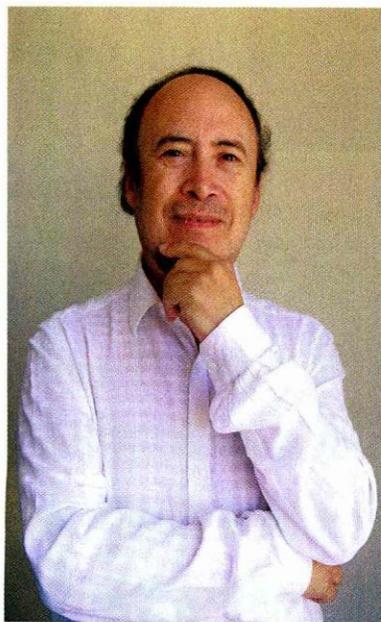


|                |  |
|----------------|--|
| <b>Medio</b>   | Revista Negocios Globales  |
| <b>Fecha</b>   | 27-07-2015   |
| <b>Mención</b> | Mecanismos de coordinación en Supply Chain Management. El autor es profesor del MBA de la UAH. |

# Mecanismos de coordinación en Supply Chain Management



Por Rodolfo Torres-Rabello,  
rodolfo.torres@uai.cl

Son numerosos los autores que han enfatizado la importancia de la coordinación y colaboración entre eslabones de una cadena. Pero, ¿cuáles son los mecanismos de coordinación a los que puede recurrir un Gerente de Supply Chain?



## Autor

**Rodolfo Torres-Rabello** es Consultor internacional en Excelencia Operacional. Profesor del Master de Marketing y Gestión Comercial Universidad Adolfo Ibáñez. Profesor del MBA Universidad Alberto Hurtado. Profesor de Operaciones en Ingeniería Comercial Universidad Alberto Hurtado. Consultor partner de Business Architects. Coautor del libro "Supply Chain Management: Logrando ventajas competitivas a través de la gestión de la cadena de suministro".

La coordinación está en la esencia del concepto de Supply Chain Management (SCM). Si recordamos que, más que cadenas, tratamos con redes complejas, la coordinación entre los distintos nodos (o actores) resulta de importancia vital.

Las empresas proveedoras y clientes que componen en forma encadenada una red de valor, enfrentan concretos y cotidianos problemas de coordinación. Algunos ejemplos:

-El vino está embotellado, pero no han llegado las etiquetas.

-El motor está desarmado y listo para su reparación, pero llegaron solo algunos repuestos.

-Comercial ingresa al sistema un pedido urgente, pero Producción tiene un programa distinto y Logística no tiene disponibilidad de esos productos.

-El primer día de la promoción las tiendas no tienen aún el material de merchandising ni los productos para enfrentar el aumento de ventas.

-El cliente no quiere recibir el producto porque insiste en que le reciban una devolución, pero el transportista dice que no está autorizado para recibirla.

Llamaremos "mecanismo de coordinación" a las herramientas específicas diseñadas para enfrentar un particular problema de coordinación, tales como los ilustrados más arriba.

Distinguiremos entre: mecanismos de coordinación vía precio, mecanismos de coordinación vía acuerdos alternativos al precio, y mecanismos de coordinación vía procesos<sup>1</sup>.

### • Mecanismos de coordinación vía precio

Los mecanismos de coordinación vía precio pueden estar basados en políticas de descuentos, en tarifas acordadas para un cierto período y en políticas de devoluciones. Este tipo de mecanismos pueden ser bien o mal utilizados. Bien utilizados pueden ser un medio para alinear los incentivos en la cadena de suministro<sup>2</sup>. Como algunos autores han hecho notar, sin alineamiento de los incentivos, las cadenas logran un desempeño sub-óptimo o, como se suele decir, "óptimos locales, no globales". Mal utilizados, en cambio, producen el

efecto contrario. Un fuerte descuento, por ejemplo, podría ser el medio para que un comerciante detallista aumente la cantidad a pedir, sobrestockeando la tienda, pero no volverá a pedir por un tiempo.

#### ▪ **Mecanismos de coordinación vía acuerdos alternativos al precio**

Los mecanismos de coordinación vía acuerdos distintos al precio pueden ser diversos. Los acuerdos de flexibilidad en las cantidades u órdenes de compra abiertas son un mecanismo típico de coordinación. Y hay otros: Reglas para la localización de inventarios (conocidas como "multi-echelon inventories"), acuerdos para promociones e introducción de productos nuevos, acuerdos de territorio o distribución exclusiva, acuerdos de unitización (unidades de compra similares a unidades de almacenaje y de distribución) y otras. Algunos autores recuerdan que estos mecanismos de coordinación pueden ser formales e informales, como bien se puede constatar en la operación diaria.

#### ▪ **Mecanismos de coordinación vía procesos**

Los procesos son otra fuente de mecanismos de coordinación entre proveedores y clientes en una cadena de suministro. Un proceso contiene reglas, actividades, recursos, roles y responsabilidades, documentos y datos. Los enfoques específicos para implementar Supply Chain Management varían según la industria y en cada uno de ellos hay enfoques, métodos y herramientas: Efficient Consumer Response (ECR) en la industria de consumo masivo, Quick Response (QR) en la industria textil, Lean Enterprise (LE) en la industria automotriz. Hay métodos que bien pueden ser utilizados en uno u otro enfoque. Tal es el caso de Sales and

Operations Planning (S&OP), Vendor Managed Inventories (VMI) y otros<sup>3</sup>.

La elección de los mecanismos de coordinación adecuados depende de las condiciones de contexto de la cadena de suministro, por ejemplo, el grado de dependencia entre clientes y proveedores, la compatibilidad de las respectivas organizaciones y el grado de compromiso de sus equipos gerenciales.

#### **Qué hay detrás de los mecanismos de coordinación**

La coordinación no es un fruto casual. Hay factores que influyen y subyacen a un acuerdo de coordinación. El poder de los clientes o de los proveedores es un factor clave en la naturaleza de las relaciones, como lo estableció Michael Porter. Dada cierta naturaleza de las relaciones, la coordinación siempre estará basada en la confianza<sup>4</sup>. Esto lo saben quienes trabajan en los Centros de Distribución, pues establecen relaciones de confianza con muchos clientes para resolver la Logística del día a día, en la forma de pedidos urgentes, recepciones fuera de plazo y otros casos cotidianos. Uno de los roles claves para los Gerentes de Supply Chain es, precisamente, construir confianzas entre los socios comerciales de su cadena de suministro. En una época donde la desconfianza parece ser la tónica, los Gerentes de Supply Chain tienen el desafío de construir confianzas en sus cadenas y establecer eficaces mecanismos de coordinación. Queda planteado el desafío. ●

*Los conceptos de “coordinación” y “colaboración” están en el centro de las prácticas que hoy conocemos como gestión de la cadena de abastecimiento.*



1 Adaptado de Fugat, Sahin y Mentzer, "Supply Chain Management Coordination Mechanisms". Journal of Business Logistics, vol. 27 N° 2, 2006

2 Narayanan y Raman, "Aligning Incentives in Supply Chain". Harvard Business Review. The 21st Century Supply Chain Collection.

3 Ver libro "Supply Chain Management: Logrando ventajas competitivas a través de la gestión de la cadena de suministro". J.H.Chávez y R.Torres-Rabello. Edit. RIL 2012

4 N.Kumar, "El poder de la confianza en las relaciones". Harvard Business Review Nov-Dic 1996

