

Gestión de la Confianza en la Cadena de Suministro.

Andrés Boza García¹, Francisco Cruz Lario Esteban², Llanos Cuenca Gonzalez¹

CIGIP – Centro de Investigación Gestión e Ingeniería de Producción. Universidad Politécnica de Valencia.

¹Departamento de Organización de Empresas (Escuela Universitaria de Informática, Universidad Politécnica de Valencia, aboza@cigip.upv.es, llcuenca@cigip.upv.es)

²Departamento de Organización de Empresas (Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales, Universidad Politécnica de Valencia, felario@cigip.upv.es)

RESUMEN

La Gestión de la Cadena de Suministro basa su éxito en organizar un sistema de suministro altamente competitivo dirigido a desarrollar soluciones innovadoras y sincronizar el flujo de Productos, Servicios e Información hacia el mercado, para crear una fuente de valor para el Cliente. Para ello es necesario unificar recursos y competencias productivas de las empresas con sus empresas aliadas. La aplicación de la Tecnologías de la Información en esta materia da lugar a Sistemas Integrados Inter-empresariales como herramientas de comunicación entre los integrantes de la Cadena de Suministro. Para conseguir una excelencia en la Gestión de la Cadena de Suministro es necesario superar el nivel de mínimos alcanzado en las relaciones de alianza entre las empresas para pasar a un nivel de máximos basado en relaciones de total confianza entre las mismas.

Palabras clave: Cadena de Suministro, Sistemas Integrados, Gestión de la Confianza.

1. Integración

Las empresas han estado durante largo tiempo disgregando la información por diferentes repositorios en función de las necesidades de cada área, creando así nichos de información, información redundante, procesos redundantes y problemas de comunicación entre áreas.

La forma en que las empresas han resuelto este problema ha sido integrando [1] sus sistemas de información, utilizando para ello los paquetes de software ERP (Enterprise Resource Planning). El software ERP da soporte a las necesidades de diferentes áreas funcionales, compartiendo e integrando la información [2] en un único repositorio. La idea de comunicar información entre partes se ha visto reemplazado por la de compartir información.

Esta integración ha tenido que salvar la barrera de la desconfianza generada por los objetivos partidistas de cada área, para conseguir trabajar en un entorno de absoluta cooperación entre las mismas.

La cooperación necesaria entre los integrantes de la Cadena de Suministro de la empresa se puede resolver tecnológicamente mediante sistemas integrados inter-empresariales, pero no es suficiente [3]. Para alcanzar una verdadera cooperación entre los integrantes de la Cadena de Suministro y obtener un sistema integrado inter-empresarial eficiente [4] es necesario salvar las barreras de desconfianza entre los integrantes de la misma.

La integración es complicada debido a que las compañías tienen otros proveedores y clientes; de esta forma, sus cadenas de suministro se solapan pero no son totalmente idénticas. Además, una mejor integración implica un mayor grado de compartición de información confidencial sobre costes y capacidades, así como, una gestión integrada de los procesos de negocio [5].

El uso de información compartida entre los integrantes de la Cadena de Suministro [6] es una norma aceptada de operatividad. Sin embargo, es necesario destacar dos puntos. En primer lugar los acuerdos contractuales entre los miembros de la Cadena de Suministro que determinan el esfuerzo a desarrollar para alcanzar la reducción de costes por las decisiones integradas a lo largo de la cadena. En segundo lugar trata sobre cómo pueden ser incentivados los integrantes de la Cadena de Suministro para que realmente compartan la información. Desde la perspectiva de un integrante de la cadena, puede desconfiar a la hora de compartir información (p. ej. en términos de costes) ya que esto puede llevarlo a perder ventajas competitivas. Sin embargo, para desarrollar mecanismos de decisión en una cadena integrada, tal información es esencial. De esta forma se necesitan mecanismos para incentivar la revelación de tal información para cada integrante de la cadena [7].

Un mecanismo incentivador para la revelación de información a los integrantes de la Cadena de Suministro es la relación de confianza entre los integrantes de la misma.

2. Relación de confianza

La confianza supone conocer, definir y ofrecer reglas, normas y garantías que difieren en función del tipo de relación que se establezca. Entre los componentes de la construcción social de la confianza están [8]:

- La fe,
- Los elementos de validación, prueba y garantía,
- Y la memoria

La fe en las personas y/o instituciones, que descansa en cuatro condiciones:

a) La legitimidad de las reglas del juego y, en particular, de las sanciones en caso de no respetar estas reglas. b) La creencia en la otra parte. c) Hacer a la otra parte responsable. d) Mantener un saber mínimo común acerca de las relaciones entre las partes implicadas. Este conocimiento es siempre limitado pues es fragmentario; si fuera total y perfecto la cuestión de la confianza no se plantearía; si fuera nulo, toda relación sería inviable.

Los elementos de validación, prueba y garantía del contrato implícito o explícito firmado, es decir de las formas institucionalizadas o informales de la confianza, son diversos. Un documento escrito, los testigos o 'la palabra' entre personas constituyen garantías.

La memoria, es decir, las experiencias pasadas, la historia y la rutina nos llevan a pensar que las buenas relaciones mantenidas en el pasado y el interés en que permanezcan evitarán el incumplimiento de los compromisos adquiridos, es decir, harán que exista fidelidad. Se crea de este modo un conjunto de hábitos.

Para que la confianza sea real, es necesario no caer en las trampas de la comunicación[9]:

- Comunicar en Disonancia: Emitir un discurso que esté en contradicción con sus intenciones.
- Juegos de Poder: En forma de autoritarismo por parte de quien quiere imponer su ley o en forma de manipulación.
- Admiración o subestimación: La admiración conlleva centrarse sobre sí mismo y no escuchar a los demás. La subestimación sitúa al resto en posición de superioridad pasándole la responsabilidad.
- Victimización: Adoptar la postura de víctima para que el resto ayuden en su salvación
- Proyecciones: Atribuir al otro las propias necesidades, ideas, aspiraciones, defectos...., es decir, deformar la realidad percibida.
- Interferencias: La comunicación puede verse perturbada por interferencias voluntarias o “pantallas de humo” emitidas por quien no desea ser descubierto.
- Perversidades: Como puede ser la imprevisibilidad con objeto de desestabilizar.

En general, es posible hacer una distinción entre dos tipos de confianza: la confianza vertical y la horizontal [8] :

La confianza vertical es una relación jerárquica entre subordinados o inferiores y superiores. En esta relación, que es por naturaleza asimétrica, debe hacerse una distinción entre la confianza ascendente y la confianza descendente, que no son un reflejo simétrico puesto que existen poderes desiguales y compromisos diferentes.

La confianza horizontal es una relación entre partes similares o que se consideran similares, o entre individuos que no son directamente dependientes.

La proximidad es un factor generador de confianza. Esta proximidad puede consistir en una relación física y espacial de cercanía, horizonte temporal o una relación psicológica, social y cultural.

Ries y Trout en su libro marketing de guerra buscan las estrategias que le hagan ganar la batalla respecto a sus competidores. Estas batallas no se libran en la oficina del consumidor, ni en los supermercados o las farmacias. Estos no son más que puntos de distribución de la mercancía. Tampoco se libran en lugares como Dallas, Detroit o Denver. Las batallas de marketing se libran en un lugar sucio y feo. Las batallas de marketing se libran dentro de la mente; en la propia y en la de los clientes en perspectiva cada día de la semana. La mente es el campo de batalla; un terreno falso y difícil de entender [10].

La confianza se gana igualmente en la mente de los participantes de la Cadena de Suministro. La confianza es personal, no organizacional. Esto refuerza el comportamiento afectivo que conllevan las relaciones entre los grupos de personas representantes de las organizaciones.

3. La confianza en la Cadena de Suministro.

La confianza entre los integrantes de la Cadena de Suministro permite eliminar fricciones y ayudar en el mejor funcionamiento de la misma, ya que, representa un paso adelante en la gestión de las relaciones, y esta lealtad se percibe como una propuesta de valor duradera y diferenciada.

El proveedor que confía en una empresa, que comparte con ella sus necesidades y expectativas, que participa y se relaciona habitualmente con ella, será más difícil de captar para otras empresas y se esforzará en la mejora de la relación.

Para perpetuar la relación de confianza, se debe tener en primer lugar la perspectiva de beneficio mutuo, es decir, un enfoque ganar-ganar. Y en segundo lugar se debe desarrollar en un clima de total fiabilidad y seguridad. Cuando este enfoque se adopte por todos los integrantes de la Cadena de Suministro se estará en disposición de alcanzar una verdadera ventaja competitiva duradera.

Es necesario establecer lazos de confianza que faciliten la incorporación de los integrantes de la Cadena de Suministro a los procesos de decisión, que permitan su plena integración en las actividades de la misma. En esta tarea se ponen en juego: Conocimientos (qué, por qué), Habilidades (Cómo) y Deseos (Querer).

Una forma de ver la Cadena de Suministro es: como un número de relaciones entre compradores y vendedores que se establece en un determinado momento. En esta concepción atómica solo se necesita establecer el contrato de compra o venta, donde no hay memoria ni contexto social. Estas relaciones se han basado en modelos contractuales basados en sus propios intereses individuales, donde el contrato suministra la necesaria fijación para sujetar a cada parte a sus acuerdos. Esta visión es una descripción irreal de las relaciones de negocio y de las prácticas contractuales. Las empresas raramente recurren a remedios legales. En la realidad comercial, la confianza y relaciones de cooperación son la norma más que la excepción. [11].

La confianza es el principio bajo el cual se basan la mayoría de relaciones comerciales y no en una visión legalista de las relaciones entre empresas.

4. Gestionar la confianza

La confianza es un valor añadido crítico con el que se cuenta en las relaciones entre compradores y vendedores. Los responsables del suministro deben gestionar la confianza como una ventaja en el aprovisionamiento en particular y de la organización en general. Dado que la confianza es un importante recurso de la organización, debe ser entendido, mejorado, cuidado y gestionado [12].

La gestión de la Cadena de Suministro tiende a concentrarse en los tradicionales elementos tangibles de la misma, sin tener en cuenta los peligros que conlleva la pérdida de la confianza por los integrantes de la misma [13].

La confianza dirigida a las relaciones de negocio se basan en cuatro pasos [12]:

1. Credibilidad. El responsable del suministro y el proveedor deben comprender la problemática del otro. Deben tener un 'fondo común' sobre el que se base la relación. La credibilidad precede a la confianza.
2. Formalidad. El comprador y el vendedor deben verse como seguros, consistentes y predecibles. El grado de consistencia y predicibilidad se acrecienta con el tiempo y fortalece el grado de confianza.

3. Familiaridad. Comprender estados de ánimo, emociones, comportamientos individuales desde la perspectiva de la preocupación. Las personas entonces se reconocen como individuos y no como representantes de una organización.
4. Dejar de estar orientada a sí misma. La confianza requiere confiar intereses, necesidades y conductas de otros en el sistema de suministro. Unos propósitos interesados anula los principios fundamentales de la confianza.

La confianza debe gestionarse mediante el desarrollo de una serie de pautas de comportamiento. Estas pautas adaptadas de Fernandez Lopez [14] son:

- Gestionar las expectativas de los participantes: Se debe dejar bien claro lo que se espera de cada uno de ellos.
- Establecer límites: La confianza prospera cuando se han delimitado claramente los límites de actuación de cada uno. El límite, la frontera, lejos de separar, favorece el desarrollo y clarificación de las relaciones.
- Delegar: La tarea de delegar implica la pérdida de autoridad, para asignar y distribuir funciones entre los participantes de la Cadena de Suministro.
- Fomentar la reciprocidad: Ayudar a la consecución de metas de los participantes para así contribuir en el cumplimiento de los objetivos colectivos. Se trata de un esquema ganar-ganar.
- Cumplir: Verificar lo acordado constituye la muestra más simple y eficaz de ser de confianza. No cumplir lo pactado traiciona la confianza.
- Ser consecuente: El parecer imprevisible o no seguir patrones de conducta conocidos acarrea la falta de confianza.

Uno de los elementos que incrementa la confianza es la aportación de información necesaria en el momento adecuado a lo largo de la Cadena de Suministro [13]. Según Christopher, los elementos que pueden conducir a la pérdida de la confianza son:

1. Visibilidad. Si el tiempo que pasa desde que un cliente realiza un pedido hasta que lo recibe es excesivamente largo, o que los propios miembros de la Cadena de Suministro tengan desconocimiento de información relevante sobre otros participantes de la misma (estado de inventario, trabajo en curso, planes de producción, capacidad, etc.).
2. Control. Es necesario poder controlar las operaciones a lo largo de toda la cadena. Se pierde la confianza si los gestores de la Cadena de Suministro no tienen la flexibilidad para responder a los cambios, si no hay posibilidad de expedición, si la línea de producción no es flexible o los cambios en la planificación de la producción no son posibles

La espiral de riesgo (fig.1) se genera cuando por falta de esa visibilidad y control se generan inventarios inflados para no crear roturas de stock en la Cadena de Suministro. Esto crea mayores plazos en la producción que a su vez genera pérdida de visibilidad y por tanto una pérdida de la confianza.

¿Cómo puede medirse la confianza en la Cadena de Suministro? Si consideramos la Cadena de Suministro como una cadena de clientes, es posible buscar el grado de confianza de cada cliente con sus proveedores. Como la confianza se basa en percepciones, estas deben ser medidas. Además de los aspectos cualitativos, se deben buscar medidas tangibles de la confianza. Por ejemplo, ¿cuántos días de inventario aparecen en cada paso de la Cadena de

Suministro? Este panel de la Cadena de Suministro puede ayudar a detectar donde hay un mayor numero de días de inventario, y la confianza es por tanto menor.

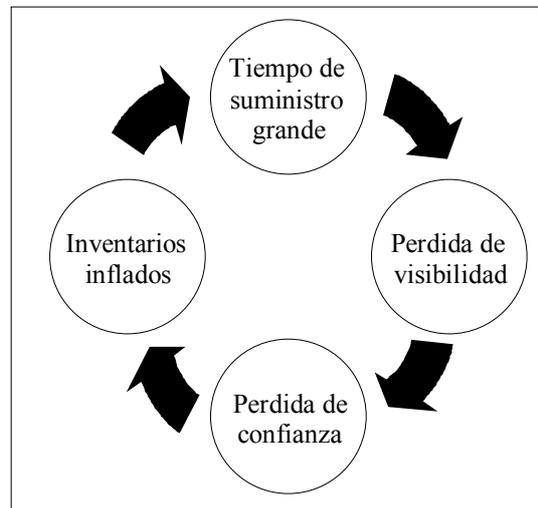


Figura 1: Espiral del riesgo [13].

Los elementos clave para romper la espiral de riesgo son [13]:

- Información correcta, visibilidad y accesibilidad. Es importante que la información de la Cadena de Suministro como inventarios, demanda, previsiones, planes de producción y distribución, trabajo en curso, capacidad, etc., este fácilmente disponible a las personas clave en la Cadena de Suministro. Esta información debe ser correcta y llegar en el momento adecuado para que todos los participantes puedan planificar o replanificar sus propuestas.
- Alertas. Cuando aparecen desviaciones sobre lo planificado, deben ser alertados los adecuados participantes de la Cadena de Suministro.
- Acciones correctivas. Deben suministrarse planes de contingencia y herramientas para tomar acciones correctivas cuando se detectan condiciones fuera de control.
- Sincronizar la Cadena de Suministro. Cuando la información fluye por la Cadena de Suministro, se debe dar el paso de reducir los sistemas de inventario lo cual simultaneamente mejorará los tiempos de respuesta. La habilidad de conseguir suministrar de forma más inmediata la demanda, se puede llamar agilidad, y la clave de la misma es la velocidad. Esta agilidad no es a nivel de empresa, sino que implica la sincronización de todas los integrantes de la Cadena de Suministro y que todos trabajen al mismo ritmo.

5. Conclusiones

El objetivo debe ser que todos los participantes actúen (se involucren y participen activamente) como engranajes de la maquinaria que representa la Cadena de Suministro con el el grado de confianza que permita asumir los objetivos de la Cadena de Suministro como objetivos propios.

Fe/ley, dos razones poderosas y también dos creencias sobre las que descansa la confianza [8], deben aparecer en las relaciones que se establezcan entre todos los participantes de la Cadena de Suministro.

La información es un recurso de la empresa que va a ser compartida entre los integrantes de la Cadena de Suministro. Para cualquier organización su información es uno de los elementos más valiosos de la misma, y la compartición de la misma entre los participantes de la Cadena de Suministro se convierte en un elemento de riesgo. Este riesgo es mayor cuanto mayor es el número de participantes.

La sincronización en la Cadena de Suministro se puede conseguir mediante los sistemas de información inter-empresariales. Estos sistemas no son suficientes para alcanzar una verdadera cooperación, como se indicó anteriormente, sino que es necesario establecer relaciones de confianza entre los participantes de la misma.

Los sistemas de información inter-empresariales se pueden ver como herramientas que permitan mejorar el grado de confianza de los integrantes de la Cadena de Suministro. La mejora de la *visibilidad*, para que cualquier participante en la cadena conozca la situación de los otros, y el *control* de las operaciones, para que se pueda responder a los cambios, puede realizarse utilizando los sistemas de información inter-empresariales teniendo en cuenta estos aspectos que permiten aumentar la confianza en la Cadena de Suministro.

Aunque se reconoce la importancia de la confianza en las relaciones por parte de las empresas, estas deben dar pasos para conseguir una efectiva gestión de la confianza como herramienta para la mejora de las relaciones empresariales. La confianza es un factor crítico y juega un papel esencial en el éxito de la Cadena de Suministro.

Referencias

- [1] Boza García, A., (2002) “E-Marketplace y ERP. La integración necesaria”, *I Congreso Nacional de Comercio Electrónico Aplicado .Actas.*, pp. 19-28.
- [2] Hasselbring, W, (2000) “Information System Integration”, *Association for Computing Machinery. Communications of the ACM.* ;New York.
- [3] Lario, F.C., Cuenca, Ll., Peydro, D., (2001) “El capital humano y las Tecnologías de la Información en la visión estratégica de la Gestión de la Cadena de Suministro” En: CIGIP- Centro de Investigación de Gestión e Ingeniería de Producción, *Cuadernos de Gestión de la Cadena de Suministro. Volumen 2*, Editorial UPV, pp.73-100
- [4] Lario, F.C, García, J.P., Perez, D., (2001), *Gestión de la Cadena de Suministro, Redes InterOrganizacionales y Sector del Automovil*, Editorial UPV
- [5] Shapiro, J.F. (2001) *Modeling the Supply Chain*. Duxbury.
- [6] Lario, F.C., Perez, D., (2001) “La evolución de la Gestión de la Cadena de Suministro” En: CIGIP- Centro de Investigación de Gestión e Ingeniería de Producción, *Cuadernos de Gestión de la Cadena de Suministro. Volumen 1*, Editorial UPV, pp.63-77

- [7] Erengüç, S.S. , Simpson, N.C., Vakharia, A.J., (1999) Integrated production/distribution planning in supply chains: An invited review. *European Journal of Operational Research* Vo. 115 pp.219-236
- [8] Servet, J.M., (1998) “Confianza” *Revista Valenciana D’Estudis Autonomics*, nº 22 pp.167-179
- [9] Le Saget, M., (1997) *El directivo intuitivo*, Ediciones Deusto
- [10] Ries, A., Trout, J., (1986) *Marketing de Guerra*. McGraw-Hill
- [11] Ahmed, M., Berry, A.J., Cullen, J.C., Dunlop, A. And Seal, W.B. (1997) “The Consequences of Inter-firm supply chains for management accounting: Toward a research agenda” International Information Systems Conference. Sheffield Hallam University.
- [12] Fawcett, S.E, Staheli, D.L., Williams, A.J. (2003) “Supply Chain Trust and Commitment: Practical Perspectives for Long Term Success” The 88th Annual International Supply Management Conference and Educational Exhibit.
- [13] Christopher, M., Lee, H.L., (2001) “Supply Chain Confidence. The key to effective supply chain through improved visibility and reliability”. Standfor Global Supply Chain Management Forum.
- [14] Fernández Lopez, J., (2002) *Gestionar la Confianza*, Financial Times/Prentice Hall