

# Gestione la relación con proveedores que beneficie a ambas partes

Sepa cómo aplicar estrategias ganar-ganar con sus proveedores.

## Strategy & Business

Bill Jackson y Michael Pitzmann

### 1. El modelo de compra más efectivo

Veamos una manera sorprendente de cerrar un contrato. En Honda Motor Company, durante las reuniones con los proveedores, los ejecutivos escriben las propuestas de acciones y acuerdos en una pizarra blanca. Cuando se han abordado todos los puntos, la reunión finaliza. Los contenidos de la pizarra se tipean y se imprimen dos copias. El proveedor y el fabricante de automóviles las firman, y se finaliza el contrato. Luego, ambas partes se enfocan en la implementación del plan. Honda y sus proveedores evitan el proceso de negociación que es común en otras empresas automotrices: un proceso que puede durar meses y hasta fracasar sin llegar a una resolución.

### 2. Un nuevo concepto: el suministro enfocado en el conocimiento

Esta es una de las maneras en las que los fabricantes de gran envergadura le piden a Honda y a Toyota que reescriban las reglas de compra convencionales. Sus modelos consisten en una forma de compra basada en la co-participación de información y perspectivas, que podría denominarse suministro enfocado en el conocimiento.

### 3. Beneficios del nuevo concepto

Con este enfoque, los fabricantes y proveedores se comprometen a mejorar sus capacidades al comenzar a trabajar, para eliminar el trabajo improductivo y las ineficiencias. Ambas partes, en lugar de estar enemistadas, colaboran abiertamente para reducir costos y aumentar el desempeño general, con la esperanza de que esta cooperación continúe beneficiando a ambas empresas en el futuro. Utilizan sofisticadas herramientas de costos e información de la industria, y conversan con otros proveedores, fabricantes de equipos y competidores para generar objetivos de costos realistas que cambien con el tiempo. Establecen precios que reflejan la economía verdadera del proveedor para cada proceso, parte, elemento o sistema. Estos precios incluyen un margen de ganancias razonable para el proveedor y los incentivos para reducir costos, mejorar la calidad, ampliar la innovación y realizar cambios en el diseño en los próximos años.

### 4. Un concepto que perdió validez: el suministro enfocado en los precios

A diferencia de esto, existe una alternativa arraigada en gran cantidad de departamentos de compra de las empresas: el suministro enfocado en los precios. Fundamentalmente, este enfoque identifica los intereses del proveedor respecto de los del fabri-

cante. Cada parte divulga la menor cantidad de información posible, por temor a darle una ventaja a la otra parte. Los elementos, las piezas, las materias primas y los productos terminados se compran a través de una licitación y oferta competitiva y los volúmenes y plazos se fijan con antelación (por lo tanto, algunos cancelan las negociaciones). El principal recurso de los fabricantes para reducir costos es extraer la mayor cantidad de dinero de los contratos de compra. Los gerentes de compra se concentran en forma exclusiva en alcanzar ahorros de costos mayores que los del año anterior, ya que su compensación depende de esto. Los proveedores, a su vez, buscan calcular las ofertas que les darán empleo.

Una vez que han logrado una licitación y oferta exitosas, los proveedores se ajustan a esos términos. No tienen motivo para hablar abiertamente sobre sus costos verdaderos, porque creen que sus clientes no pagarán un centavo más. No tienen ningún incentivo para mejorar su producto, diseño o procesos de fabricación. Por lo tanto, la única alternativa que les queda es cuestionar el sistema al exagerar sus gastos o cobrar una importante suma de dinero por el cambio de diseño. Ambas partes pierden, y el resentimiento y la sospecha mutua están tan arraigados en el sistema que es casi imposible desterrarlos. Esta es una historia muy conocida que termina con un aumento de costos, mayores plazos para llegar al mercado, una reducción en la introducción de innovaciones y, por último, con la quiebra de los proveedores.

### 5. Muchos proveedores están en problemas

De hecho, gran cantidad de proveedores se encuentran en problemas. Debido al aumento de los precios de las materias primas, la reducción de las márgenes y el esfuerzo de los departamentos de compra por cumplir con las expectativas corporativas de reducción de costos, los proveedores sienten presión desde todas las direcciones. En la industria automotriz, Delphi, Dana, Dura, Tower Automotive y Collins & Aikman han entrado en quiebra. Incluso los proveedores exitosos se han reducido y los márgenes de ganancia suelen ubicarse por debajo del costo de capital. Los compradores, a su vez, están pagando un alto costo por estas crisis financieras. Los gastos asociados con la quiebra pueden agotar los ahorros.

### 6. ¿Cuáles son los modelos de compra más convenientes?

Por los motivos mencionados, los modelos de compra basados en el conocimiento y la filosofía de gestión subyacente están volviéndose más atractivos para los fabricantes (ver cuadro 1). Aunque no son perfectos, los modelos de suministro de Toyota y Honda obtienen condiciones favorables de los proveedores.



Como recientemente afirmó uno de los ejecutivos de la industria automovilística: "Los encargados de estimar costos en Honda pueden decirles a los proveedores sus costos con una precisión del 1%". Esto es muy importante, porque los proveedores generalmente no pueden identificar sus propios gastos de producción con certeza y, por lo tanto, tienen sobrecostos. Los fabricantes de automóviles y los proveedores, avalados por precisa información de costos, pueden crear conjuntamente un plan de mejora del desempeño para alcanzar sus objetivos de costo.

Los fabricantes reciben la misma compensación. Para las empresas que adoptan el enfoque de Toyota y Honda, los costos de adquisición de piezas como pistones, colectores y cabezas de cilindro son del 30 al 35% menores que aquellos de los modelos de compra tradicionales. Esto se atribuye a diversos factores: en primer término, los diseños de piezas y productos se pueden realizar a menores costos. En segundo término, la productividad y la calidad mejoran a medida que los proveedores emprenden la coordinación y la mejora de la práctica conjunta. En tercer término, los departamentos de compra de los fabricantes pueden ser bastante provechosos, porque funcionan con menos proveedores. En cuarto lugar, los costos de garantía se reducen tres puntos porcentuales. Finalmente, tienen que controlarse menos elementos después del lanzamiento. El fabricante y el proveedor evitan los costos adicionales de los cambios en el diseño de productos en el momento más costoso, es decir, durante la producción.

### 7. El suministro enfocado en el conocimiento superó al modelo basado en las ofertas

Por todos estos motivos, en la práctica cotidiana, el suministro enfocado en el conocimiento puede superar al modelo tradicional basado en las ofertas. Esto se aplica en las empresas de diferentes industrias y, en particular, para las compras frecuentes de todo lo que no sea un commodity verdadero. En la mayor parte de los casos, incluso teniendo en cuenta una reducción de costos anuales cercana al 5%, el precio estimado durante la oferta competitiva no coincide con el costo pactado bajo las condiciones del suministro basado en el conocimiento para la vigencia del contrato (ver cuadro 2). Esta forma de suministro de beneficios para ambas partes garantiza que las mejoras realizadas en un programa o producto se transfieran al siguiente. Mientras tanto, este plan de mejora sigue alcanzando nuevo niveles de éxito todos los años, hasta que los aumentos de productividad acerquen al comprador a las expectativas de costo ideales, que reflejan con mayor claridad las realidades de la oferta y la demanda.

Sin embargo, a pesar de que el suministro enfocado en el conocimiento puede ser rentable e innovador en función de la rentabilidad, a muchas empresas occidentales les ha costado adoptarlo. A algunos ejecutivos les es difícil aceptar la idea de que los ahorros de compra del 3% por año, enfocados en el conocimiento, pueden ser más rentables que los ahorros anuales del 5% dentro del sistema basado en los precios. Un gerente financiero declaró que eso era "imposible". No obstante, no es imposible en absoluto. Simplemente requiere que una empresa supere sus

hábitos arraigados y los obstáculos internos. El camino hacia el suministro enfocado en el conocimiento implica restablecer las relaciones con los proveedores, crear y compartir el conocimiento a lo largo de la cadena de abastecimiento e implementar la capacitación de nuevos empleados en procesos de fabricación, desarrollo de productos y operaciones de la industria, a fin de que los empleados puedan medir, en forma precisa, los costos ideales y las mejoras de costos potenciales.

### 8. Se debe aprender, pero no copiar o imitar a Toyota

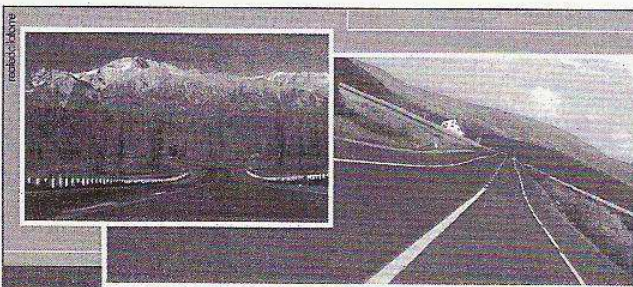
Los ejecutivos y los gerentes de compra que quieren adoptar el suministro enfocado en el conocimiento, pero que no han conocido ni aplicado las técnicas de compra asiáticas, pueden traducir estas técnicas a consignas más conocidas de tipo occidental. Las empresas americanas y europeas que adoptan el suministro enfocado en el conocimiento suelen necesitar una nueva serie de medidas de desempeño y costos formales y nuevos incentivos para los empleados. Estos estándares reemplazan a las antiguas métricas basadas en el precio, que buscaban alcanzar ahorros anuales en los costos de compra. Estas nuevas métricas se diseñan para ayudar a los gerentes a trabajar directamente con los proveedores, en un entorno de confianza mutua, a fin de alcanzar el costo ideal para cada artículo. Estas incorporan actualizadas técnicas de medición de los proveedores, programas de evaluación de empleados y un sistema de sueldos y bonificaciones que apunta a cumplir con los objetivos de desempeño, y no a satisfacer los objetivos de costo o precio de compra definidos en términos estrictos.

Dichas métricas no son copias directas de Toyota o Honda. En realidad, las prácticas de suministro enfocadas en el conocimiento se adaptan a la situación de cada empresa. Por ejemplo, Toyota y Honda suelen favorecer a los proveedores cuyas fábricas están cerca de las plantas automotrices; los fabricantes de automóviles con frecuencia adquieren una participación mayoritaria en las empresas. Si bien esto suele traducirse en costos más elevados, ya que los proveedores se encuentran en áreas más desarrolladas y costosas, Toyota y Honda prefieren este sistema porque acorta los plazos de entrega de productos, elimina los riesgos de calidad y disrupción, les brinda más control y se ciñe a las filosofías de fabricación justo a tiempo.

Sin embargo, este enfoque descuida las economías favorables que se encuentran en países de bajo costo de mano de obra como China, la India, Vietnam y Filipinas, beneficios que deberían contemplarse aunque no necesariamente como el factor determinante en un programa de compra. Las empresas occidentales pueden cancelar las ventajas que las empresas japonesas obtienen por la proximidad a través de relaciones estratégicas cuidadosamente mantenidas con proveedores clave en todo el mundo.

#### Cuadro 1: Comparación de modelos y filosofías de suministro

La perspectiva asociada a cada tipo de suministro puede estar profundamente arraigada. Los gerentes pueden darlas por sentadas, hasta que cambian de enfoque.



El mejor camino es aquel que lleva al trabajo, al esfuerzo y a la superación constante.

ticket online

**ANDESMAR** Lo mejor va por dentro

Consulte destinos y servicios en [www.andesmar.com](http://www.andesmar.com) o en su agencia más cercana.

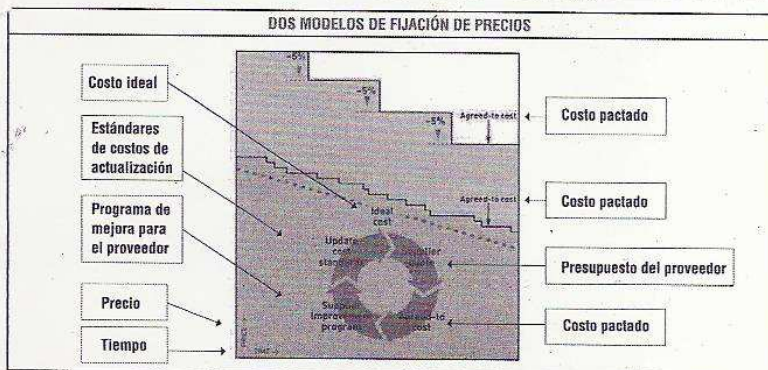




# Gestione la relación con proveedores

DOS MODELOS DE ABASTECIMIENTO		
Aspectos a analizar y comparar	Cliente enfocado en el precio	Cliente enfocado en el conocimiento
Visión de la cartera de proveedores	Un mercado de proveedores independientes y competitivos que hacen licitaciones entre sí	Una parte integral de la red de negocios, esencial para la ventaja competitiva
Administración de los costos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Busca la ventaja sobre los proveedores para la mejora de precio y producto</li> <li>Cambiará los proveedores para alcanzar una mejora o un precio menor</li> <li>Constantemente controla el mercado para que los nuevos proveedores impulsen la competencia enfocándose en el precio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establece metas con los proveedores que se basan en los costos y el rendimiento</li> <li>Aumenta la eficiencia a través de la co-participación del conocimiento y un compromiso férreo con los proveedores</li> <li>Alienta a los proveedores a que logren la ventaja del mercado a través de la mejora continua</li> <li>Promueve la competencia a través de un suministro mutuo y de ser el comprador elegido</li> </ul>
La relación con los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto nivel de desconfianza: la relación depende del apalancamiento</li> <li>El cliente no quiere depender tanto de un proveedor (por temor a perder el apalancamiento)</li> <li>Suele terminar en relación tirante y antagónica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto nivel de cooperación: la relación se centra en la mejora</li> <li>Crea relaciones integradas basadas en el aprendizaje, enseñanza y esfuerzos de calidad mutuos</li> <li>Exige una excelencia operativa y una mejora continua</li> </ul>

Este artículo continúa en nuestro próximo número.



Cuadro 2: Dos modelos de fijación de precios

El suministro enfocado en el precio: el pasaporte a la mediocridad

Los clientes presionan a los proveedores para que reduzcan los precios, exigiendo disminuciones de precios anuales del 5%. Aunque este enfoque parece tener sus ventajas, debido a los significativos ahorros por año, los clientes en realidad pagan más dinero, debido que los proveedores aumentan su precio inicial a la espera de futuras exigencias para que reduzcan los precios.

El suministro enfocado en el conocimiento: un enfoque beneficioso para ambas partes

El cliente y el proveedor trabajan en conjunto para alcanzar el diseño de costo más bajo. Coinciden en un precio que es mayor al costo ideal: este precio refleja los costos verdaderos del proveedor además de un margen razonable para el proveedor. Con el tiempo, el precio se reduce más para reflejar las mejoras de productividad. Este enfoque supera en forma consistente al suministro tradicional enfocado en los precios.

## PROMOCIÓN LE REGALAMOS CONOCIMIENTO

Suscríbase o renueve la suscripción y obtendrá un libro de negocios de regalo.

Entre los principales títulos se encuentran:

- Gestión por categorías y trade marketing • Antonio Díaz Morales
- CRM - Como mejorar la relación con los clientes • Ronald Swift
- Management del nuevo siglo • James Cortada

Complete el formulario y envíelo por fax al (011) 4331-8470.

Solicito suscribirme a Management Herald por un año

### Datos del suscriptor

Nombre: ..... Apellido: .....  
 Fecha de Nacimiento: ..... D.N.I.: .....  
 Dirección: ..... Código Postal: .....  
 Localidad: ..... Provincia: .....  
 País: ..... Teléfono: ..... e-mail: .....

### Forma de pago

- Efectivo. En nuestras oficinas de Azopardo 455 (1107) Buenos Aires.
- Depósito bancario Banco HSBC.  
 Cuenta Cte. N° 0010-04259-1 a nombre de S.A The Buenos Aires Herald Ltd. CBU: 150000800000100425914.  
 Enviar el cupón de depósito junto con este formulario por fax al (011) 4331-8470.
- Tarjeta de crédito Amex  Visa  Mastercard   
 Número: ..... Vto: ..... Cód. de seguridad: .....

Firma .....

Informes: management@buenosairesherald.com, (011) 4345-4698.

Suscripción a

**MANAGEMENT  
HERALD**

EL MEJOR SECCION PARA EL AVANCE DE SU CONOCIMIENTO

CAPACÍTESE COMO NADIE,

RECIBA 12 NÚMEROS

POR SOLO

**\$35**

Costo de envío Capital y GBA \$ 4, Interior \$ 6

**LIBRO  
+  
SUSCRIPCIÓN  
ANUAL  
\$ 35**