



## LOS CONTRATOS COMO MECANISMO DE COORDINACIÓN EN LAS CADENAS DE SUMINISTROS

Elsa Delgado Pérez  
José Miguel Vives Martínez  
José Manuel Framiñan Torres  
Universidad de Holguín  
[elsadelgp@gmail.uho.edu.cu](mailto:elsadelgp@gmail.uho.edu.cu)

### RESUMEN

La gestión de la cadena de suministro es motivo de interés para todo empresario, ya que su coordinación puede proporcionar excelentes resultados, logrando un incremento de la competitividad y un mejor nivel de servicio a los clientes. La forma más habitual de lograr esta coordinación es a través de contratos entre las empresas que componen la cadena. En este trabajo, se desarrolla una revisión de los principales tipos de contratos existentes en la gestión de la cadena de suministro, así como las ventajas e inconvenientes de su aplicación. El objetivo es proporcionar una visión clara pero rigurosa de esta incipiente disciplina.

### SUMMARY

Supply Chain Management (SCM) is an interesting topic for businessmen. Since the coordination of the SCM provides good results, increasing both competitiveness and the level of service for the clients. The most usual way of achieving this coordination is by means of contracts. In this work, we review the main types of contracts in the SCM, as well as the advantages and disadvantages of its application. A clearly but rigorous vision is provided about this discipline.

Palabras claves: Contratos, Cadena de Suministro, Coordinación

Keywords: Contracts, Supply Chain Management, Coordination

### 1. INTRODUCCIÓN

En un entorno cada vez más competitivo, en el que se requieren productos personalizados, reducidos tiempos de entrega y bajos costes, llegamos a una nueva forma de producción denominada *mass customization*. Para ello, las empresas deben centrarse en las actividades que generan valor (*core competences*), subcontratando o adquiriendo a través de otras empresas aquellas que no forman su núcleo esencial de trabajo. Así, las empresas se organizan para configurar una cadena de suministro.

Una adecuada gestión de la cadena de suministro permite a la empresa incrementar sus ventas e ingresos. Cuando los componentes de una cadena de suministro actúan y toman sus decisiones de manera aislada, sin tener en cuenta las repercusiones que puedan tener en los

otros agentes, éstas no suelen ser óptimas. Sin embargo, cuando las decisiones se toman de manera coordinada se produce un incremento en los ingresos.

La coordinación entre los distintos eslabones que conforman la cadena de suministro supone disponer oportunamente de los requerimientos para el proceso (materiales, información, dinero); cada nodo asume un compromiso para contribuir a la satisfacción del cliente. Los compromisos se formalizan a través de los contratos de suministros, siendo éstos objeto de estudio en el presente trabajo.

### **Los contratos en la cadena. Su importancia**

Para conseguir un rendimiento óptimo en la operación de la cadena de suministro se deben cumplir dos hipótesis: acciones concretas (se muestran más adelante) y alinear los intereses individuales de cada uno de los distintos componentes de la cadena (fabricante, proveedor, minorista, etc.).

El rendimiento óptimo de una cadena de suministro requiere de acciones precisas y del alineamiento de los intereses de todos los participantes (fabricante, proveedor, minorista, etc.); y puede conseguirse si los componentes de la cadena se coordinan, siendo quizás la mejor forma de hacerlo a través de contratos. Cualquier otro intento de manera aislada o individual, conducirá a una solución subóptima.

Los contratos son el mecanismo para conseguir la coordinación y el desarrollo óptimo de las cadenas de suministro. Sus cláusulas deben ser lo suficientemente flexibles como para permitir asignar los beneficios entre los distintos componentes de la misma. En el cuadro siguiente, se resumen los distintos tipos de contratos objeto de estudio en esta investigación.

<b>Tipo de contrato</b>	<b>Síntesis</b>
<b>Price-only contracts</b>	Solo se establece un precio de compra entre comprador-vendedor. No coordina.
<b>Buy-back contract</b>	Se establecen políticas de retorno que coordinan la cadena. Las más eficientes son créditos parciales para todas las unidades no vendidas.
<b>Quantity flexibility contract</b>	Se establecen límites en las revisiones de pedidos. Las cantidades a pedir se pueden actualizar periódicamente dentro de los límites establecidos. Sí coordinan la cadena.
<b>Quantity discount contract</b>	Descuento en el precio en función de las cantidades pedidas. Dos tipos esenciales: Descuento proporcional o descuento total.
<b>Revenue-sharing contract</b>	Pago de un precio por unidad más un porcentaje de los ingresos generados por el minorista en las ventas al mercado.
<b>Franchise contract</b>	Genera un flujo de premios a los concesionarios. Se requiere el pago de cuota inicial y de royalties. La problemática radica en que los concesionarios preserven y mejoren la imagen corporativa. Coordinan la cadena de suministro.
<b>Option contract</b>	El proveedor vende la opción, por la que cobra una prima; el comprador paga el derecho a comprar o a vender, depende del tipo de opción financiera contratada (puede ser <i>Call</i> o <i>Put</i> ).

	Coordinan la cadena de suministro, de modo forzado.
<b>Sales rebate contracts</b>	El proveedor paga una prima a los comerciantes por las unidades vendidas; esto puede ser lineal o incremental. Coordina el canal de rebajas y garantiza la relación ganar-ganar.

*Cuadro 1. Tipos de Contratos. Elaboración Propia*

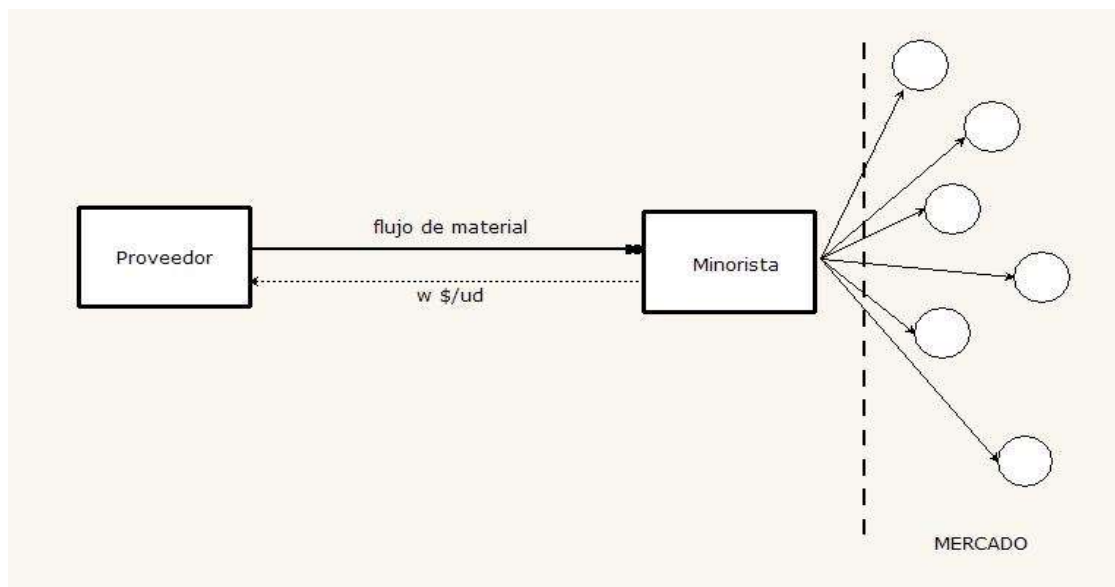
## 2. TIPOS DE CONTRATOS. VENTAJAS E INCONVENIENTES

Se desarrollan a continuación los distintos tipos de contratos de suministro estudiados, haciendo hincapié en los aspectos fundamentales de los mismos que permiten su comprensión y entendimiento, dejando a un lado los múltiples detalles y escenarios alternativos en los que pueden aplicarse y/o desarrollarse.

### 2.1. PRICE-ONLY CONTRACTS

La mayoría de las cadenas de suministro, aunque son complejas, se gobiernan con contratos simples, definidos solamente por un parámetro: un precio al por mayor por unidad vendida que paga el comprador al vendedor.

Bajo este tipo de contratos una empresa que está aguas arriba de la cadena (proveedor o supplier) vende a su socio que está aguas abajo en la cadena (minorista o retailer) tanto como este último quiera al precio pactado. Éste a su vez, revende estos bienes en el mercado y se queda con los ingresos y se hace cargo de las unidades no vendidas, es decir, que asume el coste de las unidades no vendidas.



*Figura 2. Price-Only Contract. Fuente: Elaboración Propia*

Es importante remarcar que estos contratos no coordinan la cadena de suministro, porque cada empresa intentará maximizar su propio beneficio sin tener en cuenta las repercusiones de su decisión en los demás agentes. Cada socio de la cadena hará su propia estimación de la demanda y lanzará un pedido en función de esta previsión. No obstante, aunque estos contratos no coordinen, se estudian en la literatura porque es muy habitual encontrarlos en la práctica.

Es un contrato sencillo de administrar, por ello un proveedor podría preferirlo a un contrato de coordinación siempre y cuando la carga administrativa adicional que conlleva este último pueda exceder los potenciales beneficios que podría otorgarle. Las cadenas controladas por estos contratos suelen ser más propensas a sufrir el efecto *bullwhip*, con los inconvenientes que esto conlleva.

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sencillos de administrar</li> <li>- Costes reducidos de admón</li> <li>- Adaptables a múltiples entornos</li> <li>- Muy conocidos y utilizados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No coordinan</li> <li>- Sufren efecto bullwhip</li> <li>- Aumento de costes por la propagación de la variabilidad</li> <li>- Altos niveles de inventario</li> </ul>

Cuadro 2. Ventajas e inconvenientes del contrato Price-Only. Elaboración Propia

## 2.2. QUANTITY DISCOUNT CONTRACTS

La oferta de descuento en cantidades (*Quantity Discounts*) representa una larga tradición en la industria. Los compradores a menudo esperan tener un descuento en el precio en función de las cantidades pedidas.

Respecto a la actividad investigadora en este tipo de contratos, a comienzo de los años 70, los investigadores comenzaron a investigar en modelos con horizonte de planificación finito. La siguiente década, los 80, los artículos aparecidos que examinaban estos contratos pero lo hacían únicamente desde la perspectiva del comprador, dejando lagunas importantes pues no se tenían en cuenta los intereses del vendedor. Fue cuando se incorporó esta última, cuando surgieron nuevos estándares de aprovisionamiento que llegaron a hacerse muy populares.

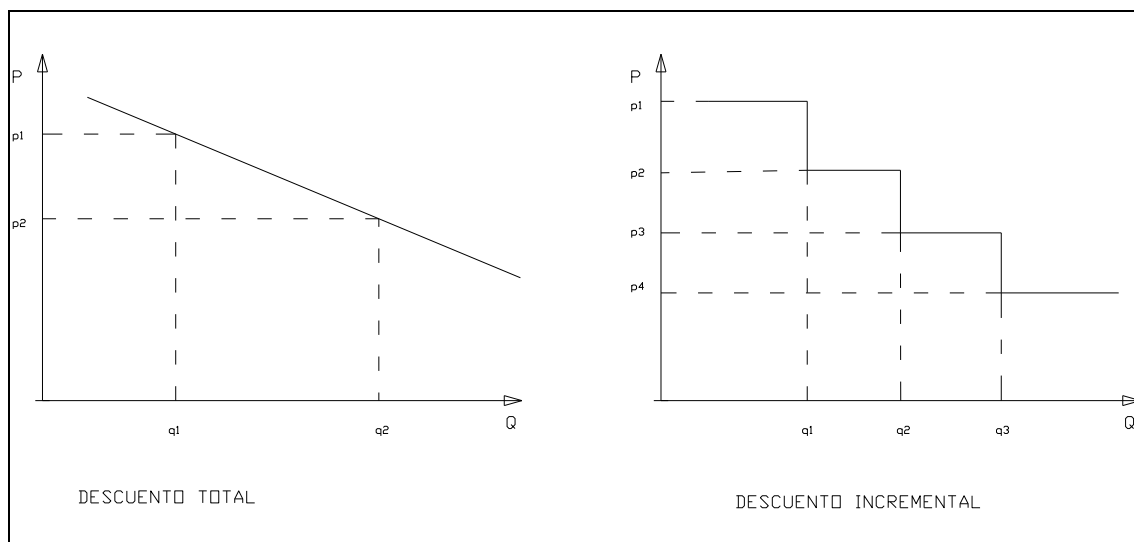


Figura 3. Quantity Discount Contract. Fuente: Elaboración propia

De esta forma, nos encontramos con algunas características que presentan estos contratos, dependiendo de cada situación concreta:

1. La forma:
  - a. A todas las unidades
  - b. Descuento incremental

2. Agregación de los ítems:
  - a. 1 producto
  - b. Múltiples productos
3. Agregación de tiempo:
  - a. Compras individuales
  - b. Ventanas de tiempo
4. Numero de *price breakpoints*:
  - a. 1
  - b. Múltiples
  - c. Infinitos

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ahorro de costes. Economías de escala</li> <li>- Captación de nuevos clientes</li> <li>- Otras ventajas operacionales y administrativas: Cambiar la estructura de la demanda</li> <li>- Reducción de inventario, generación de cash-flow a partir del inventario. Solución a la limitación de la capacidad de almacenamiento</li> <li>- Reducción de los costes de transporte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salvo casos excepcionales, no coordina la cadena</li> <li>- Menos apropiados para industrias con bienes no perecederos</li> <li>- Muy limitado cuando hay múltiples minoristas independientes</li> <li>- Carga al minorista con un porcentaje fijo sobre los beneficios esperados, en vez de sobre los beneficios realizados</li> </ul>

*Cuadro 3. Ventajas e inconvenientes del contrato Quantity Discount. Elaboración Propia*

### 2.3. BUYBACK CONTRACTS (O POLÍTICAS DE RETORNO)

El fabricante fija el precio que le cobrará al minorista (o distribuidor, según el caso), lo cual afectará a la decisión de compra de este último. Esto a su vez afectará al precio, a la demanda, y a la disponibilidad de los productos para el consumidor final y por lo tanto, volviendo al inicio de la cadena, al beneficio del fabricante.

En esencia, este tipo de contratos consiste en que el proveedor/fabricante le cobra al minorista un precio  $w$  por unidad vendida, pero le paga  $b$  por unidad remanente no vendida por el minorista al final de la temporada. Se asume que  $w < b$ . Con este pacto de recompra, se consigue que ambos se coordinen para intentar maximizar el beneficio, puesto que los fallos que se produzcan en la elección de estos parámetros afectarán al beneficio de ambos. Con esta coordinación se desbloquea la situación inicial descrita al principio. Hay varias formas de hacer este "pacto de recompra".

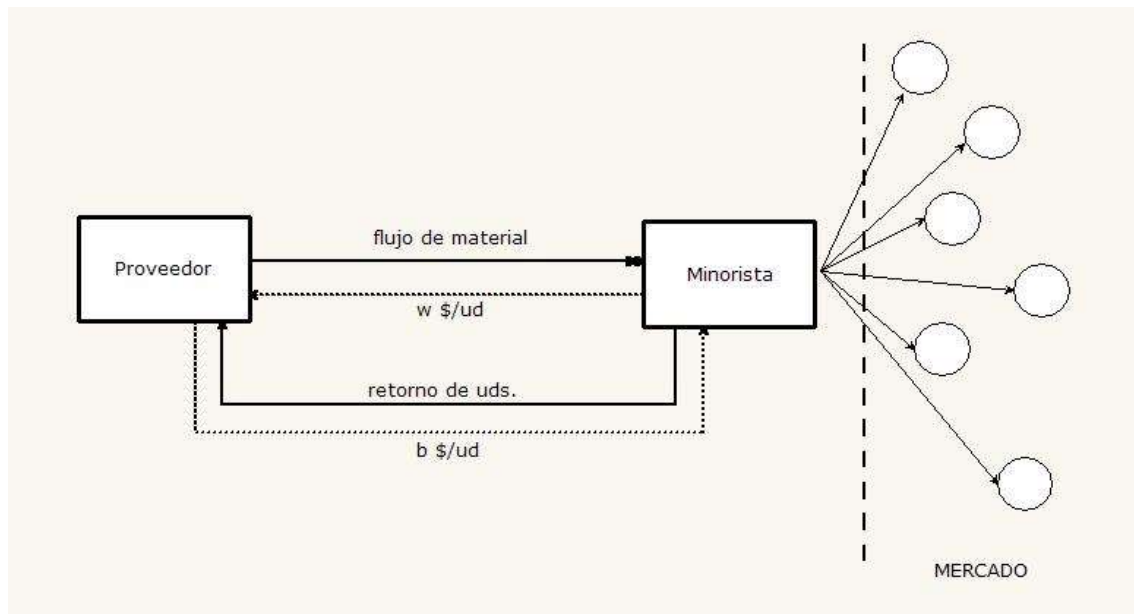


Figura 4. Buyback Contract. Fuente: Elaboración Propia

En este tipo de contratos, el fabricante solo debe tomar dos decisiones:

- Establecer la política de precios
  - ✓ Precio por unidad
- Establecer la política de retorno
  - ✓ Crédito total para todas las unidades no vendidas
  - ✓ Crédito total para una parte de las unidades no vendidas
  - ✓ Crédito parcial para todas las no vendidas
    - Válida también para multi-retailer. Óptima
  - ✓ Retornos no permitidos

Establecer una “política de retorno” es quizás la parte más interesante de estudiar, puesto que en ella quedará establecida la coordinación o no de la cadena. Las cuatro políticas descritas tienen dos parámetros fundamentales: el crédito otorgado y la cantidad de unidades a las que se le aplicará ese crédito. En un primer caso se concede un crédito total, esto es, por la totalidad del precio pagado, y para todas las unidades no vendidas al final de la temporada. Pasternack (1985) demuestra que esta política no es óptima puesto que no consigue un equilibrio de Nash ni un óptimo de Pareto. También se demuestra que la última política (no permitir devolución alguna de unidades no vendidas) tampoco es óptima. Sin embargo, la disquisición se centra entre la segunda y la tercera: crédito total pero sólo para un porcentaje de las unidades no vendidas, o bien crédito parcial para todas las unidades no vendidas. Pasternack demuestra que la política óptima se consigue con créditos parciales para todas las unidades no vendidas.

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sí coordina un fixed-price newsvendor</li> <li>- Permite al proveedor recuperar un valor residual por los productos no vendidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificultades para coordinar en el caso de un price-setting newsvendor. Tampoco coordina un newsvendor price-dependent demand</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite negocios derivados del principal con el mismo producto</li> <li>- Incrementa los beneficios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costes de vigilancia de los inventarios del minorista</li> <li>- Puede inducir al minorista a establecer precios altos</li> <li>- Reduce los incentivos del minorista</li> </ul>
---	---

Cuadro 4. Ventajas e inconvenientes del contrato Buyback. Elaboración Propia

## 2.4. REVENUE-SHARING CONTRACTS

Bajo este tipo de contratos un minorista paga a un proveedor un precio al por mayor por cada unidad comprada, más un porcentaje de los ingresos que obtiene el minorista cuando vende esas unidades en el mercado. La demanda puede ser determinista o estocástica.

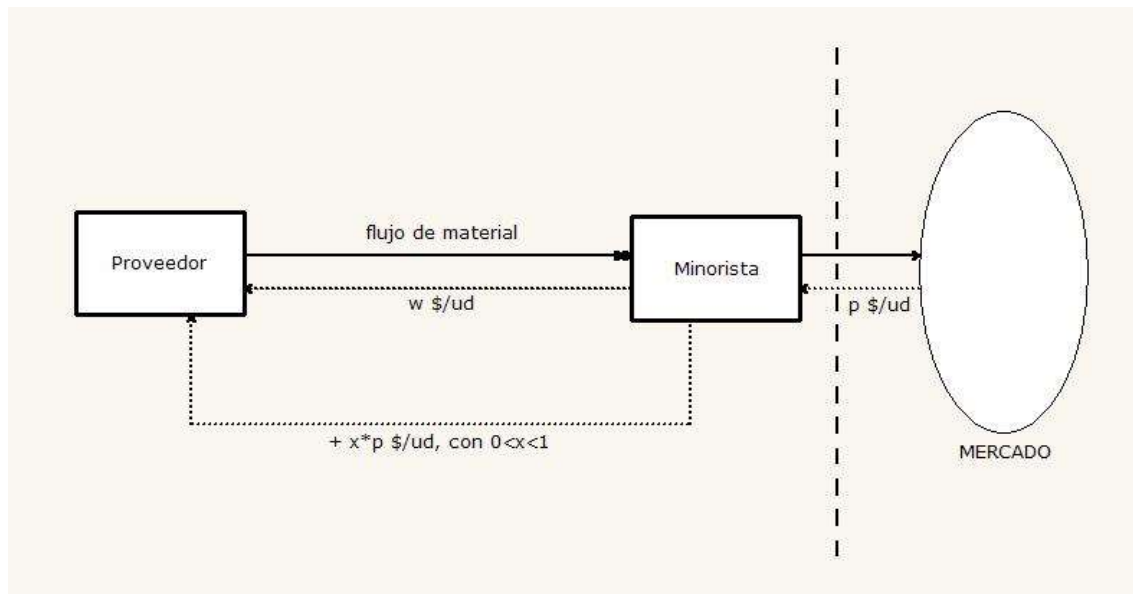


Figura 5. Revenue-Sharing Contract. Fuente: Elaboración propia

Este tipo de contratos logran coordinar una cadena de suministro con minoristas compitiendo en cantidades, esto es, los llamados competidores Cournot (duopolio). Son muchos los beneficios que aporta este tipo de contratos pero igualmente presenta algunas limitaciones que hay que tener en cuenta y que veremos posteriormente.

Para introducir este tipo de contrato se ha utilizado el ejemplo de la industria de alquiler de videos (Cachon & Lariviere, 2005). Esta afrontaba un problema de capacidad. El pico de popularidad de los últimos títulos que salen al mercado dura solo unas semanas, pero el coste de adquirir una cinta, suele ser bastante más alto que el de alquilarla. En los acuerdos de venta tradicionales, el minorista compra cada cinta a su proveedor y los alquila posteriormente. Así, una cinta comienza a dar beneficios solamente a partir de un número determinado de alquileres. Como la demanda para una cinta comienza muy alta y disminuye rápidamente, un minorista no puede justificar la compra de suficientes cintas para cubrir en pico inicial de demanda. Este problema arrastraba al minorista enfrentarse a uno de estos dos problemas: reducir beneficios debido al exceso de costes al comprar demasiadas cintas para cubrir la demanda inicial y que luego no son rentabilizadas, o bien, reducir beneficios por insatisfacción de la demanda.

Para este tipo de situaciones, este tipo de contratos es muy atractivo. Dado un único proveedor y un único minorista, coordina la cadena de suministro. Sin embargo, tiene algunas limitaciones:

1. No consigue coordinar una cadena de suministro con minoristas compitiendo en precios y cantidades
2. También hay casos en los cuales las ganancias por compartir ingresos con respecto a las que produce un simple contrato *price-only* puede no cubrir los costes administrativos que supone llevar a cabo un *revenue-sharing*
3. Este tipo de contrato desincentiva al minorista a hacer esfuerzos para incrementar la demanda. En este caso el proveedor puede preferir ofrecer un contrato *Price only*

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordina múltiples escenarios, incluso el newsvendor con precio dependiente de la demanda</li> <li>- Suele ser más eficiente que el resto de contratos</li> <li>- Válido para demanda estocástica y/o determinista</li> <li>- Puede modificar externalidades que afecten a los minoristas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No coordina a minoristas compitiendo en cantidades y precios</li> <li>- Puede no ser atractivo si las acciones del minorista están influenciadas por la demanda</li> </ul>

Cuadro 5. Ventajas e inconvenientes del contrato Revenue Sharing. Elaboración Propia

## 2.5. QUANTITY FLEXIBILITY CONTRACTS

El contrato QF (*Quantity Flexibility*) es un método para la coordinación del flujo de materiales e información en la operación de las cadenas de suministro que operan bajo un horizonte de planificación rodante. Se estipula un máximo porcentaje de revisión para cada elemento de la estructura de aprovisionamiento periodo a periodo. El proveedor se responsabiliza de cubrir cualquier pedido que se encuentre dentro de los límites establecidos. Esto es, en cada una de las revisiones que se realiza los distintos periodos, se puede ajustar la cantidad dentro de una horquilla previamente definida. Con esto, tanto el proveedor como el minorista no arriesgan en sus predicciones para cubrirse con exceso de inventario.

Mientras el contrato QF se está implantando en la práctica, la literatura académica está poco desarrollada en este sentido y no permite disponer de un cuerpo de conocimiento suficiente para las firmas interesadas en este tipo de contratos.

La flexibilidad que este tipo de contratos introduce en la cadena reduce los inventarios, cambia los patrones de las previsiones y reduce la propagación de la variabilidad a lo largo de la misma.

Razones para el uso de los contratos QF:

- ✓ Coordina la cadena
- ✓ Amortigua (*dampening*) el efecto *bullwhip*, impidiendo que se propague
- ✓ Adecuado para industria con horizonte de planificación rodante
- ✓ Reducción de inventarios
- ✓ Cambio en los patrones de las previsiones



<b>Ventajas</b>	<b>Inconvenientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordina una gran cantidad de escenarios</li> <li>- Amortigua el efecto bullwhip</li> <li>- Reduce inventarios</li> <li>- Reduce incertidumbre en la demanda</li> <li>- Flexibilidad en la asignación de beneficios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penalizaciones por sobrepasar las cantidades máximas o mínimas</li> <li>- Pueden ser caros de administrar</li> </ul>

*Cuadro 6. Ventajas e inconvenientes del contrato Quantity Flexibility. Elaboración Propia*

## **2.6. FRANCHISE CONTRACTS**

La franquicia es la vía que puede utilizar una empresa para distribuir sus productos, permitiendo a los concesionarios un beneficio. El problema radica en que los intereses del concesor y del concesionario no suelen coincidir; los contratos de franquicia se diseñan para controlar este problema y crear el incentivo correcto.

El franquiciado cede una marca, conocimientos, un derecho o un territorio, a sus concesionarios, quienes deben pagar un canon inicial y desembolsos periódicos o royalties. Los concesionarios deben cumplir con lo acordado, sin embargo existe un problema importante: el concesionario mal incentivado. Esta situación afecta la imagen corporativa y conduce a la pérdida inmediata de los clientes. Como solución a este problema está la creación de incentivos para lograr la conducta deseada en aquellos. Para ello hay que definir bien los términos del contrato y tener claros cuáles deben ser los objetivos que deben perseguir. Son dos:

- i) Definir la conducta deseada
- ii) Crear incentivos suficientes que produzcan el incentivo a desarrollar

En un contrato no se puede definir perfectamente una conducta deseada. El objetivo, por tanto, debe ser facilitar la puesta en marcha de algunos mecanismos de control que aseguren el correcto funcionamiento de la relación de franquicia. Para ello los concesores tienen que hacer algo más que establecer un precio. Deben llegar a un acuerdo donde la ganancia del concesionario no esté compuesta de incentivos incorrectos y permita supervisarlo activamente.

<b>Ventajas</b>	<b>Inconvenientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cede sus derechos a otros</li> <li>- El concesionario tiene poder sobre el precio debido a la concesión de un territorio exclusivo. Se forma monopolio sucesivo</li> <li>- Crecimiento rápido y expansión por todos los mercados (Ej. McDonald's)</li> <li>- Coordina la cadena de suministro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La imagen de la franquicia puede dañarse por la mala calidad que ofrecen los concesionarios</li> <li>- Los concesionarios reducen sus costes como resultado de la disminución de la calidad de los productos</li> <li>- Es difícil controlar la conducta de los concesionarios</li> <li>- Alta probabilidad al fracaso debido a la actividad económica</li> </ul>

*Cuadro 7. Ventajas e inconvenientes del contrato Franchise. Elaboración Propia*

A pesar de los esfuerzos de académicos y profesionales para proporcionar las condiciones para el éxito de las franquicias, éstas no están exentas de riesgos; entre ellos podemos enumerar los

siguientes: el riesgo moral, el riesgo de la actividad, el riesgo político y económico y el riesgo del fracaso. Este último es quizás el más importante.

## 2.7. OPTIONS CONTRACTS

En esencia, el option contract regula el derecho (que no la obligación) a la compra. Se distinguen en la literatura dos tipos básicos de option contracts:

1. Tipo *Call*: Da a su poseedor el derecho, pero no la obligación, de comprar un activo a un precio predeterminado y en una fecha concreta. En caso de que el comprador ejerza este derecho, el vendedor está obligado a venderle. Este tipo de opción es muy interesante en Bolsa cuando la especulación prevé una tendencia alcista. Garantiza la adquisición de un bien al precio fijado por el comprador, a pesar de que cambien las condiciones del mercado
2. Tipo *Put*: Da a su poseedor el derecho, no la obligación, de vender un activo a un precio predeterminado, y hasta una fecha concreta. El comprador está obligado a comprar el activo si el poseedor de la opción decide vender

En muchas industrias, el minorista está atento a los tiempos de entrega, las estaciones de venta y la incertidumbre de la demanda. Es muy importante tener en cuenta que existen diferencias entre la información del proveedor y la del minorista. El minorista está más cercano al mercado (cliente final) y conoce muy bien la posible distribución de la demanda. Para estos problemas, una vía de investigación es el diseño de contratos de relación entre la información y la no información que minimiza el impacto de la información asimétrica y maximiza los intereses de las partes menos informadas.

Gestionar el riesgo de los inventarios asociado a la incertidumbre de la demanda hace muy común que el proveedor tenga disponible para el minorista un flujo de alternativas de compra desde los compromisos adelantados, donde el precio y la cantidad son predeterminadas y la entrega se realiza antes de las ventas. Para proveer ambos contratos, el suministrador da a los minoristas más opciones que permitan posteriormente adecuar la estrategia que maximice sus ganancias. El objetivo del proveedor es diseñar los términos del contrato con el objetivo de que el minorista esté incentivado a tomar decisiones que favorezcan el rendimiento de la cadena completa.

Ventajas	Inconvenientes para el proveedor de la opción
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantiza al comprador de la opción, los bienes al precio fijado por él</li> <li>- Los compradores de las opciones put, tendrán la oportunidad de no vender</li> <li>- Los compradores de las opciones disponen de mejor información del comportamiento del mercado que los proveedores de las opciones.</li> <li>- Si el precio cae, las pérdidas son limitadas e igual al precio de la opción</li> <li>- Proporciona rentabilidad si la acción se mantiene estable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si suben los precios en el mercado, el proveedor tiene que vender al comprador de la opción call, al precio fijado en el contrato</li> <li>- Si el comprador de la opción put decide vender, el proveedor de la opción está en la obligación de comprarle</li> <li>- El proveedor de opciones tendrá que diseñar varias alternativas de negocios con los compradores</li> <li>- Todo lo que la acción suba en la bolsa por encima del precio fijado, es ganancia para el comprador de la opción</li> <li>- Coordinación forzada de la cadena de</li> </ul>

- Protege la inversión de caídas de precios	suministro
---	------------

*Cuadro 8. Ventajas e inconvenientes del contrato de Opciones. Elaboración Propia*

## 2.8. SALES REBATE CONTRACTS

Un canal de rebaja es una forma de pago del productor hasta el minorista, basado en las ventas al cliente final. Los canales de rebaja son importantes en las industrias del hardware, software y automovilística. Tanto los fabricantes como los comerciantes de las industrias de computadoras, identifican el canal de rebajas como una poderosa política.

Actualmente y más aún, frente a los efectos de la crisis económica global, las rebajas se hacen cada vez más frecuentes en cualquier momento del ciclo de vida del producto.

Hay dos formas de establecer el canal de rebajas. Una es la rebaja lineal, en la que el productor paga al minorista una rebaja fija por cada unidad vendida. En las rebajas en función del volumen de las ventas, la rebaja es pagada por cada unidad vendida por encima del nivel asignado. La rebaja es una forma diferente de reducir los precios al por mayor de los fabricantes, en los que una reducción del precio causada por esta es solamente realizable si el ítem es vendido a un cliente final.

<b>Ventajas</b>	<b>Inconvenientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentiva a los comerciantes</li> <li>- Reduce los precios al por mayor</li> <li>- Logra la coordinación del canal de rebaja y la relación ganar-ganar</li> <li>- Reduce los inventarios</li> <li>- Se realizan por internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporcionar la evidencia de las ventas al cliente final (facturas) para que se otorgue la prima por las rebajas.</li> <li>- Mercado saturado de rebajas de productos sustitutos</li> </ul>

*Cuadro 9. Ventajas e inconvenientes del contrato Sales Rebate. Elaboración Propia*

Las rebajas se ofrecen con un límite de tiempo. Para productos con largos ciclos de vida, la restricción del tiempo tiende a crear la distinción entre la reducción de precio al por mayor y el canal de rebajas. Cuando la demanda no está influida por los esfuerzos de las ventas y la rebaja asignada no está adecuadamente diseñada, se logra la coordinación del canal y la relación ganar-ganar.

## 3. CONCLUSIONES.

El desarrollo del comercio a escala global requiere a diario de mayores exigencias, las cuales sirven de soporte para prestar un mejor servicio al cliente final. Esto ha conllevado a la integración de las empresas, conformándose las cadenas de suministros que potencialmente pueden ofrecer importantes ventajas competitivas. No obstante, la problemática de este tipo de agrupaciones de empresas radica en lograr la adecuada coordinación entre ellas, la cual es posible a través de los contratos.

Los contratos constituyen un mecanismo legal y regulador de la conducta de las partes interesadas, por lo que proporcionan:

- Estabilidad financiera y compartida entre los diferentes eslabones que la componen
- Formación compartida entre las organizaciones integrantes
- Rentabilidad, debido a la existencia de contratos a largo plazo

- Reducción de los costes
- Mejoras en los métodos de trabajo y organización de los canales de distribución
- Motivación del personal, lo cual se traduce en un incremento de la productividad y el cuidado de la imagen corporativa
- Compartir y controlar los riesgos, cuidando la imagen corporativa
- Se genera un ambiente de seguridad y confianza en las partes integrantes; esto no significa la ausencia del riesgo al fracaso, persisten factores: económicos, financieros y naturales
- Compartir (y administrar en algunos casos) la información, lo cual facilita la toma de decisiones a escala global
- Ayuda a eliminar la incertidumbre de los suministros y de la demanda

#### Bibliografía:

1. Cachon, G. 2003. Supply chain coordination with contracts. Handbooks in Operations Research and Management Science: Supply Chain Management. Edited by Steve Graves and Ton de Kok. North Holland.
2. Cachon, Gérard P; Lariviere, Martin A. 2005. Supply Chain Coordination with Revenue-Sharing Contracts: Strengths and Limitations. Management Science, 51(1), pp 30–44.
3. Giunipero, Larry C; Hooker, Robert E; Joseph-Matthews, Sacha; Yoon, Tom E.; Brudvig, Susan. 2008. A decade of SCM literature: Past, present and future implications. Journal of Supply Chain Management, 44(4), pp 66-86.
4. Mentzer, J.T., W. DeWitt, J.S. Keebler, S. Min, N.W. Nix, C.D. Smith, and Z.G. Zacharia, 2001. Defining Supply Chain Management. Journal of Business Logistics, 22, pp 1–25.
5. Pasternack, B. 1985. Optimal pricing and returns policies for perishable commodities. Marketing Science, 4(2), pp 166-76.
6. Stadtler, H.; Kilger, C. 2005. Supply Chain Management and Advanced Planning. Concepts, Models, Software and Case Studies. Springer. Berlin, pp 99-104.
7. Tsay, A. Lovejoy, W. 1999. Quantity Flexibility Contracts and Supply Chain Performance. Manufacturing & Service Operations Management, 1(1), pp 89