

# Las relaciones en la cadena de suministro exigen dedicación

**Los individuos tienen poder para crear y desarrollar relaciones que pueden ser suficiente para dar impulso a la cadena de suministro con el objetivo de aumentar el rendimiento.**

1 de julio de 2007

La pregunta del millón: ¿cómo se consigue una buena relación? La respuesta ayudaría a infinidad de corazones solitarios a no estar tan solos, a parejas con altibajos a ser más estables y a la cadena de suministro a ser más productiva.

Hace tiempo que los gestores de la cadena de suministro creen que una buena relación puede aumentar considerablemente su rendimiento. Sin embargo, no consiguen llegar a un consenso sobre la definición de relación de calidad. Hay tantas definiciones de relación de calidad como disciplinas de estudio académico y cada una de ellas difiere ligeramente de las demás.

En [\*Unpacking relationship quality in supply chains: an interdisciplinary review\*](#), Hannes Günter, Craig Shepherd, Cees De Snoo, Johann Riedel y el profesor del IESE [Philip Moscoso](#) analizan esta variedad de definiciones y lo que sus discrepancias implican para la cadena de suministro.

## Inconsistencias en la definición

Antes que nada, una pregunta fundamental: ¿qué es la cadena de suministro y qué es la gestión de la cadena de suministro? Una cadena de suministro comprende "todas las actividades asociadas al flujo y la transformación de productos desde su estadio inicial como materias primas hasta que llegan al consumidor final." El directivo tiene que integrar todas estas actividades mejorando al mismo tiempo las relaciones. Supuestamente, estas

relaciones tienen que proporcionar beneficios como costes más bajos, mayor cuota de mercado, incremento de las ventas y relaciones positivas con los clientes. Pero si estas relaciones son tan importantes, ¿por qué nadie se pone de acuerdo en lo que respecta a sus características?

La amplia investigación realizada en campos que incluyen la dirección de la cadena de suministro, la dirección de operaciones, marketing, dirección de servicios, estudios de organización y psicología aplicada ha revelado que la definición de una relación de calidad dista mucho de estar clara. Además, esta falta de claridad pone en duda algunas ideas fundamentales.

En el campo de la dirección de operaciones y de la cadena de suministro, una de las hipótesis más importantes es que las relaciones de calidad, particularmente entre comprador y vendedor, son vitales para una gestión productiva de la cadena de suministro.

No obstante, hay muy pocas evidencias que la sostengan, básicamente porque nadie está totalmente seguro de cómo evaluar la calidad de una relación. Se han propuesto algunas medidas, como el éxito de la colaboración y el clima de la relación, pero normalmente resultan muy difíciles de valorar. Y además, cada investigador opta por indicadores de calidad diferentes, como la confianza, la satisfacción, la adaptación, la comunicación, la interdependencia y la cooperación. A falta de medidas y definiciones consistentes, seguirá siendo imposible demostrar la conexión entre las relaciones y el éxito de la cadena de suministro.

En las áreas de marketing, dirección de servicios, estudios de organización y psicología aplicada, los investigadores se encuentran con inconsistencias similares.

En marketing, el centro de atención se divide entre las relaciones comprador-vendedor, comprador-proveedor, B2B, fabricante-vendedor y exportador-importador. Los que investigan la dirección de servicios, sin embargo, se centran en la relación proveedor del servicio-cliente, mientras que los que estudian la organización consideran las relaciones fabricante-distribuidor y B2B.

Parece que lo único en lo que pueden ponerse de acuerdo estas áreas de investigación es en que la calidad de la relación es una "condición multi-dimensional". Estas dimensiones pueden incluir una combinación de confianza, satisfacción y un mínimo de oportunismo. Los investigadores de la psicología aplicada añaden, además, el apoyo, la perspectiva y la empatía a la mezcla.

## ¿Son predecibles o casuales?

A pesar de estas inconsistencias en la definición, la investigación proporciona algunas conclusiones valiosas. En primer lugar, la calidad de una relación es dinámica y cambia con el tiempo. No obstante, las opiniones varían sobre si "las relaciones empresariales se desarrollan de una forma lineal y predecible o si son no lineales e iterativas."

Algunos investigadores creen que los cambios se producen predeciblemente, de acuerdo con las fases del ciclo de vida de la relación. Otros creen que los cambios son impredecibles, que se producen de forma fortuita a medida que la relación va pasando por distintas etapas, incluida la de crecimiento, la problemática y la estática. De momento, sin embargo, ningún modelo puede presentar pruebas concluyentes.

En segundo lugar, la investigación sostiene que hay pocas evidencias que demuestren la conexión entre calidad de la relación y rendimiento de la cadena de suministro. Encontrar una conexión empírica es difícil cuando no se dispone de medidas y características consistentes. Los distintos campos de la investigación abordan este problema de forma diferente. El de marketing trata de evaluar la relación comprador-vendedor midiendo las ventas, la respuesta del cliente y el índice de retención de clientes, mientras que el de dirección de servicios también considera "la relación total de marketing."

Los que investigan la psicología aplicada, sin embargo, están más interesados en medir "las relaciones interpersonales y los procesos de apoyo". Sobre este punto hay que hacer una advertencia: "las relaciones estrechas tienen un lado oscuro". Pueden debilitar las facultades críticas y afectar negativamente las capacidades analíticas.

## Las relaciones no son casuales

En tercer lugar, a pesar de la falta de pruebas empíricas que demuestren la conexión entre las relaciones y el rendimiento, está claro que los individuos pueden jugar un papel muy activo en el inicio de las relaciones. Tienen que jugar un papel activo en "los procesos lógicos y beneficiosos para las partes". Las relaciones requieren dedicación, esfuerzo; no se desarrollan pasivamente. Cada una de las partes implicadas tiene que jugar su papel para que la relación resulte beneficiosa para todos.

En el futuro, hay que seguir investigando para determinar la naturaleza exacta de la conexión relación-rendimiento. Por el momento, sigue siendo difícil formular una definición exacta de relación de calidad. No obstante, los gestores se pueden remitir a las teorías

aceptadas sobre las relaciones y utilizar estas ideas para mejorar la cadena de suministro que controlen. Ser consciente - y aceptar - que los individuos tienen poder para crear y desarrollar relaciones puede ser suficiente para dar el impulso necesario a la cadena de suministro con el objetivo de aumentar su rendimiento.

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