

**EL MODELO ACTUAL DE RELACIÓN CON PROVEEDORES:
LA SUPERACIÓN DEL MODELO TRADICIONAL Y SU
RELACION CON LA INNOVACION Y LA VENTAJA
COMPETITIVA**

por Roberto González Moreira - rgmoreira@serficoin.com

RESUMEN

La relación actual con los proveedores ha llamado a su fin. La pura competencia entre iguales desencadena, sin posibilidad de error, en una ineficiencia global de los competidores. La superación del modelo tradicional, y la concepción de que el outsourcer es parte vital en la cadena de valor y pieza indispensable en los procesos de innovación de la empresa, se antoja como fundamental en aquella organización que quiera innovar y entienda a la innovación como un elemento más de la gestión de la empresa, en lugar de un simple proceso creativo.

ABSTRACT

The current relation with suppliers has reached its end. The old competition between equals, beyond a doubt, results in a global inefficiency of competitors. The overcoming of the traditional model, and the conception of which the outsourcer is a vital part in the value chain and an indispensable piece in the processes of innovation of the company, feels like a fundamental in the organization in which it wants to innovate and it understands innovation as an another element of the management of the company, instead of a simple creative process

Diciembre de 1992, General Motors publica los datos del ahorro generado por un nuevo método de producción aplicado en sus plantas de montaje y que tenía como protagonistas directos a los miembros suministradores de la firma.

Hasta entonces, la primera industria mundial había sido incapaz de mejorar sus procesos más allá de lo moderadamente aceptable, y las consecuencias, en términos de aumento de costes e ineficiencias, empezaban a lastrar su futuro. Tan sólo tímidas aportaciones de la hasta entonces, desconocida industria japonesa, habían salpicado un sistema de gestión que se mantenía prácticamente idéntico desde comienzos de siglo.

El artífice de ese cambio de mentalidad, entre otros, fue un español: López de Arriortúa (conocido en esa época como Super López) y que, lejos de discutir sobre su polémica salida de la compañía americana¹, puso el énfasis en algo sencillo, en lugar de cambiar el sistema de producción de montaje, se centró en una de las partes intervinientes del proceso: los suministradores.

Hasta esa fecha, la cadena de montaje contaba con suministradores de diferentes organizaciones que se sometían, de una manera más o menos regular, a las necesidades del cliente (la empresa que contrataba sus servicios). Sin embargo, esa relación venía marcada por una particularidad, las compañías suministradoras solían trasladar sus ineficiencias a la compañía matriz, ya que contaban con diferentes sistemas organizativos, distintos procedimientos, sistemas técnicos, etc. Estas ineficiencias eran trasladadas irremisiblemente al cliente final en términos de precio, falta de producción y aumento de ineficiencias.

A mediados de los noventa, los directivos de Nike, tras más de 30 años de marketing deportivo en fútbol y baloncesto, se dieron cuenta de que tenían olvidada a la auténtica estrella: la pelota, y se decidieron a patrocinar con su conocido *swoosh*² al protagonista real de los partidos de fútbol y baloncesto, logrando vender, sólo en España, nada menos que 300.000 unidades de un balón de fútbol que, hasta la fecha, su competidor Adidas venía cediendo gratuitamente a la Federación sin más contrapartida que la de aparecer en las retransmisiones pero sin obtener ningún beneficio adicional.

Al igual que los directivos de marketing deportivo, las empresas parecen estar olvidando el objetivo final de la externalización, o mejor dicho, parecen estar conformándose con su objetivo a corto plazo -al igual que Adidas se conformaba con ceder su balón gratis-, el puro ahorro de costes directos, renunciando al verdadero valor que subyace tras un proceso externalizador.

El modelo tradicional de externalización descansa sobre una premisa básica, el ahorro de costes directos, pero para las empresas punteras en innovación, debe ser sólo el principio. Siguiendo una máxima financiera que cita que una fusión sólo debe acometerse cuando la suma de las partes sea superior al 1+1, de la misma manera ocurre en el sistema actual de externalización y de relación con los proveedores: El sistema tradicional se está conformando con los pingües beneficios derivados del ahorro de costes, pero no busca la gestión de las sinergias derivadas de una auténtica integración en el proceso productivo de los suministradores (ya sean de productos o de servicios).

El grupo valenciano Mercadona, por ejemplo, ha logrado situarse en 2006, como la segunda empresa de distribución alimentaria que más crece de todo el mundo, y ocupa el puesto 66 del ranking³ que engloba a los mayores grupos de comercio minorista mundiales (aquellas 250 compañías que superan los 2.500 millones de US\$ en ventas), en 2006 Mercadona facturó 11.500 millones de euros.

¹ "Super-López" fue acusado por General Motors de espionaje industrial una vez se conoció su fichaje por la alemana Volkswagen.

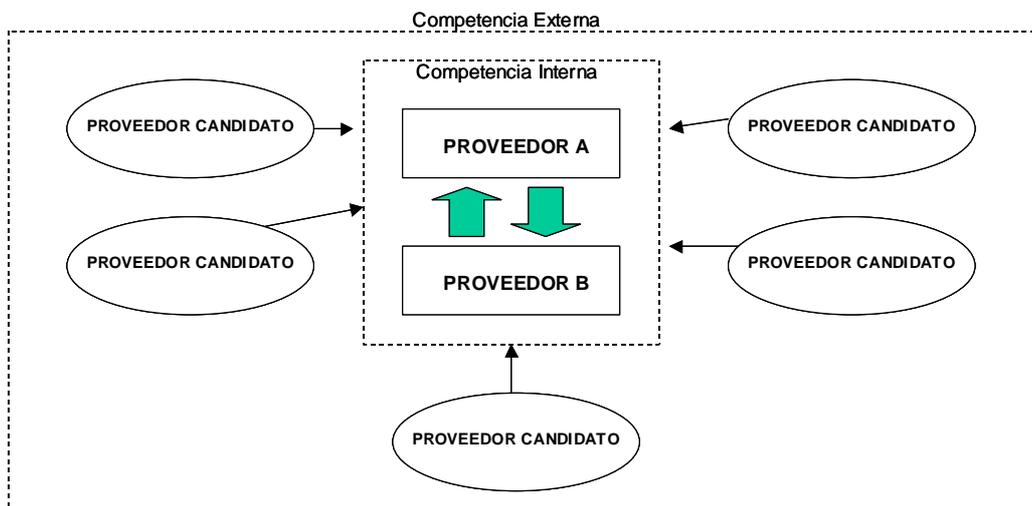
² Nombre que recibe el logotipo de Nike.

³ Según el informe "2007 Global Powers of Retailing" de Deloitte. New York, 2007

Mercadona utiliza una curiosa expresión para definir a sus proveedores: "inter-proveedores". Con esta palabra pretende identificar la relación que debe unir a un proveedor con el grupo valenciano. Frente a la práctica habitual en el sector de operar con subastas o negociaciones a la baja, Mercadona mantiene su apuesta por el aprovisionamiento desde los inter-proveedores, ¿cómo? con acuerdos a largo plazo. El inter-proveedor de Mercadona tiene la seguridad de tener ventas elevadas (aunque con bajo margen) porque existe una relación de compromiso mutuo. Sólo en ese entorno pueden explicarse los más de 500 millones de euros que los inter-proveedores invirtieron en 2005 para adaptar sus plantas a las exigencias comerciales y de calidad del grupo. Mercadona pone sobre la mesa sus exigencias en materia de calidad, precio y ventas y, antes de firmar acuerdos con un proveedor, lleva a cabo un exhaustivo análisis del mismo sobre sus estándares de calidad y costes para comprobar que se adaptará a su modelo, si el proveedor lo supera, comienza la relación con él, basada en acuerdos cada vez más largos.

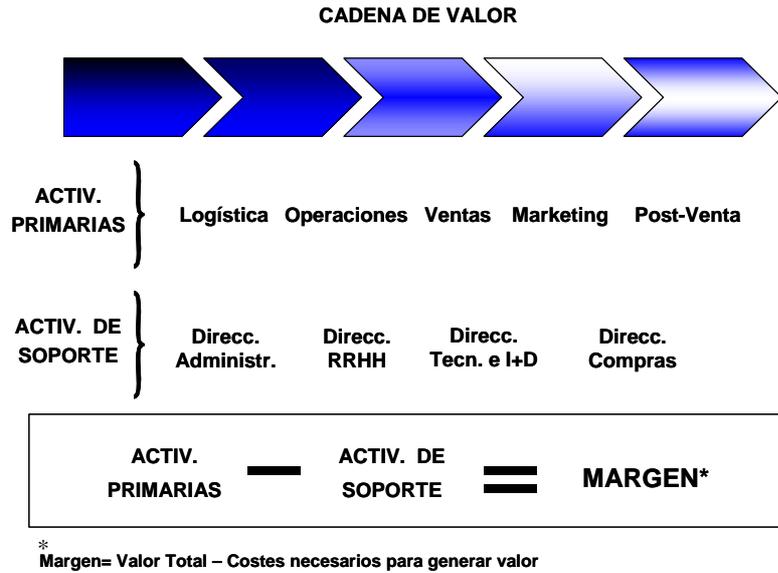
Habitualmente se ha potenciado el sistema de generar competencia interna entre los proveedores, con la vaga esperanza de que de esta manera se esforzarán por mejorar continuamente y reducirán, de paso, precios para la entidad que acomete el proceso de externalización de sus procesos; si a esto le sumo el poder negociador de la entidad y la "amenaza" de entrada de nuevos competidores, la fórmula parece eficaz.

SISTEMA TRADICIONAL



Pero en este sentido, conviene no engañarse, la pura competencia entre iguales desencadena, sin posibilidad de error, en una ineficiencia global de los competidores, ya que centran sus esfuerzos en mejoras competitivas que le permitan, a corto plazo, mejorar el coste, pero que a largo plazo se convierten en una lucha sin más por fabricar a menor coste, aún a costa de la calidad.

Cuando una entidad decide externalizar, lo hace para centrar sus recursos en el *core* de su negocio y sacar de la cadena de valor aquellas actividades que no generan negocio *per se*, pero que son importantes para el mismo. Y es aquí donde aparece una de las evoluciones básicas en el mundo de la externalización y la relación con los proveedores y la innovación subyacente a este proceso. En sectores como el financiero, la evolución ha sido clara: en un primer momento, se externalizaban aquellas actividades que no suponían ni aportaban valor específico (seguridad, servicios generales, etc), posteriormente, se han ido añadiendo actividades que sí pertenecen a la cadena de valor de la Entidad, pero que no suponen el "core" de mi negocio (atención al cliente, procesos, tecnología, etc). La enorme competencia del sector provoca que las líneas de actuación se basen en la búsqueda permanente de la innovación procedimental (la comercial es fácilmente replicable y muy rápida de instalar) como mecanismo de obtención y mantenimiento de la ansiada ventaja competitiva.



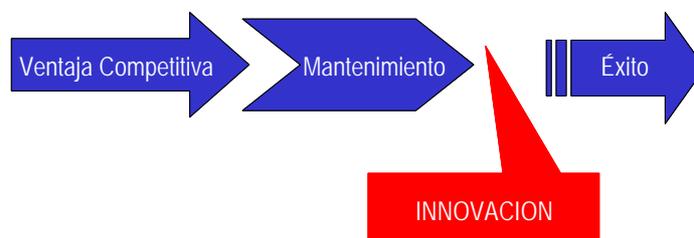
Las actividades, todas, son la unidad básica de la ventaja competitiva de una entidad. Además, como decía Porter, "las ventajas y desventajas surgen del conjunto de actividad de la empresa, no sólo de algunas de ellas".

Por eso puede ser errónea la mera definición de actividades primarias o de soporte y, sobretudo, la creencia de que sólo unas pocas de ellas son externalizables.

Por ejemplo, la compañía Nissan, siguiendo los pasos de la "venerada" Toyota, ha puesto en marcha su programa Satellite Supplier Activity, con el objetivo de reducir un 6% de media el coste de las compras de componentes. Las piezas que Nissan adquiere a sus proveedores suponen el 70% del coste de producción. En dicho programa el fabricante japonés ha agrupado a 14 proveedores estratégicos de España con el objetivo de ayudarles a reducir sus costes para que sean más competitivos; entre las acciones que se integran en este proyecto se incluye la posibilidad de ayudar a los proveedores a deslocalizar determinadas actividades a países de bajo coste, así como integrar proveedores dentro de sus instalaciones.

El éxito radica en encontrar una ventaja competitiva, pero esa ventaja no existe si la empresa no es capaz de mantenerla y ese mantenimiento sólo se consigue mediante innovación.

Ser innovador implica enfocar, en un paso posterior, a la aparición de esa ventaja competitiva.



El hecho de fomentar la competencia interna entre nuestros proveedores sólo nos lleva a la temida convergencia de los competidores; **cuanto más recurren las empresas a la evaluación comparativa, más parecidos acaban siendo**; cuanto más recurramos a contratar actividades con terceros (por muy eficientes que sean), más parecidas y genéricas acabarán siendo esas actividades.

Si lo que se fomenta es la rivalidad, los suministradores se irán imitando unos a otros en cuestión de calidad, rapidez o vinculación y esa competición se concentrará en una carrera en la que todos marchan a la misma velocidad por el mismo carril y en la que nadie puede ganar porque no llegarán nunca a la meta. Este tipo de relación sólo lleva a una eficacia operativa (en el mejor de los casos), pero sólo con la eficacia operativa no conseguimos destacar en términos de innovación y, por tanto, estamos sometidos a ser uno más del pelotón. Michael Porter definía esta situación como la muerte anunciada de un sector cuando la competencia, en su afán por mejorar, hace que la frontera de la productividad se desplace hacia el exterior y que se eleve el listón para todos. No obstante, aunque esta competencia conlleva una mejora en términos absolutos de la eficacia operativa, nadie aventaja a nadie: "Atienden a todo tipo de clientes, ofrecen las mismas tecnologías, hacen fuertes inversiones en equipamientos y trabajan cada vez más rápido y reduciendo la plantilla. Los importantes aumentos de productividad no redundan en una mejora de la rentabilidad de sus empresas". Porter, Michael. What is strategy? Harvard Business Review, noviembre – diciembre de 1996.

La verdadera ventaja competitiva se logrará cuando la organización sea capaz de extraer a sus proveedores todo su "know-how", pero no en los términos anteriores de competencia y desgaste, sino en la consecución de un sistema que escoja, deliberadamente, el conjunto de actividades diferentes que logren una combinación única de valor, difícilmente replicable, en lo que se ha denominado **encaje**; este encaje de actividades favorece tanto la ventaja competitiva como su sostenibilidad.

Se hace necesaria la creación de un modelo que aproveche experiencias, know-how y sistemas de conocimiento de los proveedores. Siempre y cuando el trabajo de los proveedores se centre en la competencia interna entre unos y otros, será imposible el traslado de las eficacias operativas de los citados proveedores al cliente final y, lo que es peor, nunca nos diferenciaremos del resto de entidades, ya que es muy común que estos proveedores sean los mismos para unos que para otros y es fácil que esas eficacias operativas sean replicadas en otras entidades, o lo que es lo mismo, sólo aprovecharemos una pequeña parte de todo el desarrollo posible.

No debemos conformarnos con externalizar para ahorrar costes sino aspirar a obtener, a través de las sinergias obtenidas por la interacción de los proveedores, un sistema de actividades difícilmente replicable por otras entidades, ya que podrían copiarse las eficacias operativas, pero lo que nos dará una ventaja competitiva única será el encaje de esos mismos proveedores, que trabajan para los mismos competidores, es decir, para nuestra competencia, pero provocando la relación necesaria para que dentro de nuestro sistema interno seamos capaces de crear y generar valor.

Si no trabajamos en el modelo de relación con los proveedores, habrá un proveedor mejor que otro, pero no lograremos trasladar las sinergias y mejoras operativas y productivas al cliente final.

Es ese entorno competitivo el que estrangula el propio origen de la externalización al impedir que la asociación entre proveedor y cliente permita aprovechar las sinergias producidas en la relación profesional de ambos.

¿Cuántas reuniones o jornadas entre proveedores se realizan? La cantidad de conocimiento desperdiciado es inmensa. Las entidades que externalizan deberían promover, con su tutorización y coordinación, jornadas de benchmarking en las que se pongan de manifiesto, por parte de los proveedores, sus maneras de hacer las cosas. Es más que probable que exista un proveedor que haya conseguido una ligera ventaja competitiva o economías de escala en alguna de las actividades. No se trata de que ese proveedor "sienta" que le copian su sistema de trabajo, se trata de que si esa actividad él la hace mejor que el otro, se repercuta de manera inmediata en el cliente final y no que dependa del territorio o el tipo de proceso al que ese proveedor esté asignado.

En ese sentido el papel de la entidad que ha externalizado se antoja crucial, ya que no sólo debe esperar a que sus proveedores interactúen entre sí, sino que aún más, debe promover esas relaciones y aportar

su know how para ayudar a sus proveedores a ser más competitivos dentro de su sistema de trabajo, para que esas mejoras se trasladen al cliente final y por tanto, ayuden a la entidad a ser más competitiva.

LA FALACIA MATEMÁTICA

Cada entidad para la que trabaja una empresa externalizadora es un universo único en si mismo. No existen dos procesos exactamente iguales porque no existen dos organizaciones exactamente iguales. Pensemos en una ruleta. Aparentemente, todas tienen la misma probabilidad matemática (1/37) de que salga un número determinado, sin embargo, una ruleta es un elemento físico, fabricado por una máquina o por el hombre y, por tanto, posee imperfecciones o desigualdades; si a esto le unimos que el croupier lanza la bola con uno u otro efecto, obtendremos que no todas las ruletas tienen las mismas probabilidades de que salga un número, a pesar de que matemáticamente así sea.

Al igual que la ruleta, no existen dos empresas exactamente iguales, por tanto, es improbable que dos empresas externalizadoras hagan exactamente lo mismo en una entidad que en otra, ya que aunque la tarea sea la misma, los dirigentes, procesos, sistemas y circuitos de producción no lo son y los requerimientos vendrán marcados por cada una de las entidades.

EFICACIA OPERATIVA

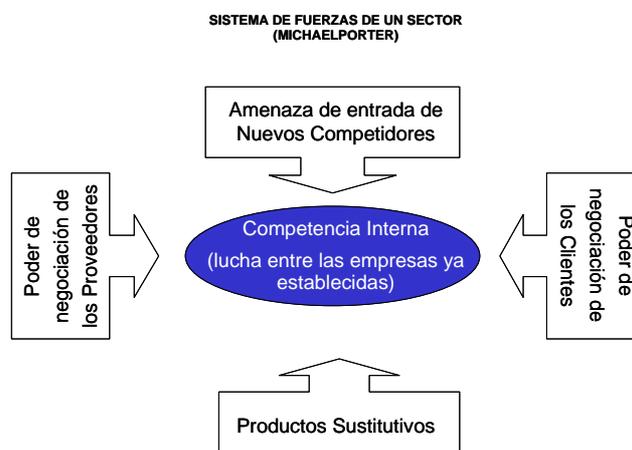
Trabajar con los mismos proveedores que nuestros competidores no nos tiene por qué hacer renunciar a obtener ventajas dentro de nuestra organización que sean difícilmente replicables por la competencia, a pesar de que esos mismos proveedores trabajen también para esas empresas.

Un modelo de gestión en el cual, participando con las mismas piezas que participa mi competidor, sea capaz de completar y utilizar la información que se genera de la interrelación con mis proveedores para lograr que 1+1 sea más que 2 en mi organización, y que por el contrario sólo sume 2 en la empresa de la competencia.

Teniendo los mismos proveedores, mi organización es la que debe dirigir ese flujo de información, igual que un cocinero con los mismos ingredientes es capaz de crear un plato distinto a otro cocinero; debemos ser capaces de encontrar la fórmula para obtener, con los mismos proveedores, más información que nuestro competidor.

Lograr la máxima vinculación con nuestros proveedores es fundamental en este modelo, esta vinculación puede estar dirigida a dos aspectos:

- 1.- Movilización de la fuerza como cliente (el proveedor no tiene fuerza, sector fragmentado y competitivo en costes).

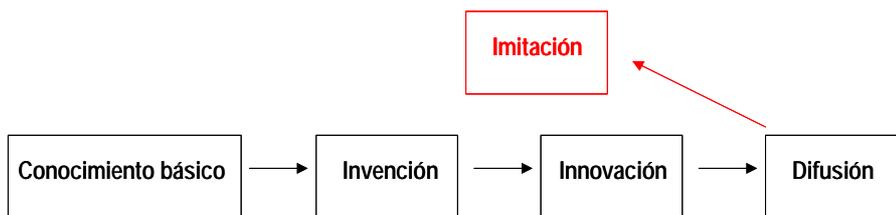


2.- Establecimiento de acuerdos a medio/largo plazo. El proveedor debe sentirse involucrado mediante acuerdos de colaboración que le garanticen, a cambio del cumplimiento de protocolos y estándares de calidad marcados, un suministro constante.

Con la opción 1 no se fomentan las inversiones, se potencia la imitación no competitiva, y no se obtiene resultado alguno en innovación. Con la opción 2 se fomenta la inversión continua y estratégica por parte de los proveedores, logrando añadir valor a nuestras actividades externalizadas, ya que el proveedor se convierte en aliado estratégico de la compañía.

Pero no nos engañemos, las consecuencias de esta interrelación no se basan únicamente en el establecimiento de acuerdos a largo plazo, es necesario algo más, la anteriormente denominada versión 2.0 del outsourcing, se resume como una evolución por la cual, el proveedor se convierte en aliado estratégico, en una relación marcada por la confianza, el intercambio de conocimientos, la alineación de estructuras organizativas y la consecución de objetivos comunes.

Como común denominador en esta relación aparece la innovación, como un proceso más de la organización que nos permitirá reducir los problemas derivados de la dificultad de predecir el cambio tecnológico o la demanda, ya que en definitiva, lo más importante para cualquier organización es gestionar la incertidumbre del mercado; asimismo, contamos con la seguridad de que mi producto será replicado e imitado por la competencia, por lo que en este entorno, la innovación supone la palanca de gestión más importante para manejar el futuro de nuestras organizaciones.



Invención: Creación de productos y procesos mediante el desarrollo de conocimientos que ya existen

Innovación: Transformación de una idea (invención) en un producto comercializable

Difusión: Compra de los clientes

Pocos dudan hoy en día de que la innovación es ya un factor más de la gestión de la empresa más que un simple proceso creativo, y en este sentido, se antoja como la clave fundamental para conseguir una empresa competitiva.

La aceptación por parte de las organizaciones de que la innovación no es un arte ni pura creatividad, sino que es un proceso medible y cuantificable, nos llevará a la aceptación de que debe suponer un factor más de gestión, si cabe el más importante de cara al futuro de la compañía, y en este camino la gestión con los proveedores se antoja fundamental.