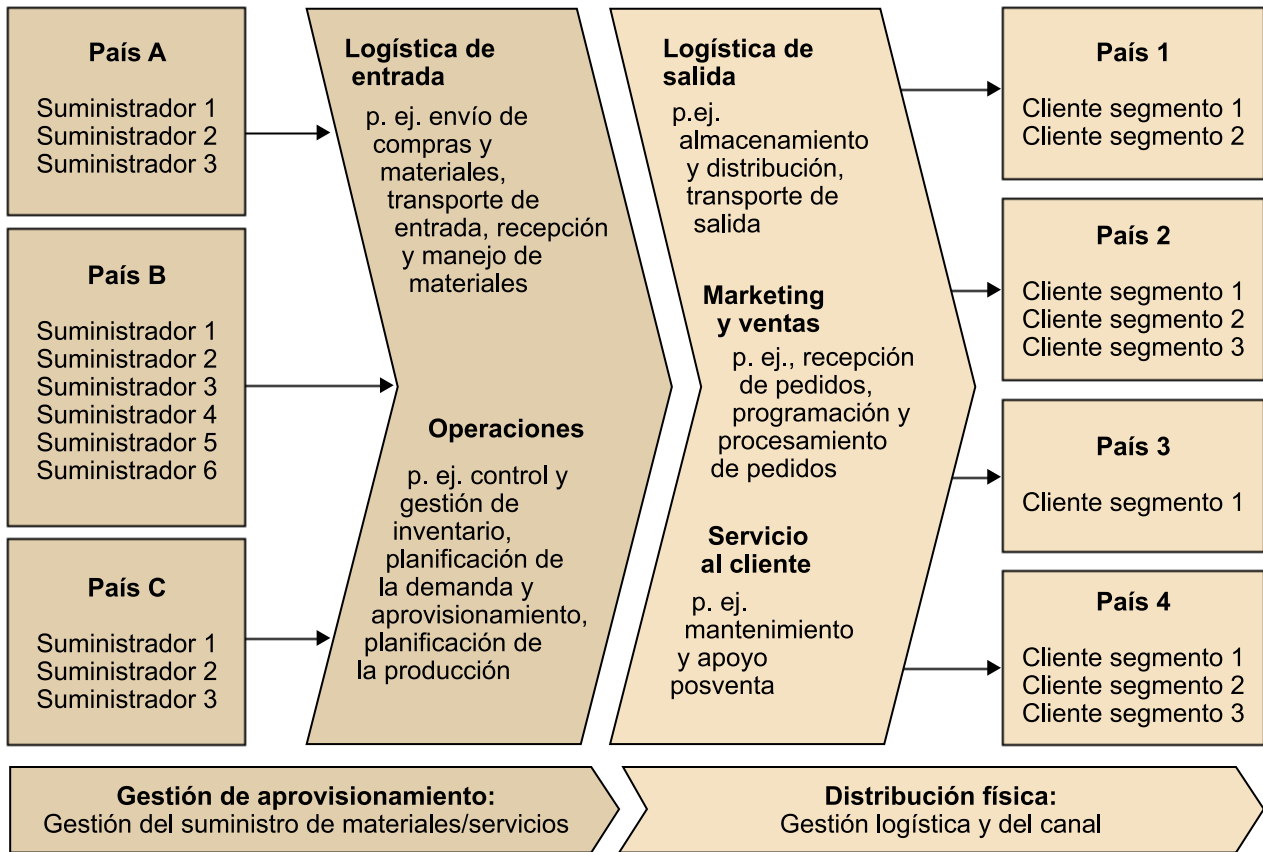
Fuente: Bowersox (2007, pág. 284).

Los cambiantes entornos tecnológicos y competitivos globales están variando la forma en la que fabricamos y distribuimos los productos en todo el mundo. En este sentido, tanto mayoristas como minoristas tienden a globalizar sus actividades de distribución como parte de su estrategia de crecimiento. Esto exige una coordinación global entre las actividades de suministro, fabricación y distribución. En la medida en que un minorista coordina sus compras y surtido en los mercados en los que opera, los fabricantes y proveedores se verán también afectados respecto a las oportunidades de suministro a los nuevos mercados. Muchas organizaciones están globalizando las actividades de suministro y fabricación, y optan por localizaciones dispersas como manera de conseguir ventajas competitivas en su cadena logística. Esto exige también una reestructuración y coordinación de las actividades asociadas a la distribución física del producto. Sin embargo, para conseguir estas ventajas competitivas, las empresas deben identificar los factores que influyen en el rendimiento de las actividades de suministro, producción y distribución dentro de la cadena logística. De este modo, las diferentes actividades de la cadena logística podrán estar estratégicamente dispersas en distintos mercados, pero coordinadas para conseguir una ventaja competitiva sostenible.

De este modo, la gestión de una efectiva cadena logística exige la coordinación de una amplia variedad de actividades que sobrepasan los límites funcionales y organizativos, según se muestra en la figura 14. La cadena logística debe

gestionarse como un conjunto de actividades y procesos interrelacionados que es necesario coordinar y sincronizar para conseguir los objetivos y resultados previstos.

Figura 14. Una cadena logística global



Aunque el debate actual sobre las estrategias globales para los minoristas se traduce en las formas de entrada en los mercados exteriores, muchos minoristas están familiarizados con los procesos de internacionalización por medio de sus políticas de abastecimiento. Al igual que los fabricantes han buscado una producción global para reducir los costes de producción, los minoristas han buscado más allá de sus mercados domésticos para abastecerse de productos de adecuada calidad y a precios competitivos. El alargamiento del canal de distribución ha provocado para los gestores logísticos un conjunto de cambios en términos de la compensación de costes respecto a las mejores condiciones de compra pero mayores costes de distribución.

Tabla 5. Razones para la contratación en un país con costes bajos

Criterios	Contratación local	Contratación en un país de bajo coste
Duración del ciclo de vida del producto	Breve	Prolongado
Variaciones en el tamaño, color o estilo del producto	Muchas	Pocas
Contenido de mano de obra	Bajo	Alto
Contenido de propiedad intelectual	Alto	Bajo
Coste de transporte	Alto	Bajo
Valor del producto	Alto	Bajo
Restricciones de protección o de importación	Altas	Bajas
Incertidumbre del transporte	Alta	Baja

Fuente: Bowersox (2007, pág. 295).

Aunque en el sector de la moda son frecuentes los ejemplos de empresas integradas verticalmente, muchos minoristas internacionales de ropa han desarrollado fuertes asociaciones con proveedores estratégicos o permiten a ciertos intermediarios llevar a cabo las labores de abastecimiento, coordinación y logísticas a sus tiendas desde los mercados centrales.

La empresa americana The Limited revolucionó el mercado de la moda en Estados Unidos por medio de una estrategia global de abastecimiento que se apoyaba en desarrollos tecnológicos y en el intercambio de información mediante EDI con sus suministradores. La distribución directa se hacía desde Asia al centro de distribución de la compañía en Ohio, para continuar la distribución hacia las tiendas. La empresa consiguió que su inventario rotara dos veces más rápido que las tiendas de la competencia.

Esta tendencia hacia la globalización en el suministro en el sector de la moda se produce también en el de alimentación. Conforme el consumidor demanda nuevos productos y los minoristas han aumentado su surtido, muchos productos no pueden suministrarse desde los mercados locales. Este abastecimiento global no se hace tanto por razones geográficas o climáticas, sino por la incapacidad de suministradores locales para atender el volumen necesario, con la calidad, variedad y precio requeridos para hacer frente a la demanda del consumidor. La expansión global de los grandes minoristas ha reforzado también las redes de suministro regionales para introducir productos exitosos dentro de las operaciones de la cadena en los nuevos mercados.

Conforme se acepta que el grado de internacionalización es inevitable en la medida en que se eliminan las barreras al comercio, el desarrollo internacional de las redes de tiendas minoristas plantea otro conjunto de problemas en relación con las decisiones de suministro. Del mismo modo en que las empresas automovilísticas japonesas rediseñaron sus cadenas de distribución al crear una nueva red de suministradores tanto en Europa como en Norteamérica, los minoristas en procesos de globalización tienen que decidir si suministrarse desde proveedores tradicionales o buscar nuevas alternativas. Si la entrada se produce a través de un crecimiento interno (apertura de tiendas propias), es posible suministrarse desde la red de distribución existente. Sin embargo, si se hace mediante el establecimiento de una *joint venture* o por medio de procesos de adquisición, se debe decidir si mantener o cambiar la base de suministro heredada.

Cuando Sainsbury entró en Irlanda mediante un crecimiento interno, tranquilizó a los proveedores locales comprometiéndose a un incremento de negocio con ellos. Sin embargo, cuando Tesco adquirió ABF en Irlanda, transformó la cultura distributiva hacia un sistema logístico centralizado. En cualquier caso, la competencia exterior o incluso la amenaza de competencia han producido cambios en el funcionamiento de la cadena logística. De hecho, se justifica el desarrollo de ECR y QR por la reacción de los minoristas tradicionales ante la aparición de nuevos formatos. Estos sistemas se analizarán en el apartado siguiente.



Nota

La internacionalización del suministro ha sido posible a partir de la liberalización de los mercados y la consideración del mercado único en la Unión Europea en los años noventa, al igual que ocurrió en América del Norte (NAFTA: *North American free trade agreement*). La eliminación de las barreras al comercio, la desregulación del transporte –en especial por carretera– y la aceptación de estándares uniformes en los sistemas de información dieron un impulso a la gestión de las cadenas logísticas de los fabricantes.



3.1. Factores que influyen en la gestión global de la cadena logística

Hasta ahora se ha puesto de manifiesto que la entrada de competidores a un mercado puede cambiar la cultura de distribución del mismo. Podemos citar los siguientes factores que justifican el distinto desarrollo de los sistemas logísticos en los mercados:

- El nivel de poder del minorista.
- La penetración de la marca de enseña en el mercado.
- El grado de control de la cadena logística.
- Los tipos de formatos comerciales.
- La distribución geográfica de las tiendas minoristas.
- Los costes logísticos relativos.
- El nivel de desarrollo de las tecnologías de la información.
- El desarrollo relativo del sector de la distribución.

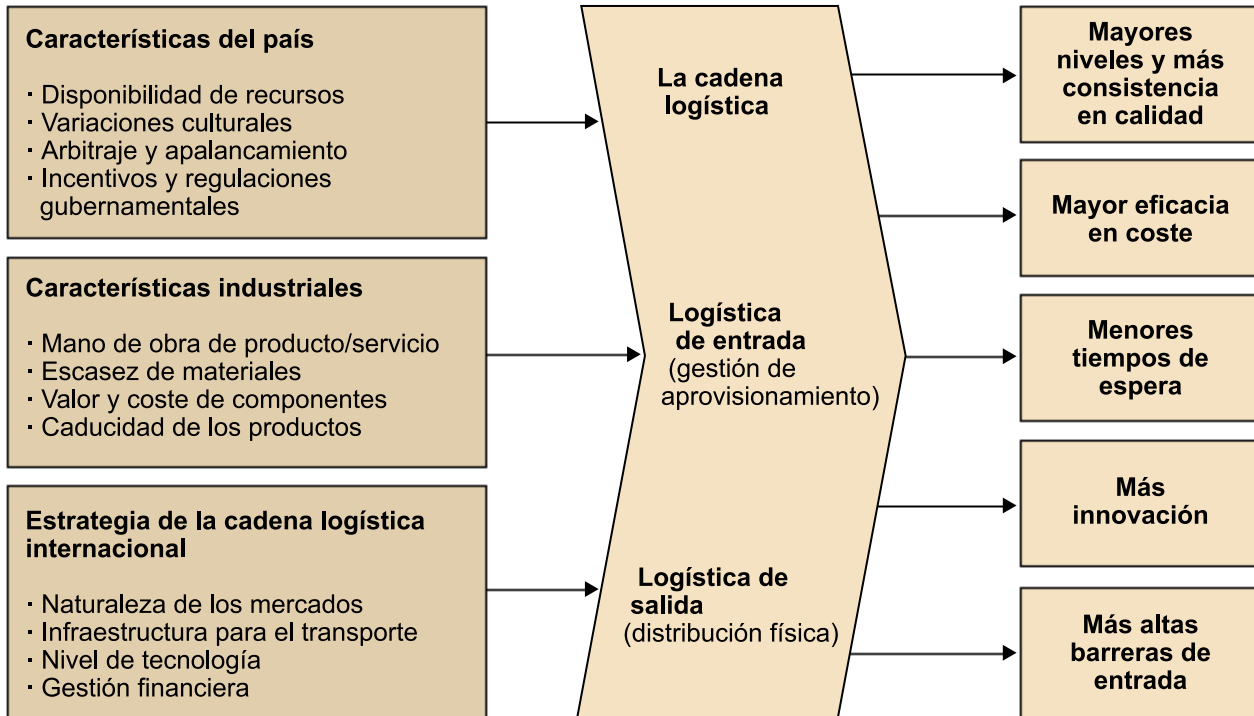
Los tres primeros factores se pueden considerar de naturaleza relacional, mientras que los otros son factores operativos. Podemos decir que ha habido un cambio evidente en el equilibrio de poder entre fabricantes y minoristas en los últimos treinta años, conforme los segundos asumieron mayores responsabilidades en funciones de valor añadido dentro del canal, como el desarrollo de producto, de marca, de embalaje y de marketing, entre otras. En la medida en que continúen los procesos de fusión en el sector, aumentará su poder económico para controlar el suministro internacional de sus productos. La tendencia continúa siendo hacia procesos de concentración, que, siguiendo el modelo francés, alemán, británico u holandés, se extienden al resto de Europa. De manera paralela al aumento del poder de los minoristas, se ha producido el desarrollo de las marcas del distribuidor, lo que ha producido como resultado un debilitamiento o una pérdida de control de los fabricantes sobre la cadena logística.

El tipo de formato comercial ha sido un factor que ha determinado el tipo de apoyo logístico a las tiendas. El tamaño y la extensión de las tiendas determinarán también la forma de apoyo logístico a los puntos de venta. Otro factor importante es la distribución geográfica, que condiciona de manera distinta a mercados de Europa Central en relación con otros como el español, el americano o el turco, que se caracterizan por su mayor distancia y dispersión geográfica.

Otro factor que influye en la gestión de la cadena logística es la forma en la que se compensan los costes logísticos. Esta compensación se ha producido dependiendo de las características del país. De este modo, los costes laborales condicionan los costes de transporte, almacenamiento, inventario y administrativos. Los países escandinavos, caracterizados por sus altos costes laborales, están a la vanguardia en innovación tecnológica y de automatización. Del mismo modo, la distribución inglesa se caracteriza por una mayor inversión

e innovación en principios asociados a ECR, debido a sus mayores costes de inventario, de los bienes mobiliarios e inmobiliarios y de los tipos de interés en los años ochenta. En Japón, los mayores costes de las tiendas minoristas propiciaron la optimización del espacio de venta y la reducción del transporte de existencias a la tienda.

Figura 15. Factores que influyen en una cadena logística global



Fuente: Lee; Carter (2012, pág. 395)

3.2. Estrategias de gestión logística internacional

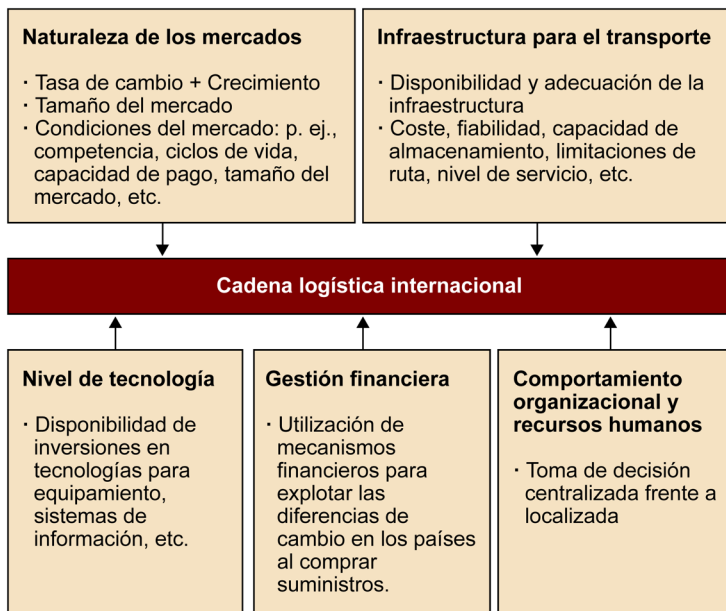
Una estrategia de marketing global exitosa depende de que la cadena logística lleve a cabo de manera efectiva las funciones siguientes:

- 1) Entregar productos de alta calidad a los clientes.
- 2) Conseguir un precio competitivo mediante una adecuada gestión de costes.
- 3) Operar con reducidos tiempos de entrega.
- 4) Proporcionar excelentes servicios de apoyo posventa.

El hecho de coordinar todas estas dimensiones exige que la empresa gestione su cadena logística con una mayor planificación estratégica y trabaje de manera más estrecha con proveedores, empresas logísticas y potenciales clientes.

En el desarrollo de una efectiva cadena logística internacional, deben considerarse los aspectos siguientes (figura 16).

Figura 16. Consideraciones en el desarrollo de una cadena logística internacional



Fuente: Lee; Carter (2012, pág. 397)

Hoy día, muchos mercados se hacen volátiles y la demanda es difícil de predecir. La aceleración de los cambios tecnológicos y de estilo ha dado lugar a ciclos de vida más cortos para el producto. En este contexto, un fracaso en la cadena logística para satisfacer la demanda frente al logro de flujos adecuados de suministro y reposición puede marcar la diferencia entre la pérdida y el beneficio.

Por este motivo, el desarrollo de una cadena logística competitiva es complejo debido, en parte, a la subcontratación y globalización de las compras y la fabricación. Supone un proceso de cambio que afecta a múltiples organizaciones que compiten y colaboran al mismo tiempo, así como el cumplimiento de estándares de tecnología múltiple y procesos de negocio. Una cadena logística moderna debe permitir a la empresa competir de manera eficiente en los mercados globales actuales, donde:

- Todo cambia de manera rápida e impredecible.
- Se requieren pequeños volúmenes, alta calidad, clientes y productos específicos.
- Los productos tienen un ciclo de vida muy corto, un desarrollo también corto y una producción con tiempos de entrega cortos.
- Los clientes quieren ser tratados de manera individualizada.

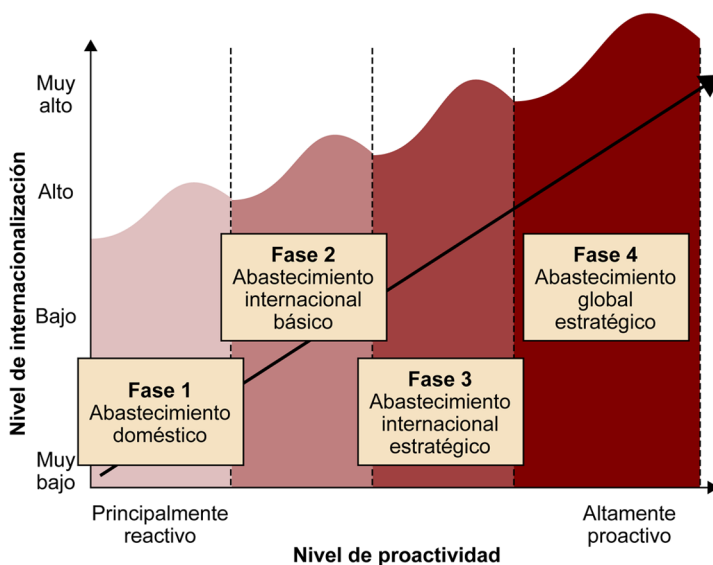
Es decir, fabricar a escala global sin reconocer que el entorno ha cambiado puede provocar importantes costes. Estos cambios llevan a la empresa a desarrollar distintas posibilidades de colaboración, en las que el éxito implica una mejora continua de la confianza y la eficiencia. Los clientes proporcionan información que los gestores deben utilizar a lo largo de la cadena logística para desarrollar soluciones factibles.

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

Tradicionalmente, el beneficio más ampliamente reconocido de un suministro global ha sido la búsqueda de unos menores costes. Sin embargo, el abastecimiento global también se considera una oportunidad para empresas multinacionales de conseguir ventajas impositivas potenciales. Muchos países utilizan incentivos fiscales como zonas de libre comercio, reducción de tarifas, etc. para atraer los procesos productivos de empresas extranjeras y posteriormente reexportar la producción. Esto ayuda a las multinacionales que operan en estos países a eliminar tasas de inventario e impuestos de exportación/importación. Algunas organizaciones se abastecen globalmente para reforzar la confiabilidad de su cadena logística, apoyar a sus fuentes locales de abastecimiento o hacer frente a incrementos en la demanda. Incluso a veces, las especificaciones técnicas de algún mercado o la capacidad de producción de ciertas plantas conducen a una fabricación y un abastecimiento global.

Conforme una empresa gana experiencia en su manera de abastecerse, evoluciona a través de cuatro fases dentro de su proceso de suministro global, y que se resumen en la figura 17.

Figura 17. Internacionalización del proceso de abastecimiento



Fuente: Lee; Carter (2012, pág. 406)

Fase 1: Abastecimiento doméstico

La empresa no participa en ninguna actividad de compra exterior directa, pues no lo considera necesario o no tiene el conocimiento para buscar un abastecimiento internacional. Sin embargo, sí puede suministrarse mediante otros proveedores domésticos que se abastezcan o produzcan bienes de manera global.

Fase 2: Abastecimiento internacional básico

La organización evoluciona hacia un abastecimiento internacional básico porque debe hacer frente a exigencias que no pueden ser cubiertas por proveedores domésticos o porque estos directamente no existen. Esta decisión también se puede deber a que los competidores están consiguiendo una ventaja competitiva a causa de su abastecimiento internacional. Estas razones suponen para la empresa una estrategia reactiva, debido a la incapacidad de un suministro doméstico que satisfaga la demanda del mercado. Además, el aumento de la competencia internacional en el mercado doméstico puede presionar a la empresa a iniciar un abastecimiento internacional para seguir siendo competitiva en coste y/o conseguir mejoras de rendimiento y calidad.

Fase 3: Abastecimiento internacional estratégico

La empresa es consciente de que asumiendo una estrategia de abastecimiento internacional puede derivar en beneficios significativos. Por este motivo, es probable que la empresa adopte una estrategia de abastecimiento internacional proactiva que considera el mundo como un mercado potencial de abastecimiento. Intentará buscar la posibilidad de una concentración de actividades de abastecimiento en localizaciones estratégicas cuidadosamente seleccionadas, con el objetivo de conseguir ventajas en coste y calidad, al mismo tiempo que se satisfacen los requisitos del cliente.

Fase 4: abastecimiento global estratégico

Esta última fase ocurre cuando la empresa entiende que puede conseguir un mayor beneficio por medio de la integración y coordinación de las condiciones de contratación con un planteamiento global. Esta fase representa el desarrollo más sofisticado de la estrategia de abastecimiento global. Para maximizar los beneficios de esta estrategia, las empresas deben tener sistemas de información globales, altas capacidades de personal, mecanismos de coordinación, una estructura organizativa efectiva y el máximo nivel de apoyo a la gestión. Trabajar a este nivel exige también grupos de proceso, fabricación y tecnología que trabajen de manera coordinada para establecer una red de diseño global y desarrollar capacidades de suministro óptimas.

El desarrollo de relaciones con proveedores exteriores exige un importante compromiso de tiempo y recursos. En el establecimiento de relaciones comprador-vendedor, la parte compradora queda subordinada a una gran cantidad de influencias personales, culturales y organizativas en relación con sus decisiones de compra.

Por ejemplo, las preferencias, percepciones y motivaciones personales del responsable de proceso pueden tener un impacto profundo sobre cómo se analizan las decisiones de compra y, finalmente, se deciden. Características individuales como edad, personalidad, educación, aversión al riesgo o posición laboral pueden tener una fuerte influencia en la actitud global hacia el proceso de compra. De este modo, un estilo de compra adecuado para hacer negocios con un vendedor alemán puede no ser adecuado si se trata de un proveedor japonés.

Unilever: globalización del suministro

En Unilever hay una clara tendencia hacia la globalización del suministro. El abastecimiento de los productos que comercializa su división española, Lever Fabergé, corresponde en un 60% a la producción nacional (en su planta madrileña de Aranjuez) y en un 40% a la internacional, en países europeos como Alemania, Italia, Francia e Inglaterra. Puntualmente se llevan a cabo abastecimientos desde plantas del grupo ubicadas en Latinoamérica. Las fábricas se especializan en varias tecnologías para producir el mismo número de productos y mejorar los plazos de abastecimiento, que no superan las 48 o las 72 horas.



Pese a los beneficios de un abastecimiento global, también encontramos una serie de inconvenientes como los mayores costes de transporte y comunicación o costes adicionales asociados a la distribución física, que deben considerarse.

En la actualidad, las estrategias de las cadenas logísticas no deben enfocarse tanto en coste como en flexibilidad para dar una respuesta ágil al mercado. Una respuesta ágil en la fabricación significa que la empresa debe ofrecer al consumidor pequeñas cantidades, adaptadas a los gustos personales, con total calidad, con entregas a tiempo y a un coste bajo. De ahí que los principales aspectos de una fabricación flexible y ágil sean **la prosperidad del cliente, las personas y la información y la aptitud para el cambio.**

a) La prosperidad del cliente. El hecho de dar una respuesta ágil al mercado exige estar cerca del cliente y conocer sus necesidades para ofrecer productos y servicios de valor añadido. De ahí que las empresas se orientan a vender soluciones más que productos, lo que implica diseñar y desarrollar soluciones que den respuesta a las necesidades individuales del consumidor. Esto hace que el diseño de producto deba estar integrado al proceso de producción.

En el caso del Grupo Inditex, las tiendas recopilan información de sus clientes y hacen sus pedidos directamente a la central del grupo por medio de agenda electrónica, lo que aumenta la rapidez en la comunicación y reduce los errores. Se pueden conocer así las ventas de los últimos días y las existencias disponibles en almacén. De esta manera, la compañía puede reponer a cada tienda lo que el cliente demanda y esto lo consigue con una rapidez y flexibilidad máximas, pero también a un precio muy competitivo.

b) Las personas y la información. El énfasis en dar soluciones personales al cliente y el desarrollo de relaciones a largo plazo significa que la empresa necesita cada vez más confiar en la habilidad y el conocimiento de su equipo humano para gestionar los procesos de producción y entrega. Esto incluye el conocimiento del producto, de las necesidades del cliente, expectativas y requisitos de servicio. La relación entre empresa y cliente se convierte en parte del producto o servicio.

c) Aptitud para el cambio. El enfoque al cliente exige que las personas que están cerca del mismo tengan la autoridad para adaptar los métodos de la organización que faciliten cubrir las necesidades del cliente. Deben saber cómo crear alianzas cooperativas, cómo reconfigurar productos y combinar la experiencia hacia un objetivo común.

4. Formas y actividades de colaboración en la cadena logística

En la gestión de la cadena logística se han ido introduciendo distintos sistemas informatizados que han buscado mejorar la eficiencia de los procesos que se llevan a cabo en la misma. El desarrollo de estas herramientas ha demandado una estrecha relación entre todos los participantes en la cadena logística, como requisito para la correcta implementación de los procesos. A continuación, introduciremos los principales sistemas informatizados que suponen nuevas formas de colaboración entre proveedores, fabricantes y minoristas.

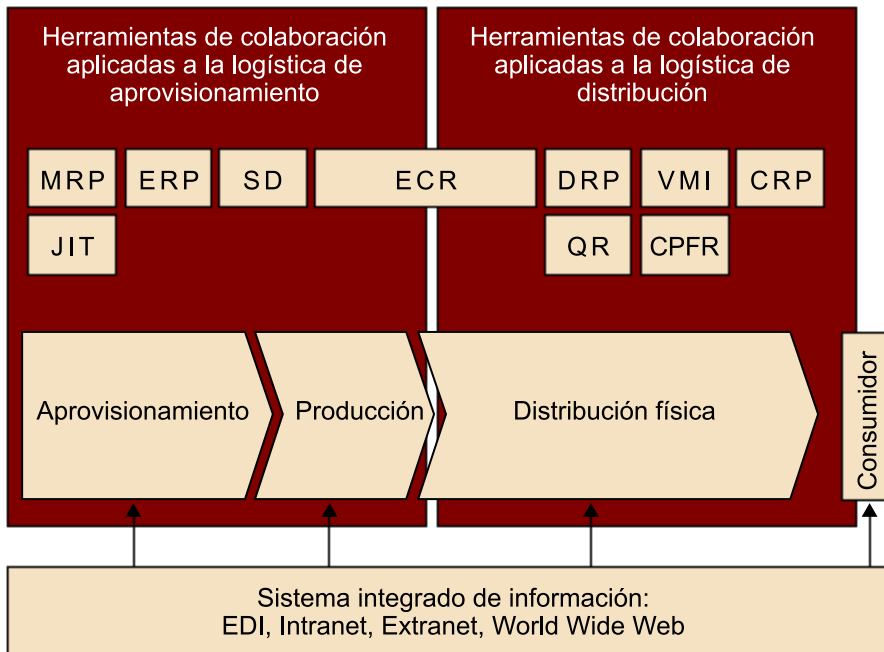
En el ciclo de gestión del aprovisionamiento, se emplean métodos como los siguientes.

- MRP: planificación de las necesidades de materiales.
- ERP: planificación de los recursos de la empresa.
- SD: desarrollo del proveedor.
- JIT: sistemas de entrega justo a tiempo.

En el ciclo de gestión de la distribución física se utilizan, entre otros métodos, los siguientes:

- DRP: planificación de las necesidades de distribución.
- VMI: inventario gestionado por el vendedor.
- CRP: proceso de reabastecimiento continuo.
- QR: respuesta rápida (que sería la aplicación del *just in time* a todo el flujo logístico).
- CPFR: planificación, previsión y reabastecimiento colaborativo.
- ECR: respuesta eficiente al consumidor.

Figura 18. Herramientas de colaboración en la cadena logística



El interés se centra en este módulo en la colaboración entre las empresas y sus clientes. Dado que las herramientas de colaboración aplicadas a la logística del aprovisionamiento y de la producción son temas tratados en otras especialidades, nos centraremos en las herramientas de colaboración aplicadas a la logística de distribución.

4.1. La planificación de las necesidades de la distribución, *DRP* (*distribution requirements planning*)

Consiste en la aplicación del sistema MRP a la logística de la distribución para hacer una planificación óptima del suministro de productos a los puntos de venta detallista, en función de las previsiones y estimaciones de demanda que se hacen. Permite una mayor efectividad en los tiempos de entrega, volúmenes óptimos de envío, ahorros en transporte y un mejor servicio al consumidor. Es un método *push*, ya que el almacén central es el que asume la responsabilidad de abastecimiento sistemático y automático a los puntos de venta, según las necesidades de cada detallista y la política de distribución asumida. De este modo, la *DRP* se adapta a las necesidades del minorista y le ofrece desde la sustitución del producto hasta la gestión del inventario y el reaprovisionamiento continuo.

El sistema de previsión de la demanda de Casbega (Coca-Cola), desarrollado por Tools-Group, 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.

Con esto, se determina el nivel de servicio objetivo para cada referencia y la cantidad de stock que hay que 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 lleva a cabo el cálculo de las necesidades de reabastecimiento de los almacenes de los distribuidores.

Según la compañía, “con el sistema de previsiones se ha conseguido ajustar lo máximo posible las estimaciones de la demanda de los consumidores”.

Fuente: *Código 84* (núm. 99, 2003, pág. 65).



4.2. El inventario gestionado por el vendedor, VMI (*vendedor managed inventory*)

El inventario administrado por el vendedor consiste en que el minorista transmite información sobre las ventas y los inventarios de ciertos productos al proveedor, quien asume la responsabilidad de la gestión del inventario del minorista y toma las decisiones sobre los tamaños de los pedidos y las fechas de entrega. Los sistemas de información del vendedor y proveedor están conectados de manera continua por medio, generalmente, de un sistema EDI (intercambio electrónico de datos). Con esto, se acorta el proceso a lo largo de la cadena logística eliminando actividades, como por ejemplo la transmisión de órdenes, la confirmación, etc.

Esta herramienta de colaboración fue utilizada por Wal-Mart y otros grandes almacenes a partir de la década de los ochenta. Algunas compañías petroleras también utilizan este sistema para abastecer las estaciones de servicio.

Este modelo aporta al proveedor un mayor conocimiento de la demanda y un contacto más directo con sus clientes, mientras que el distribuidor minorista reduce el riesgo y los costes de mantenimiento de inventario.

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

4.3. El proceso de reabastecimiento continuo, CRP (*continuous replenishment planning*)

Tradicionalmente, los proveedores recibían las órdenes de compra de los minoristas. Sin embargo, mediante el proceso de aprovisionamiento continuo (CRP) proveedores y minoristas colaboran e intercambian información, y los primeros se comprometen a efectuar el abastecimiento continuo de los pro-

ductos en cada punto de venta. 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 de manera bidireccional.

Procter & Gamble puso en marcha junto con El Corte Inglés el proyecto SARC (sistema acelerado de reabastecimiento continuo), que implicaba la distribución de todos los productos de las categorías de gran consumo –droguería, perfumería, alimentación seca, cosméticos y fragancias– desde la fábrica hasta el punto de venta del distribuidor. Este nuevo modelo implicaba la utilización de códigos de barras EAN/UCC y EAN128, tecnología EDI en el intercambio de información y un sistema de sincronización entre fabricante y distribuidor.

El primer paso que dio la compañía fue adaptar las necesidades que requería este proyecto a las diferentes áreas implicadas de la compañía: logística, sistemas, comercial, finanzas y operadores logísticos. Una vez establecidas estas necesidades, se definieron el proceso y el ciclo de pedido logístico óptimo para el reabastecimiento de productos entre P&G y El Corte Inglés que permitiesen garantizar el máximo nivel de servicio al cliente final. Para esto, P&G tuvo que ampliar bases de datos, desarrollar el mensaje Pricat, alinear ficheros maestros, efectuar pedidos y facturas EDI y sincronizar el proceso de pedido.

La otra parte implicada en el proyecto SARC fue el operador logístico Azkar Logística. La empresa también tuvo que determinar las necesidades de codificación, poner en marcha estanterías dinámicas, estandarizar las etiquetas, desarrollar el mensaje de aviso de expedición DESADV/ASN, etc.

Fuente: *Código 84* (núm. 99, 2003, págs. 56-57).



4.4. La respuesta rápida, QR (*quick response*)

El término *respuesta rápida* (QR) se utiliza por primera vez en 1985, cuando Kurt Salmon Associates (KSA) reconoce deficiencias en la cadena logística del sector de la moda (Ferne, 1994). Esta consultora afirmaba que solo 11 de las 66 semanas que conforman el tiempo de espera en el sector incorporaban valor y se podían considerar tiempo horizontal, mientras que el resto era tiempo que no aportaba valor y, por tanto, tiempo vertical. Este tiempo improductivo en inventarios de productos terminados en distintos niveles supone pérdidas en su conjunto para la cadena logística (Christopher, 1998). De este modo, la aplicación de las prácticas QR sirvió inicialmente a los suministradores domésticos para competir con los bajos costes de sus suministradores exteriores. Las enormes ventajas en costes laborales que estos mercados tenían frente a sus homólogos justificaron la aplicación de estas iniciativas.

Se empiezan entonces a aplicar en el sector normas y protocolos industriales en tecnologías de la información (EDI, entre otros), así como procedimientos contractuales entre los participantes en la cadena logística. Sin embargo, con la aplicación de las tecnologías de la información no solo se buscaba la eficiencia, sino que estas implicaban también una asociación y colaboración en la que cada miembro de la cadena logística compartía los riesgos y beneficios de la asociación al mismo nivel.

Por tanto, la aplicación de QR requiere nuevamente el desarrollo de relaciones comprador-vendedor –que con frecuencia provocan comportamientos oportunistas– para evolucionar hacia una asociación más colaborativa. En una asociación QR, los objetivos del proveedor son el desarrollo del negocio de su

cliente, con la esperanza de ser tratado como un suministrador preferente. Al mismo tiempo, los costes de suministro al cliente deberían ser menores como resultado de un mayor intercambio de información e integración de los sistemas logísticos, entre otros. Sin embargo, el objetivo subyacente y último es trasladar al cliente los beneficios obtenidos con esta iniciativa.

Los fabricantes reciben información de ventas de los puntos minoristas y la utilizan para sincronizar la producción y los stocks del fabricante con las ventas reales del minorista. En este sentido, se ha considerado como un sistema JIT aplicado al ciclo de distribución física de la logística. No obstante, y aunque los mayores logros de la filosofía QR se han conseguido en el sector textil, es cierto que este sector ha tendido a externalizar en primer lugar la fabricación, y de ahí que esta filosofía no se haya implementado en mayor medida o que sus beneficios no siempre hayan sido evidentes. Cuando esto último ha ocurrido, se ha justificado con razones asociadas a los mayores costes de transporte y de entrega y a variables culturales relativas a la colaboración.

Por ejemplo, Zara ha desarrollado uno de los sistemas QR más efectivos de la industria, mediante la integración de los departamentos de diseño con los de producción y su comunicación directa con los puntos de venta.

Con independencia de esto, en la tabla 6 se resumen los beneficios tanto para minoristas como para proveedores.

Tabla 6. Beneficios de sistemas QR para minoristas y proveedores

Beneficios QR para minoristas	Beneficios QR para proveedores
Costes reducidos Inventarios reducidos Flujo de mercancías más rápido Satisfacción del cliente Incremento de las ventas Ventaja competitiva	Costes reducidos Ciclos de producción predecibles Frecuencia de pedidos Vínculos más estrechos con los minoristas Capacidad para vigilar las ventas Ventaja competitiva

Fuente: Fernie y Sparks (2011, pág. 45).

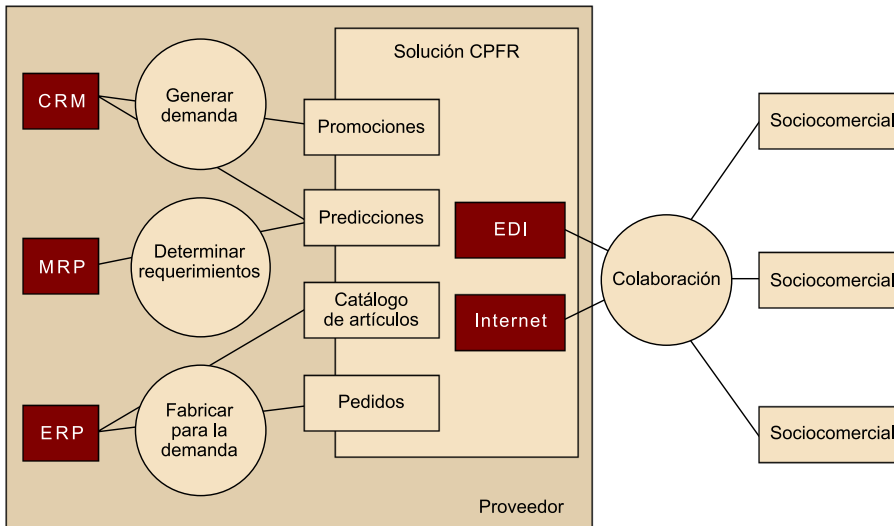
Posteriormente, se empezó a implementar el programa CPFR para sincronizar las fluctuaciones del mercado y de la cadena logística en tiempo real. Lo detallamos a continuación.

4.5. Planificación, previsión y reabastecimiento colaborativos, CPFR (*collaborative planning, forecasting and replanishment*)

Con esta herramienta, los participantes de la cadena de suministro colaboran en la ejecución de las previsiones de ventas y en la planificación del reabastecimiento para conocer la demanda prevista y satisfacer la demanda futura. Las previsiones de ventas se efectúan en función de factores como los datos almacenados, la entrada de elementos imprevistos, objetivos de ventas, promociones y demás acciones de marketing. El desarrollo de la planificación del reabastecimiento tiene en cuenta las exigencias de producción, aprovisionamiento, distribución y transporte. Este sistema no reemplaza a las herramien-

tas de reabastecimiento anteriores, sino que las complementa mediante un proceso de cooperación. Esta planificación se lleva a cabo gracias a un sistema de información compartida entre los participantes, que permite además reducir el nivel de existencias y mejorar el servicio al cliente final. De este modo, se consiguen eficiencias en términos de disminución de los gastos de comercialización, de inventario y logística. La figura 21 ilustra las relaciones básicas de CPFR con promociones, predicciones, datos de los artículos y pedidos. La información se comparte mediante EDI o Internet.

Figura 21. CPFR como herramienta de colaboración



Fuente: Bowersox y otros (2007, pág. 74)

El primer paso, relativo a la planificación del proceso, fija los objetivos y el alcance de la colaboración, así como la asignación de funciones y responsabilidades. Después se identifican los acontecimientos principales que podrían afectar al suministro y a la demanda en el periodo planificado, como por ejemplo alguna promoción, cambios en las políticas de inventario, cierre o apertura de tiendas y lanzamiento de nuevos productos.

Con la aplicación de CPFR como tecnología colaborativa, se intentan implementar los principios de la ECR, hasta el punto de que la falta de colaboración, especialmente en las previsiones y planes, constituye una barrera para su implementación. Del mismo modo, se destaca la importancia de los sistemas de tecnologías de la información avanzados y una estructura de toma de decisión centralizada para implementar los objetivos de CPFR en los mercados europeos.

Co-operative Retail

La colaboración es particularmente importante para fabricantes que se abastecen de distintos proveedores y que distribuyen a través de grandes minoristas. Co-operative Retail es una de las mayores cooperativas de tiendas minoristas del Reino Unido, con más de 1.200 puntos de venta y unos 10 centros de distribución. Por su parte, Nestlé, la mayor compañía de comida del mundo, entró en el negocio del cuidado de animales domésticos y desarrolló Nestlé Purina. La red internacional de Nestlé ha contribuido a la expansión de la marca Nestlé Purina en este creciente mercado internacional.



Co-operative Retail decidió poner en marcha un programa de colaboración con sus principales proveedores, entre estos Nestlé Purina, con el objetivo de mejorar sus niveles de servicio, aumentar la disponibilidad de su producto en tienda, optimizar el rendimiento de su cadena de suministro y, en definitiva, mejorar la rentabilidad del negocio.

La experiencia ha sido un éxito y las dos compañías han sobrepasado los objetivos establecidos inicialmente, con la consecución de un aumento importante de la disponibilidad de producto y de excelentes beneficios en términos de reducción del stock, mejora de la gestión de las promociones e integración de la información, así como en la disminución de los tiempos de espera y las devoluciones.

Las dos compañías trabajaron estrechamente para establecer un marco de colaboración que diera apoyo al intercambio de información para hacer posible el eficiente reaprovisionamiento de mercadería. Implementaron también un cuadro de mando para hacer un seguimiento de los indicadores de comportamiento, como el nivel de servicio, los stocks inmovilizados y roturas de stock, entre otros.

Según Lee Braddock, director del proyecto *CPFR* de Co-operative Retail, el programa está superando los objetivos previstos:

“El servicio de Nestlé Purina está ahora constantemente por encima del 99% y nuestro nivel de servicio del centro de distribución a las tiendas está por encima del objetivo, con un término medio del 99%. Al conseguir tener el stock adecuado en el lugar y en el momento precisos, hemos alcanzado el sistema de organización perfecto.”

Además, Nestlé Purina ha reducido los costes de distribución de manera significativa y ha recortado en un 50% los tiempos de espera en los repartos. Esto equivale a un ahorro de hasta dos días por cada uno de los ocho centros de distribución de Cooperative Retail, que sirven a más de 1.200 establecimientos. El suministro de cargas también ha aumentado de 23 a 26 paletas por entrega y las dos organizaciones han mejorado el plan promocional a la vez que han reducido los costes de inventario, mediante la reducción del stock con previsiones correctas.

Consideran que están en la vanguardia de *CPFR* dentro de nuestro mercado. Trabajando juntos cada día con Nestlé Purina, han establecido unas relaciones tremendamente productivas y están centrados en alcanzar las metas que señalamos para este programa.

Nestlé Purina conoce su gama de producto, su mercado de consumidor objetivo y los ciclos de vida de sus productos. Por su parte, Co-operative Retail domina su entorno de negocio y sus formatos demográficos y comerciales. Con el establecimiento de la vinculación colaborativa, Nestlé Purina y Co-operative Retail se han transformado en pioneros en el desarrollo de proyectos *CPFR*. Las dos empresas han sumado sus fuerzas y han alcanzado un equilibrio envidiable entre oferta y demanda, que se traduce en la consecución de las grandes mejoras y beneficios, como se cita a continuación.

- 1) Mejora de la gestión de promociones: trabajan juntas en la interpretación de las ventas y el entorno de negocio para estimar el impacto de cada promoción. Analizan juntas las previsiones de demanda promocional y actúan de acuerdo con esto.
- 2) Mejora en la integración de la información: Co-operative Retail y Nestlé Purina trabajan ahora desde archivos de datos compartidos, lo que asegura que se efectúen los pedidos de los productos adecuados en las cantidades correctas.
- 3) Reducción de devoluciones y costes de transporte: la visibilidad total del stock excedente y el compromiso con los objetivos del inventario implican que Nestlé Purina es capaz de gestionar productos mediante la cadena de suministro, y los retira antes de que se conviertan en stock sobrante y no deseado.
- 4) Reducción del stock: la posibilidad de hacer previsiones más exactas, una mejora en el análisis y la determinación de la estacionalidad y la reducción de los tiempos de entrega han favorecido una disminución del stock gestionado en Co-operative Retail y un modelo de demanda más predecible del cliente de Nestlé Purina. Esto supone que los nuevos productos innovadores pueden llegar a las tiendas de manera más rápida.

Fuente: http://www.jdasoftware.es/clients/cli_2b.htm y <http://www.webpicking.com/casos/nestle.htm>

Aunque se han establecido los principios de *CPFR*, la implementación del modelo permanece inconclusa y, como las iniciativas *ECR*, tiende a centrarse en beneficios a corto plazo y logros medibles, o en los que es posible conseguir

ahorros de costes. Un prerequisite para implementar CPFR es potenciar una estrecha relación de trabajo entre los socios comerciales, con el objetivo de invertir en los recursos humanos necesarios para desarrollar planes conjuntos y generar pronósticos reales a tiempo. Según se ha comentado antes, conforme la demanda es más volátil se hacen más evidentes las promociones en precio y la planificación de eventos y de temporada. CPFR generaría mayores beneficios en aquellos canales en los que hay exceso de stock o en los que el desabastecimiento es normal, en relación con aquellos con altos volúmenes, estables, de compra frecuente, en los que la demanda es más predecible. En definitiva, se pueden resumir algunas condiciones necesarias para facilitar la implementación de CPFR en las siguientes:

- Sistemas avanzados de tecnologías de la información.
- Una estructura de toma de decisión centralizada.
- Disponibilidad de escala para justificar los costes incurridos.
- Una cadena logística integrada desde el suministrador hasta la tienda.

4.6. La respuesta eficiente al consumidor, *ECR (efficient consume response)*

La respuesta eficiente al consumidor (ECR) surge en Estados Unidos, en parte por medio de las iniciativas conjuntas entre Wal-Mart y Procter & Gamble como respuesta a la creciente competencia en la industria de consumo durante la década de los noventa (debida a la aparición de nuevos formatos minoristas). Se considera como un modelo de gestión que elimina las ineficiencias presentes a lo largo de la cadena de valor de los productos, desde el suministro de la materia prima hasta la venta al consumidor final, de modo que las mejoras recaigan en este último en forma de un mejor servicio y un menor precio.

Si bien se hace énfasis en el consumidor final, muchos de los estudios iniciales sobre ECR se centraron en la fase de aprovisionamiento, en la búsqueda de eficiencias en el suministro y en la estandarización del equipamiento de manejo de materiales para eliminar los procesos innecesarios a lo largo de la cadena logística. Posteriormente, aumentó el interés por gestionar el lado de la demanda por medio principalmente de la gestión por categorías.

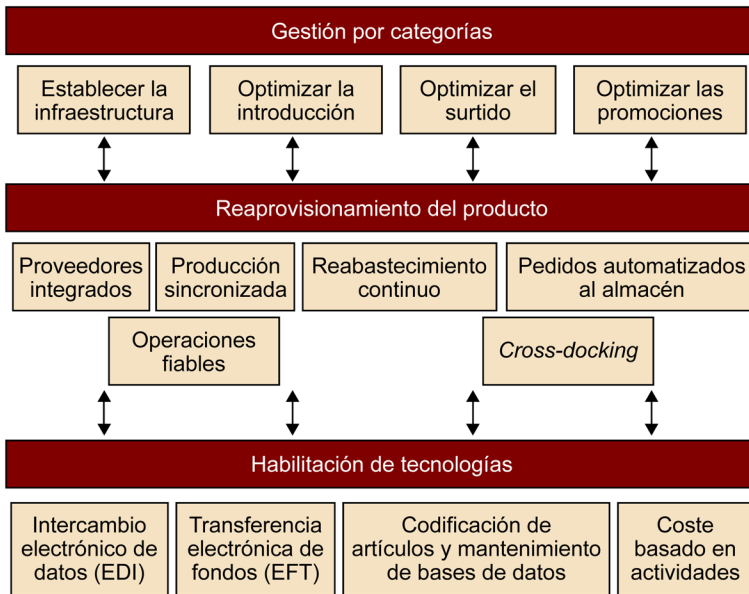
Las principales áreas de atención que se enmarcan dentro de la *ECR* son la gestión por categorías, el reaprovisionamiento de productos y la disponibilidad de tecnologías con este fin. Como puede verse en la figura 22, estas tres áreas pueden a su vez dividirse en otras 14 en las que resulta posible conseguir mejoras para lograr una cadena logística eficiente. De este modo, se pueden utilizar medidas parciales y globales para valorar el rendimiento de la colaboración comercial. Estas relaciones se pueden medir según cuatro categorías (figura 23):

- Gestión de la demanda
- Gestión del suministro

- Facilitadores
- Integradores

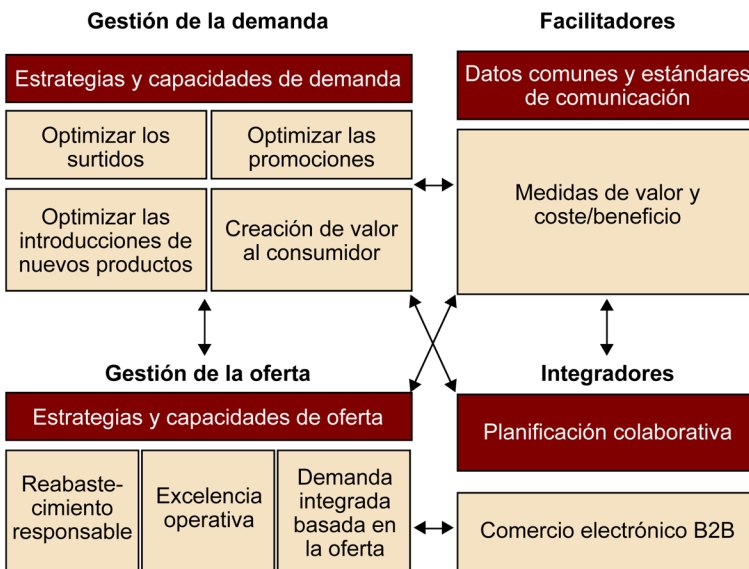
Si se comparan las dos figuras, se observa cómo la ECR ha evolucionado para adaptarse a los cambios en el mercado.

Figura 22. Áreas de mejora de la ECR



Fuente: Fernie; Sparks (2011, pág. 49)

Figura 23. Conceptos de ECR

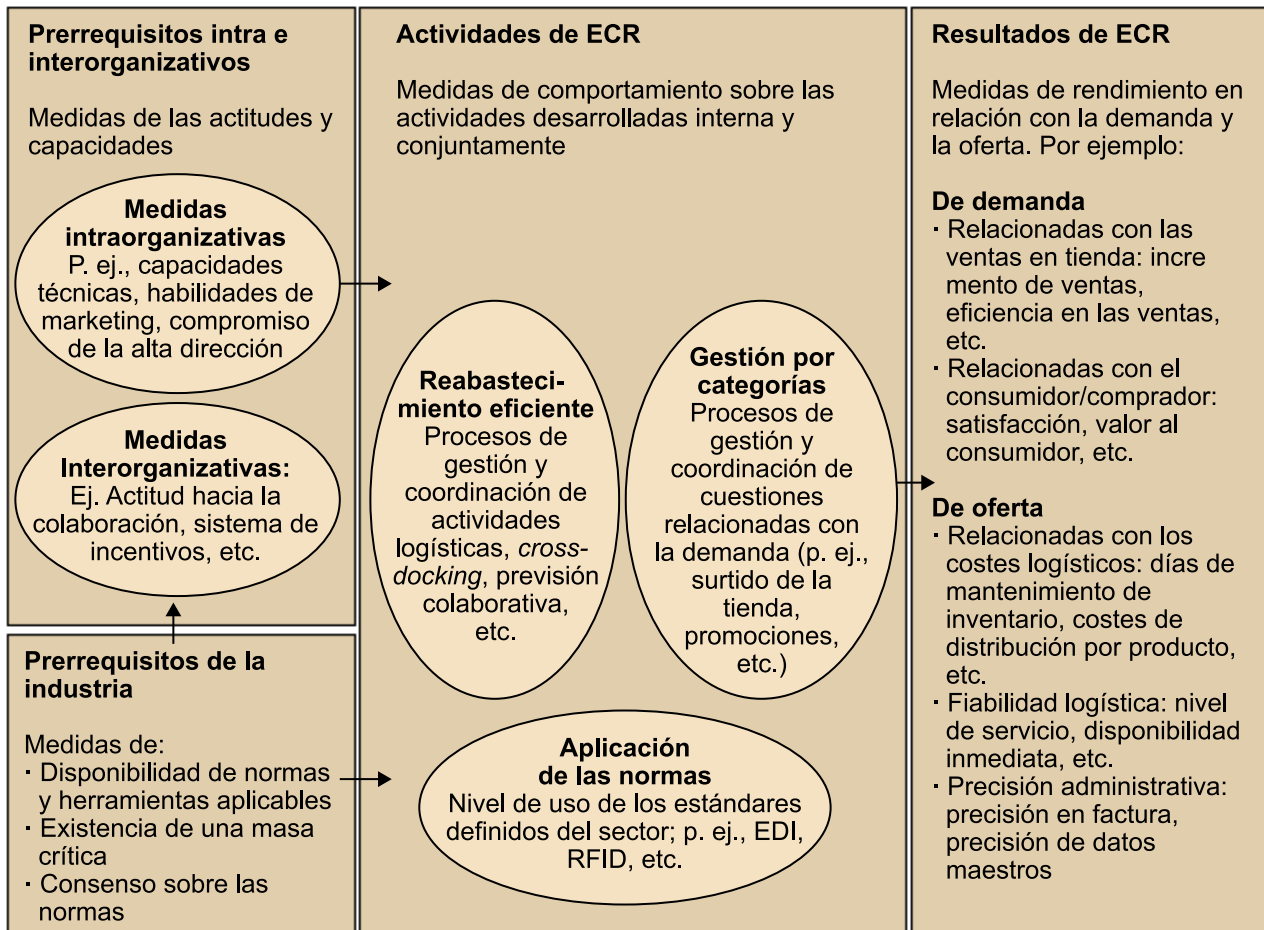


Fuente: Fernie; Sparks (2011, pág. 50)

Se ha propuesto también un modelo que integra los prerequisites, tanto del sector como de la empresa, para el éxito de las actividades y los resultados de ECR (figura 24). En el desarrollo de las actividades de ECR, los resultados se pueden a partir de indicadores de demanda y de oferta. Los indicadores de demanda se pueden agrupar en variables de venta en tienda y relacionadas con el consumidor/comprador, estas últimas más asociadas a la satisfacción del consumidor, mientras que las primeras se centran en las ventas de la categoría,

ventas por metro cuadrado, beneficio directo del producto (DPP) o indicadores ABC. Las medidas asociadas a la oferta se pueden clasificar dentro de tres áreas, según estén relacionadas con los costes logísticos, la fiabilidad logística y la precisión administrativa.

Figura 24. Estructuras y medidas de respuesta eficiente al consumidor



Fuente: Fernie; Sparcks (2011, pág. 51)

Los minoristas toman conciencia de la necesidad de llevar a cabo una gestión de la demanda y la oferta, y las relaciones han evolucionado desde un planteamiento transaccional tradicional hacia una estructura de trabajo multifuncional y colaborativa, que ha reforzado las relaciones entre fabricantes y minoristas (tabla 7).

Tabla 7. Cambio de las relaciones entre fabricantes y minoristas

Relación actual	Relación objetivo
Relación adversa Precio Muchos suministradores Funciones independientes Altos niveles de inventario de seguridad Celeridad debido a problemas Información histórica Envíos cortos Ineficiente uso de capacidad	Relaciones colaborativas Gestión del coste total Pocas alianzas con suministradores Funciones interrelacionadas Compras a largo plazo Tiempos de pedido comprimidos y mejora de la visibilidad de la demanda Anticipación debida a las continuas mejoras Información en tiempo real (EDI) Enfoque a la confiabilidad Ejecutar la estrategia y la sincronización

Fuente: Fernie y Sparks (2011, pág. 53).

Según lo comentado, en la ECR se pueden diferenciar de manera clara dos fases: el proceso de suministro o de la oferta, que comprende el aprovisionamiento de materiales y la fabricación del producto hasta su incorporación al punto de venta, y el proceso de demanda, que va desde que se incorpora el producto al punto de venta hasta que es comprado por el consumidor final. Para integrar esta planificación de la demanda con el aprovisionamiento continuo, es necesaria una planificación colaborativa. El principal impulso a la integración se ha producido por medio de la iniciativa CPFR, previamente comentada.

Para alcanzar este doble objetivo de la ECR, se han definido cuatro estrategias específicas de colaboración entre fabricante y distribuidor. Estas estrategias se dividen entre la **gestión de la oferta** y la **gestión de la demanda**.

En lo que respecta a la oferta, tenemos la estrategia de **reaprovisionamiento eficiente** (proveer el producto concreto en el lugar adecuado, con la calidad correcta y de la manera más eficiente). Requiere la cooperación entre distribuidor y fabricante y tiene como objetivo la obtención de la máxima disponibilidad de producto al mínimo coste de suministro.

En cuanto a la demanda, tenemos las estrategias de **surtido eficiente** (selección de aquellos productos que maximizan la rentabilidad del punto de venta), **promociones eficientes** (ventas efectuadas mediante técnicas que estimulan la demanda a corto plazo por medio de incentivos económicos o materiales) y **desarrollo eficiente de nuevos productos** (orientados a las necesidades reales de los consumidores).

El sistema de colaboración CPFR y ECR de Unilever

La multinacional angloholandesa Unilever, que comercializa en el Estado español marcas como Skip, Mimosín, Axe, Dove, Signal o Timotei –entre otras–, y su división española 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 integrada, ágil y fiable.

Las particularidades de la entrega de los pedidos dependen de los distintos acuerdos de suministro que se hayan firmado. Por ejemplo, con ciertas compañías Lever Fabergé tra-



baja en función de las estrategias CRP (proceso de reabastecimiento continuo) para evitar que falten productos en el lineal. También se emplean métodos de *cross-docking*, en los que la operativa se centra en la agrupación de pedidos y en la consolidación.

Estos proyectos se ponen en marcha en 1996, cuando la empresa se une a la iniciativa ECR (respuesta eficiente al consumidor). Con la aplicación de las iniciativas CRP y CPFR se colabora en la planificación, la información de ventas y las estrategias. Se pretende eliminar todas las actividades que no añadan valor a la cadena de suministro. Una de estas es el stock, que repercute en la planificación de la producción de cualquier fabricante. Para minimizar el inventario sin perjudicar el servicio logístico al cliente final, es necesaria la colaboración de los distribuidores, que deben facilitar los datos de la demanda en el punto de venta para contrastarlos con la oferta presentada y la capacidad instalada. Las tiendas solo tienen que transmitir a sus proveedores los registros de sus cajas registradoras, con la finalidad de llevar a cabo un reaprovisionamiento continuo más sencillo.

La aplicación de la iniciativa ECR supone definir las acciones que han de llevarse a cabo como un elemento más del plan estratégico de la compañía. En segundo lugar, se ponen en marcha todos aquellos procesos que estén orientados claramente a la mejora continua del servicio al cliente. Por último, entran en funcionamiento herramientas y sistemas informáticos para la integración, ejecución y medición de las prácticas ECR.

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

4.7. La gestión por categorías y la ECR

La gestión por categorías está enmarcada dentro del concepto más amplio de ECR. Se trata de una estrategia de adaptación a la demanda que surge de la necesidad del distribuidor de gestionar un elevado surtido en evolución constante y que se vende en diferentes formatos comerciales. Este modelo de gestión se desarrolla desde el sector de la distribución, y en su progreso debe contar con la colaboración del fabricante y proveedor, por lo que se introduce la perspectiva de beneficio mutuo en la relación. Su objetivo final es mejorar el proceso de satisfacción de la demanda bajo una perspectiva de colaboración, tratando de minimizar el coste total de la cadena y creando valor.

Según Díaz, existen tres elementos interrelacionados en la gestión por categorías.

- La **filosofía**, que permite una gestión en categorías o unidades estratégicas, así como establecer planes de venta y beneficio. La estrategia de la categoría debe estar conectada y ser coherente con la estrategia global de la empresa.
- El **proceso**, que permite coordinar la estrategia global de marketing de la empresa con los planes estratégicos de las categorías.
- El **concepto de organización**, que permite que se apoyen de manera conjunta las decisiones del distribuidor sobre compras y *merchandising*.

Según este mismo autor, se pueden diferenciar cuatro fases principales en la gestión por categorías:

a) **Los planes estratégicos por categorías de productos**, que parten de la asignación de una estrategia a la categoría y de un rol o función de esta dentro de la estrategia global de marketing. Antes de implementar la gestión de una categoría, debe definirse su misión coherente con las estrategias de marketing.

b) **La organización interna del distribuidor**, que define al jefe o responsable de la categoría y que tendrá por objetivo generar beneficio mediante tácticas de precio, surtido, ubicación, espacio y promoción para la categoría. Será posible identificar a los principales compradores y conocer sus preferencias y sus respuestas ante las promociones. Esto ayudará a desarrollar las tácticas específicas.

c) **Las necesidades tecnológicas y de información**, respecto a la situación del mercado, comportamiento y tendencias del consumidor, el análisis comparado de las categorías y sus planes estratégicos, etc. Se debe conocer información sobre quién compra, qué compra, dónde se compra, con qué frecuencia y en qué cantidad. Se diferencia la figura del comprador y la del consumidor final, que no siempre coinciden, para destacar la importancia de la colaboración entre fabricante y distribuidor: mientras que el primero investiga al consumidor final, el distribuidor tiene un mayor conocimiento del comprador final y su motivación de compra. A esto ayudarán la información, la tecnología y las aplicaciones informáticas.

d) **La necesaria relación entre distribuidores y fabricantes**, que desvela la orientación más a corto plazo del primero frente a la visión más a largo plazo del segundo.

La gestión por categorías refleja los importantes cambios que se han producido en los últimos años en el mercado de bienes de consumo envasados, con una complejidad creciente. Ante la pérdida de efectividad de los medios de comunicación masivos, la gestión por categorías permite a fabricantes y distribuidores capitalizar de manera coordinada el aumento de información en el mercado, los avances tecnológicos y las aplicaciones informáticas. Podemos decir que la gestión por categorías es un proceso conjunto entre fabricantes y distribuidores que consiste en la gestión de productos como unidades estratégicas de negocio, para distribuirlos de manera adecuada en cada tienda y satisfacer así las necesidades del consumidor. Al aportar un mayor valor al consumidor, este proceso permite en suma una mejora de los resultados comerciales. Consiste en un proceso cíclico y a largo plazo que incorpora la fase de control de todo proceso de planificación.

El principal beneficio que aporta la gestión por categorías es la orientación de las estrategias de negocio de fabricantes y distribuidores hacia las necesidades del consumidor.

Se puede definir una categoría como “un conjunto de productos o servicios que los consumidores perciben como complementarios o sustitutos respecto a la satisfacción de una determinada necesidad” (Comité europeo de *ECR*).

Esto hace que una misma categoría pueda recibir distinto tratamiento según el distribuidor, y que una misma familia de productos pueda estar definida dentro de distintas categorías.

Por ejemplo, el café formará una categoría en sí mismo para *Espressamente illy*, pero para un supermercado estará dentro de la categoría de desayuno.

Una clave para incorporar un producto a una categoría es que en la misma estén también los productos que lo sustituyen, según la perspectiva del consumidor. En el proceso de gestión por categorías, se identifican ocho fases:

- 1) Definición de la categoría.
- 2) El rol de la categoría.
- 3) El análisis cualitativo y cuantitativo de la categoría.
- 4) La fijación de objetivos para la categoría.
- 5) La determinación de las estrategias de la categoría.
- 6) La definición de las tácticas.
- 7) La implementación del plan de la categoría.
- 8) La revisión y el control del proceso.

Los roles que se le pueden asignar a una categoría serán los siguientes.

- Destino: cuando la categoría es el motivo de elección del establecimiento por parte del consumidor.
- Habitual o rutina: cuando la categoría se compra de manera habitual, pero no es el motivo de elección del establecimiento.
- Ocasional: categorías que presentan alta estacionalidad y un comportamiento de compra no premeditado.
- Conveniencia: cuando la categoría se vende en un establecimiento que no es el habitual para la misma, pero se incorpora porque aporta al establecimiento amplitud de surtido e imagen de servicio.

La tecnología, las nuevas aplicaciones informáticas y el acceso a la información están favoreciendo el desarrollo y la implantación de la gestión por categorías, que implica cambios en los fabricantes y minoristas, así como en sus relaciones. Uno de estos cambios es la mayor competitividad entre detallistas y una mayor participación de los fabricantes en el punto de venta. Conscientes de que los compradores toman cada vez más decisiones en el establecimiento, los fabricantes tratan de dirigir esfuerzos hacia el punto de venta para reforzar sus marcas. En el punto de venta también converge la colaboración entre fabricantes y minoristas, en la que confluyen el producto, el cliente y el plan de marketing del fabricante y el del detallista. La gestión por categorías crea de este modo un marco de referencia común para esta colaboración que se apoya en la obtención de beneficios mutuos, y de ahí que la creación de alianzas estratégicas sea tan importante como el desarrollo tecnológico e informático.

5. 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. Sin embargo, mantener una colaboración fructífera y duradera no es sencillo, debido a muchos factores.

Podemos clasificar las principales barreras a la colaboración en intraorganizacionales, interorganizacionales y externas.

5.1. Barreras intraorganizacionales

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 llevarlos a cabo. Esta barrera se produce como resistencia a los cambios por falta de conocimiento, cuando la dirección no comunica de manera adecuada el nuevo sistema y sus efectos.

Por lo tanto, el rol y el compromiso de la dirección son decisivos para que la colaboración surta efecto. Sin el apoyo especial de los directivos la colaboración es imposible, pues se considera básicamente estratégica y requiere cambios en la organización. Por este motivo, una de las principales tareas de la dirección cuando marca 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. 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 los mismos.

Para alcanzar un grado de colaboración alto o el más alto posible, las dos partes tienen que invertir en recursos y tiempo. Esto implica reorganizar procesos existentes y cancelar actividades innecesarias en la cadena logística para hacer las cosas de otra manera. 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 suponer la barrera de la desconfianza consiste en tener un comportamiento negativo. Esto significa que el comprador pretende la colaboración pero actúa de manera opuesta, como por ejemplo decidiendo una reducción de precios a los proveedores. Esta manera 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, y puede crear una débil base para orientar los procesos que se requieren y entorpecer la creación de una visión global a la colaboración para las dos empresas.

5.2. Barreras interorganizacionales

Una de las barreras más críticas es la falta de confianza. Lo más importante es que ninguna de las partes actúe de manera oportunista. Para comenzar la colaboración entre un proveedor y una empresa cliente, es necesario que establezcan primero una confianza mutua. Mediante el 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 haciendo un abuso de la confianza del otro.

Una colaboración efectiva y permanente solo puede alcanzarse cuando las dos partes están motivadas a alcanzar mejoras pero hacen también una contribución. La colaboración no funcionará cuando los socios no definen bien desde el principio la manera de colaborar, cómo se mide el valor añadido y en qué proporción se llevan a cabo las aportaciones.

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

5.3. 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 presente.

5.4. 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 que se enfrentan las empresas. En este apartado, queremos mostrar las estrategias que encontramos para afrontar estos problemas y resolverlos.

Proceso adaptativo

La implementación de la colaboración necesita su tiempo, y las empresas deben asumir que se trata de un proceso adaptativo. Es importante desarrollar el entendimiento entre las partes e intentar obtener un mejor punto de vista del compañero. Las partes también tienen que aportar recursos, pues toda iniciativa requiere inversión para empezar a trabajar.

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 supone una colaboración de este tipo. Se tienen que implementar programas para facilitar la colaboración y para mantener informado de manera externa e interna al personal. Una buena estrategia puede ser que los directivos apoyen la construcción de una organización horizontal que trabaje en los límites funcionales.

Técnicas de resolución de conflictos

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

Una medida para evitarlo consiste en 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.

Las estrategias para gestionar y resolver los procesos conflictivos en el entorno del canal de distribución se pueden clasificar según el grado de interdependencia vertical percibido entre los participantes en el canal (tabla 8).

Tabla 8. Mecanismos para la gestión del conflicto en las cadenas logísticas

Grado de interdependencia vertical percibido	Técnicas básicas de gestión del conflicto	Mecanismos específicos de gestión del conflicto	
Alto Bajo	Supraorganizacional	<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, pág. 114).

Estructura de empresa colaborativa

Este sistema puede incluso aumentar la comunicación. Esta estrategia se basa en dos pasos:

1) Primero un grupo de directivos, consistente en personas con distintas funciones, currículum y conocimientos, debe determinar de manera independiente todos los aspectos que hay que 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.

2) El segundo paso hace referencia al análisis para verificar lo competitiva que es 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.

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 mánager o directivo ofrece un determinado premio o beneficio a una empresa de la cadena logística si esta accede a cumplir ciertas peticiones y acciones.

Actividades

1. Explicad en qué consiste la gestión integral de la logística. Mencionad algunas semejanzas y diferencias específicas respecto a la gestión más tradicional de la logística.
2. Justificad el papel que pueden desempeñar los sistemas de información como EDI, RFID, etc., en la gestión integral de la cadena logística.
3. Utilizad un ejemplo real para explicar cómo consigue una empresa sus objetivos logísticos mediante las estrategias de flexibilidad y estandarización.
4. Describid y proporcionad un ejemplo de un proveedor de servicios logísticos integrados.
5. Justificad brevemente los requisitos fundamentales de una gestión efectiva de la cadena logística.
6. Comparad un enfoque de relación transaccional con una asociación de colaboración en la cadena logística.
7. Comparad los modelos de gestión predictivos y reactivos. Justificad la relevancia de los modelos reactivos en la estrategia de colaboración actual de la logística.
8. Explicad el aplazamiento de forma y el aplazamiento de lugar y diferenciad entre los dos. Aportad un ejemplo real en cada caso.
9. Comentad los principales factores que influyen en las decisiones de una cadena logística global.
10. ¿Por qué colaboran las empresas dentro de la cadena logística? ¿Por qué es importante el intercambio de información en el proceso de colaboración?
11. ¿Por qué se debe considerar la cadena logística como un conjunto de actividades y procesos interrelacionados que es necesario diseñar, coordinar y sincronizar? Especificad la relación entre las funciones, los actores y los procesos.
12. ¿En qué sentido la gestión de las relaciones puede aportar valor a una cadena logística?
13. Justificad la importancia de la adaptación dentro de la estructura de red que supone la cadena logística.
14. Explicad de manera breve los principales objetivos de los instrumentos de colaboración siguientes:
 - Respuesta eficiente al consumidor.
 - Respuesta rápida.
 - Gestión por categorías.
15. Investigad sobre el modelo de gestión logística de Inditex y explicad cómo implementa el concepto de respuesta rápida.
16. ¿Es la gestión por categorías una respuesta a las demandas del cliente, o se trata de un modelo de gestión que ha creado nuevas demandas en el cliente?

Bibliografía

Bibliografía básica

Barrat, M. (2004). "Understanding the meaning of collaboration in the supply chain". *Supply Chain Management: An International Journal* (vol. 9, núm. 1, págs. 30-42).

Bititci, U.; Martínez, V.; Albores, P.; Parung, J. (2004). "Creating and managing value in collaborative networks". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* (vol. 34, núm. 3-4, págs. 251-269).

Bowersox, D.; Closs, D.J.; Cooper, M.B. (2007). *Administración y logística en la cadena de suministros* (2.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Castán, J.M.; López, J.; Núñez, A. (2012). *La logística en la empresa. Un área estratégica para alcanzar ventajas competitivas*. Ediciones Pirámide.

Christopher, M.; Peck, H. (2003). *Marketing Logistics* (2.ª ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.

Díaz, A. (2000). *Gestión por Categorías y Trade Marketing*, Prentice Hall, Pearson Educación, S. A.

Fernie, J.; Sparks, L. (2011). *Logistics & Retail Management* (3.ª ed.). Kogan Page Limited.

Hill, C. W. L. (2007). *Negocios internacionales: competencia en el mercado* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Lee, K.; Carter, S. (2012). *Global Marketing Management* (3.ª ed.). Oxford University Press.

Martínez-López, F.J.; Maraver, G. (2009). *Distribución Comercial*. Madrid: Editorial Delta, Publicaciones Universitarias.

Referencias bibliográficas

Aertsen, F. (1993). "Contracting out the physical distribution function: a trade-off between asset specificity and performance measurement". *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* (vol. 23, núm. 1, págs. 26-28).

Alexander, N.; Doherty, A. M. (2009). *International Retailing*. Oxford University Press.

Anderson, J., Hakansson, H.; Johanson, J. (1994). "Dyadic Business Relationships within a Business Network Context". *Journal of Marketing* (vol. 58, octubre, págs. 1-15).

Bowersox, D.; Closs, D.; Stank, T. (2003). "How to master cross-enterprise collaboration". *Supply Chain Management Review* (vol. 7, núm. 4, págs. 18-27).

Christopher, M. (1998). *Logistics and Supply Chain Management* (2.ª ed.). Londres: FT/Prentice Hall.

Christopher, M.; Juttner, U. (2000). "Achieving supply chain excellence: the role of relationship management". *International Journal of Logistics: Research & Application* (vol. 3, núm. 1, págs. 5-23).

Cox, A. (1996). "Relationship competence and strategic procurement management. Towards an entrepreneurial and contractual theory of the firm". *European Journal of Purchasing & Supply Management* (vol.2, núm. 1, págs. 57-70).

Daniels, J. D.; Radebaugh, L. I.; Sullivan, D. P. (2004). *Negocios internacionales: Ambientes y operaciones* (10.ª ed.). Prentice Hall, Pearson Educación.

Dant, R.; Schul, P. (1992). "Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution". *Journal of Marketing* (vol. 56, enero, págs. 38-54).

Day, G. (1995). "Advantageous Alliances". *Journal of the Academy of Marketing Science* (vol. 23, núm. 4, págs. 297-300).

Fernie, J. (1994). "Quick Response: An international perspective". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* (vol. 24, núm. 6, págs. 38-46).

- Forsgren, M.; Johanson, J.** (1992). *Managing Networks in International Business*. Gordon and Breach Science Publishers. Suecia: Uppsala University.
- Frazier, G.; Antia, K.** (1995). "Exchange Relationships and Interfirm Power in Channels of Distribution". *Journal of the Academy of Marketing Science* (vol. 23, núm. 4, págs. 321-326).
- Frazier, G., Spekman, R.; O'Neal, C.** (1988). "Just-in-Time Exchange Relationships in Industrial Markets". *Journal of Marketing* (vol. 52, octubre, págs. 52-67).
- Gallagher, K. P.** (2009). "Economic Globalization and the Environment". *The Annual Review of Environment and Resources* (núm. 34, julio, págs. 279-304).
- Ganesan, S.** (1994). "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships". *Journal of Marketing* (vol. 58, abril, págs. 1-19).
- Gregorio, M.** (2006). "Globalization: how China and India are changing the debate". *Teaching Business & Economics* (vol. 10, núm. 2, verano, págs. 8-11).
- Han, S-L., Wilson, D.; Dant, S.** (1993). "Buyer-Supplier Relationships Today". *Industrial Marketing Management* (vol. 22, págs. 331-338).
- Kalwani, M.; Narayandas, N.** (1995). "Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?". *Journal of Marketing* (vol. 59, enero, págs. 1-16).
- Kashani, K.** (2004). "Marketing through collaboration: how seller and buyer can benefit". *European Business Forum* (núm. 17, págs. 37-44).
- Lévy, B.** (2009). "New Frontiers in Globalization, Asian Emerging Countries and Governance Issues in the 21st Century". *Competition Forum* (vol. 7, núm. 1, págs. 243-256).
- López, E. A. R.** (2004). *La internacionalización de la Pyme europea: Génesis y evolución de las políticas de apoyo a la cooperación empresarial en el marco de la Unión Europea*. Editorial Universidad de Granada.
- Mentzer, J.; Foggin, J.; Golicic, S.** (2000). "Collaboration: the enablers, impediments and benefits". *Supply Chain Management Review* (vol. 4, núm. 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, núm. 2, págs. 135-152).
- Morcillo, M. F.** (2006). "Globalización: retos de cara al futuro". *Cuadernos de ciencias económicas y empresariales* (núm. 50-51, págs. 51-83). Universidad de Málaga.
- Morgan, R.; Hunt, S.** (1994). "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing". *Journal of Marketing* (vol. 58, julio, págs. 20-38).
- Narus, J.; Anderson, J.** (1996). "Rethinking Distribution: Adaptative Channels". *Harvard Business Review* (julio-agosto, págs. 112-120).
- Nevin, J.** (1995). "Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues". *Journal of the Academy of Marketing Science* (vol. 23, núm. 4, págs. 327-334).
- Noordewier, T., John, G.; Nevin, J.** (1990). "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships". *Journal of Marketing* (núm. 54, págs. 80-93).
- Oburai, P., Baker, M.; 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, 20-23 de mayo, págs. 187-206)*. Estocolmo.
- Pedro, C. de, Rivas, A.; Galán, F. J.** (1997). "La Relación Estrategia-Estructura. Una Revisión de las Aportaciones más Recientes". *Dirección y Organización* (núm. 18, junio, págs. 70-77).
- Quinn, J.; Hilmer, F.** (1994). "Strategic Outsourcing". *Sloan Management Review* (verano, págs. 43-55). Traducción española: "El Outsourcing estratégico". *Harvard Deusto Business Review* (1995, núm. 67, julio/agosto, págs. 54-69).

- Reve, T.** (1990). "The firm as a means of internal and external contracts". En: M. Aoki y otros (eds.). *The Firm as a Nexus of Treaties*. Londre: Sage.
- Rueda, B.** (1995). "Outsourcing, de la acción táctica a la iniciativa estratégica". *Harvard Deusto Business Review* (vol. 1, págs. 85-92).
- Stern, L.** (1971). "Potential Conflict Management Mechanisms in Distribution Channels: An Interorganizational Analysis". En: D. Thompson (1971). *Contractual Marketing Systems* (págs. 111-145). Boston: Pitman Publishing.
- Stern, L.; El-Ansary, A.** (1992). *Marketing Channels* (4.ª ed). Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall, Inc. Traducción española: *Canales de Comercialización* (1999, 5.ª ed.). Madrid: Prentice-Hall Iberia, S. R. L.
- Stuckey, J.; White, D.** (1994). "Integración Vertical: Oportunidades y Desventajas". *Harvard Deusto Business Review* (núm. 59, págs. 14-28).
- Varadarajan, R.; Cunningham, M.** (1995). "Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations". *Journal of the Academy of Marketing Science* (vol. 23, núm. 4, págs. 282-296).
- Ventura, J.** (1995). "Análisis Estratégico de los Límites de la Empresa: Grado de Integración Vertical". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* (vol. 4, núm. 1, págs. 79-87).
- Weitz, B.; Jap, S.** (1995). "Relationship Marketing and Distribution Channels". *Journal of the Academy of Marketing Science* (vol. 23, núm. 4, págs. 305-320).
- Williamson, O.** (1979). "Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations". *Journal of Law and Economics* (vol. 22, octubre, págs. 233-261).
- Williamson, O.** (1990). "The firm as a nexus of treaties: an introduction". En: M. Aoki y otros. *The Firm as a Nexus of Treaties*. Swedish Collegiums for Advanced Study in the Social Sciences.
- Wilson, D.** (1995). "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships". *Journal of the Academy of Marketing Science* (vol. 23, núm. 4, págs. 335-345).