

Tema 4. ¿Se puede hacer equipo con los proveedores?

Introducción

El 12 de junio de 2015 se anunció que “La tercera armadora japonesa, Nissan Mexicana, incrementará a 6 mil 700 millones de dólares en 2015 las compras a proveedores nacionales como parte de sus operaciones corporativas, de manufactura e investigación y desarrollo en México, informó la firma oriental. Sin embargo, en los conceptos de proveeduría denominados Tier-N, la ausencia de participantes en el mercado capaces de ofrecer aleaciones de aluminio, resinas y acero especializado, hacen que el monto de contenido local involucrado en este segmento sea de 63 por ciento.



El director de Compras de Nissan Mexicana, Horacio Saldívar, dijo que la proveeduría para la manufactura automotriz ha logrado un alto nivel de sofisticación, permitiéndoles reducir tiempos e inventarios y con ello incrementar la competitividad. Sin embargo, todavía hay un área de oportunidad en que nuestros proveedores logren eliminar los riesgos de retraso vinculados a la logística transcontinental, para ello será clave el incrementar una estructura de proveedores Tier-N capaces de ofrecer materias primas que cumplan con las normas de calidad vigentes en la industria automotriz, comentó. El vocero del líder automotriz del mercado mexicano mencionó que durante el año fiscal 2014, que concluyó el 31 de marzo de 2015, la empresa tuvo un volumen de compras de 5 mil 600 millones de dólares y proyecta seguir incrementando la inversión a 7 mil 200 millones de dólares en 2016, beneficiando particularmente a proveedores del Bajío.

La filial mexicana de la armadora oriental representa el 10 por ciento del total del volumen de compras de la marca a nivel global, y este incremento favorece a los proveedores mexicanos de autopartes, una prueba de ello es la completamente renovada Pick Up Nissan NP300 Frontier 2016, cuya integración es con 84 por ciento de contenido local, dijo. La marca nipona espera cerrar su Plan Estratégico Power 88 en 2016 con compras superiores a los 7 mil 200 millones de dólares” (El Sol de México, 12 de junio de 2015).

Si analizas la información anterior podrás darte cuenta de lo que una empresa cliente espera de su proveedores; capacidad para proveer materiales especializados y escasos; reducción de inventarios; eficiencia en la administración logística y materias primas que cumplan con las normas de calidad vigentes. Las decisiones de compras no pueden ser improvisadas; son decisiones estratégicas. En este tema revisarás las acciones más importantes para desarrollar y cultivar las relaciones de negocio con los proveedores.

Subtema 1. Detectando los obstáculos para incrementar nuestro poder de compra



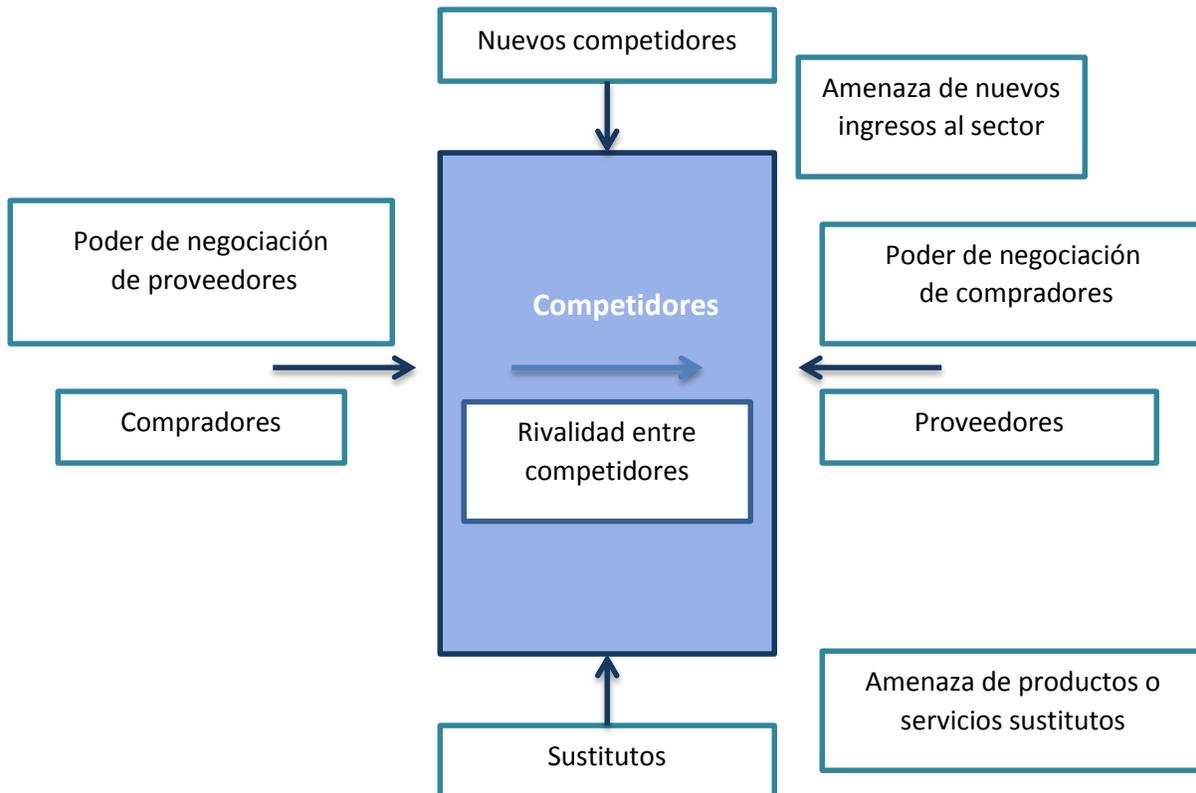
Para detectar los obstáculos al momento incrementar nuestro poder de compra es necesario conocer el **Modelo de las 5 fuerzas competitivas** de Michael Porter, citado por García (2011), en el que participan la **amenaza** de entrada de nuevos competidores, **rivalidad** entre los competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de **negociación** de los compradores y **amenaza de ingreso** de productos sustitutos.

Cada una de estas fuerzas puede tener distintos niveles de importancia dependiendo del tipo de industria del que se trate.

Por ejemplo, en la industria de la tecnología, se puede aplicar este modelo (de una forma simplista) a Apple. En el centro se encuentran algunos competidores Microsoft, HP, Google, etc., entre los que hay una alta rivalidad. Algunos de sus proveedores son Intel Corp., Qualcomm, Sony, NEC Corp. que tienen poco poder ya que son muchos proveedores y también debido al poderío económico de la marca Apple por lo que tienen que acceder a sus requerimientos. Sus compradores son consumidores y empresas que tienen poco poder pues están enamorados de la marca y no les importa pagar lo que sea. Los nuevos competidores podrían provenir de India y China. La amenaza de productos sustitutos podría ser la invención de innovaciones en dispositivos de comunicación.

En la siguiente figura se representa este modelo:

Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter



El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter. Adaptado de García, (2011). Elaboración propia.

¿Por qué es importante que la organización conozca este modelo?

Es importante porque el poder de compra y los obstáculos que existen para incrementarlo se derivan del análisis de este modelo en el que juegan un papel fundamental los proveedores de las materias primas y/o servicios requeridos para la ejecución de las actividades de la organización. Si los proveedores tienen más poder de negociación que nuestro poder de compra entonces tendremos que acceder a sus condiciones; si es al contrario y su poder es menor, entonces nosotros las pondremos. Como menciona García, (2011), el **poder de los proveedores** puede representar una considerable influencia sobre las firmas compradoras y tener un fuerte impacto en sus utilidades.

Las condiciones bajo las cuales los proveedores logran extender su poder de negociación tienden a reflejar preferencias en sus compradores pues si la cantidad de proveedores es escasa y más concentrada que la industria a la cual vende, estos estarán en condiciones propicias para sobrepasar los precios y las condiciones de venta.

Por otro lado el **poder de los compradores** es mayor cuando su volumen de compra es elevado y los materiales son estándares o no básicos para la elaboración de sus productos. Una vez que se han definido quiénes son los proveedores en el universo de la organización, y cuáles son los que ya tiene, además de los potenciales, es importante definir el poder que tienen para desarrollar tácticas para aumentar nuestro poder de negociación.

Para conocer específicamente el **poder de compra de la organización** es necesario llevar a cabo este análisis enfocado al mercado de materiales, bienes o servicios de su incumbencia (es decir, en el que se encuentran sus proveedores); de esta forma, conociendo la industria de estos podremos determinar el papel, que nosotros como compradores, jugamos en ella y dar respuesta a preguntas tales como las que presenta Casanovas, A.,(2011): ¿Qué fuerzas están en la competencia?, ¿cuáles son los factores que influyen en la competitividad de los proveedores en este segmento?, ¿cuál es el perfil de un proveedor de éxito en este mercado?, ¿cómo puede nuestra compañía beneficiarse de las características de este mercado? Este análisis nos permitirá conocer mucho mejor los obstáculos que nos impiden incrementar nuestro poder de compra y aplicar tácticas que nos favorezcan como compradores.

En la figura siguiente te describen las condiciones que les dan poder de negociación y la competitividad a los proveedores; nos conviene que el primero sea bajo y el segundo alto:

Condiciones de fortaleza y competencia de proveedores



Condiciones de fortaleza y competencia de proveedores. Adaptado de Casanovas, A., (2011).
Elaboración propia.

Tomando en consideración el poder como organización y la información plasmada en la figura anterior, se debe definir **qué se hará para aumentar el poder de compra**. Por ejemplo, para reducir su poder es posible hacer alianzas con proveedores débiles y reducir costos o adquirir a los proveedores; por otro lado, se puede aumentar el poder si se integran hacia atrás (es decir, convertirse en sus propios proveedores) o rechazar alianzas con proveedores cuando el producto es estándar y cuesta poco cambiar de proveedor. Lo que es un hecho es que si los proveedores son muchos y fragmentados su poder será menor pues se tendrán más opciones. Si los proveedores son muy pocos o muy especializados, su poder será mayor; por ejemplo, en la industria química los proveedores son pocos y especializados porque requieren de certificaciones gubernamentales e internacionales para poder operar; esto les da poder porque para la organización es muy costoso cambiarlos y tienen que aceptar sus condiciones.

Por otro lado, si la organización es una marca poderosa, como por ejemplo, Coca Cola, tiene la posibilidad de poner condiciones a sus proveedores, tales como solicitar a todos sus proveedores de ingredientes y envases primarios que implementen uno de los estándares de Seguridad alimentaria reconocidos por la GFSI: SQF2000 Level 2; International Food Standard Version 5; Synergy 22000, por mencionar algunas.

¿Cómo está la rentabilidad de los proveedores?, ¿es poderosa su marca?, ¿hay alguna amenaza de que ellos se integren hacia adelante y se conviertan en mi competencia?

Considerar todas estas cuestiones permite a la organización tener una visión clara para la toma de decisiones en la administración de su relación de negocio con sus proveedores.

Subtema 2. ¿Cómo debe de ser la relación con el proveedor?

La organización debe de ver a sus proveedores como un socio que le permite enfocarse en el desarrollo de su giro principal y aumentar su valor pues le libera de las entradas de su sistema. Esto implica que los proveedores deben de cumplir con el nivel de calidad esperada, la reducción y control de sus costos y la reducción de plazos de entrega a su cliente (tu organización); todo esto a través de generar vínculos de confianza entre dichas empresas para crear procesos de especialización y complementación productiva que beneficien a ambas de acuerdo a Casanovas, A., (2011).



La relación entre el cliente y sus proveedores ha ido evolucionando y pasado de una relación tradicional a una que tiene su base en un programa de desarrollo de proveedores. A continuación se describe una tabla con los tipos de relación con proveedores con base a esta evolución:

Tipos de relación con los proveedores

Característica	Tradicional	Desarrollo de proveedor
Tipo de relación	Adversarios	Aliados
Horizonte de negocios	Corto plazo	Largo plazo
Tamaño de entregas	Grandes	Pequeñas
Frecuencia de entregas	Mensual	Semanal/diaria/hora
Inspección	A la recepción	Peso libre
Comunicación	Orden de compra	Automática
Contacto personal	Esporádico	Permanente
No. de proveedores	Muchos	Pocos
Diseño del producto	Definición del cliente	Conjunto/propiedad proveedor
Almacén	Grande	Pequeño

Tipos de relación con los proveedores. Casanova, A., (2011). Solo para fines educativos.

Esto da lugar a un **nuevo tipo de relación entre el cliente y el proveedor** que se muestra a continuación:



Nueva relación entre cliente y proveedor. Adaptado de Casanova, A., (2011). Elaboración propia.

La nueva relación entre el cliente y el proveedor será una que, con base en la confianza, podrá aplicar cambios significativos que permitirán un aumento en la productividad de estas organizaciones. Los cambios mostrados en la imagen anterior, todos implican mejoras en los procesos que se reflejarán en mejoras en las salidas del sistema.

Subtema 3. Hacia una gestión de compras avanzada para cultivar las relaciones con los proveedores



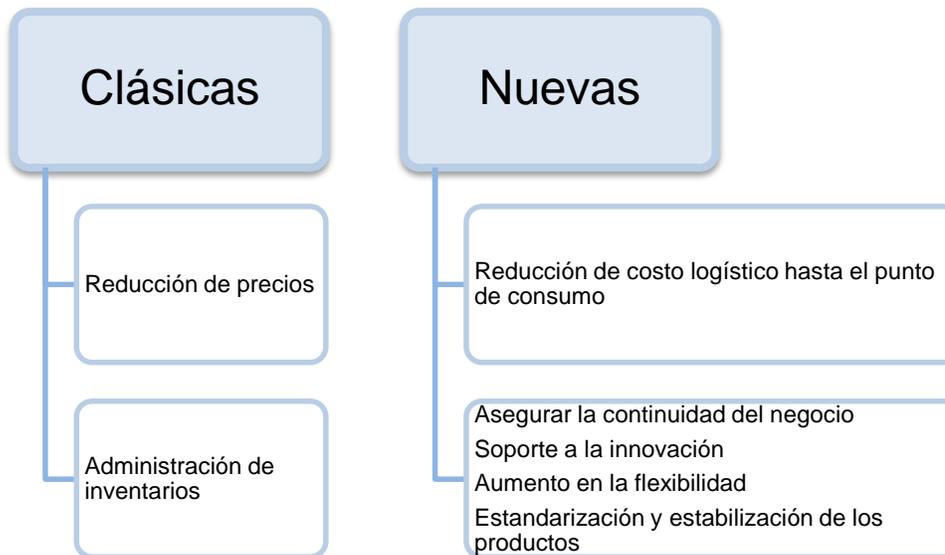
La globalización y los cambios en las necesidades de consumo han provocado que la administración de compras **evolucione** y pase de hacer negocios a través de contratos y relaciones de corto plazo a un modelo de colaboración con el proveedor mediante acuerdos de socios en los que se comparten las responsabilidades.

Además de que el uso de las **Tecnologías de Información** ha cambiado la forma en que se hacen los negocios.

La evolución va de una función más independiente y local, más enfocada en el precio, a una función más basada en la colaboración, con proveedores globales y una interdependencia entre proveedor y cliente mucho mayor de acuerdo a Casanovas, A., (2011).

A continuación se presentan las diferencias entre estas dos formas de administración de las compras.

Diferencias entre una administración de compras clásica y una administración de compras avanzada



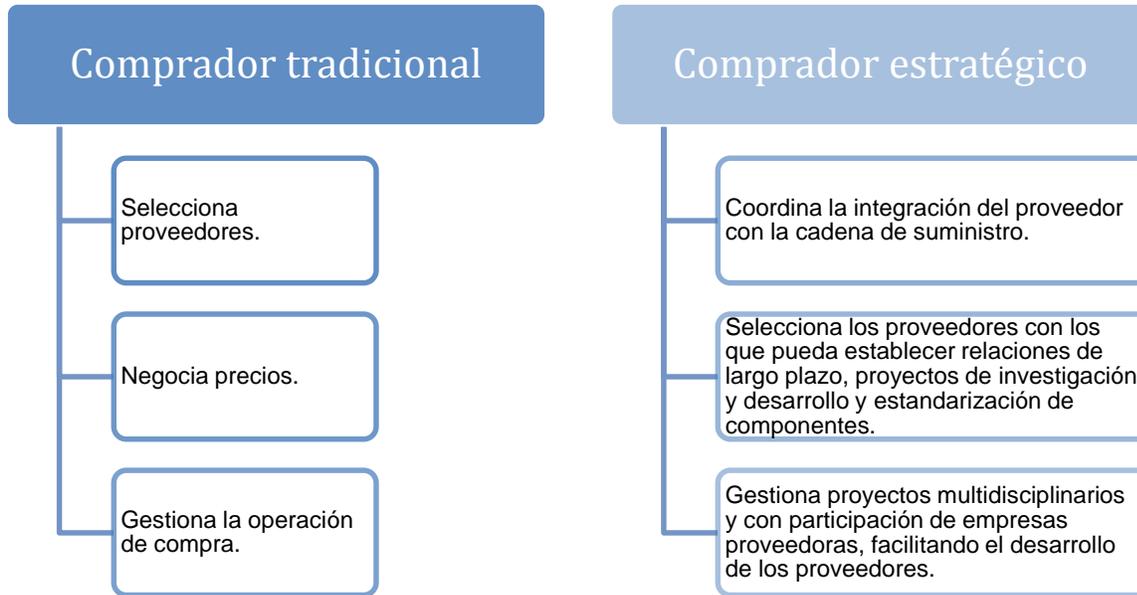
Diferencias entre una administración de compras clásica y una administración de compras avanzada.
Adaptado de Casanovas, A., (2011). Elaboración propia.

Como se puede ver en la tabla, una de las tareas de la nueva administración de compras es el **soporte a la innovación** que involucra a los proveedores en la búsqueda de mejoras en procesos ya existentes y en nuevos para que haya una relación basada en una colaboración más sólida. Lo mismo ocurre con el **aumento en la flexibilidad** en el que se promueve que los proveedores mejoren sus tiempos de entrega a través de la creación de sistemas productivos que también sean flexibles en la recepción de materiales y para ajustarse a los cambios en la demanda de los consumidores finales.

La **estandarización y estabilización de los productos** que puede incluir mejoras en la calidad del producto final a través de la mejora del proceso, se logra a través de la creación de una red de proveedores capaces de dar respuesta a los retos actuales y futuros de la empresa. En este **nuevo modelo avanzado**, el comprador, dentro de la empresa, pasa de ser un simple selector de proveedores, negociador de precios y/o gestor táctico de la operación de compra de los materiales o servicios directos (que se incorporan a los productos o servicios que fabricamos, es decir, la gestión de pedidos, recepciones, pagos e incidencias), a ser el coordinador de la integración del proveedor en nuestra cadena de suministro de la empresa, de acuerdo a lo comentado por

Casanovas, A., (2011). Esta aseveración lleva a puntualizar las diferencias entre un comprador tradicional y un comprador estratégico, que te presento a continuación:

Diferencias entre el comprador tradicional y el estratégico



Diferencias entre el comprador tradicional y el estratégico. Adaptado de Casanovas, A., (2011).
Elaboración propia.

¿Cómo llevarlo a cabo? A través de los siguientes medios:

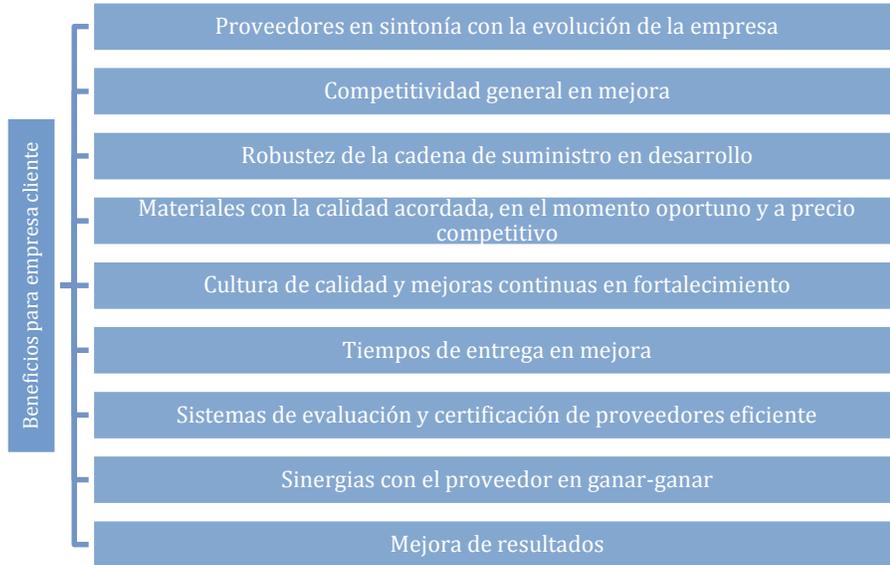
Medios para aplicar el cambio de la administración de compras clásica y una administración de compras avanzada

Utilización de alianzas	Con los proveedores que tengan potencial para relaciones duraderas y productivas. Por ejemplo, cuando la empresa le pide a su proveedor que le ponga tu marca al empaque, o al producto, por ejemplo en una fábrica de colchones que le ponga su marca a ciertos modelos.
Negociación basada en datos relevantes	La negociación se da por medio del costo total y no solo de los costos de materiales y/o servicios requeridos para la producción.
Enfoque multidisciplinar	Por medio de que se busquen mejoras en la forma en que se llevan a cabo las relaciones con los proveedores, revisión de sus necesidades y las nuestras y acuerdos oportunos.
Personal de compras capacitado	A través de técnicas de negociación, comercio electrónico y gestión de compras.
Indicadores de gestión	Por medio de la entrega, tiempos de espera, niveles de calidad, además de oportunidades de mejora.

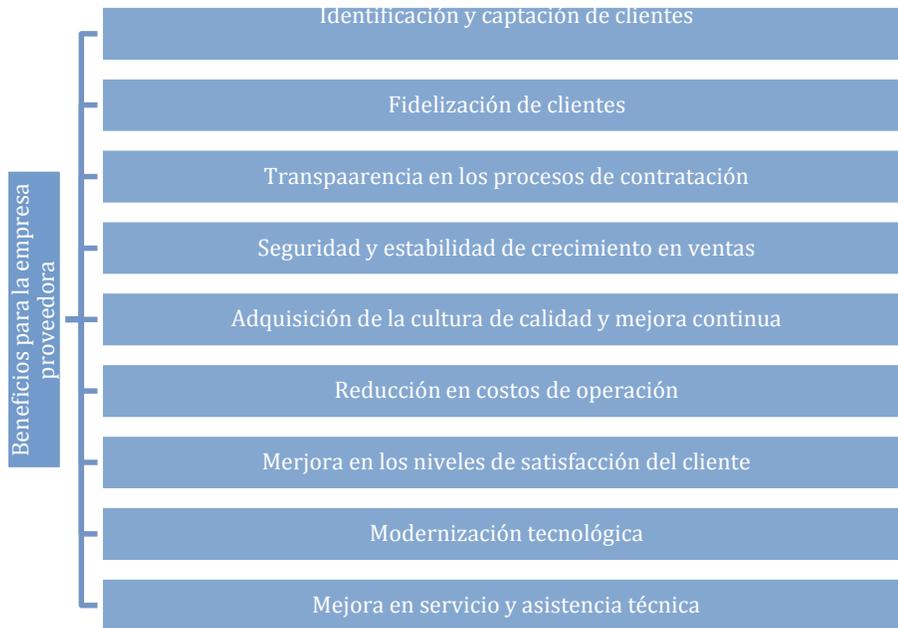
Medios para aplicar el cambio de la administración de compras clásica y una administración de compras avanzada. Adaptado de Casanovas, A., (2011). Elaboración propia.

Una de las características del comprador estratégico es que a partir de la gestión de proyectos multidisciplinarios facilita el **desarrollo de los proveedores** que tiene por objetivo el que ambas empresas sean competitivas y permanezcan en el mercado. En este momento ya no se ven como adversarias sino como aliadas. Los programas de desarrollo traen beneficios que irán variando dependiendo del producto y el sector en que se encuentren. A continuación se te presentan:

Beneficios del desarrollo de proveedores



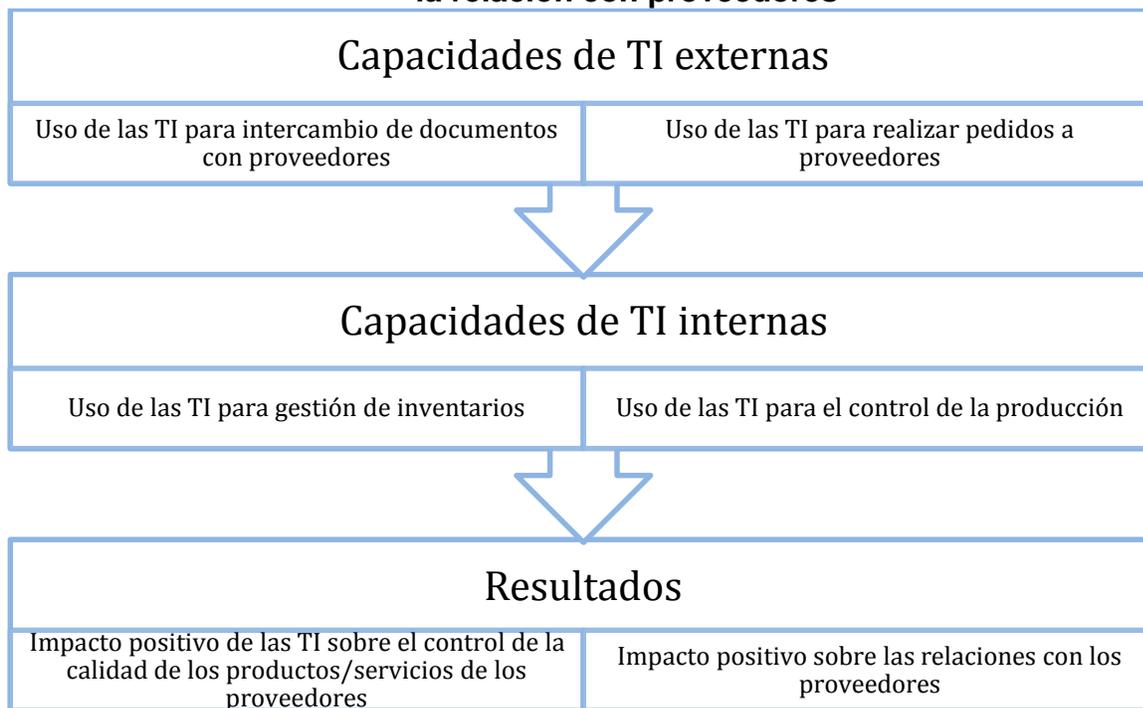
Beneficios para empresa cliente. Adaptado de Casanovas, A., (2011). Elaboración propia.



Beneficios del desarrollo de proveedores. Adaptado de Casanovas, A., (2011). Elaboración propia.

En relación a la forma en que las **tecnologías de la información** pueden ser una inversión estratégica de las organizaciones para la gestión de sus relaciones con proveedores y clientes de acuerdo con González, N., Soto, P., Molina, F.J., Trigo, A. & Varajão, J. (2010), comentan que las capacidades de las TIC o del negocio electrónico, se definen como las habilidades de la organización para hacer uso de los recursos tecnológicos basados en Internet para compartir información, procesar transacciones, coordinar actividades y facilitar la colaboración con proveedores y clientes a través de diversas herramientas: los sistemas de producción computarizados; los sistemas de intercambio de datos electrónicos y los sistemas integrados de información. Los sistemas de información tienen las siguientes ventajas/utilidades para la administración de la relación con proveedores:

Ventajas/utilidades del uso de las TI para la administración de la relación con proveedores



Ventajas/utilidades del uso de las TI para la administración de la relación con proveedores.
Adaptado de González-Gallego, et al. (2010). Elaboración propia.

Las compras evolucionan porque el volumen de compras es cada vez mayor y globalizado y los requerimientos igualmente lo son; esto requiere de una relación con proveedores basada en la confianza pero también en la productividad en la que se compartan la responsabilidad de la calidad a todos los niveles (materiales, productos, componentes, servicios), desde al abasto hasta la distribución. Las relaciones saludables con proveedores tienen como resultado el éxito de la operación del cliente. En el siguiente tema revisaremos la forma de cultivar la relación con los empleados de la organización.

Los proveedores son una parte fundamental del sistema pues se hacen cargo de las entradas; si las entradas son de una calidad adecuada, se puede esperar que las salidas lo sean. Sin embargo, no es tan sencillo ya que unido a la calidad de los materiales vienen servicios relacionados, tiempos de entrega, manejo de los productos, disponibilidad de componentes y muchos otros aspectos de la relación con proveedores que se deben de administrar a través de una relación ya no de entrega sino de cooperación en la que se comparte la responsabilidad desde el inicio del proceso y hasta la entrega del bien o servicio final involucrado. Debido a esto, las relaciones con los proveedores deben de ser saludables y permanentes.

¡Quiero más!

Para conocer sobre la administración de la relación con proveedores, te invito a ver este video titulado **Selección, evaluación y reevaluación de proveedores, en/** <https://www.youtube.com/watch?v=xB2r00RZtnY>

Para conocer más sobre la relación con proveedores, te recomiendo leer la información que aparece en este recurso, **La relación de Coca-Cola con sus proveedores para asegurar la calidad.** [cocacola.es. en/ http://www.cocacola.es/informacion/proveedores-y-calidad#.VXi_D1x_Oko](http://www.cocacola.es/en/informacion/proveedores-y-calidad#.VXi_D1x_Oko)

Mi Reflexión

Ahora que conoces la forma en que las relaciones con proveedores han ido evolucionando para estar a la altura de los cambios y globalización:

- ¿Qué tipo de relación tiene tu empresa con sus proveedores?, ¿son sus aliados o sus adversarios?
- ¿Tienen la apertura para verificar necesidades y trabajar de forma conjunta para subsanarlas?
- ¿Cuentas con una red de proveedores que les permita tener un flujo continuo y seguro de los materiales, servicios y componentes que se utilizan o se podrían utilizar en el futuro?

Glosario

Integración vertical: Se da cuando una compañía opera en más de un nivel del canal de distribución. El canal de distribución empieza con el fabricante que hace un producto. Este lo vende a un mayorista. El mayorista lo vende a los minoristas, que en última instancia lo venden a los clientes finales.

Integración vertical hacia adelante: Cuando un fabricante vende directamente a los clientes finales.

Integración vertical hacia atrás: Cuando un mayorista o minorista fabrica su producto para tener mayor control sobre la cadena de valor. Cuando los minoristas deciden adquirir o desarrollar un negocio de fabricación, obtienen un mayor control sobre la parte de producción del proceso de distribución.

Bibliografía

Casanovas, A. (2011). *Estrategias avanzadas de compras y aprovisionamiento*. Barcelona: Profit Editorial Inmobiliaria.

ISBN eBook: 9788415330332

García, A. (2011). *Estrategias empresariales: una visión holística*. Colombia: Bilineata Publishing.

ISBN e-Book: 978-958-57943-1-3

González, N., Soto, P., Molina, F.J., Trigo, A. & Varajão, J. (2010). El papel de la TIC en el rendimiento de las cadenas de suministro: el caso de las grandes empresas de España y Portugal. *Universia Business Review*. Recuperado el 25 de junio de 2015 de: <https://ubr.universia.net/article/download/765/891>

Guerrero, S. (2015). Se incrementará proveeduría nacional del sector automotor. *El Sol de México. El Sudcaliforniano-Newspaper*. Recuperado el 25 de junio de 2015 de: <http://www.oem.com.mx/elsoldetijuana/notas/n3839445.htm>

S.A. (2014). La relación de Coca Cola con sus proveedores para asegurar la calidad. Recuperado el 25 de junio de 2015 de: http://www.cocacola.es/informacion/proveedores-y-calidad#.VXi_D1x_Oko

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.