

DOWNSIZING EMPRESARIAL, MENOR COSTE ESTRUCTURAL. LA NUEVA CADENA DE VALOR AÑADIDO

M^a Cristina CAMALEÑO SIMÓN
Profesora universitaria de la Escuela
de Estudios Empresariales de Valladolid.

RESUMEN

El proceso de downsizing acaece para demostrar la existencia de una mejor eficacia con otras formas de actuación, ante el razonamiento de que si las empresas se dedicaran, exclusivamente a su especialidad, dejando en manos de otros la gestión de áreas importantes -no claves-, sin perder con ello el control final de la compañía, se optimizaría la utilización de los recursos escasos, en aras de optimizar y maximizar la utilidad de recursos limitados y paliar costes.

Dentro de este proceso de downsizing, se aluden a las claves del outsourcing y las ventajas derivadas del mismo; así como al downsizing de proveedores de nivel, como mecanismo de ahorro de costes y de mejora del producto.

I.- DOWNSIZING EMPRESARIAL, MENOR COSTE ESTRUCTURAL. LA NUEVA CADENA DE VALOR AÑADIDO.

El downsizing acaece para demostrar la existencia de una mejor eficacia con actuaciones tales, como trasladar a otros la gestión de aquellas áreas importantes -no claves-, sin perder con ello el control final de la compañía, optimizando así la utilización de los recursos escasos. En este sentido, confiar en otros la gestión de funciones concretas de la empresa, genera eficacia, focaliza la gestión, reduce costes y, en definitiva, acrecenta la capacidad de la entidad para acometer nuevos proyectos. Radica, pues, en dejar en manos de profesionales externos la realización de funciones no clave de la empresa, para que optimicen los recursos y reduzcan los costes. Por doquier, se externalizan aquellas aplicaciones y sistemas corporativos que se deseen sean gestionados por verdaderos especialistas en la materia, en aras de un desarrollo más eficiente de aquellas tareas concretas, frente al desarrollo llevado hasta entonces por nuestra propia empresa.

Concretamente, denominaremos outsourcing global o integral a aquel outsourcing o externalización que atañe a aquellas áreas que no abarquen el core-business; y va a precisar de una interrelación clara y de compromiso entre proveedor y

cliente, considerados como socios operativos y tácticos. No obstante, el temor a perder el control de la empresa al traspasar funciones básicas del negocio, tales como administración, programación informática, información telefónica, estrategia de marketing, gestión financiera, etc., vendrá sufragado por la confianza tan necesaria para el outsourcing global que requiere del hallazgo de aquel socio idóneo. Con ello, el acuciante crecimiento del outsourcing se erige sobre los pilares siguientes: reducción de costes -en ocasiones hasta el 40%-; crecimiento; adecuación de la plantilla en virtud de las necesidades de cada momento y situación; posibilidad de detentar determinados avances tecnológicos, antes insospechados, debido a sus importantes inversiones; y eliminación de estructuras que resultan un lastre de consideración para las empresas. De ahí, que externalizar al máximo asegure garantizar el funcionamiento futuro de las empresas, configurando estructuras más ágiles mediante la subcontratación a verdaderos especialistas que les ayuden a ser competitivos y a mejorar los recursos eficiente y rentablemente.

Consiguientemente, el outsourcing global es una estrategia suficientemente válida, cuando la tendencia del mercado no es otra que la especialización, porque cuando se pretenden externalizar trabajos no específicos de la empresas, se busca una solución integral, siendo socio e integrando funciones secundarias al negocio principal. Así concebido, el control de la calidad del servicio se llevaría a cabo a través del ordenador en tiempo real y de forma interactiva. Y su ámbito de aplicación no son exclusivamente las grandes empresas, sino que asimismo es aplicable -y con mayores posibilidades de éxito- en las pymes, merced a que su dimensión dinamiza el proceso, habida cuenta que no detentan, en principio, tantas limitaciones o lastres y son más flexibles. Y a pesar de que en principio parece lógico aceptar que outsourcing reducirá empleo, no obstante, una visión estratégica de dicho tema deriva en que la especialización acrecenta la competitividad y la cuota de mercado, repercutiendo en un incremento compensador del empleo, a la par que las empresas proveedores de servicios habrán de incrementar la oferta ante la demanda de los clientes.

Para que una empresa de outsourcing tenga la confianza del cliente habrá de tener una trayectoria empresarial dilatada, estabilidad, calidad, compromiso con el cliente, integridad, etc. Es deseable exigir un planteamiento similar a la propia empresas, por ende, un claro sentido del servicio del cliente, alta especialización en su core-business y un sentido societario de las relaciones, todo ello con un marcado carácter estratégico -a largo plazo-. Es vital que un outsourcing de socio sea exitoso, razón por la cual, es preceptivo establecer claramente y con precisión desde el principio, mediante un contrato minucioso, todos los compromisos; y por encima de ello, que gobierne la total transparencia, una definición completa de los diversos factores económicos, técnicos o jurídicos, una relación justa y equitativa para ambas partes y una previsión ante posibles cambios tecnológicos o de orientación del negocio, es decir, voluntad de compromiso y grandes dosis de confianza. En suma, la externalización denota algo, anteriormente desarrollado internamente, que pasa a ser gestionado por una empresa independiente, de ahí que sea más exacto hablar de delegación de procesos, más que de servicios.

Fundamentalmente, la filosofía inspiradora de la estrategia de outsourcing es la focalización, por cuanto cualquier empresa detenta su función propia, además de otros cometidos y procesos que mantienen la misión principal; de ahí, que cuando una empresa quiera concentrarse en la esencia de su negocio, externalice aquellos procesos secundarios. El valor añadido que presta una empresa externa es el más exhaustivo conocimiento de dichos trabajos, objeto de su principal y actividad clave, y la mejora de los costes, habida cuenta que cuenta con los medios más propicios.

Dentro de este proceso de downsizing, una empresa que se decanta por el outsourcing, al menos pide que se garantice el nivel de servicio logrado con el desarrollo tradicional del mismo; y además, requiere que se minore un 20 % de los costes, a la par que la eficacia de los procesos, en suma, atañe a la reingeniería del desarrollo del negocio. Y respecto a las ventajas dimanadas de a externalización, en aras de la eficacia del proceso de outsourcing, baste mencionar entre otras: ampliación de conocimientos de un área concreta o own house; utilización de recursos sin inversiones ni formación previa; reducción de costes; dota a la empresa de mayor dinamización, flexibilización y respuesta a negocios que superen las expectativas de la misma; y sin menoscabo de lo anterior, para ello es preceptivo buscar el socio perfecto, especialista en lo que se externalice, para lo cual previamente se detallarán las áreas concretas a externalizar.

Amén de lo anterior, el acrecentamiento del outsourcing, dentro de la estrategia global de reducción de costes y mejora del producto, obedece a objetivos tales como:

- a) Aprovechar mejor la estructura de costes, redundando con ello en un menor precio objetivo de la pieza o del conjunto.
- b) Incremento de flexibilidad en la organización productiva del ensamblador.
- c) Al paliar ciertas limitaciones, se liberan determinados recursos para emprender otras actividades.
- d) Mejora en aspectos acerca del conocimiento especializado del proveedor, con miras a emprender una optimización de la concepción y fabricación de las piezas, mediante el diseño compartido, favoreciendo con ello la innovación.
- e) Se reduce el número de empleados en los departamentos de I+D del fabricante a tenor de la aportación de desarrollo del proveedor.
- f) A raíz de lo expuesto, el valor añadido del producto final se llevará a cabo en empresas más especializadas.
- g) En este sistema organizativo, las empresas se relacionarán verticalmente, a través de las compras efectuadas por aquellas unidades ubicadas en el escalón superior.
- h) Las consideraciones tecnológicas se concretarán a priori, aprovechando al máximo las ventajas inherentes a la especialización de los proveedores en un proceso o producto concretos, sin que padezca por ello la primacía técnica del fabricante, que asegura así su posición dominante. De esta manera, los ensambladores mantendrán la concepción y producción de aquellos componentes que constituyan su core business, y su hegemonía técnica, por cuanto será la principal garante del surgimiento de nuevos competidores. No obstante, una vez reservada esta parcela de conjuntos funcionales

estratégicos para su desarrollo y ensamblaje internos, el resto del producto será susceptible de externalización.

En definitiva, puede constatarse cómo la nueva configuración piramidal de las relaciones interempresariales de determinados sectores -obsérvese el de automoción-, reflejada en la nueva cadena de valor añadido, constata la consecuencia del constante proceso de reducción de proveedores de primer nivel.

II.- DOWNSIZING DE PROVEEDORES DE PRIMER NIVEL. MECANISMO DE AHORRO DE COSTES Y DE MEJORA DEL PRODUCTO.

La estrategia general de reducción de costes y mejora del producto emprendida por los ensambladores, generadora del acrecentamiento del outsourcing, se ha erigido sobre dos nociones principales: el proveedor único y la compra de conjuntos completos. Concretamente, ambas soluciones han concluido, conjuntamente, en la minoración del número de proveedores de primer nivel, lo cual implicará un estricto proceso de selección donde prime la capacidad de desarrollo y la dimensión, conforme a determinados umbrales satisfactorios de eficiencia, calidad y seriedad en las entregas. No obstante, las nuevas estrategias de los fabricantes optan, unísonamente, por la fórmula del proveedor único por componente o conjunto, como mecanismo idóneo para que dicho producto incorpore nuevas y sofisticadas prestaciones, a coste similar o incluso algo inferior.

En lo concerniente a las ventajas y sinergias atribuidas a la incorporación del proveedor único, baste mencionar: reducciones en los costes unitarios vinculadas a las economías de escala; disminución de los costes de transacción asociada a la relación con un solo proveedor; y minoración de costes y mejora del producto, consecuencia de implicar al proveedor único en la concepción y desarrollo del componente o conjunto. Paralelamente, las ventajas anteriores serían mayores cuando se asocien al hecho del suministrador en exclusiva y a la estandarización de componentes. Por doquier, el culmen transaccional se obtendría cuando una empresa fuera proveedor único y, a la vez, destinara toda su producción a un cliente -véase el caso de los clubes de proveedores japoneses, que difícilmente aparecerán en occidente, porque: requieren que los proveedores estén integrados en grupos diversificados; y que cuando estén especializados, diversifiquen su cartera de clientes.

A colación de lo anterior, la fórmula del proveedor único ha ido pareja a la tendencia de adquirir, por parte de los ensambladores, conjuntos o sistemas completos, por cuanto las ventajas en este caso serían superiores, más concretamente cabría citar: reducción de los costes de ensamblaje para el ensamblador, con posibilidades de reutilizar las técnicas de ensamblaje modular; se palían costes de gestión para el ensamblador, por cuanto se reducen los contactos y la logística de cada planta, en el sentido de que será el proveedor de primer nivel quien coordine el trabajo y los envíos del resto de los suministradores; minoración de los costes de desarrollo del fabricante

vinculados al montaje de componentes y subconjuntos; se dirimen bastantes costes del fabricante, asociados a los programas de calidad, repercutiendo en el proveedor de primer nivel la responsabilidad sobre el control de calidad de los componentes o procesos encargados a los proveedores de segundo nivel. Paralelamente, los efectos positivos derivados de la compra de conjuntos completos es tal, que los ensambladores sitúan en este ámbito las posibilidades futuras de incrementar la externalización de la producción de los outputs.

Respecto a la concreción de los requisitos que tendría que sufragar un proveedor de primer nivel, serían: capacidad de desarrollo, de forma que pueda aportar un conocimiento especializado a la concepción, diseño y desarrollo del componente o conjunto, detentando, por ello, con un departamento o equipo técnico adecuado; dimensión -capacidad instalada suficiente para abastecer íntegramente dicha demanda-; presencia multinacional; y estructura organizativa adecuada, para: coordinar técnicamente el trabajo de los proveedores de segundo nivel; responsabilizarse del control de calidad de los componentes o subconjuntos adquiridos -involucrar a los proveedores en la calidad, siendo por ello responsabilidad de los suministradores-; gestionar los múltiples contactos y operaciones logísticas necesarias; y asumir el ensamblaje de los componentes y subconjuntos.

A tal fin, en aras de llevar a cabo la taxonomía de las diferentes soluciones adoptadas por los ensambladores, creemos interesante distinguir: una estrategia común a todos los ensambladores, para crear proveedores con suficiente dimensión como para intensificar las economías de escala, de manera que se acrecente la capacidad de reducción de costes en los proveedores; y posteriormente, para ganar en eficiencia, los ensambladores precisarán de un sistema de relaciones que estimule en los proveedores a aprovechamiento dicha capacidad, sin obviar que previamente el ensamblador habrá de conocer el alcance del abaratamiento de costes en los proveedores y de trasladar dichas economías en la eficiencia productiva a los precios de los conjuntos.

Entonces, será relevante conocer: el grado de la coordinación entre las empresas y los mecanismos utilizados para obtenerla; la selección de proveedores, por cuanto cualquier interrupción o fallo en la cadena logística puede paralizar todo el sistema y ocasionar considerables costes a causa de la mayor vulnerabilidad de los agentes (en comparación con las estructuras integradas); y por último, el coste del sistema logístico para eludir aquellas actividades que no añadan valor al producto. Consecuentemente, acerca del objetivo aludido de generar economías de escala en el proveedor, la tendencia habitual, en lo concerniente a las estrategias de compras de los principales ensambladores, se peculiariza por: mayor centralización de compras, confiar la provisión de un conjunto a un único proveedor, para un output concreto, homogeneización de conjuntos entre modelos, encargo del diseño de nuevos conjuntos al proveedor al que se adjudique el suministro, etc. En suma, el objetivo que subyace en el trasfondo realza la reducción de costes, tanto fijos como variables, en los proveedores.

Así, cuando el ensamblador haya optado por externalizar la producción de un determinado conjunto funcional, va a tener posibilidad, bien de: adquisición conjuntos completos, frente a la adquisición de componentes; comprar los conjuntos para una única plataforma o para varias plataformas -tendencias hacia la homogeneización de conjuntos-; o decidir si el suministro de conjuntos para varios modelos se encargará a varios proveedores o se optará por el proveedor único. Las tendencias apuntan hacia la confianza en un único proveedor por conjunto adquirido.

El compendio de las decisiones anteriores se vincula a las ventajas, que en términos de ahorro de costes, supone el optar por adjudicar suministros de conjuntos homogéneos a un único proveedor. Para ello, en aras del análisis de dichas mejoras en la eficiencia, cabrá englobarlas conforme repercutan directamente sobre el ensamblador o sobre el proveedor. Asimismo, aquellos suministros de conjuntos homogéneos, tendrán más ventajas añadidas, como por ejemplo: reducción de los costes de desarrollo, al compartir los diferentes modelos los componentes, por ello se abaratan los costes fijos por unidad producida en la empresa; paralelamente, el ensamblador, sustituyendo el suministro de componentes por conjuntos funcionales completos y procurando además que éstos satisfagan la demanda de varios modelos reduce el número de referencias, abocando en una erosión en los costes por unidad de producto; y por último, tal homogeneización de elementos a los ensambladores les repercutirá rebajando sus costes logísticos por unidad de producto, por cuanto al tratar con menos proveedores se limitan las complejidades logísticas, aunque aumente la dependencia con respecto a la evolución del proveedor seleccionado.

Entre las ventajas derivadas de una estrategia como la descrita, para el proveedor, se halla la capacidad para asumir los costes de desarrollo; la dimensión adecuada para los proveedores de conjuntos funcionales afecta a la satisfacción de economías de escala de la empresa, no ya de la planta, de forma que los costes de desarrollo requieran menor gasto; y además, desde el momento en que se incurre en ese gasto fijo, con el aumento de la producción su impacto sobre unidad de producto facturada será cada vez inferior. En efecto, los proveedores seleccionados deberían: asumir la tarea del desarrollo del conjunto completo, con la consiguiente reorganización de los proveedores de segundo nivel; detentar capacidad suficiente para servir todas las plantas de sus clientes, reforzando con ello la dimensión exigida a los proveedores de conjuntos funcionales; y a raíz de ello, el precio que podrá negociar un proveedor ya instalado se acrecenta conforme se minora la escala de producción del ensamblador y conforme sea el coste fijo preciso para instalar una nueva planta, razón argüida por el proveedor que podrá exigir un precio unitario equivalente que iguale el coste único de producción de un virtual nuevo proveedor. En suma, a menor volumen de producción del ensamblador, y mayor inversión para instalar una planta de producción del conjunto, mayor será el precio obtenible de un proveedor ya instalado.

En el ánimo de analizar las estrategias de los ensambladores, seguidamente, es preceptivo señalar la existencia de dos alternativas, ambas extremas, que no son otras que

el modelo del global sourcing/forward sourcing y el de dependencia del proveedor; aunque lo ideal sería una estrategia mixta entre los dos extremos aludidos, donde se refleje la centralización de las compras y el aumento de la presión en precios a los suministradores de primer nivel, valorando su dimensión en mayor grado.

II.1.- El Global Sourcing y el Forward Sourcing.

El Global Sourcing y el Forward Sourcing, como herramientas de análisis de mercado global, podrán emprenderse ante situaciones de ineficacias o pérdidas de competitividad de nuestros proveedores.

En ocasiones la legislación o las homologaciones conducirán a negociar acuerdos a largo plazo, que garanticen los ratios de calidad y entregas y que, además, contemplen la mejora continua de precios, a tenor de la productividad de los procesos y de la evolución del diseño de los productos. Puede observarse cómo la confianza habida entre proveedor/cliente y su trabajo conjunto deviene en una mejora constante de la competitividad. Por consiguiente, con el Forward Sourcing se pretenderá la fidelidad, sinceridad y confianza. Otras veces -como en productos de importancia estratégica para la empresa-, debido a su connotación con la tecnología de sus productos y la baja disponibilidad, se abogará por acuerdos más sólidos, véase contratos de I+D, suministro a largo plazo, Joint Venture, en aras del hallazgo de un socio ideal, continuamente en contacto. La negociación se llevará a cabo por personas de alto nivel y comprometidas con la estrategia general de la empresa. A tal efecto, establecer los objetivos de costes de productos y utillaje será un elemento clave de la estrategia de compras, por cuanto como tarea compleja requiere no dejar al margen parámetros tales como el mercado, las exigencias de nuestros clientes y los propios objetivos estratégicos de la empresa. En definitiva, se exige coherencia entre la estructura y los procedimientos, debiendo por ello emprender un proceso de compra, donde los instrumentos Global Sourcing y Forward Sourcing cooperen con la sistematización del proceso para la elección de fuente.

A tenor de ello, el Global Sourcing y Forward Sourcing, habida cuenta que la búsqueda de la excelencia empresarial se encamina hacia el hallazgo de la eficiencia espacial, en tiempo, en costes y en la integración y motivación de las personas, clientes y proveedores, se enarbolan como dos instrumentos propios de la política de compras, basados en procesos y no en funciones.

En primer lugar, para poder aplicar eficientemente tanto el Global Sourcing como el Forward Sourcing será preciso:

- Concretar tanto las familias de productos como su jerarquización en lo concerniente al volumen de compras, de forma que en cada responsable de productos (commodity manager) conozca mejor su producto, para más eficientemente su trabajo; responda de las negociaciones con los proveedores; e intervenga en el diseño de las estrategias de compra. Uno de los matices a tener en cuenta, es que se debe introducir el Global

Sourcing y Forward Sourcing con prioridad en aquellas familias de productos cuyo importe afecte en demasía a la cuenta de resultados.

- Segmentar el mundo en mercados regionales para asegurar igualdad y universalidad de la solicitud, análisis y defensa de las ofertas. Dicha regionalización dependerá de: los centros de actividad de nuestra empresa; aquellos emplazamientos clave de los recursos y de los servicios que debemos adquirir. Lo anterior, obliga a nombrar para cada región a un comprador, de manera que se desarrolle: una competencia externa -entre los diferentes proveedores-; y una competencia interna -entre los grupos de compradores locales de la empresa (Local Purchasing Teams - LPT) que tendrán que localizar y mantener las relaciones con los proveedores de su región y trabajar conjuntamente con ellos para desarrollar los programas de mejora. En este sentido, los LPT detentarán las siguientes funciones básicas de: detectar e identificar los posibles proveedores; compilar las ofertas; dirigir las negociaciones con los proveedores; defender a sus proveedores dentro de la empresa; y liderar sus programas de optimización. Para ello, para poner en práctica esta estructura pueden aprovecharse las implantaciones que la empresa disponga.

En suma, el Global Sourcing y el Forward Sourcing para implementar una sistemática en las decisiones de compra, desarrollarán un programa completo, que sirva para de ratificación que todos los productos y servicios sean comprados en las mejores condiciones, con miras a la consecución de los óptimos niveles de calidad, servicio y precio (QSP).

II.1.1.- Proceso de Global Sourcing.

El global sourcing se enarbola como mecanismo tal, capaz de estimular y permitir la apropiación de las mejoras en la eficiencia productiva de los proveedores, es decir, una estrategia de compras que aboga por adjudicar cada componente o conjunto a un proveedor predeterminado entre un grupo de ellos, en virtud del precio más atractivo. Se encuentra en estrecha relación con un nivel extremo de centralización en las decisiones de compras, con la matización que frente a la centralización pura de compras, existen determinadas soluciones intermedias -véase la del Consorcio Volkswagen- donde la administración y toma de decisiones de compras se centraliza, sin impedir el mantenimiento de los equipos nacionales de compras. A tenor de esto, el sistema se lleva a cabo a través de propuestas de los equipos nacionales, en lo concerniente a proveedores-volumenes-precios, que más tarde serán o no aprobadas por la central. Ciertamente, esta adopción centralizada de las decisiones no impide el estar informado acerca de las ofertas de los proveedores de las diferentes áreas geográficas de actividad.

En esta alternativa, uno de los factores cruciales va a ser el precio, por cuanto incide en la adjudicación de proveedor de entre aquellos preseleccionados, merced a determinados requerimientos de calidad y servicio. Cabe tener en cuenta, que en este caso el proceso de negociación con los suministradores es arduo, habida cuenta que previa selección de un volumen y precio, lo que se pretende es ir obteniendo mejores ofertas

sucesivamente, a través de una serie de rondas celebradas con los potenciales suministradores, en aras del logro del pedido en igualdad de condiciones. Seguidamente, cuando ya se ha asignado un pedido, como el utillaje lo detenta el ensamblador, éste seguirá sometiendo el precio acordado a diversas revisiones continuas, generándose, en ocasiones, desacuerdos entre proveedores y ensambladores. Precisamente por ello, dichas fricciones pueden derivar en el cambio de proveedor durante el periodo de vida del conjunta o de la pieza. Vemos, como esta estrategia puede ser lesiva cuando predomine la desconfianza mutua y la falta de estabilidad en la relación.

Esta estrategia erige la negociación con el suministrador en el volumen de la totalidad de contratos de un grupo empresarial, ahondando en la dimensión del proveedor; pone de manifiesto una cierta tensión entre el departamento de desarrollo del ensamblador, que revela sus preferencias en función de la aptitud y la sintonía tecnológica con el proveedor, y el departamento de compras, centrado en el precio; y si bien el precio-calidad-servicio son cuestiones decisivas, en ocasiones otra serie de variables extraeconómicas influyen claramente en la adjudicación de contratos. Con este sistema se induce al proveedor a la continuada minoración de costes, para aprovechar las ventajas del volumen de producción adjudicado al tiempo necesario para que el ensamblador identifique y capte esas mejoras; de esta manera, las economías de escala derivarán en ahorros de costes en el proveedor, a la par que la presión de las continuas subastas para la adjudicación del componente o conjunto, garantizarán la traslación al precio de esos menores costes, como principal preocupación del proveedor en aras del logro de reducciones adicionales de costes. A estos efectos, la presión sobre el proveedor saldrá reforzada porque: centralizando las compras el fabricante contacta con nuevos proveedores, antes desconocidos; y es una amenaza acuciante la retirada de la producción del componente o conjunto por hallar una mejor oferta, derivando en costes para el ensamblador. Una vez más se puede constatar la tensión constante ejercida sobre los suministradores. Paralelamente, este mecanismo de subasta puede complementarse con la mejora continua, que no es otra cosa que la visita de equipos de trabajo específicos a la planta del proveedor, sugiriendo mejoras productivas que denoten abaratamientos adicionales en costes; porque en principio, dichas visitas permiten al ensamblador aumentar el conocimiento de su estructura de costes.

Y en aras de sistematizar el proceso de compras o búsqueda de información a través del Global Sourcing, se procederá a seccionar dicho proceso en las siguientes fases descritas a continuación:

Fase I. Concreción de las piezas que serán incluidas por el Global Sourcing. Para ello, la totalidad de los productos o servicios de la empresa transitarán por el Global Sourcing, al objeto de conocer todo de los productos y servicios comprados. Sin embargo, lo anterior requiere recabar múltiple información heterogénea a todos los centros de la empresa, que precisará de un análisis ABC de los productos, para determinar prioridades.

- Fase 2. Detallar un calendario de introducción, estableciendo en función del análisis ABC un calendario de incorporación de productos y servicios al Global Sourcing. Se aconseja introducir conjuntamente familias de productos o servicios, más que cada producto o servicio individualmente, de manera que puedan apreciarse las sinergias a la hora de la búsqueda de proveedor y ofertas.
- Fase 3. Elaboración del Documento de Oferta, creando una hoja para cada producto/servicio familia de producto/servicio donde se compilen las especificaciones técnicas, de logística y del precio actual de compra y proveedor. Esta información debiera estar en disposición del Equipo de Global Sourcing, para que pueda concluir el documento de oferta y la solicitud de oferta en una o dos semanas.
- Fase 4. Difusión del Documento de Oferta. Tanto el documento como la solicitud de oferta se remitirán a cada LPT (Local Purchasing Team) para que contacten con los proveedores de su región -máximo en dos semanas-. Ahora bien, respecto a cuántos documentos y solicitudes de oferta se enviarán a cada LPT, serán el propio Equipo de Global Sourcing, los responsables de producto y los LPT quienes lo detallan, con miras a incrementar la eficiencia en el proceso y a evitar despilfarros recursos y tiempo.
- Fase 5. Recepción de las ofertas. Precisamente, al proveedor le atañe remitirlas en un plazo de cuatro semanas. Y como al elaborarla, el proveedor ya conoce por el documento de oferta, cuál es el precio y condiciones con los que está trabajando la empresa, intentará superar la misma. A tal menester, los LPT suministrarán a los proveedores el apoyo e información necesaria. Una vez que los LPT han recibido las ofertas se las deben entregar al equipo de Global Sourcing para su preanálisis.
- Fase 6. Generación del listado de las ofertas y la hoja comparativa. En este sentido, el responsable de compras en comité con los LPT elaborará un listado de ofertas y una hoja comparativa, con la máxima información posible para evaluar si es necesaria otra ronda de ofertas para conocer el mejor el precio de mercado, y fijará un nuevo target (precio objetivo) determinado mediante la supresión de la mejor y la peor oferta y hallando una media con las restantes. Esta operación se realizarán tantas veces se requiera; pero, en cualquier caso serán como mínimo dos proveedores quienes presenten ofertas competitivas conforme con los criterios QSP. Otrora, se procederá al análisis exhaustivo de: las ofertas existentes; y sobre el nivel QSP (calidad, precio, servicio) de ofertas se tratará de vislumbrar aquella relación calidad-coste óptima. De esta forma, cada LPT podrá conocer el grado de competitividad de las ofertas de los proveedores de su región, generando con ello mayor información para posteriores negociaciones, y debiendo preparar una hoja de recomendación acerca de la oferta más adecuada.
- Fase 7. Reunión del Comité de Decisión. El responsable de compras facilitará al Comité el Listado de Ofertas, la Hoja Comparativa y la Hoja de Recomendación para su debate. Paralelamente, los LPT encontrarán su última oportunidad para mejorar la oferta de alguno de sus proveedores. Analizada la información, el Comité concretará el precio de mercado -previo aseguramiento de los criterios de calidad, servicio y suministro-, estipulando un costbook para la negociación y, consecuentemente, detallando aquellas recomendaciones necesarias. A tal fin, sus miembros firmarán la

Hoja de Recomendación y presentarán un balance que contemple los ahorros/beneficios de la nueva oferta elegida respecto a la oferta existente.

Fase 8. Comunicación al proveedor. Por Carta de Nominación, el Departamento de Compras comunica al proveedor su selección para el suministro del producto o servicio. Los proveedores no seleccionados serán informados de la posición de su oferta respecto a la opción elegida. En definitiva, el presente análisis de información sobre las condiciones del mercado va a ser el punto de partida para la elección de fuente.

Fase 9. Realización del pedido. Seleccionada la oferta, el Departamento de Compras materializará el pedido conforme a precios negociados para los productos commodities.

II.1.2.- Proceso de Forward Sourcing.

Por su parte, el Forward Sourcing consiste en un proceso para la búsqueda de información y elección de un Proveedor de Desarrollo y/o de Serie en una etapa muy temprana del desarrollo del producto o servicio. Por ende, su objetivo radica en: optar por el mejor proveedor de desarrollo y producción en términos de QSP; aprovechar la competitividad de proveedores a nivel mundial; acceso mundial a nuevas tecnologías de los proveedores; e incorporar al proveedor en los equipos de ingeniería simultánea en las primeras fases del proceso. A tal efecto, necesitará del acompasamiento entre la competencia entre proveedores y entre equipos de compra, defensores de los intereses de los proveedores asignados a cada uno. El Forward Sourcing se trata de un proceso similar al Global Sourcing, pero enfocado a productos o servicios en fase de desarrollo; de ahí, que al carecer de proveedor y de precios actuales, haya de trabajarse con un costbook, que referencie la medida de los logros y ahorro; y al no dispondrá de planos ni de especificaciones técnicas, se trabajará con esquemas, dibujos y volúmenes aproximados.

En lo concerniente a la metodología a seguir en el Forward Sourcing, cabe denotar que se asemeja a la del Global Sourcing:

Fase 1. Concretar las necesidades de compra. El Equipo de Forward Sourcing se reunirá con los grupos de clientes para establecer las piezas nuevas o aquellas que serán modificadas de los proyectos clave, debiendo recibir del grupo cliente todos los documentos relacionados con los nuevos proyectos, es decir, planos, pliegos de condiciones y volúmenes aproximados previstos durante la vida del producto.

Fase 2. Establecimiento de un calendario para cada proyecto.

Fase 3. Desarrollo del Documento de Peticiones de Oferta.

Fase 4. Difusión del Documento de Petición de Oferta.

Fase 5. Percepción de las Ofertas.

Fase 6. Detalle del listado de las ofertas y la hoja comparativa.

Fase 7. Reunión del Comité de Decisión.

Fase 8. Comunicación al proveedor.

Fase 9. Realización del pedido.

II.1.3.- Global Sourcing versus Forward Sourcing.

En aras de llevar a cabo una valoración conjunta de ambos procesos, es preceptivo mencionar que:

- No son un mero instrumento para cambiar de proveedor, sino más bien obedecen a un instrumento de búsqueda de información, al objeto de lograr la oferta más eficiente, contando incluso con la posible realización en la propia empresa. Y conscientes de que todo cambio conlleva, inherentemente, ciertos costes, cabrá ir desarrollando una base de confianza.
- Precisamente, por ello, cuando nuestro proveedor habitual no haya realizado la mejor oferta, es pertinente: intentar renegociar la oferta con él con el fin de lograr una oferta competitiva; y realizar programas de mejora conjuntos para ayudarle a reducir los costes. No obstante, cuando tales medidas no resulten eficaces, y al objeto de lograr la mayor eficiencia, no cabrá más opción que cambiar de proveedor. Merced a ello, ni el Global Sourcing o Forward Sourcing abogan por la retirada del negocio al proveedor, sino que es el propio proveedor quien se autoelimina a tenor de a su baja capacidad competitiva.
- No en vano, el Global Sourcing es un buen instrumento de análisis para conocer si se sigue realizando un producto o servicio, o por el contrario se compra (make or buy). A tal efecto, exige que la producción propia sea considerada como una oferta más y, que se realice el mismo proceso de selección de la mejor oferta en virtud de los criterios QSP, así como de competitividad y costes.
- El Global Sourcing o el Forward Sourcing denotan un instrumento seleccionador de fuente, al objeto de crear relaciones sólidas y duraderas con los proveedores, de manera que emprendan contratos a largo plazo, desarrollando conjuntamente programas de mejora continua y de reducción de costes.
- No son procesos exclusivos, únicamente, de grandes empresas, sino que las pymes podrán utilizarlos, siempre que tengan en cuenta que: hay que discernir desarrollo y compras, lo cual exige que el Comité de Compras -quien ha de gestionar el proceso de elección de fuente- decida clara y precisamente qué productos o servicios se deben adquirir y con qué características.
- Mención especial merece la importancia de crear un Comité de Decisión que coopere en aras de una mayor competitividad, trabajo en equipo y lograr mayores ahorros.
- Al aplicar las herramientas del Global Sourcing y Forward Sourcing no se debe caer en un sistema mecanicista, sino que debe ser consecuencia de un cambio de sistema de valores y de comportamiento. Razón suficiente para que la empresa realice, con antelación, un proceso de cambio cultural y de formación.
- En suma, como corolario cabría realzar, que una empresa competitiva mundialmente requiere de una estrategia de compras basada en un profundo y constante conocimiento de los niveles de disponibilidad a nivel mundial y parámetros de competitividad en precio, a tenor de lo que el Global Sourcing y Forward Sourcing se

erigen como herramientas excelentes. No obstante, su aplicación eficaz requiere una organización, procedimientos y recursos disponibles en calidad y cantidad coherentes con la importancia estratégica de las compras para garantizar: una aplicación objetiva de los criterios QSP (calidad, servicio, precio) en las decisiones de definición de fuentes y por consenso; un perímetro mundial de ofertas e igualdad de oportunidades para proveedores nuevos y tradicionales; control del coste de cambio y del éxito de nuevos proveedores; y desarrollo global de los proveedores como garantía de mejora continua QSP en todas las fases de la vida de un producto/servicio.

II.2.- La dependencia del proveedor.

El global sourcing, obligando a los proveedores a aprovechar su capacidad de reducir costes e identificando dichas rebajas y permitiendo su apropiación; de ahí, que en el esquema del global sourcing ensamblador y proveedor a pesar de cooperar, teóricamente, un proveedor único, su relación podrá concluirse debido a la búsqueda de cuestiones de precio. Por consiguiente, calidad y servicio serán condiciones necesarias para detentar la categoría de proveedor potencial; pero, la consecución definitiva, y lo que es más importante, el mantenimiento de una adjudicación, quedarán supeditados al precio y la capacidad del proveedor para seguir minorando costes. Por contra, al margen de esta alternativa se encuentra, en el otro extremo, aquella estrategia de compras que trata de establecer relaciones más estables, duraderas, sinceras y constantes con los suministradores. Es el caso de determinadas empresas cuyos objetivos radican en: estimular mejoras en la eficiencia y desarrollo de mecanismos que permitan captar los avances conseguidos. Así, gradualmente irán concentrándose las compras en unos pocos proveedores, normalmente únicos para cada componente o equipo, hasta representar un porcentaje significativo del volumen de ventas del proveedor, en suma, el ensamblador consigue elevar el grado de dependencia del proveedor de primer nivel hasta el extremo tal de imponer sus decisiones. Ahora, las mejoras en costes derivarán de la colaboración, exhaustiva, fabricante-proveedor, donde el ensamblador, como primer cliente, se convertirá en beneficiario principal de estas mejoras. Incluso, puede transmitirse al proveedor la cultura productiva del cliente, en aras de una mayor integración en su proceso.

Por su parte, el ensamblador supeditará y amoldará la utilidad de sus suministradores a mecanismos tales como: proporcionar formación específica a los empleados del proveedor en aras de la mejora continua; y propiciar la colaboración entre sus suministradores para que aunadamente provean conjuntos. Además, como las empresas seleccionadas conocen, desde el inicio del desarrollo de un nuevo modelo, que serán suministradores, van a poder operar coordinadamente con la ingeniería del ensamblador, para conseguir un objetivo de coste (target cost) para el conjunto o el componente a suministrar. En este contexto, los proveedores trabajan con tanto celo, por el prestigio de poder contar con dichos clientes en su cartera de pedidos, que sin duda alguna redundará en el éxito futuro. Merced a ello, esta fuerte dependencia del proveedor estimulará a intensificar el proceso de reducción de costes; y permitirá al ensamblador

considerar dichas reducciones, ante la tesitura de que la empresa suministradora no recelará en finalizar con la adjudicación; de ahí que dicho alto grado de dependencia constituya un mecanismo tal como para reconocer en el ensamblador la necesaria capacidad persuasiva.

BIBLIOGRAFÍA

- ALÁEZ ALLER, R. y otros (1996): El sector de automoción: Nuevas tendencias en la organización productiva. Ed. Cívitas. Madrid.
- GÓMEZ URANGA, M. y SÁNCHEZ PADRÓN, M. (1992): «El itinerario teórico de los enfoques actuales sobre innovación, aprendizaje y cambio tecnológico: una aproximación». En Gómez Uranga, M.; Sánchez Padrón, M. y De la Puerta, E. (Comp.): El cambio tecnológico hacia el nuevo milenio. Icaria, Barcelona, pág. 121-166.
- MATA, S. (1997): Outsourcing. El futuro de la empresa. Ecopress Ediciones. Madrid.
- PAPANASTASSIOU, M. y PEARCE, R. (1994): «Las estrategias de innovación global de las empresas multinacionales y la integración europea: el papel de los medios de I+D regionales». Información Comercial Española, nº 726, pág. 43-62.
- PATEL, P. y PAVITT, K. (1994): «La continua, extendida (e ignorada) importancia de los avances en las tecnologías mecánicas». Información Comercial Española, nº 726, pág. 63-76.
- SPRI, S.A.-ACICAE (1996): La industria auxiliar de automoción. Informe del sector en la CAPV. Ed. SPRI, Bilbao.
- VAL NÚÑEZ, M^a T del y SANZ PINEDO, J.R. (1998): Una estrategia global de compras. Compras y Existencias nº 98, abril. Págs. 28-36.