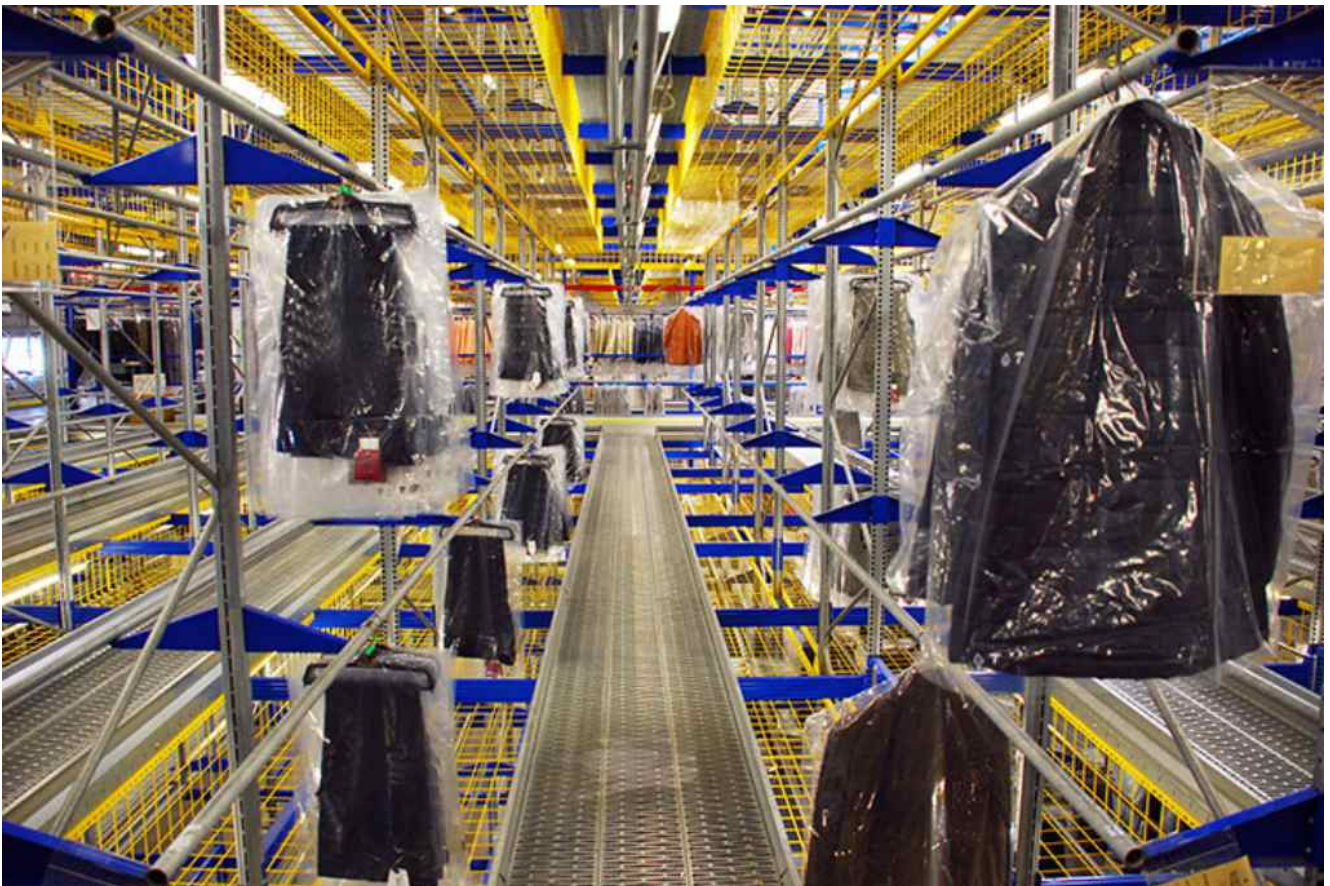


## Una cadena de suministro más flexible no siempre sale a cuenta

**A los directivos de operaciones les enseñan que las cadenas de suministro deben ser flexibles y adaptativas. Por tanto, ¿es mejor tener dos proveedores que uno? Víctor Martínez de Albéniz y Eduard Calvo proponen un modelo que relaciona precios y flexibilidad.**



20 de julio de 2017

En moda, electrónica y otros productos con un ciclo de vida corto, los directivos intentan minimizar el tiempo que pasa el producto en el punto de venta.

La **pronto moda** encadena nuevas colecciones para que los consumidores sigan comprando y los fabricantes de **productos electrónicos** introducen innovaciones constantes para lograr lo mismo.

El objetivo es una **rotación rápida** del género, en la que los productos agotados no suelen reponerse, sino que se sustituyen por otros más novedosos. Pero no siempre es así. Puede que las tiendas quieran hacer más pedidos de un producto que tiene una gran aceptación.

¿A quién deberían recurrir? ¿Al **proveedor original**, que suele garantizar un buen precio, pero un mayor tiempo de espera? ¿O a un **proveedor alternativo**, más rápido y local, pero quizá más caro?

Los profesores del IESE [Víctor Martínez de Albéniz](#) y [Eduard Calvo](#) cuestionan la convención de que las empresas deben ser tan flexibles y adaptativas como sea posible con un modelo que basa la decisión en una serie de factores específicos.

Entre las cuestiones a valorar están si los precios se fijan de antemano o sobre la marcha, si los proveedores conocen su rol en el modelo de negocio y cómo afecta ese conocimiento a la relación con el proveedor.

Haciendo uso de su modelo, los autores concluyen que, si los precios se acuerdan de antemano, sale más a cuenta trabajar con un único proveedor tanto en los pedidos planificados como en los urgentes.

## Respuesta rápida

**H&M** trabaja con un único proveedor y, si necesita reponer urgentemente un artículo, pide una reposición rápida, aunque la paga más cara. Así, si las faldas vaqueras se agotan antes del fin de la temporada, los nuevos pedidos saldrán más caros.

Por su parte, rivales como **Zara** o **Bershka**, marcas del grupo Inditex, hacen sus pedidos iniciales a un proveedor más barato, pero con un plazo de entrega más largo. Y cuando necesitan reponer productos, buscan otro más rápido, cercano y caro.

Mientras que H&M se sirve de un **único proveedor**, Zara y Bershka tienen un **aprovisionamiento dual**.

Esta última es sin duda la opción más adaptativa y, por tanto, más flexible. Pero, ¿cuál es la reacción de los proveedores al saber que forman parte de una cadena de suministro dual?

En la *pronto* moda, la ventana de tiempo para vender el producto es corta y no se sabe cuántos clientes querrán comprarlo. De ahí que se elaboren previsiones para decidir los pedidos, que se vuelven más fiables a medida que avanza la temporada de ventas.

La cuestión es que los precios del proveedor son más baratos cuando el tiempo de espera es mayor, con lo que las previsiones tienen que ser menos precisas, y más caros cuando se reduce el tiempo de espera pero se puede afinar más la previsión.

## Guerra de precios

La clave del éxito del aprovisionamiento dual es el momento elegido para fijar los precios.

- Empresas y proveedores pueden **acordar un precio al principio** y respetarlo durante todo el proceso. Por ejemplo, los compromisos de H&M con sus proveedores suelen abarcar muchos años.
- Otra opción es **no acordar un precio de entrada**, por lo que no hay garantías y los precios se fijan en función de los datos actualizados de la oferta y la demanda.

Cuando las empresas no se comprometen a **largo plazo** con sus proveedores, es más difícil predecir los precios, que normalmente son más caros. Pero los autores también advierten que los precios en el aprovisionamiento dual son mayores cuando se pactan de antemano.

La causa es la estrategia de buscar proveedores más rápidos. Como explican los autores, en el aprovisionamiento dual "el proveedor rápido puede seguir recibiendo pedidos pese a ser más caro", mientras que en la estrategia de aprovisionamiento con un único proveedor "habría sido totalmente descartado".

Como consecuencia, en los sistemas de aprovisionamiento dual los proveedores más rápidos tienden a subir sus precios, lo cual suele hacer que los más lentos también aumenten los suyos. Por tanto, los **grandes beneficiados** del sistema acaban siendo los proveedores.

Sin embargo, no ocurre lo mismo cuando los precios se acuerdan sobre la marcha. En este escenario, lo mejor para las empresas es seguir una estrategia de aprovisionamiento dual, ya que las compras efectuadas al principio al proveedor más lento pueden "obligar al proveedor rápido a reducir precios para poder vender". En cambio, comprometerse con un único

proveedor sin fijar los precios le da mucho poder a la hora de fijar el precio de los pedidos urgentes de reposición.

Al final, la decisión viene marcada en gran medida por el tipo de relación que las empresas quieren forjar con sus proveedores. Cuando los proveedores saben que una empresa apuesta por un único proveedor, hay más **competencia** entre ellos para hacerse con el negocio, lo que puede traducirse en una reducción de los precios y una relación más estable y duradera.

Desafiando la lógica convencional, que dicta que la adaptabilidad debe ser el principal atributo de una cadena de suministro, los autores sugieren que tener un único proveedor (y el volumen de producción que esto implica) podría abaratar tanto los pedidos planificados como los urgentes; eso sí, siempre que el precio se acuerde de antemano.

## **Sobre la investigación**

Los autores presentan un modelo sencillo basado en la teoría de juegos, con un comprador y dos proveedores, y comparan el resultado de las estrategias de aprovisionamiento único y dual. Teniendo en cuenta la precisión de las previsiones y la dinámica de precios, prueban su modelo en cuatro escenarios: de aprovisionamiento único tanto con precios fijados de antemano como no establecidos previamente y de aprovisionamiento dual tanto con acuerdo de precios de antemano como postergado.

La investigación de Víctor Martínez de Albéniz ha contado con el apoyo financiero del European Research Council (ref. ERC-2011-StG 283300-REACTOPS) y del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad del Gobierno de España (ref. ECO2014-59998-P).

[www.iese.edu/es/insight](http://www.iese.edu/es/insight)