

REINVENTANDO LA RELACIÓN ENTRE FABRICANTES Y PROVEEDORES DE AUTOMOCIÓN

más allá de la reducción de costes

ANDREAS MAURER

Vicepresidente Senior y Socio Director

IVÁN MARTÍN

Vicepresidente Senior y Socio Director

The Boston Consulting Group

Durante la última década, la relación entre la mayoría de los OEMs del sector de automoción y sus proveedores se ha centrado en la lucha sin tregua por lograr precios más bajos. Desde mediados de los noventa, la reducción media anual de precios en el sector se sitúa en torno al 3%. Además, muchos OEMs entablan negociaciones sobre precios, no una sino

dos o tres veces al año, en las que piden recortes de un 5%-10%, y esta tendencia no parece que se vaya a frenar (figura 1, en la página siguiente).

Como consecuencia, los proveedores se encuentran bajo una presión de costes constante que ha afectado negativamente a sus resultados económicos, en términos tanto de rentabilidad sobre ventas (EBIT/ventas) como de productividad de activos (ventas/activos netos). Un estudio llevado a cabo por BCG entre los principales proveedores de componentes a nivel mundial muestra que, entre 1997 y 2002, la rentabilidad sobre ventas media descendió del 5,3% al 3,8%, al tiempo que el retorno sobre activos netos (RONA) medio se redujo del 2,3% al 1,9%. Esta tendencia afecta tanto a los proveedores de Estados Unidos, donde están acostumbrados a un estilo de negociación agresivo, como a los de Japón, donde los principales competidores todavía participan en cierta medida de estructuras *keiretsu* tradicionales.

Está claro que el hecho de que muchos proveedores de primer nivel se hallen en una situación económica delicada y que algunos estén a punto de abandonar el negocio no es bueno para los intereses de los OEMs. Menos proveedores significa menos opciones y menos competencia; proveedores más débiles significa menos inversiones en innovación. Dado que los proveedores de primero y segundo nivel se están convirtiendo en los principales creadores de innovaciones punteras, los OEMs tienen que poner especial cuidado en garantizar que su base de proveedores sigue siendo variada y está dotada de buena salud financiera.

Es más, los OEMs necesitan mantener buenas relaciones con esos proveedores. Un estudio de BCG demuestra que la calidad de la relación entre el OEM y el proveedor está estrechamente vinculada a la percepción que tienen los clientes de la calidad y el grado de innovación de los productos. Los OEMs que tienen buenas relaciones con sus proveedores tam-

bién suelen obtener mejores resultados en términos de satisfacción de los clientes cuando éstos evalúan la calidad y la innovación de sus vehículos. En cambio, los OEMs con peores resultados respecto al grado de satisfacción de los proveedores también obtienen peores evaluaciones en términos de calidad e innovación por parte de los clientes (figura 2).

LAS DIEZ TENDENCIAS QUE AFECTAN A LA INTERFAZ OEM-PROVEEDOR ↓

BCG realizó a lo largo de 2003 un estudio en el que entrevistamos a altos ejecutivos de más de 50 de las principales empresas de automoción de Europa, Estados Unidos y Asia. De dicho análisis hemos identificado diez tendencias que están afectando directamente a la forma en la que OEMs y proveedores están colaborando (o fracasan en sus intentos de colaboración) en todo el sector (figura 3). Mientras que algunas tendencias afectan principalmente a los proveedores y otras a los OEMs, las diez indican que la interfaz (OEM-proveedor debe reinventarse, si el sector desea alcanzar un crecimiento sostenible.

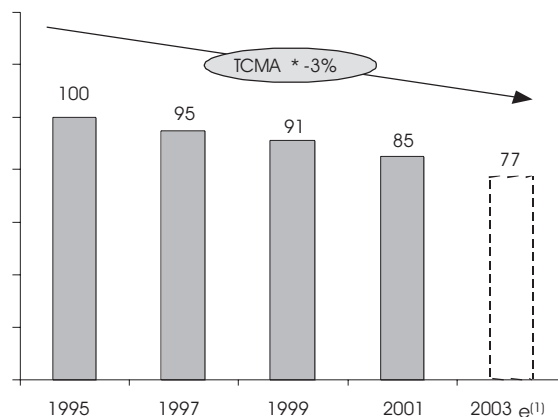
Tendencia 1: Consolidación de proveedores ↓

Desde mediados de los noventa, los proveedores de automoción han pasado por una oleada de fusiones y adquisiciones mediante las cuales muchos proveedores de tamaño medio y grande con cuentas de resultados saneadas se unieron, dando como resultado un menor número de proveedores, pero de tamaño gigantesco. Los ejemplos incluyen la absorción de Steyr-Daimler-Puch y Donnelly Corporation por parte de Canadian Magna International Group, la adquisición de LTD Parts por parte de Visteon y la absorción de Mannesmann Sachs por parte de ZF Friedrichshafen. Nuestra estimación es que el número de proveedores de primero y segundo nivel de todo el mundo se reducirá de los 1.500-2.000 actuales a 500-700 en 2010, de los cuales sólo 100 serán realmente integradores de sistemas que traten directamente con OEMs. Esta consolidación limitará drásticamente las posibilidades que ahora tienen los OEMs a la hora de elegir proveedor, especialmente en las áreas punteras de electrónica y mecatrónica.

La consolidación de la base de proveedores hace que el desarrollo de relaciones sólidas con los proveedores sea extremadamente importante. Seguir siendo el «cliente preferido» de los impulsores de la innovación en el primero y segundo nivel de suministro es fundamental para fabricar automóviles innovadores de alta calidad. Por lo tanto, los OEMs deberían sellar alianzas de I+D exclusivas con sus proveedores más innovadores para garantizar un nivel adecuado de diferenciación en los productos. Por otro lado, para evitar tener un grado de dependencia excesivo con respecto a unos pocos provee-

FIGURA 1

LOS PRECIOS DE LOS COMPONENTES HAN CAÍDO DE FORMA CONTINUA



(1) Estimación de BCG basada en los recortes en costes de los OEMs anunciados para el año 2003 (Fiat, Nissan, GM, Ford, Daimler Chrysler).
NOTA: La reducción de costes hace referencia a precios acordados tras la licitación pero anterior al desarrollo de series.
FUENTE: Análisis BCG.

edores tradicionales, las organizaciones de compras de los OEMs tendrán que buscar otros proveedores de una forma más proactiva, con el fin de identificar y desarrollar fuentes alternativas de aprovisionamiento tanto dentro como fuera de su base tradicional de proveedores de automoción.

Tendencia 2: Proveedores como integradores de sistemas ↓

Cada vez más los proveedores no se limitan a suministrar sólo componentes, sino sistemas completamente montados y comprobados, tales como cabinas, frontales y asientos integrados. En el futuro, a medida que avance la modularización de vehículos, los OEMs esperarán que los proveedores les entreguen sistemas completos de techos, interiores integrados, puertas enteras, etc. Sin embargo, para los departamentos de compras de los OEMs es mucho más difícil evaluar el precio de estos sistemas integrados que el de los componentes sueltos, por lo que tendrán que incluir cada vez más ingenieros cualificados para valorar estos complejos sistemas.

Para los proveedores, la función de integrador de sistemas presenta retos considerables, ya que deben ser capaces de identificar subproveedores e integrarlos en sus calendarios de producción, en sus procesos logísticos y en sus plataformas de IT, para asegurar que el montaje de componentes resulta más

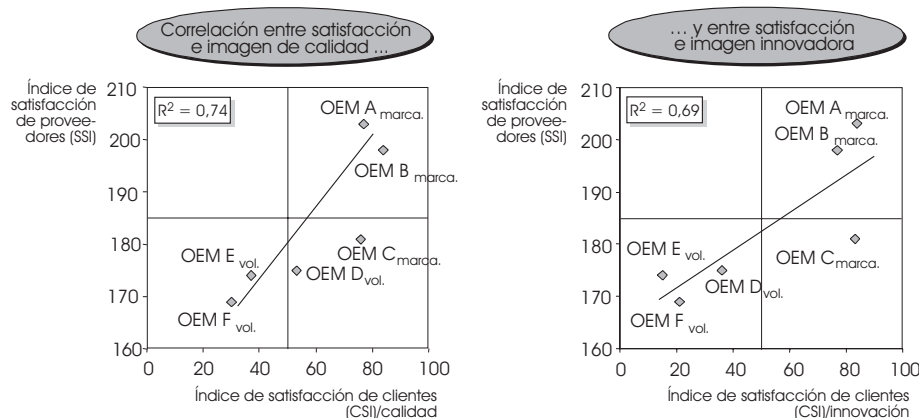


FIGURA 2

CLARA CORRELACIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN DE LOS PROVEEDORES Y LA DE LOS CLIENTES DE LOS OEMs

NOTA: Sondeos basados en entrevistas a 109.789 clientes y 1.185 proveedores.

FUENTE: Supplier Satisfaction Index (Bamberg University); The Best Cars 2003 (Auto, Motor & Sport); análisis BCG.

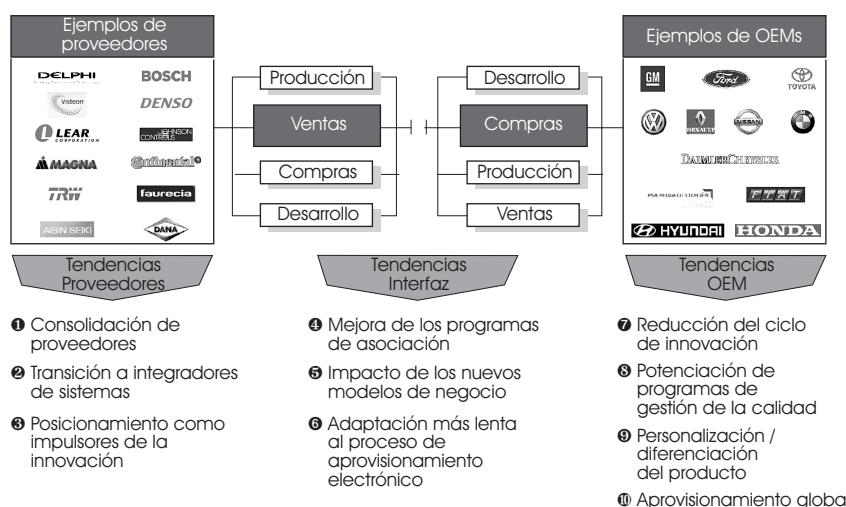


FIGURA 3

TENDENCIAS EN LA RELACIÓN OEM-PROVEEDOR

FUENTE: BCG.

competitivo en costes que el ensamblaje tradicional de los OEMs.

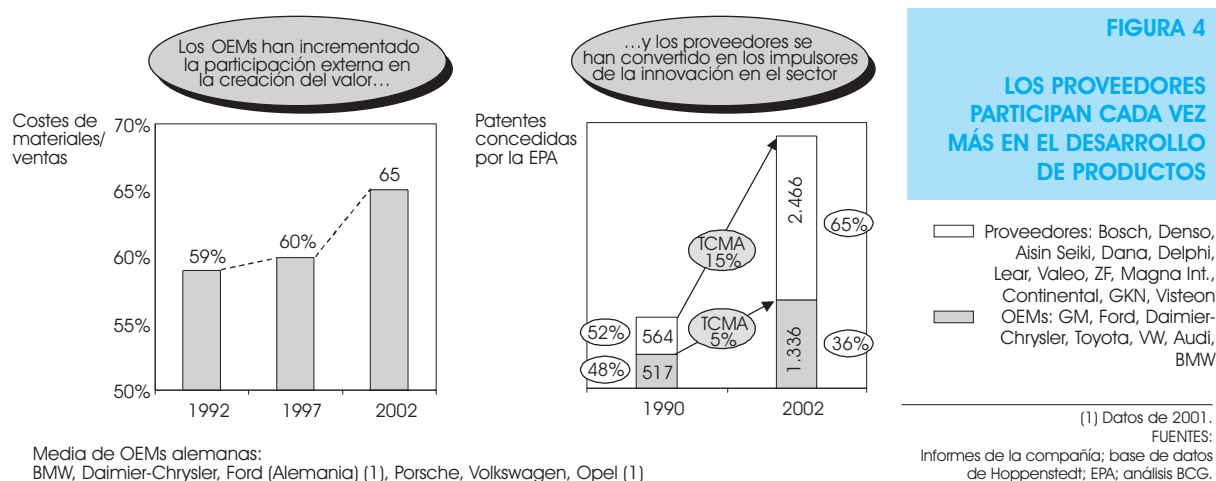
En general, la tendencia hacia la integración de sistemas requiere una serie de competencias totalmente nuevas en ambos lados de la interfaz. Mientras que los OEMs necesitan departamentos de compras mucho más impulsados por la tecnología, los proveedores de primer nivel tienen que convertirse en orquestadores de una cadena de suministro cada vez más compleja.

Tendencia 3: Proveedores como impulsores de la innovación

La tendencia a la subcontratación ha aumentado considerablemente la participación externa en la creación de valor en el sector de automoción. Actualmente, la mayoría de los OEMs crean sólo un 30%-35% de valor internamente y delegan el resto en sus proveedores. Además, aunque parece que la externalización de procesos centrales ha descendido e incluso se ha detenido, la verdad es que una

parte importante de la producción del sector de automoción está en manos de los proveedores. Por tanto, no es nada extraño que éstos también desempeñen cada vez más una función de innovadores. Su contribución en este campo se refleja en el aumento drástico de patentes registradas por proveedores durante la última década; en algunas categorías de productos, el número de patentes registradas por proveedores ha crecido a un ritmo más de tres veces superior al del número de patentes registradas por los OEMs. En el área de la electrónica, y la mecatrónica especialmente, los proveedores se convertirán en los principales impulsores de la innovación (figura 4, en la página siguiente).

A medida que los OEMs dependan en mayor medida de la capacidad de los proveedores para innovar, tendrán que desarrollar estrategias mucho más sofisticadas para gestionar a los proveedores, estableciendo, por ejemplo, una función formal de búsqueda de proveedores dentro de su departamento de compras para identificar y apoyar a los líderes tecnológicos correspondientes, e incluirlos en su ba-



se de suministro. Además, los OEMs deberán proporcionar un proceso de innovación estable y coordinado, así como plataformas de innovación virtuales y físicas, para garantizar la integración óptima del *know-how* de los proveedores. Por su parte, los proveedores de primer nivel tendrán que mejorar sus competencias en ingeniería, ya sea a través del crecimiento orgánico o mediante la adquisición de empresas de ingeniería. Asimismo, necesitarán crear redes de innovación con sus subproveedores para apalancarse en todo el potencial de sus cadenas de suministro.

Tendencia 4: Programas de asociación

A lo largo de los últimos años el sector ha estado experimentando con una serie de programas de asociación/partenariado entre OEMs y proveedores. Los emprendidos por Daimler Chrysler (Extended Enterprise) y Ford (Team Value Management) son un buen ejemplo de ello. La mayoría de estos programas están diseñados para aumentar la calidad, reforzar la innovación y reducir los costes. Aunque estos programas podrían ser una plataforma efectiva para el intercambio de innovación, el estudio de BCG ha mostrado que, en realidad, muchos proveedores son bastante escépticos al respecto y los describen como estrategias de *marketing* o relaciones públicas que no aportan verdaderas ventajas.

Si los OEMs quieren aumentar realmente el impacto de sus programas de asociación, tendrán que vincularlos más estrechamente con sus prácticas de compras. Esto significa que los OEMs deberían ofrecer a sus proveedores preferidos un trato verdaderamente ventajoso a la hora de negociar y aprovechar oportunidades de desarrollo. Implicar a los proveedores preferidos en acuerdos de colaboración tales como asociaciones de I+D, contratos de suministro de ciclo de producción y fijación de precios sensible al volumen, demostraría el valor de estos programas de asociación.

Tendencia 5: Nuevos modelos de negocio

La aplicación creciente de modelos BOT y de parques de proveedores ha tenido un fuerte impacto en las relaciones entre OEMs y proveedores. Para los OEMs, estos modelos requieren una gestión mucho más estrecha y un mayor apoyo de los proveedores. Con este planteamiento, los OEMs dependen todavía más del rendimiento general de los proveedores, por lo que resulta esencial garantizar su viabilidad económica. El impacto sobre los proveedores es aún más drástico, ya que deben aplicar métodos operativos totalmente nuevos y desarrollar nuevas competencias.

Los modelos BOT (también conocidos como *modelos de pago por producción*), en los cuales el proveedor se encarga de algunas partes del proceso de producción, asumiendo así un riesgo operativo y de mercado considerable, son objeto de una gran controversia en el sector. Está claro que plantean beneficios y perjuicios para OEMs y proveedores por igual. Para los OEMs, los modelos BOT tienen la ventaja de que no requieren inversiones iniciales, mejoran los balances contables, aumentan la eficiencia, eluden las limitaciones presupuestarias y permiten compartir el riesgo operativo y de mercado. Sin embargo, los modelos BOT también conllevan una pérdida mayor de competencias operativas, un aumento de precios unitarios y conflictos con los sindicatos. Además, dado que muchos proveedores tienen unas condiciones de financiación menos atractivas que los OEMs, estos modelos pueden resultar más costosos y arriesgados que los modelos tradicionales.

En cuanto a los proveedores, los aspectos positivos de los modelos BOT incluyen oportunidades de ampliar la gama de servicios que éstos pueden ofrecer a los OEMs, posibilidades de adquirir un mayor entendimiento del proceso de producción en sí, lo que a su vez puede mejorar el desarrollo de productos y, posiblemente, mayores márgenes. No obstante, los

proveedores claramente asumen un mayor riesgo, tanto operativo como de mercado, y deben afrontar también los costes financieros de dichos modelos, lo que puede amenazar su viabilidad económica.

En la actualidad, los OEMs se decantan sin ningún género de duda por los modelos BOT a la hora de adquirir grandes instalaciones de producción, como talleres de pintura totalmente equipados y líneas de montaje final. Sirva de ejemplo la planta de Ford en Colonia-Niehl, con la participación del especialista en automatización de montajes Eisenmann y del proveedor de sistemas de pintura Dürr.

Otro nuevo modelo de negocio son los *parques de proveedores*, los cuales gozaron de un sólido apoyo inicial de los OEMs de volumen tales como Ford y Volkswagen. Bajo este modelo los proveedores trasladan su producción cerca de la fábrica del OEM, mejorando de esta forma su conexión logística con la planta, pero reduciendo al mismo tiempo sus economías de escala y realizando inversiones considerables. Su objetivo principal era garantizar la entrega puntual y ordenada de componentes y sistemas a sus mayores instalaciones de producción. Posteriormente, los OEMs de gama alta como BMW y DaimlerChrysler han seguido su ejemplo, aunque los parques de estos OEMs tienden a tener menos volumen y alcance. Es interesante observar que los OEMs japoneses han establecido muy pocos parques de proveedores, ya que la mayoría de ellos suelen estar ubicados relativamente cerca de las instalaciones de producción de los OEMs. La sólida base de suministro de Toyota en Nagoya, cerca de Ciudad Toyota, es un buen ejemplo de *hub* de producción.

Tendencia 6: Adaptación más lenta al proceso de aprovisionamiento electrónico

Hace unos años, muchos gestores del sector de la automoción vieron en el aprovisionamiento electrónico

(*e-procurement*) la solución a los complejos e incómodos procesos de compras propios de la industria. Los mercados *on line*, como Covisint y SupplyOn, así como los específicos de OEMs, como WARP de Toyota y Supply.com, del Grupo VW, se crearon con la perspectiva de que un elevado porcentaje de las compras del sector, especialmente de productos indiferenciados, se realizaría a través de estos canales. Sin embargo, el sector ha adoptado el *e-procurement* a un ritmo mucho más lento del esperado, ya que muchos sistemas y componentes suministrados no son totalmente aptos para el proceso de ofertas *on line*.

Para explotar el potencial real del aprovisionamiento electrónico, los proveedores y los OEMs tendrán que determinar las categorías de productos que sean realmente adecuadas para este medio y formar a su personal de compras y ventas para que gestione el proceso de ofertas *on line* de forma eficaz. Por otra parte, las plataformas *on line* tienen un potencial considerable como base para mejorar el intercambio de información y la colaboración en materia de ingeniería entre los OEMs y sus proveedores.

Tendencia 7: Reducción del ciclo de innovación

Durante los últimos diez años, la vida media de un modelo de coche en los países desarrollados se ha reducido a la mitad, pasando de ocho a cuatro años. Durante el mismo período, aproximadamente, el tiempo medio de desarrollo, desde la finalización del diseño al inicio de la producción, ha descendido de 48 a 30 meses. A finales de esta década, es probable que haya disminuido hasta los 18 meses. Dada la drástica aceleración del desarrollo y la reducción de los ciclos de producción, los OEMs y los proveedores participan en los procesos de diseño y desarrollo mucho antes que en el pasado (figura 5).

Esta tendencia sugiere que los OEMs tienen que estructurar sus procesos de desarrollo de forma que los departamentos de I+D y compras trabajen juntos

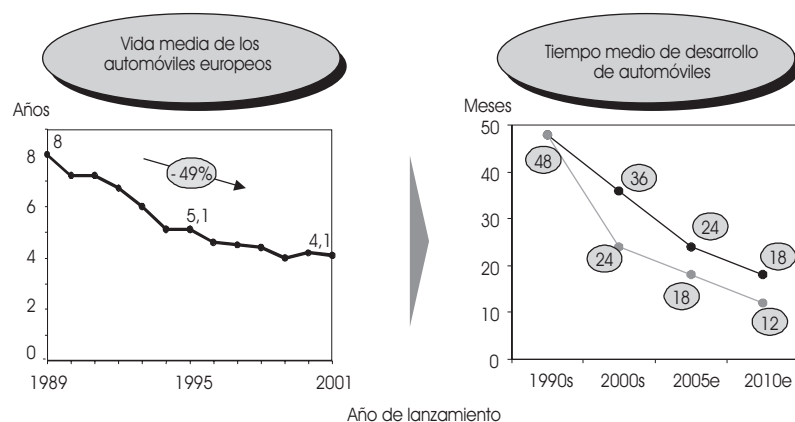


FIGURA 5
LA REDUCCIÓN DEL CICLO DE INNOVACIÓN DERIVA DE LA PUESTA EN PARALELO DE I+D CON LOS PROCESOS DE COMPRA

— Lanzamiento de nuevos conceptos
— Conceptos revisados, modernizados

NOTA: El tiempo medio de desarrollo de automóviles en 2002 fue de unos 28 meses.

FUENTES:
Marketing Systems; Schroder Salomon;
Smith Barney; Automobilwoche; análisis BCG.

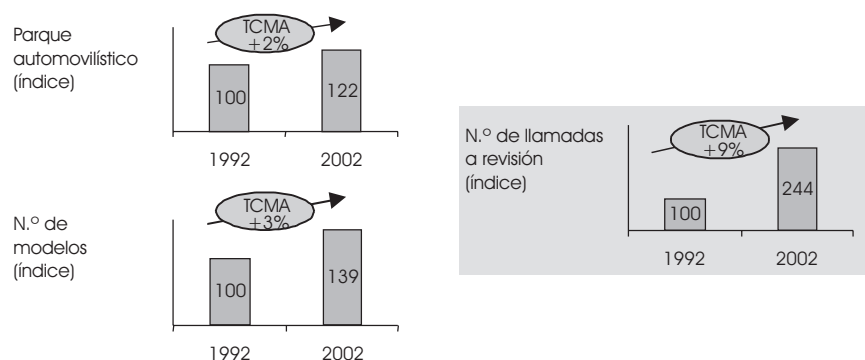


FIGURA 6

**LOS OEMs DEBEN
MEJORAR LA GESTIÓN DE
LA CALIDAD**

NOTA: Datos en Alemania.
FUENTE:
Kraftfahrtbundesamt; Wirtschaftswoche;
análisis BCG.

desde el principio para definir parámetros clave, asegurar la diferenciación de los productos a un coste competitivo e implicar a los proveedores tan pronto como sea posible, con el fin de apalancarse en su experiencia sobre el mercado y los productos. Así pues, en el futuro, la función de compras de los OEMs deberá desempeñar un papel orquestador en la interfaz OEM-proveedor.

Para los proveedores, también es extremadamente importante permanecer cerca de los OEMs para obtener información esencial sobre nuevos proyectos de desarrollo. Los proveedores japoneses han demostrado que los ingenieros residentes pueden servir para entender mejor los planes de desarrollo de los OEMs e influir en ellos como ventaja estratégica del proveedor.

Tendencia 8: Mejora de la gestión de la calidad ↴

Los ciclos de desarrollo, cada vez más reducidos, junto con la insistencia de los OEMs por conseguir precios cada vez más bajos, están contribuyendo a que haya un creciente número de problemas de calidad. El estudio de BCG demuestra que, en algunos de los principales mercados de automoción del mundo, el número de llamadas a revisión (*recalls*) se ha más que duplicado durante los últimos diez años y ha crecido mucho más rápido que el número de coches o modelos fabricados. En general, la mayoría de las llamadas a revisión se deben a deficiencias en los componentes de los proveedores. Por ejemplo, de las diez llamadas a revisión principales en todo el mundo durante 2002, nueve estaban relacionadas con deficiencias en los componentes de los proveedores, como cortocircuitos en sistemas de encendido, problemas con transmisiones automáticas y deficiencias en luces de freno, luces de emergencia, airbags, baterías y pedales de freno. Obviamente, estas llamadas a revisión tienen efectos perjudiciales para las marcas de los OEMs, para los modelos concretos y, finalmente, para la cuenta de resultados de los proveedores, que a menudo deben asumir los costes de las llamadas (figura 6).

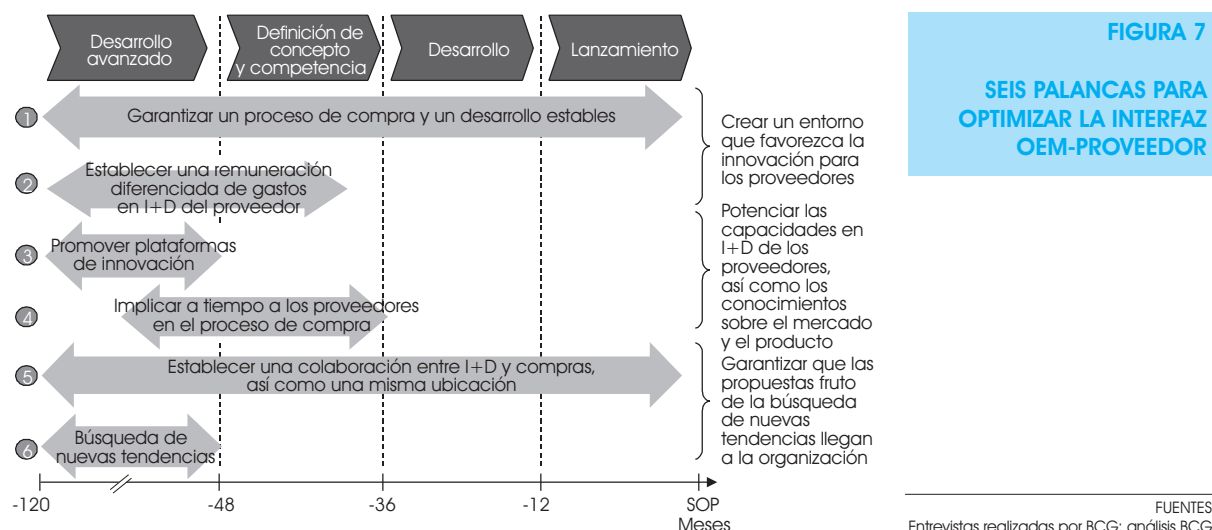
Para garantizar una mejor gestión de la calidad a lo largo de la cadena de suministro, los OEMs deben integrar en sus organizaciones de compras personal con

el conocimiento necesario. Por ejemplo, Toyota ha implantado en su departamento de compras un sistema de gestión de proveedores orientado hacia la calidad. Otros OEMs tienen que ir más allá de su sistema tradicional de auditoría de calidad para implantar enfoques más proactivos. Algunos métodos basados en el concepto japonés de *kyohokai* (asociaciones de proveedores coordinados por un OEM), como el envío de equipos de mejora de procesos y calidad a las instalaciones del proveedor, o la definición de círculos de calidad entre proveedores, resultarían efectivos para mejorar la calidad a lo largo de la cadena de valor.

Tendencia 9: Mayor diferenciación de productos ↴

El deseo de los consumidores de que sus coches reflejen su propio estilo de vida, junto con el impulso del sector por fomentar la variedad en diseño y tecnología, han aumentado drásticamente el número de modelos de coches durante los últimos diez años. Entre 1996 y 2002, mientras que el número de marcas permanecía casi constante, las ventas mundiales de vehículos de segmentos nicho (monovolúmenes y todoterrenos) crecieron un 80% y un 60%, respectivamente. Esta creciente variedad es un reto para las organizaciones de compras de los OEMs, que deben adquirir lotes menores de componentes específicos para modelos determinados, en vez de comprar grandes volúmenes de componentes indiferenciados.

Algunos OEMs están respondiendo a esta tendencia subcontratando la fabricación de sus vehículos nicho a proveedores de nivel 0,5. Por ejemplo, Porsche lo hace con Valmet y BMW con Magna Steyr. Sin embargo, los OEMs también deben redefinir sus estrategias de compra para afrontar la creciente diferenciación de productos. Más que negociar modelo por modelo, como suelen hacer en la actualidad, deberían desarrollar estrategias de componentes comunes para agrupar sus suministros en los denominados *cross-model agreements*. Para el proveedor, cada vez es más importante diseñar sistemas y componentes para familias completas de modelos, es decir, componentes que se acoplen con flexibilidad a todas las variaciones posibles de un modelo básico particular.



Tendencia 10: Aprovisionamiento global ↓

Durante los últimos cinco años, el aprovisionamiento de componentes de automoción en países de bajo coste de Asia, Europa Oriental y Latinoamérica ha aumentado enormemente. En concreto, China se ha convertido en una fuente esencial de componentes de automoción para OEMs europeos, japoneses y estadounidenses. Desde mediados de los 90 a 2002, el valor de los componentes de automoción exportados por China se multiplicó por cuatro, pasando de 350 millones de euros a casi 1.500. Así que no es extraño que la mayoría de OEMs hayan establecido oficinas locales de compra en China. Paralelamente, muchos proveedores líderes europeos, japoneses y norteamericanos han establecido *joint ventures* en China y también en otros países de bajo coste en Europa del Este y Latinoamérica. Los determinantes de esta globalización de la interfaz OEM-proveedor son tanto la ventaja de la producción local a bajo coste como la necesidad de estar cerca de las instalaciones de fabricación de los OEMs en estas regiones en vías de desarrollo.

Obviamente, el aprovisionamiento global implica una serie de retos para ambas partes. Para los OEMs, incluyen la identificación y desarrollo de un nuevo grupo de proveedores, la contratación en un entorno jurídico inestable y asegurar, la garantía de calidad y logística lejos de los *hubs* de producción tradicionales de los OEMs. De igual forma, los proveedores necesitan la capacidad económica, la experiencia en gestión de proyectos y las habilidades logísticas para replicar sus operaciones lejos de casa, una tarea especialmente difícil para los proveedores más pequeños de segundo y tercer nivel.

Estas diez tendencias demuestran que la relación entre OEMs y proveedores se está haciendo cada vez más compleja en términos del contenido y los plazos del proceso de innovación, y en relación con el ámbito geográfico de la actividad. Ambas partes deben pa-

sar de tener relaciones antagonistas a que predomine el espíritu de colaboración, con el fin de conseguir una diferenciación de productos a un coste competitivo.

SEIS PALANCAS PARA OPTIMIZAR LA INTERFAZ OEM-PROVEEDOR ↓

Tal como hemos visto en el apartado anterior, los OEMs deben mantener un difícil equilibrio entre la obtención de la mejor innovación posible de sus proveedores y el mantenimiento de los costes dentro de márgenes razonables.

Muchos OEMs tienen una dilatada experiencia en el área de reducción de costes, mientras que otros han conseguido realmente dominar el imprescindible arte de capturar innovación. Aquellos OEMs cuyos departamentos de compras se basan en su poder de mercado utilizan el volumen de aprovisionamiento para ejercer una presión unilateral sobre precios. En cambio, los que se basan en la tecnología y el análisis de procesos entablan detalladas conversaciones técnicas con los proveedores en las que analizan el contenido de los productos y los procesos productivos, con el fin de identificar conjuntamente oportunidades para reducir costes.

¿Qué pueden hacer los OEMs para ajustar este desequilibrio? A continuación describimos las seis palancas que los OEMs pueden utilizar para crear con sus proveedores un esquema de cooperación económicamente sostenible y orientado hacia la innovación (figura 7).

Palanca 1: Garantizar un proceso de compra y un desarrollo estables ↓

Según sea su enfoque de innovación y compras, los OEMs forman dos grupos principales. Los OEMs *premium*, (aquellos que buscan sistemas y componentes

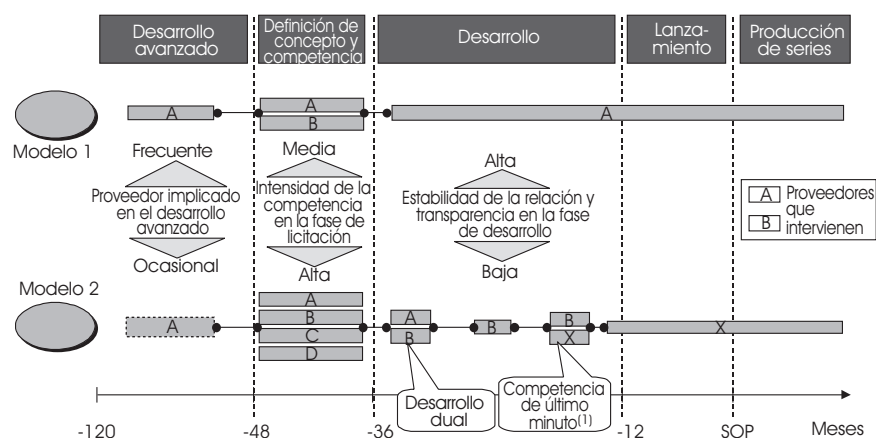


FIGURA 8

DOS MODELOS EXTREMOS DE INNOVACIÓN Y COMPRAS

(1) Sin participación en I+D, por lo tanto, tiene una estructura de costes menor.
 NOTA: Los dos procesos arriba descritos reflejan dos extremos.

FUENTE: BCG.

diferenciadores) tienen una orientación a largo plazo que enfatiza la estabilidad de los procesos y la colaboración sostenida con un pequeño número de proveedores. De acuerdo con esta filosofía, el OEM trabaja estrechamente con un proveedor determinado durante la fase de desarrollo avanzado. A continuación, el OEM incluye un segundo proveedor para garantizar cierto nivel de competencia económica y conceptual. Sin embargo, la mayoría de las veces el OEM opta por seguir trabajando con el proveedor original. Obviamente, este enfoque fomenta una relación sólida de confianza entre el OEM y el proveedor, permitiendo así un intercambio total de innovaciones.

En cambio, los OEM de volumen, sobre todo en los Estados Unidos, implican a los proveedores en una fase posterior del proceso (la de definición de conceptos) y en un número mucho mayor, con el objetivo de generar el máximo nivel de presión sobre los precios. Más tarde, en la fase de presentación de ofertas, estos OEMs suelen mantener a dos proveedores en cartera durante algún tiempo para proporcionar un desarrollo por partida doble. En algunos casos, incluso en el lanzamiento, el OEM sustituye al proveedor seleccionado por uno de bajo coste que, con el desarrollo ya realizado, ponga en marcha la producción de series. Por supuesto, este enfoque, que implica una competencia feroz y mucha incertidumbre para los proveedores, descarta cualquier posibilidad de que existan relaciones continuadas, cooperativas y basadas en la confianza. También presenta dificultades en cuanto a la propiedad intelectual y la remuneración de las inversiones en I+D de los proveedores (figura 8).

Ambas filosofías tienen sus ventajas y sus inconvenientes. El primer enfoque genera una mayor fidelidad por parte de los proveedores, impulsa la innovación y reduce los costes durante el período que comprende la presentación de ofertas y el inicio de la producción. Por otro lado, la exclusividad de este enfoque también significa menos competencia y, por lo tanto, mayores costes iniciales en algunos casos, así como un riesgo considerable de perder nuevas ideas y oportunidades

por la reducida base de proveedores. En cambio, el segundo enfoque, con su intensa competencia, logra costes bajos, pero la perspectiva a corto plazo puede dificultar el intercambio de tecnología puntera y limitar así las oportunidades de diferenciación.

Palanca 2: Remuneración diferenciada de los gastos en I+D de los proveedores

Disponer de un conjunto definido de directrices sobre propiedad intelectual y remuneración de I+D es esencial para la cooperación sostenible entre OEMs y proveedores. El presupuesto en I+D de los proveedores de primer nivel crecerá considerablemente a medida que sigan profundizando en el desarrollo e integración de sistemas. Al mismo tiempo, sus contratos de suministro a largo plazo para componentes determinados se encuentran en grave peligro, ya que los OEMs tienden en la actualidad a cambiar de proveedor incluso durante el ciclo de fabricación de un mismo modelo. Por lo tanto, los proveedores que solían imputar sus costes de I+D en el precio unitario del producto para todo el ciclo de producción, ahora deben encontrar nuevos métodos para financiar cada proyecto de desarrollo.

Como consecuencia se están dando tres modelos de remuneración en función del grado de vinculación: contratos de I+D, asociaciones en I+D y contratos de suministro por ciclo completo de producción.

Contratos de I+D. Bajo este modelo el proveedor realiza una tarea específica de desarrollo sin un vínculo automático con la producción de series posteriores. Los esquemas y procedimientos de remuneración para la transferencia de *know-how* garantizan que el proveedor recibe una compensación adecuada por sus esfuerzos de I+D. Por ejemplo, Faurecia, un proveedor francés con presencia en todo el mundo, desarrolló asientos para un modelo utilitario de un OEM japonés y también realizó el estudio de mercado europeo que dio lugar a su desarrollo. En este caso, el OEM pagó al proveedor por todas las actividades contempladas en

el contrato de desarrollo, sin ningún elemento vinculante relativo a la producción de series.

Este modelo no implica que la estrategia de los proveedores en su trabajo con OEMs deba limitarse al desarrollo. Obviamente, los proveedores deberían seguir centrándose también en la producción de series. No obstante, en un entorno de negocio cada vez más incierto, los contratos de I+D representan una herramienta efectiva para garantizar la remuneración completa de los costes incurridos en la fase de desarrollo.

Asociaciones en I+D. En este modelo, el proveedor y el OEM comparten personal y equipamiento para determinadas tareas de desarrollo. El proveedor invierte menos dinero en desarrollo avanzado del que invertiría según el acuerdo tradicional, en el que éste asume todo el riesgo. Además, como beneficio por participar en la alianza, el proveedor recibe la categoría de «proveedor preferido» cuando el proyecto se adentra en la producción de series. Por ejemplo, Arcelor, una empresa europea de acero, desarrolla nuevos procesos de galvanización junto con sus clientes OEMs, utilizando equipos propios de ingenieros residentes que trabajan en las prensas del OEM.

Este enfoque permite a los proveedores reducir sus inversiones en equipamiento, así como crear una base para la transferencia efectiva de *know-how* y aumentar la posibilidad de que el proveedor sea considerado en el futuro proceso de producción.

Contratos de suministro por ciclo completo de producción. En este modelo, el OEM garantiza el aprovisionamiento a un único proveedor a lo largo de todo el ciclo de producción de un modelo de coche. Este enfoque permite al proveedor cargar sus costes de I+D al precio unitario sin correr el riesgo de perder dinero, ya que el OEM está obligado a cumplir el contrato de suministro hasta que suspende la producción del modelo específico. Por ejemplo, Hoerbiger suministra en exclusiva un mecanismo hidráulico para descapotables, incluyendo todo el proceso, desde la fase de presentación de la oferta al final del ciclo de producción del modelo.

El contrato de suministro por ciclo completo está especialmente indicado cuando el OEM quiere garantizar la exclusividad de la relación con el proveedor y del acceso a la innovación generada. Éste suele ser el caso de pequeños proveedores de tecnología de la información y electrónica que poseen un elevado nivel de innovación.

Palanca 3: Desarrollo de plataformas de innovación

Las plataformas de innovación son oportunidades institucionalizadas para el intercambio de información en determinadas áreas de innovación. El objetivo de estas plataformas es proporcionar una infraestructura

física o virtual para el intercambio de información, potenciar la interacción entre los departamentos de desarrollo del OEM y el proveedor, y atraer y dar prioridad a las innovaciones de proveedores, tanto del sector de la automoción como de otros sectores. Otros objetivos que cumplen son proporcionar un marco regulatorio que defina la remuneración del proveedor, las normas relativas a la propiedad intelectual y posibles acuerdos de desarrollo conjunto. Las plataformas de innovación pueden ser muy diferentes e incluyen programas de asociación, redes de proveedores, conferencias sobre tecnología, la ubicación conjunta de ingenieros de desarrollo, un centro tecnológico conjunto, la selección de ingenieros y proveedores para trabajar en instalaciones, portales web abiertos para el intercambio de innovación y la búsqueda de nuevas tendencias en compras.

Las conferencias sobre tecnología son una herramienta tradicional de intercambio de información entre los OEMs y sus proveedores. En términos generales, los OEMs organizan eventos relacionados con el tema en sus sedes centrales o en centros de desarrollo. En ellos, a los proveedores se les pide que presenten sus últimas innovaciones tecnológicas y sus perspectivas sobre el futuro. Por ejemplo, Toyota celebra regularmente conferencias sobre tecnología en la Ciudad Toyota en torno a temas como interiores, sistemas de frenado y sistemas de aire acondicionado. Estas reuniones permiten debatir las tendencias tecnológicas con más profundidad que en el curso de un proyecto normal. También generan perspectivas a largo plazo en las que se identifican tendencias de innovación que podrían ser relevantes en cinco o diez años.

Un segundo tipo de plataforma de innovación es la **ubicación conjunta de ingenieros de desarrollo de los proveedores** con miembros del departamento de I+D del OEM, en lo que se suelen denominar «parques de ingeniería simultánea». Varios OEMs europeos ubican conjuntamente a los especialistas de sus proveedores con sus propios ingenieros de I+D para que trabajen en proyectos de innovación de alto nivel. En este caso, la proximidad física y el intercambio de conocimiento entre equipos de ingenieros generan procesos de innovación mucho más efectivos que cuando trabajan en instalaciones separadas. Los ingenieros residentes representan una inversión considerable en personal. Por eso es fundamental que generen ventajas significativas en las fases de desarrollo avanzado, definición de conceptos, concurso de conceptos, desarrollo de series, y fabricación. En este último tramo, los ingenieros residentes utilizan estratégicamente el período de desarrollo avanzado para analizar la estrategia de innovación del OEM, ayudan a enfocar el desarrollo de nuevas tecnologías y posicionan de una forma proactiva las innovaciones del proveedor.

Por otra parte, los ingenieros residentes son importantes fuentes de información sobre actividades com-

petitivas durante la definición del concepto y el concurso para la misma. En una fase más avanzada del proceso, pueden contribuir a que las relaciones entre el proveedor y el OEM sean más fluidas, ya que su presencia «sobre el terreno» ayuda a minimizar cualquier riesgo de inestabilidad del proceso. Los ingenieros residentes pueden desempeñar una importante función de promotores de calidad al garantizar que los sistemas y componentes de los proveedores están perfectamente integrados en todo el vehículo.

Un tercer enfoque (y el más revolucionario de todos) de las plataformas de innovación son los **portales web abiertos para el intercambio de información**. BMW ha sido pionero en esta área gracias a su Agencia Virtual de Innovaciones (VIA). Esta agencia es un portal web abierto que permite la búsqueda activa de proveedores y tendencias, de tal forma que cualquier persona interesada, ya sea un investigador o un ingeniero cualificado ubicado en las instalaciones de un proveedor del sector de automoción o ajeno al mismo, pueda difundir su innovación a través de internet. Las ideas se transmiten a un panel de especialistas en desarrollo reunidos en consejos de innovación que las revisan y seleccionan buscando algunos proyectos sobresalientes que puedan dar lugar a innovaciones punteras. Una vez identificadas estas innovaciones, BMW orquesta la fabricación industrial del sistema o componente resultante. El autor de la idea o bien participa en el proceso de desarrollo y producción o bien recibe una compensación económica por la idea. Así, esta agencia permite capturar ideas innovadoras de una forma efectiva, asegurando que no se pierden dentro de la organización del OEM y que los mejores conceptos se seleccionan de una manera estructurada.

Palanca 4: Implicación temprana del proveedor en el proceso de innovación ↓

Implicar a los proveedores en una fase temprana del proceso de innovación es extremadamente importante, ya que permite al OEM aprovechar su *know-how* (relativo tanto a las tecnologías como al comportamiento de los consumidores) en las áreas concretas de conocimiento y experiencia de dichos proveedores. Dado que el número creciente de innovaciones incluye tecnologías nuevas, la implicación inicial de los proveedores es un requisito fundamental para llevar a cabo con éxito un proceso de desarrollo conjunto. Así que no es extraño que algunos OEMs impliquen a sus proveedores en el proceso mucho antes de la fase de competencia; de hecho, cada vez es más frecuente que a los proveedores se les pida que participen en la definición del concepto e incluso en el desarrollo avanzado.

Por ejemplo, Johnson Controls ha estado colaborando estrechamente con Opel en Alemania para desarrollar conjuntamente unos interiores flexibles e inte-

grados de última generación para dos modelos de Opel, el Zafira y el Meriva. Utilizando equipos de ingenieros residentes (implicados muy pronto en el proceso en la fase de definición del concepto), Johnson Controls ha contribuido significativamente al desarrollo de una de las características clave diferenciadoras de esta nueva generación de vehículos. En este caso, el proveedor no sólo aportó sus conocimientos tecnológicos, sino también un entendimiento profundo de las necesidades del cliente final.

Otro ejemplo de implicación inicial del proveedor en el proceso de innovación es la estrecha colaboración del proveedor alemán de sistemas de techos Edscha con DaimlerChrysler. En cuanto se decidió fabricar una versión cabriolet del PT Cruiser, DaimlerChrysler realizó las gestiones necesarias para que Edscha participara en el proceso de desarrollo. Colaborar con Edscha en esta fase relativamente inicial permitió a DaimlerChrysler aprovechar la experiencia y los conocimientos del proveedor sobre el mercado de sistemas de techos en beneficio del diseño final del coche.

Incluso en etapas anteriores del proceso, como la fase de desarrollo avanzado, los proveedores están realizando avances extraordinarios en materia de innovación. Por ejemplo, PSA Peugeot Citroën y Faurecia han firmado un acuerdo a largo plazo de colaboración en I+D para desarrollar nuevos conceptos de asientos. Otro ejemplo es Toyota, que subcontrató una gran parte de sus actividades de I+D relacionadas con los frenos y los manguitos de los radiadores a Toyota Gosei, que ahora desempeña un papel fundamental en el desarrollo de estos componentes. En ambos casos, los vínculos familiares y basados en el *keiretsu* que unen a ambos proveedores con sus OEMs respectivos facilitaron la transferencia completa de competencias en I+D.

Estos ejemplos, entre muchos otros, ilustran la importancia de implicar a los proveedores en una etapa inicial del proceso de innovación para aprovechar todo el potencial de sus conocimientos tecnológicos y de mercado. Obviamente, este tipo de colaboración a largo plazo entre proveedores y OEMs no puede prosperar si el OEM aplica un enfoque tradicional unilateral y orientado hacia los costes en materia de compras.

Palanca 5: Colaboración entre I+D y compras, y ubicación conjunta ↓

En muchos casos, el proceso suele fracasar en un momento decisivo: el traspaso del proyecto desde el departamento de Ingeniería al de Compras. Normalmente, un proveedor trabaja con el departamento de I+D del OEM durante uno, dos o incluso tres años para definir y desarrollar un nuevo sistema o componente. No obstante, la rotación del personal de Compras y cierto aislamiento tecnológico por parte de los ingenieros de I+D suelen impedir que el de-

partamento de Compras participe de manera efectiva en esta fase. Por ello, no es nada extraño que al traspasar el liderazgo del proyecto de I+D a Compras surja un afán desmedido por reducir los costes y se cuestione todo lo que el equipo del OEM y el proveedor ha desarrollado hasta ese momento.

Para evitar estos trastornos tan gravosos, es importante promover una colaboración estrecha entre I+D y Compras. El objetivo consiste en implantar un proceso de toma de decisiones rápido, efectivo y vinculante en todos los departamentos del OEM, garantizando así una comunicación coherente con el proveedor e impidiendo fisuras importantes en el proceso de innovación.

En concreto, esto significa que en la fase de desarrollo avanzado, mientras I+D investiga una determinada tecnología puntera (ya sea en solitario o con un proveedor tradicional), el departamento de Compras debería estar rastreando el mercado para encontrar opciones de aprovisionamiento y realizando los primeros *benchmarks*. En la fase de definición del concepto, los departamentos de desarrollo de sistemas y aprovisionamiento de sistemas deberían trabajar en estrecha colaboración para asegurar que los conceptos se definen con precisión y los requisitos financieros y técnicos se comprenden perfectamente. En general, una colaboración de este tipo requiere la ubicación conjunta de estos departamentos o una estructura de comité permanente.

Finalmente, en la fase de desarrollo de series, es fundamental garantizar que los representantes principales de I+D y Compras están colaborando en calidad de miembros de un equipo dedicado a plataformas, modelos o líneas de vehículos. Aunque los nombres de estos equipos pueden variar, todos comparten una lógica común: es esencial contrarrestar el planteamiento tradicional en líneas de negocio y departamentos con otra mentalidad que cruce esas líneas y se centre en los proyectos. Mientras que el primer planteamiento tiene como objeto una plataforma, un modelo o una línea de vehículos, la colaboración estrecha de I+D y Compras es decisiva para asegurar la estabilidad del proceso de innovación.

Uno de los ejemplos de ubicación conjunta fructífera está representado por los equipos de módulos e ingeniería simultánea del Centro de Investigación e Innovación de BMW en Múnich. Estos equipos, organizados en torno a determinados componentes o sistemas, incluyen representantes de los departamentos de I+D y Compras, así como de divisiones como Control de Calidad, Marketing y Producción. Todos los técnicos que trabajan con estos equipos están ubicados en edificios adyacentes, lo que permite la comprobación e implantación inmediata de nuevas ideas. Al estar estos equipos ubicados físicamente en el mismo lugar y trabajar juntos, BMW asegura procesos eficientes, coordinación interna y co-

herencia en la forma en la que sus departamentos interactúan con sus proveedores.

Palanca 6: Búsqueda de nuevas tendencias y proveedores ↓

Los departamentos de Compras de la mayoría de OEMs dedican pocos recursos a temas como la búsqueda de nuevas tendencias y proveedores. En teoría, esta búsqueda debería tener lugar incluso antes de realizar el aprovisionamiento anticipado y tendría que centrarse en tres tareas: a) Identificar innovaciones en conjunto con los departamentos de búsqueda de tendencias del área de I+D y de Marketing; b) Asignar a los proveedores adecuados a estas ideas innovadoras, y c) Garantizar que el *know-how* de los proveedores está al alcance del OEM.

Para asegurar un suministro continuo de innovaciones, BMW busca activamente proveedores que no forman parte de su base tradicional. Aparte de desarrollar su portal web abierto para la Agencia Virtual de Innovaciones, descrito en el apartado sobre la palanca 3, el departamento de Compras de BMW busca proveedores ajenos al sector de la automoción con capacidades únicas. Por ejemplo, para desarrollar su sistema iDrive de información y ocio, BMW identificó Inmersión, una empresa estadounidense especializada en tecnologías aplicadas a la electrónica de ordenadores. Gracias a la colaboración con Inmersión y Alps, un proveedor japonés de electrónica de automoción, BMW pudo desarrollar una interfaz táctil para el conductor que diferenciaba claramente la serie 7 de BMW de sus competidores.

PSA Peugeot Citroën ha creado hace poco un departamento (*Innovation Purchasing*) dentro de su división de Compras. La misión del departamento es identificar y evaluar tendencias, preseleccionar proveedores y mantenerse en contacto con los mismos, aunque no haya planes concretos para firmar un contrato relacionado con un proyecto en un futuro inmediato. Este grupo de búsqueda se concentra en proveedores que podrían llegar a ser importantes en pocos años. Con la aceleración del proceso de globalización y la creciente participación de proveedores ajenos al sector de automoción en procesos de innovación, la búsqueda de tendencias y proveedores será decisiva en los próximos años.

Estas seis palancas tienen un gran impacto en las relaciones entre los proveedores y los OEMs, no sólo en términos cualitativos, sino también económicos. Aunque cabría esperar que la aplicación de estas palancas aumente los costes globales, en muchos casos se produce justamente lo contrario. Garantizando un proceso estable de innovación, remunerando a los proveedores adecuadamente y, sobre todo, implicándolos en las primeras fases del proceso de in-

novación, los OEMs pueden reducir sustancialmente los costes de modificación que suelen representar un gran parte del precio final unitario.

Además, al simplificar el proceso de negociación y optimizar la comunicación interna entre Compras e I+D, pueden reducir significativamente los costes del proceso de compras. Por último, mediante la búsqueda de tendencias y proveedores, tienen la oportunidad de sentar las bases para enfocar sus actividades de I+D de manera efectiva, gestionando así el gasto en I+D con mayor prudencia.

La implantación de estas seis palancas requiere un cuidadoso rediseño organizativo en términos de estructuras, interfaces, procesos y requisitos de personal. Para equilibrar la captación de innovación y la optimización de costes, los OEMs deben asegurar que sus organizaciones de compras están orientadas hacia el proveedor y hacia la tecnología, y los fabricantes de componentes deben garantizar una organización centrada en el cliente y en el producto.

UNA AGENDA PARA LOS PROVEEDORES DE PRIMER NIVEL ▼

Como consecuencia de todo lo anterior, los proveedores de primer nivel se están enfrentando a importantes retos. Tienen que trabajar más estrechamente que nunca, tanto con sus clientes OEMs, que les piden innovaciones de valor pero también les presionan para que reduzcan los costes, como con una multitud de proveedores de segundo y tercer nivel que no suelen estar bien integrados en estructuras efectivas de cadena de suministro. A diferencia de los proveedores de segundo y tercer nivel, los de primer nivel tienen que gestionar sus propias redes de proveedores secundarios para generar innovación y controlar los costes de materiales. Además, deben definir estructuras capaces de sustentar su profunda implicación en los procesos de montaje y desarrollo del OEM.

En nuestro análisis de las relaciones entre OEMs y proveedores en todo el mundo, hemos identificado cuatro desafíos que los proveedores de primer nivel deben abordar en sus propias organizaciones (figura 9).

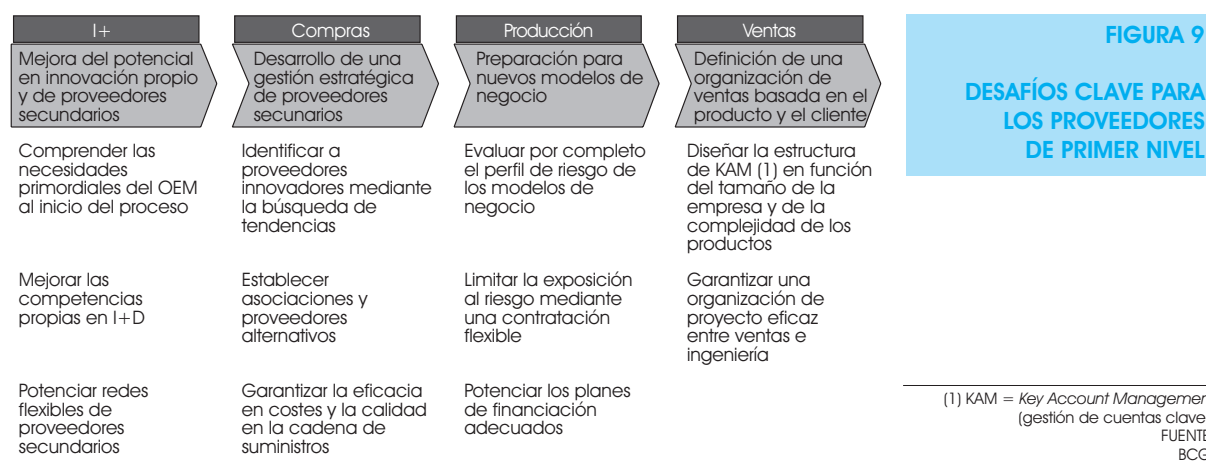
El desafío de I+D: apalancarse en el potencial de innovación. En I+D es esencial que los proveedores de primer nivel entiendan las estrategias de innovación de los OEMs desde el principio, para que puedan crear una base de ingeniería adecuada y desarrollar redes de innovación flexibles con proveedores secundarios. Para cumplir con su nueva función de impulsores y coordinadores de la innovación, los proveedores de primer nivel deben reforzar sus propias capacidades de ingeniería y apalancarse en los conocimientos y la experiencia técnica de sus proveedores de segundo nivel. El aumento de la capacidad en I+D propio de los proveedores de primer nivel se

refleja en sus crecientes inversiones en I+D: muchos proveedores líderes están destinando hasta un 7% de sus ganancias a esta actividad. Los proveedores pueden reforzar su capacidad de innovación de dos maneras: creciendo orgánicamente o adquiriendo empresas de ingeniería. Por ejemplo, la adquisición de IVM Automotive por Edscha, el proveedor alemán de sistemas de techos, fue determinante para que éste se convirtiera en un proveedor de servicios integrales. Es obvio que los proveedores de primer nivel deben invertir una cantidad considerable de tiempo y dinero en buscar estrategias de I+D que complementen las de sus clientes. Para asegurarse de que generan la capacidad de ingeniería necesaria y la desarrollan de forma efectiva, los proveedores deben implantar una gestión estricta de I+D basada en un plan detallado de innovación para cada cliente.

El desafío de Compras: implantar la gestión estratégica de proveedores secundarios. Los proveedores de primer nivel deberían implantar un sistema de gestión estratégica de proveedores secundarios parecido al sistema de gestión estratégica de proveedores de los OEMs. Así podrían garantizar el desarrollo proactivo de su propia base de suministro, gestionar costes en el segundo y tercer nivel, y asegurar la calidad en toda la cadena de suministro. Aunque algunos proveedores de primer nivel han crecido tanto que se pueden comparar con pequeños OEMs, muchos todavía tienen departamentos de Compras tradicionales orientados hacia las operaciones.

Para que estos proveedores desempeñen su papel de impulsores de la innovación e integradores de sistemas, deben gestionar a sus proveedores secundarios bajo las siguientes dimensiones:

- a) *Búsqueda de tendencias y proveedores: secundarios* identificando en una etapa inicial a proveedores secundarios que puedan gestionar tecnologías punteras que contribuyan a diferenciar los productos en un plazo de cinco a diez años;
- b) *Desarrollo de proveedores secundarios:* Se trata de una función clave para los proveedores de primer nivel, ya que les permite fomentar la competencia entre proveedores secundarios, aprovechar todo el potencial de innovación de estos proveedores y preparar la expansión internacional del negocio;
- c) *Ingeniería de costes:* Esta función se centra en la gestión de costes de los proveedores secundarios mediante enfoques como la fijación de costes por objetivos y el rediseño de procesos y productos. La gestión estricta de costes es esencial para cumplir las expectativas de precio del OEM, sobre todo para los proveedores de primer nivel que ofrecen soluciones integradas a sus clientes;
- d) *Programas de asociación:* Cada proveedor debería evaluar el potencial de este tipo de programas, te-



niendo en cuenta la escala y características de su base de proveedores secundarios. Al igual que con los programas patrocinados por OEMs, el éxito de los programas de asociación de proveedores dependerá de si benefician realmente a los proveedores secundarios participantes, ya sea prestándoles un apoyo real en aspectos relacionados con la innovación, la calidad y los procesos, o asegurándoles que recibirán un trato preferente en las negociaciones de aprovisionamiento, y

e) *Gestión de calidad*: Dado que los proveedores de primer nivel están asumiendo cada vez más una función integradora en el sector, es esencial que se hagan cargo de una mayor parte de la gestión global de calidad a lo largo de toda la cadena de suministro.

El desafío de Producción: prepararse para nuevos modelos de negocio. En Producción, los proveedores deben adquirir las habilidades de gestión de proyectos y gestión de riesgos necesarias para los nuevos modelos de negocio que serán cada vez más importantes en el sector. En esta área los desafíos clave para los proveedores de primer nivel no son tanto técnicos como operativos. Su tarea consiste en hacer que las nuevas estructuras de cooperación (los modelos BOT y los parques de proveedores) funcionen sin verse obligados a agotar sus recursos financieros. Tradicionalmente, los proveedores solían fabricar sistemas y componentes en instalaciones de su propia elección. Con el aumento de la globalización, han trasladado sus instalaciones de producción a otros países y continentes para estar más cerca de sus clientes OEMs y reducir costes. El número creciente de modelos BOT y parques de proveedores ha provocado la tendencia a participar aún más estrechamente en los procesos de fabricación de los OEMs a un nivel completamente nuevo.

El desafío de Ventas: estructurar una organización centrada en el cliente y el producto. El reto principal es crear una organización de ventas basada en el cliente o el producto que sustente la comunicación

efectiva con OEMs de creciente carácter global mediante la gestión de cuentas clave y los equipos de ventas multifuncionales. En nuestras conversaciones con proveedores y OEMs ha quedado claro que muchas de las organizaciones de ventas de los proveedores no están estructuradas para sustentar la interacción efectiva con los OEMs. Los proveedores pueden abordar este asunto rediseñando sus organizaciones de ventas en función de tres principios clave:

a) *Supervisar las actividades de gestión de grandes cuentas desde la dirección*: Aunque la gestión de grandes cuentas por divisiones seguirá siendo la columna vertebral de las actividades de ventas, los grandes proveedores también deberían tener en la organización una persona que supervisa todas las negociaciones y contratos de un OEM determinado. La implantación de un gestor de cuentas clave (*Key Account Manager*) permite al proveedor presentar una sola imagen unificada al cliente. También proporciona una autoridad centralizada que toma todas las decisiones y permite al proveedor responder rápidamente a las peticiones de ofertas a todas las divisiones realizadas por los OEMs, por ejemplo, en procesos de compra electrónica (*e-procurement*).

Algunos proveedores de gran envergadura con numerosas divisiones han implantado el concepto de un «Sr. Ford», «Sr. Volkswagen» o «Sr. Toyota» que supervisa todas las actividades de ventas con estos OEMs. Sin embargo, otros siguen repartiendo las competencias de toma de decisiones, una práctica que les permite aplicar diferentes modelos de fijación de precios en diversas regiones y distintas categorías de productos. No obstante, ante el proceso de globalización que se está produciendo entre los OEMs, cada vez será más importante darle a una sola persona una visión clara de todas las actividades que la empresa realiza con los clientes más destacados.

b) *Asegurar vínculos fuertes entre la gestión de grandes cuentas e Ingeniería*: Los equipos de ventas de

los proveedores necesitarán una sofisticación técnica cada vez mayor y más capacidades, sobre todo si los productos que van a vender son relativamente complejos y requieren una interacción intensa con el departamento de I+D del OEM. Por eso, los proveedores deben crear dentro de cada división una estructura de equipos de ventas que vincule la ingeniería con la gestión de grandes cuentas por divisiones, incluyendo ingenieros con experiencia y conocimientos técnicos en cada equipo. De esta forma, cada uno contará con conocimientos técnicos y, al mismo tiempo, un entendimiento detallado de la organización de compras y la estrategia de aprovisionamiento del cliente. Por supuesto, los proveedores que venden productos sencillos y estandarizados probablemente no necesitan incorporar ingenieros en sus equipos de ventas, sino que los podrán vender a través de los gestores de grandes cuentas, integrando así el conocimiento del producto y del cliente.

c) *Replicar las organizaciones de compras de los OEMs en las organizaciones de ventas de los proveedores.* Para crear una interfaz efectiva con sus clientes OEMs, los proveedores con mejores prácticas han organizado su propia división de gestión de grandes cuentas replicando las organizaciones de compras de los OEMs. Esto implica, por ejemplo, que si un OEM compra por familias *commodity*, la organización de ventas del proveedor debería organizarse también por este tipo de grupos. En cambio, si un OEM compra principalmente basándose en plataformas o modelos, los gestores de grandes cuentas del proveedor deberían estructurarse en consecuencia. Este enfoque puede dar lugar a diversas estructuras de gestión de grandes cuentas dentro de un mismo proveedor, pues cada una replicaría el esquema de cada cliente respectivo. Aunque esta configuración puede aumentar la complejidad de la organización de ventas del proveedor, contribuye a una comunicación y colaboración mucho más fluidas en la interfaz entre OEM y proveedor. En general, cada vez será más importante que los proveedores adapten sus organizaciones de ventas a la dinámica de compras de los OEMs.

REINVENTAR LA INTERFAZ OEM-PROVEEDOR ¶

A lo largo de este artículo hemos mantenido la tesis de que el futuro de la industria de automoción depende de que las relaciones entre los OEMs y sus proveedores sean estables, estén orientadas hacia la innovación y sean efectivas en costes. Aunque estas relaciones se han visto recientemente marcadas por una incesante tendencia unilateral a reducir los precios, estamos absolutamente convencidos de que el

sector de automoción, si quiere diferenciar sus productos a un coste competitivo, debe ir ahora *más allá de la reducción de costes*.

La estabilidad de los procesos de compras y desarrollo es fundamental para el intercambio efectivo de innovación. Estos procesos fomentan la confianza y potencian el intercambio de información. Sólo garantizando un cierto nivel de estabilidad en los procesos (desterrando las estrategias y las tácticas interesadas en las negociaciones), los OEMs podrán conseguir innovaciones que les permitan diferenciar sus productos a los ojos de los consumidores.

Las plataformas de innovación virtuales y físicas deben desempeñar una función extremadamente importante. Las plataformas de innovación permiten a los OEMs identificar nuevos proveedores (especialmente en áreas ajenas a la automoción) y definir desde el primer momento interacciones efectivas con los impulsores de la innovación. Da igual que estas plataformas adopten la forma de portales web abiertos para el intercambio de innovaciones, asociaciones especializadas en I+D o equipos conjuntos de desarrollo. Todas ellas contribuyen al desarrollo de nuevos sistemas y componentes diferenciadores de la marca.

Los modelos de colaboración dentro de la misma compañía son indispensables. Estos modelos, actualmente infrautilizados, son esenciales para mejorar las relaciones entre OEMs y proveedores. Por un lado, los modelos de cooperación y ubicación conjunta de I+D y Compras pueden contribuir a un proceso de innovación mucho más estable dentro de un OEM. Por otro, la incorporación a los equipos de ventas de ingenieros especializados y gestores de grandes cuentas puede hacer que el impacto del amplio abanico de conocimientos del proveedor alcance el punto de venta. La lección más importante que debe aprenderse es que para mejorar su interfaz, los OEMs y los proveedores de primer nivel deben esforzarse por mejorar la alineación interna de sus propias funciones, así como las relaciones externas.

Los cambios descritos anteriormente no suceden de la noche a la mañana. Sin embargo, si la industria de automoción quiere seguir siendo una piedra angular de las economías nacionales de todo el mundo, tendrá que garantizar la diferenciación de productos a un coste competitivo. Los líderes del sector sólo podrán alcanzar este objetivo abordando las relaciones entre OEMs y proveedores desde una nueva perspectiva. En otras palabras, reinventando la interfaz OEM-proveedor.