

Sobre los incentivos en las relaciones fabricante-distribuidor.

CUANDO QUERER MÁS IMPLICA TERMINAR CON MENOS

Santiago Kraiselburd

Profesor del Instituto de Empresa y del MIT-Zaragoza
International Logistics Program.

A la hora de establecer una relación de negocio con clientes o proveedores es importante implantar un sistema común de incentivos. La gestión de la cadena de suministro ha de tener muy presente que difícilmente una empresa podrá llevar a cabo ella sola todo el proceso y que cada miembro actúa a partir de sus incentivos, que no siempre están alineados con los de la cadena.



A veces nos da la impresión de que ya no hay nada nuevo bajo el sol. De hecho, el estudio sistemático de las operaciones y la logística no es nuevo. En este momento tengo en mis manos uno de los primeros libros que, con carácter científico, han tratado los problemas de las operaciones: *Methods of Operations Research*, escrito en 1950 por los profesores P. Morse y G. Kimball, y publicado por John Wiley & Sons y el MIT. El libro incluía una serie de técnicas matemáticas desarrolladas por el departamento de investigación operativa de la marina norteamericana durante la Segunda Guerra Mundial. El éxito de estas técnicas durante la guerra había sido tan rotundo que no quedaban dudas sobre su eficacia. Los autores podían contar al mundo, por primera vez, lo que hasta ese momento había sido secreto de estado y hablaban con gran ilusión del potencial uso de estas nuevas ideas en aplicaciones civiles, como, por ejemplo, la planificación de la distribución en las cadenas de suministro.

La distribución: el “continente oscuro” de la economía

Sin embargo, después de la gran guerra, las cosas no funcionaron tan bien como esperaban Morse y Kimball. ¿Qué fue lo que falló? La guerra había demostrado que la teoría era sólida. ¿Era, acaso, la falta de conocimientos lo que demoraba la aplicación de estas técnicas tan revolucionarias? En un artículo ya clásico publicado en el año 1962, el recientemente fallecido Peter Drucker apuntó sus cañones precisamente en esa dirección. Drucker llamó a la distribución el “continente oscuro” de la economía y se quejó de que los que terminaban encargándose de la logística no eran precisamente los más brillantes dentro de las empresas.

Es cierto que el artículo de Drucker tiene hoy más de cuarenta años y muchas cosas han mejorado desde entonces. De todos modos, es interesante notar que la situación no ha cambiado tan radicalmente. Como ejemplos, aunque en las carreras de grado de Ingeniería en los países hispanohablantes se incluyen muchas de las especialidades tradicionales, la especialización en operaciones o logística es muy poco frecuente. De igual forma, en los programas de MBA, sólo una pequeña minoría de los

estudiantes se interesa por operaciones o logística. Una vez hecha esta observación, el paso siguiente es admitir que la falta de capacitación no puede ser el final de la historia, pese a lo relativamente fácil que es para los profesores y gurús culpar a los gerentes. Con formación en gran escala o sin ella, el progreso acabaría imponiéndose tarde o temprano simplemente a medida que las empresas descubrieran sus beneficios.

Si el problema no era la falta de conocimientos, entonces algo estaba mal en la teoría. ¿No habría algo fundamentalmente distinto entre

los modelos usados para la guerra y las aplicaciones pacíficas? Aunque parezca increíble, sólo treinta años después de la queja de Drucker nos dimos cuenta de qué era lo que faltaba considerar: ¡el libre albedrío! La principal diferencia entre lo civil y lo militar es la existencia o no de la obediencia debida. En la vida civil no hay un general que lo decide todo desde la cima. Las empresas, libres de hacer lo que más les convenga, ya que no cuentan con un “oficial superior” que trate de coordinar la cadena de suministro de un extremo al otro, no siempre deciden hacer lo mejor para el conjunto.

Para clarificar el concepto, intente imaginar por un momento cuál habría sido el resultado en Normandía si, en lugar de colocar a Eisenhower al mando unificado de todas las fuerzas de distintas naciones y ramas militares, se hubiera dejado a cada una decidir por sí misma. Pese a que los más de 150.000 soldados aliados que participaron de la operación tenían probablemente la intención de ganar la guerra, el resultado habría sido un seguro desastre. Esta verdad casi obvia tiene implicaciones muy concretas a la hora de considerar el problema de administrar una cadena de suministro compleja: ¡es como si cada día fuéramos a la guerra sin un coordinador central! Esto tiene consecuen-

“ Drucker llamó a la distribución el ‘continente oscuro’ de la economía y se quejó de que los que terminaban encargándose de la logística no eran precisamente los más brillantes dentro de las empresas ”

cias muy concretas, que se materializan en pérdidas reales tanto para la empresa como para la economía en su conjunto.

El papel de los incentivos

Dado que en una economía de mercado no es posible poner a un general ni a un civil a cargo de la cadena de suministro total y dado que la intervención estatal a veces genera más problemas de los que resuelve, ¿cuál es la solución? La única forma de recrear algo similar a la coordinación militar es modificar los incentivos de las partes de tal forma que cada una, al hacer lo que más le convenga, termine beneficiando al conjunto. La consideración de los incentivos de las partes en juego no es trivial a la hora de hacerlo científicamente; es más, es un elemento tan fundamental que dio origen al último paradigma relacionado con el estudio de las cadenas de suministro.

Sin embargo, antes de pensar en soluciones, debemos enfocar en primer lugar el problema en términos más actuales y aplicados a la realidad de las empresas. Llevado a la industria del consumo masivo, la falta de alineación en los incentivos genera ineficiencias en, por lo menos, cuatro áreas:

1. Mayores roturas de stock

Hasta fines de los noventa, ni se nos había ocurrido que una de las razones por las que hay roturas de stock podía ser que a alguna de las partes no le convenía invertir en mejorar el servicio. He aquí un ejemplo, ya considerado clásico, que usaremos para fijar ideas: a comienzos de la década de los noventa, cualquiera que quisiera alquilar una película para verla en casa durante el fin de semana entraba en

una especie de carrera a la tienda de alquiler. A los pobres clientes que llegaban tarde prácticamente no les quedaba nada nuevo para elegir.

Un estudio norteamericano de la época estimaba en el 25% el porcentaje de clientes que acababan volviendo a casa con las manos vacías por no haber podido encontrar nada de lo que les apetecía. Lo sorprendente es que esta cifra correspondía a grandes cadenas de tiendas de alquiler, que deberían tener recursos más que suficientes para invertir en copias adicionales. ¿Qué estaba ocurriendo? ¿Por qué las tiendas no compraban más copias para alquilar? ¿Eran, acaso, incorrectas sus previsiones? ¿Se trataba de ignorancia por parte de los gerentes de tiendas?

Nada de esto. En realidad, las grandes cadenas de tiendas de alquiler tenían las cosas bien claras. Los estudios vendían las copias de una película típica de VHS con permiso para alquilar a alrededor de 45 dólares. Las tiendas, a su vez, las alquilaban a alrededor de 3,50 dólares. Un VHS usado y pasado de moda podía ser vendido, si estaba en buen estado, a unos 4 dólares. Dada esta situación, a la tienda sólo le convenía agregar una copia si creía tener buenas posibilidades de alquilar el vídeo por lo menos 12 veces, suponiendo que pudiera venderlo usado después. Por tanto, las cadenas de tiendas de alquiler tenían buenas razones para ser conservadoras en sus compras.

En un ejemplo concreto, supongamos que, en las condiciones anteriormente mencionadas, una tienda de alquiler decidiera comprar tres copias de una película y que esperara alquilar cada copia un promedio de veinte veces. Ahora bien, sabemos que el coste para los estudios de hacer una copia extra de una película rondaba los tres dólares. Esto quiere decir que, en realidad, si se pudieran poner de acuerdo de alguna forma los estudios y las tiendas, a la cadena de suministro le convendría agregar una copia extra de una película siempre que existiera una buena posibilidad de alquilar por lo menos una vez la película antes de que pasara de moda. Si tuviéramos en cuenta eso, llegaríamos a la conclusión de que para maximizar los ingresos totales de la cadena de suministro convendría tener unas diez copias de esa película en particular y cada copia se alquilaría un promedio de diez veces.

En este simple ejemplo, los ingresos totales de la cadena subirían significativamente y

Las empresas, libres de hacer lo que más les convenga, ya que no cuentan con un "oficial superior" que coordine la cadena de suministro, no siempre deciden hacer lo mejor para el conjunto

menos clientes se irían sin poder alquilar lo que buscaban (véase el cuadro 1). Sin embargo, tal como estaban las cosas, los incentivos llevaban a los estudios a vender caras las copias de sus películas para capturar algo del negocio del alquiler y, a su vez, a las tiendas a comprar pocas para minimizar sus pérdidas.

2. Menores esfuerzos de venta/mejoras a productos/servicios por parte de los distribuidores

Siguiendo con el ejemplo de los vídeos, supongamos que el videoclub decide comprar tres

copias de una película y que espera alquilar cada copia un promedio de veinte veces sin hacer ningún gasto publicitario. Ahora imaginemos que el gerente del videoclub tiene que decidir el gasto publicitario asociado a este vídeo en particular. Por ejemplo, imaginemos que la publicación y distribución de un folleto en el que figurara la película costara aproximadamente 50 dólares y pudiera, en promedio, generar un 20% más de alquileres por copia. A 3,5 dólares por alquiler, el ingreso extra esperado sumando las tres copias en inventario sería de $3,5 \times 4 \times 3 = 42$ dólares. Como los ingresos esperados son menores que los costes, el videoclub decidiría no hacer la inversión en publicidad.

Supongamos ahora que la cadena unificada prefiriera poner en la tienda diez copias de esta película en particular y que cada copia se alquilara un promedio de diez veces. En este caso, el folleto publicitario generaría unos dos alquileres extra por copia o $3,5 \times 2 \times 10 = 70$ dólares. La publicidad, en este caso, tendría sentido desde el punto de vista de los ingresos totales, generando un neto de 20 dólares extra (véase el cuadro 2). Sin embargo, el videoclub decidirá no hacer la inversión. Nótese que esta lógica se aplicaría igualmente si, en lugar de inversión en publicidad, estuviéramos hablando de mejoras al producto final en las que el distribuidor pudiera invertir o de servicios complementarios por parte del distribuidor que pudieran afectar a las ventas.

3. Menores esfuerzos de venta/mejoras a productos/servicios por parte de los fabricantes

De igual modo, supongamos que el estudio dueño de los derechos de la película tuviera la opción de imprimir unos pósteres publicitarios de alta calidad a un coste de cinco dólares por póster. Estimemos que esto aumente los alquileres de cada copia en los videoclubs un 10%. A menos que este incremento sea suficiente para inducir al videoclub a comprar una copia más, esto no cambiará los ingresos del estudio, ya que los dos alquileres más por copia serían un ingreso neto para el videoclub. Por tanto, el estudio decidirá no hacer la inversión. Una vez más, esto reduce los ingresos totales de la cadena.

En efecto, si, como antes, asumimos que a un coste de tres dólares por copia convendría que la tienda ofreciera diez copias, el póster

CUADRO 1

Roturas de stock	
El punto de vista de la tienda	
Coste por copia	45 dólares
Copias compradas	3 dólares
Egresos totales	135 dólares
Promedio de alquileres por copia	20
Precio por alquiler	3,5 dólares
Precio de copias usadas en rebajas	4 dólares
Ingresos totales	222 dólares
Resultado neto	87 dólares
El punto de vista del estudio	
Coste de producción por copia	3 dólares
Egresos totales	9 dólares
Ingresos totales	135 dólares
Resultado neto	126 dólares
Resultados para la cadena de suministro (tienda + estudio)	
Egresos totales	9 dólares
Ingresos totales	222 dólares
Resultado neto	213 dólares
Si la tienda y el estudio estuvieran unificados:	
Coste por copia	3 dólares
Copias compradas	10
Egresos totales	30 dólares
Promedio de alquileres por copia	10
Precio por alquiler	3,5 dólares
Precio de copias usadas en rebajas	4 dólares
Ingresos totales	390 dólares
Resultado neto	360 dólares

CUADRO 2

La inversión de publicidad en la tienda**El punto de vista de la tienda**

Coste de la publicidad	50 dólares
Alquileres extra por copia	20%
Alquileres extra por copia	4
Ingresos extra	42 dólares
Resultado neto	-8 dólares

Si la tienda y el estudio estuvieran unificados:

Coste de la publicidad	50 dólares
Alquileres extra por copia	20%
Alquileres extra por copia	2
Ingresos extra	70 dólares
Resultado neto	20 dólares

CUADRO 3

La inversión de publicidad del estudio**El punto de vista del estudio**

Coste de la publicidad	5 dólares
Alquileres extra por copia	10%
Alquileres extra por copia	2
Ingresos extra	0 dólares
Resultado neto	-5 dólares

Si la tienda y el estudio estuvieran unificados:

Coste de la publicidad	5 dólares
Alquileres extra por copia	10%
Alquileres extra por copia	1
Ingresos extra	35 dólares
Resultado neto	30 dólares

podría generar $3,5 \times 1 \times 10 = 35$ dólares, con beneficios netos de 30 dólares (véase el cuadro 3). Una vez más, el estudio decidirá no realizar una inversión que aumentaría los beneficios totales de la cadena. Al igual que en el caso de los distribuidores, el mismo razonamiento se aplicaría si estuviéramos hablando de mejoras al producto final que el fabricante pudiera hacer o de servicios complementarios por parte del fabricante que pudieran afectar a las ventas.

4. Variedad o surtido menos adecuados

Si el estudio dispusiera de información sobre la cantidad de alquileres que cada vídeo genera, podría entender mejor lo que quieren los consumidores y así hacer mejores productos o bien mejorar la respuesta de su sistema de producción y distribución debido a previsiones más exactas de venta. De hecho, si fuera posible ver los alquileres generados en todas las tiendas, la exactitud en dichas previsiones podría aumentar significativamente. Esto podría también beneficiar a las tiendas, que disminuirían su riesgo de pedir copias que nadie quisiera y de no pedir otras que resultaran un éxito. Este problema es especialmente grave en industrias con alta incertidumbre, como la moda, donde se calcula que, sólo en Estados Unidos, cada año se pierden 40.000 millones de dólares precisamente por tener mucho de lo que el público no quiere y demasiado poco de lo que demanda.

El problema es que el videoclub puede no querer compartir esta información por miedo a que el estudio le suba el precio de venta al ver que ciertas películas se alquilan muchas veces. Esto no termina ahí. Si el vendedor de nuestro ejemplo anterior dispone de tres copias de una película cuando al coste habría dispuesto de diez, está claro que está dejando demanda sin atender. Una vez que la tienda se queda sin copias de una película concreta para alquilar, el estudio no tiene forma de saber cuánto habría podido alquilarse de no haberse roto el stock. Imaginamos que, cuando un cliente no encuentra la película que vino a buscar, le pide consejo al vendedor; en este caso, el gerente de la tienda sí dispone de esta información, aunque no quiera compartirla necesariamente con el estudio.

Todo esto se hace más grave a medida que la demanda se hace más difícil de predecir, que es precisamente lo que está ocurriendo en la industria del consumo masivo debido a la proliferación de referencias, la compresión de los ciclos de vida de cada referencia y el aumento de promociones.

¿Qué se puede hacer al respecto?

Antes de sugerir la forma de resolver las incongruencias arriba mencionadas, me gustaría enfatizar que, en realidad, una vez comprendidas las causas del problema, ya se ha dado uno de los pasos más im-

portantes. No existen soluciones mágicas, ya que cada producto o situación tendrá sus particularidades. Asimismo, cada propuesta puede tener desventajas que habrá que mitigar. A continuación se presentan tres soluciones posibles, algunas más originales que otras.

1. Reparto de beneficios

El fabricante le vende al distribuidor al coste. Debido a esto, el distribuidor compra más producto, temiendo menos comprar más de lo que puede vender. Las ganancias se reparten más tarde. Por cada venta que el distribuidor hace, éste paga una comisión al fabricante.

Ejemplo práctico

Esto es exactamente lo que ocurrió en la industria del alquiler de películas, tal como se señala en el artículo "Turning the Supply Chain into a Revenue Chain", publicado en *Harvard Business Review*, marzo 2001. Los estudios decidieron vender a las tiendas que entraron en este sistema sus VHS a 3 dólares. A cambio de esto, las tiendas comenzaron a compartir sus ingresos por alquileres (típicamente, la mitad para cada parte). A un coste de tres dólares por copia, aun repartiendo las ganancias en dos partes iguales bastaba ahora con dos alquileres para que la tienda recuperara su inversión. Como consecuencia de ello, las tiendas pidieron más producto, más clientes pudieron encontrar lo que buscaban (de hecho, las roturas de stock en películas de moda pasaron a ser algo muy raro) y las ganancias de las tiendas y de los estudios subieron.

Para poder llevar un control de los alquileres de cada tienda y asegurar así la transparencia del sistema, se formó Rentrak, una empresa independiente que provee de *software* a más de 10.000 tiendas con este propósito. Rentrak procesa más de 1.000 millones de transacciones cada año (es el procesador más grande del mundo de datos de alquiler y venta de vídeos y DVD). También lleva a cabo auditorías sorpresa para verificar el cumplimiento de los contratos de reparto de beneficios.

Otro ejemplo, pero visto desde un punto de vista distinto, es el negocio tradicional de las franquicias, que también guarda cierta similitud con esta forma de trabajo. En una franquicia, el fabricante vende sus productos a un precio reducido. Al bajar el precio de venta al distribuidor, éste pide más producto, mejoran-

do su nivel de servicio. El distribuidor, a cambio, paga al fabricante una comisión por cada venta.

2. Devoluciones o reembolsos en caso de sobrantes

En sectores en los que el distribuidor corre un alto riesgo si pide más de lo que la gente acaba consumiendo, existen tres soluciones más o menos equivalentes. En una, el fabricante acepta la devolución de un porcentaje del excedente; en la segunda, el fabricante admite la devolución del excedente, pero sólo reintegra un porcentaje del precio pagado; y, finalmente, en la tercera, si el distribuidor se ve obligado a rebajar el precio del producto excedente por debajo del coste de compra, el fabricante le paga al distribuidor una suma que le compensa parte de la diferencia con el coste original. En los tres casos, los distribuidores, al sentirse parcialmente cubiertos en caso de terminar con demasiada mercancía, piden más producto, mejorando sus niveles de servicio. Tanto las ganancias de los fabricantes como las de los distribuidores pueden ser muy superiores a las del caso de simple venta.

Ejemplo práctico

El ejemplo más conocido de devolución de excedente es la industria de los periódicos, aunque es interesante señalar que, en este caso, las devoluciones, al menos en Estados Unidos, comenzaron a aceptarse por una razón diferente a la mencionada arriba. En primer lugar, alrededor de 1880, un periódico de la ciudad de Nueva York intentó por primera vez cobrar por sus espacios publicitarios de acuerdo con la cantidad de lectores de cada diario. Para esto, los periódicos y los anunciantes necesitaban saber exactamente cuántos periódicos se habían vendido, por lo que conocer la devolución pasó a ser importante. Sin embargo, la idea resultó de difícil implantación, ya que los periódicos y las agencias publicitarias

“ Sólo en Estados Unidos se pierden cada año 40.000 millones de dólares por tener mucho de lo que el público no quiere y demasiado poco de lo que demanda ”

no podían ponerse de acuerdo y los fraudes y las recaudaciones “infladas” eran frecuentes.

Lo que terminó inclinando la balanza fue un hecho no relacionado con la publicidad. Alrededor de los años treinta, el gobierno norteamericano, preocupado por conocer la influencia de los medios de comunicación en el público, promulgó una ley que exigía a los diarios que informaran a las autoridades de la cantidad de compradores y convertía en delito federal la distorsión de estos datos. Es sorprendente que éste no sea el único caso en el que una intervención estatal terminó imponiendo un contrato de devoluciones; por ejemplo, en el caso de Argentina, aceptar devoluciones se convirtió en obligatorio a partir de una ley nacional de 1945.

3. Gestión de los inventarios en el cliente

En lugar de ser el distribuidor, el fabricante es el que determina cuántas unidades se ponen a la venta en la tienda. El distribuidor, por su parte, no paga estos productos hasta que los venda; esto es, recibe los productos en consignación. En el momento de la venta, el distribuidor le paga al fabricante; a veces le paga el importe menos una comisión. El fabricante paga por el derecho a tener sus productos a la venta en la tienda mediante una suma fija. Como el fabricante recibe casi todo el precio final de venta e incurre en los costes de fabricación sin un precio de transferencia, tenderá a poner más producto a disposición de los clientes (subiendo el nivel de servicio). Otro efecto positivo es que, al implantar la gestión de inventarios en el cliente, se aumenta la visibilidad que tiene el fabricante sobre cambios en la demanda final, lo que ayuda a mitigar el llamado “efecto látigo” al mejorar los pronósticos.

Ejemplo práctico

Una variante de esto es lo que ocurre en la categoría de cosméticos en muchos grandes almacenes. En este caso, el fabricante de cosméticos decide el stock que va a tener en el distribuidor y, a menudo, incluso contrata a los empleados a cargo de la venta y diseña el mobiliario. A cambio del derecho a vender en la tienda, el fabricante paga un “alquiler”.

Otra variante de la gestión de inventarios en el cliente es común en la industria del consumo masivo, donde el ya famoso acuerdo en-

tre Procter & Gamble y Wal-Mart de mediados de los noventa disparó una oleada de variantes similares. En este caso, la suma desembolsada por el fabricante a cambio del derecho a poner productos en la estantería suele denominarse *slotting allowance*.

En resumen, la gestión de la cadena de suministro va más allá de lo absolutamente mecánico y debe incluir dos verdades indiscutibles: por una parte, ninguna firma puede hacerlo todo sola y, por otra, las empresas van a actuar de acuerdo con sus incentivos individuales, que no siempre están alineados con los de la cadena. Una vez incorporados estos dos axiomas, ya no se puede separar el problema logístico del de compras y ventas entre empresas: es imprescindible una visión sistémica de la cadena. Tampoco tiene sentido asumir que el problema reside necesariamente en la incapacidad técnica de una de las partes. Por ejemplo, las roturas de stock del distribuidor bien pueden ocurrirle a un distribuidor eficiente que tenga claros sus beneficios. Lo que termina influyendo en el comportamiento tanto de distribuidores como de fabricantes no es cuánto gana cada parte, sino cómo se reparten las ganancias. ■

«Cuando querer más implica terminar con menos». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 2733.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 12582 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial.