

**ITEM**, separata coleccionable que te acerca las últimas tendencias, herramientas, estrategias, buenas prácticas y conceptos más avanzados en torno a la innovación. En este número ahondamos en el "poder de dos" o las posibilidades de crear ventaja competitiva a través de la colaboración entre clientes y proveedores.

Entrevista con **Carlos Cordón**,  
Titular de la Cátedra Lego de Gestión de la Cadena de Suministro en el IMD de Lausana

## "Tanto los clientes como los proveedores pueden beneficiarse de la colaboración"

Las empresas más productivas mantienen con unos pocos de sus clientes y proveedores una relación especial que les permite crear ventajas competitivas en ambos extremos de la cadena de valor. Esa es la idea principal que subyace bajo el concepto de "poder de dos" desarrollado por Carlos Cordón y Thomas Vollman. Colaborar con los proveedores y crear una relación de transparencia y confianza mutua puede ser la clave para obtener más beneficios en un momento en el que la situación económica deja pocas opciones a la hora de plantear los procesos de la empresa.

En esta entrevista, Tomás Cordón, Titular de la Cátedra Lego de Gestión de la Cadena de Suministro en el IMD de Lausana, nos explica el concepto y señala algunas de las claves para implementarlo con efectividad.

### ¿En qué consiste la idea del "poder de dos"?

Se trata de una nueva forma de colaboración en la cadena de suministro de la que pueden beneficiarse tanto los clientes como los proveedores. Sin embargo, desarrollar este tipo de relaciones no es una labor trivial, y los objetivos que se persiguen tampoco lo son, por lo que es necesaria una completa alineación de los dos componentes de la relación y un clima de confianza y transparencia absolutos. En definitiva, consiste en crear "pares de ases" con los mejores clientes o proveedores de forma que,

compartiendo conocimientos y experiencia, ambos obtengan un valor añadido de esa relación.

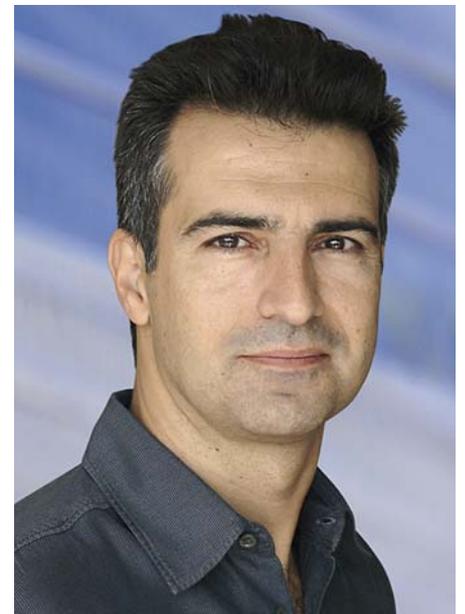
### ¿Cuál es el objetivo que debería plantearse una empresa decidida a obtener el máximo valor de su relación con los proveedores?

En principio, el reto mínimo para cada uno de esos pares de ases debería ser duplicar la productividad de los activos empleados por las dos empresas, es decir, duplicar la relación valor/coste creada conjuntamente por el par. Los activos que se emplearán serán únicos, como la historia, las relaciones pasadas y la serie de proyectos conjuntos para lograr los objetivos innovadores.

### ¿Es posible desarrollar una relación de este tipo con todos los clientes o proveedores?

Por una parte, no todos los clientes o proveedores presentan la misma capacidad de desarrollar una relación que aporte nuevo valor, por lo que es necesario que la selección sea cuidadosa y que ambas partes estén dispuestas a realizar los cambios exigidos.

Por otra parte, la experiencia nos sugiere que diez esfuerzos reales con los proveedores o clientes marcan el límite prudente. Un directivo que piense que puede desarrollar más de diez pares de ases ganadores en un período de tiempo razonable debe ser consciente de que puede que no sean relaciones serias. De hecho, intentar hacerlo aumenta de manera significativa el riesgo de fracaso.



### ¿En qué consiste el proyecto Value Chain 2020 que usted lidera?

Value Chain 2020 es un proyecto que nace con la idea de que tienen que ser los empresarios, los directivos, quienes nos digan a nosotros, al mundo académico, cuáles son las prioridades de investigación. Los cambios que se han producido en los últimos tres años ha originado tantas preguntas, que han provocado una auténtica tormenta en el mundo de las ideas, y el objetivo es que, en lugar de buscar los académicos las respuestas por nuestra cuenta, debemos hacerlo conjuntamente con las empresas, con esos directivos que saben cuáles son las cuestiones importantes para ellos.

En otras palabras, tratar efectivamente de buscar soluciones a esas preguntas con la ayuda de esos directivos a la hora de realizar esas investigaciones, guiándonos hacia las soluciones que se necesitan. Es un proyecto conjunto y, por ello, mucho más interesante, ya que combina el ámbito de la dirección con el académico.

## Algunos ya lo hacen

- Opel España y su relación con los proveedores

La experiencia de Opel España y algunos de sus proveedores constituye un excelente ejemplo de integración entre cliente y proveedor, no en vano el sector automovilístico es uno de los que más favorece la creación de relaciones de este tipo y en el que más experiencias se pueden encontrar.

En este caso, la integración se ha realizado en cuatro fases. En una primera fase, el objetivo era seleccionar los proveedores en base a la optimización de costes logísticos y de desplazamiento a la planta. La segunda fase tuvo lugar con el despliegue de un sistema de aprovisionamiento directamente a la línea de producción, sin stock intermedio,

de algunos de los componentes. La tercera fase corresponde al inicio de las actividades de subcontratación a terceros especializados de algunos de los procesos de la empresa y, finalmente, la iniciativa de integración más innovadora la constituye la creación de un centro de secuenciación de piezas en el que se consolidan los componentes recibidos de los distintos proveedores para entregarlos directamente a la línea de montaje.

Esta experiencia supone un referente en el campo de la integración clientes-provee-



dores, y ha demostrado su eficacia mejorando la eficiencia y creando valor tanto para Opel España como para aquellos proveedores con los que ha desarrollado este tipo de relación.

- Irizar: involucrar a proveedores y clientes en los procesos de producción

Como parte de la transformación llevada a cabo en Irizar por medio de la reingeniería de procesos, una de las cuestiones que se revelaban cruciales para el éxito de la iniciativa era la integración de los clientes y los proveedores en los equipos de producción. Así, la compañía diseñó lo que conocía como

“equipos línea cliente”, que agrupaban a todos los participantes en cada proyecto para un cliente concreto.

Estos equipos permiten integrar a los proveedores y subcontratistas de una forma natural y, de hecho, se incorporan a ellos los ocho o diez proveedores críticos, es decir, aquellos con una participación importante en el volumen de compra y una fuerte repercusión en el producto, como los suministradores de colas, pintura, estructuras, etc. Una buena comunicación con estos proveedores resulta fundamental para Irizar, por lo que se llevan a cabo reuniones periódicas de todo el equipo para analizar la situación y los pasos dados en cada momento.



Esta estrecha relación da lugar a una serie de interacciones entre todos los participantes que se convierte en una forma activa de adquirir conocimiento y ampliar la competencia profesional de todos ellos. En último término, el resultado es una mejora tanto de los productos como de los procesos de la empresa, ya que todos conocen los obstáculos o complicaciones con los que se puede encontrar el resto de componentes de la cadena de producción.



- **El Corte Inglés:** compromiso con los proveedores para asegurar la máxima calidad



El Corte Inglés busca la máxima calidad en sus productos de marca blanca, por lo que una estrecha relación con los productores, fabricantes y proveedores es imprescindible para cumplir sus objetivos. Con su gran exigencia por la calidad y la trazabilidad, la empresa actúa como tractor para la mejora continua de los procesos y productos de sus proveedores, demostrando plena confianza y transparencia.

Un buen ejemplo de este tipo de relación lo constituye un problema que surgió con unos productos en lata que presentaban deficiencias en el envase. Gracias a la relación directa y a la colaboración estrecha con el proveedor, el Corte Inglés fue capaz de detectar el origen del problema siguiendo la cadena de suministro y produ-

cción hasta que dio con la solución, con lo que no sólo se fortaleció la relación comercial, sino que incluso el sector conservero en su conjunto se benefició del conocimiento generado a lo largo del proceso de resolución.

- **Seven-Eleven:** una cadena de suministro on-line centralizada

La cadena de tiendas de conveniencia Seven-Eleven, formada por una red de establecimientos independientes en régimen de franquicia, plantea la colaboración con los proveedores como un elemento de su propio modelo de negocio.

El modelo operativo de la cadena se basa en un sistema completamente centralizado y conectado on-line, por medio de la cual tanto la red de proveedores como la de tiendas están conectadas y en comunicación en todo momento. El resultado es una gestión de inventarios casi en tiempo real que permite optimizar al máximo una cadena de suministro que abarca establecimientos con



gran rotación de productos en más de 400 localizaciones diferentes.

Además, gracias a esta transparencia total de la información operativa, de ventas y

de gestión, Seven Eleven está en situación de proporcionar a sus franquiciados y proveedores el soporte necesario para mejorar continuamente todo el sistema.

# El poder de dos:

## cómo crear ventajas competitivas por medio de la colaboración entre clientes y proveedores

Las empresas más productivas disfrutan de una relación especial con unos pocos proveedores y clientes. Los directivos de Honda, por ejemplo, hablan de “superproveedores”, un pequeño grupo de empresas con las que la firma ha desarrollado una relación específica. Un planteamiento similar es evidente en otras empresas que han alcanzado los mejores resultados en sus sectores.

La expresión “poder de dos” trata de describir el impacto de estas relaciones; representa la mejor forma para que una empresa pueda incrementar su ventaja competitiva. Desarrollando estrechas relaciones de colaboración con un pequeño conjunto de clientes y/o proveedores, la empresa puede conseguir grandes avances en costes, lograr un crecimiento significativo y desarrollar competencias que no se pueden copiar.

### Las cuatro fases de la colaboración

Aunque pueden ofrecer múltiples beneficios, cada asociación exige una inversión importante en tiempo, dinero y energía. El éxito en el poder de dos requiere cambios importantes en los dos participantes y un compromiso global en la alta dirección. Además, estas relaciones no se pueden desarrollar con cualquiera. Sólo con un número limitado de clientes y proveedores puede una empresa desarrollar las competencias colaborativas necesarias y superar el clásico pensamiento de suma cero.

Una correcta asociación de este tipo debe desarrollarse en cuatro fases consecutivas:

#### Fase 1: ejecución impecable

Si lo básico (tiempo de entrega, calidad y coste) no se está logrando, existen pocas posibilidades de desarrollar una relación de colaboración. La ejecución impecable es una condición previa indispensable.

Sin embargo, existe una diferencia fundamental entre la conformidad y la colaboración. La primera existe en cualquier relación de aprovisionamiento: el cliente especifica los tiempos de entrega y los atributos de calidad, los precios se determinan mediante la negociación y la obligación contractual, y las mediciones se centran

exclusivamente en el rendimiento del vendedor.

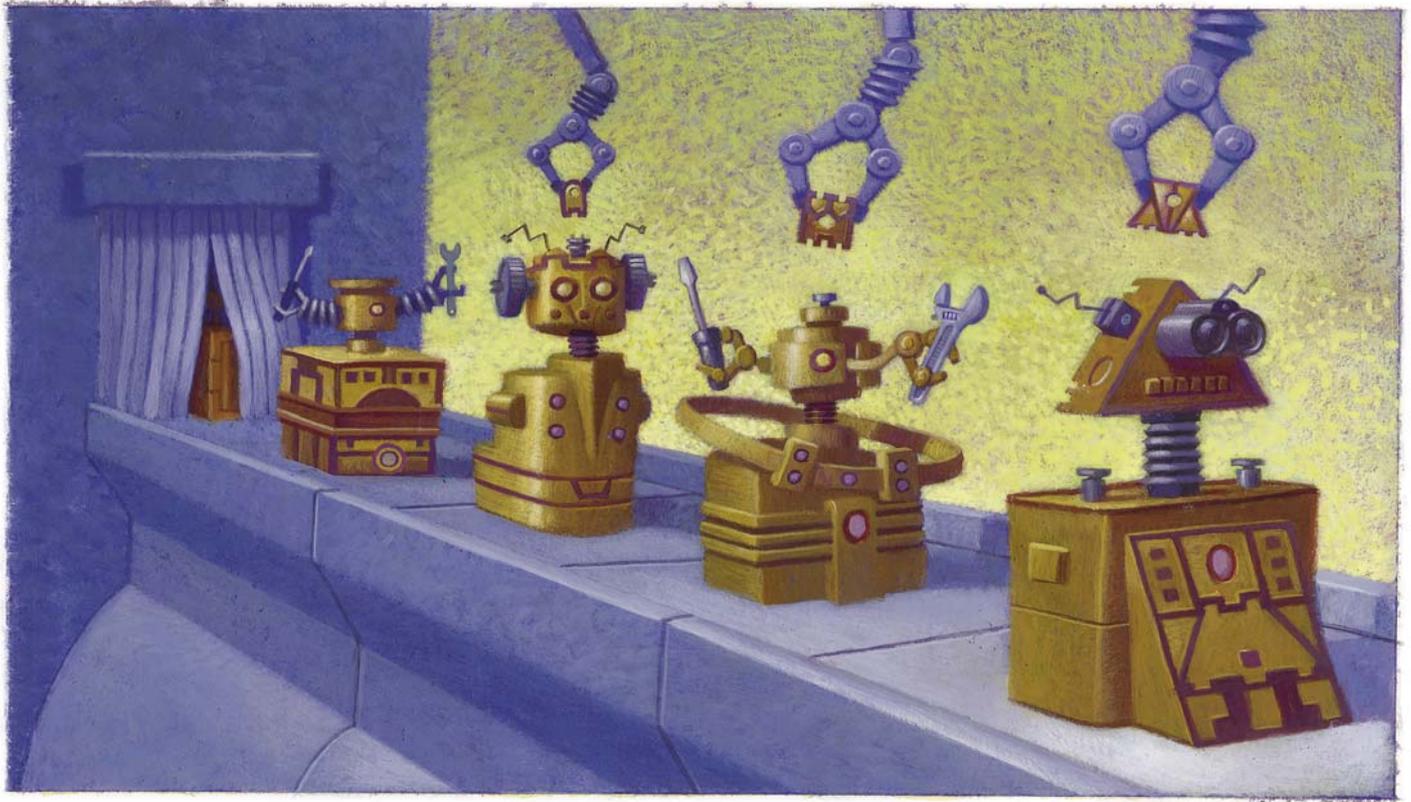
En la colaboración, todos estos elementos deben estar sujetos a una denominación conjunta, donde el objetivo es la optimización global, con el coste total conjunto como componente clave. Además, en colaboración es esencial no asumir que los problemas de ejecución son culpa del proveedor y no del cliente.

#### Fase 2: coste total de propiedad

El objetivo de esta fase es que las dos empresas cambien la forma en la que trabajan conjuntamente para que puedan reducir los costes de manera eficaz.

Se trata de una evolución natural desde la fase 1, pero es mejor considerarlo un cambio - un nuevo énfasis-, con nuevos objetivos y nuevas formas de lograrlos. Esto implica nuevas formas de pensar, nuevos desafíos y “desaprender” ideas clásicas, siempre con la idea de esfuerzos conjuntos y confianza.

Gracias a la colaboración con los proveedores, la empresa puede conseguir grandes avances en costes, lograr un crecimiento significativo y desarrollar competencias que no se pueden copiar



El coste total de propiedad debe proporcionar un nuevo enfoque a la colaboración, en el que los costes -directos e indirectos, y tanto en el cliente como en el proveedor- sean considerados como objetivos que se deben eliminar o reducir de manera significativa. Lo que se asume aquí es que sólo se pueden reducir de forma conjunta, y que son los nuevos planteamientos de una empresa los que eliminan los costes de la otra.

La idea básica en el coste total de propiedad es que todos los costes sean visibles para que se pueda actuar sobre ellos. La experiencia muestra que eso puede llegar a ser complicado, principalmente si existe un

problema de falta de confianza y experiencia, derivado de la historia agresiva de las relaciones entre clientes y proveedores. Para conseguir realmente transparencia en costes, es esencial haber pasado por la fase 1, en la que todos los problemas son considerados "conjuntos", los recursos se aplican según la necesidad y ya se ha establecido un nivel importante de confianza.

### Fase 3: valor/coste

La tercera fase en los esfuerzos colaborativos del "poder de dos" es alejarse definitivamente de la idea del coste como único determinante de la ventaja competitiva. La nueva idea es trabajar en la relación

valor/coste, en la que el numerador es quizá más importante que el denominador. Este cambio conlleva inmediatamente un diseño de producto conjunto.

Una buena solución es alguna forma de diseño conjunto que incorpore las capacidades de diseño del proveedor con el conocimiento de uso del producto del cliente. Además, los mejores pares de empresas pueden determinar en colaboración los mejores planteamientos de abastecimiento y esfuerzos de estandarización. Los proveedores cuentan con muchas ideas, y si la empresa cliente puede incorporar ese conocimiento clave en sus productos, conseguirá ventaja competitiva.

## Toyota, un ejemplo de colaboración impulsada por el cliente

Para los proveedores del sector de la automoción, Toyota está considerado como el mejor cliente, por diversos motivos: hace más fácil una ejecución impecable, nunca da por hecho que los problemas sólo son errores del proveedor, está dispuesto a enviar expertos para ayudar a solucionar problemas y realizará los cambios necesarios en la gestión para facilitar una ejecución excelente por parte de los proveedores.



Toyota ha pasado de un modelo de "conformidad" a un modelo de colaboración. Proporciona a los proveedores más información, realiza menos cambios y sus diseños funcionan con menos modificaciones. Por supuesto, el nivel de colaboración varía de un proveedor a otro, pero los nuevos proveedores de Toyota normalmente se sorprenden por la franqueza con la que se les trata y la ayuda que se les proporciona.

### Fase 4: alineación estratégica

La fase final de la colaboración exige un compromiso aún mayor en la alta dirección, pero también requiere medios estructurados para difundir el trabajo en ambas organizaciones.

Es posible que se pueda lograr una colaboración sin ningún tipo de gobierno, pero es casi imposible que pueda sostenerse sin uno. El gobierno necesita ser considerado como un proceso primordial, que requiere algún tipo de comité de dirección que valore los progresos, elimine obstáculos, establezca prioridades y facilite las mejoras.

Hay que dominar la colaboración, y ser consciente de estas cuatro fases puede proporcionar un mapa para conseguir las mejores prácticas.

# Diez claves para convertirse en un cliente atractivo

poder

- 1 Sea un cliente exigente.** Desafíe a sus proveedores, pero no lo lleve al extremo. Si la negociación feroz es la única arma con la que cuenta, eso planteará problemas en el futuro.
- 2 Determine qué proveedores son importantes.** Identifique qué asociaciones merecerán la pena a largo plazo e invierta en ellas.
- 3 Reconozca explícitamente que la atracción es un arma de doble filo.** Tendrá que trabajar duro para ser considerado el cliente más atractivo de sus proveedores. Esto implica esfuerzos de mejora conjuntos, no exigencias unilaterales al proveedor.
- 4 Incremente el nivel de comodidad de su proveedor.** Asegúrese de que los proveedores sepan que sus ideas son bienvenidas, reconocidas y puestas en práctica. Facilíteles la aportación de ideas.
- 5 Ayude al proveedor a valorar adecuadamente sus beneficios esperados.** Una técnica de negociación típica es la ocultación de información. De hecho, ocultar información a los proveedores clave conlleva una mala valoración y una disminución del atractivo.
- 6 Gestione la desalineación.** Es fundamental comprender y gestionar la desalineación entre los socios.
- 7 Gestione las percepciones.** Son las percepciones las que importan, y, a menudo, estas no tienen ninguna relación con la realidad. Gestione de manera proactiva las "historias" y las "impresiones" sobre un proveedor.
- 8 Comprenda por qué asigna el proveedor los recursos y las ideas.** Desarrolle la reputación de ser el cliente más abierto a nuevas ideas, aceptando el mayor número posible y poniéndolas en práctica. Desarrolle indicadores que respalden la implementación de las ideas de los proveedores.
- 9 Ayude a sus proveedores a aprovechar los conocimientos.** Si no solo permite, sino que también anima a sus proveedores a utilizar lo aprendido con sus clientes, incrementará la atracción y se convertirá en el espacio en el que se centran los nuevos conocimientos.
- 10 Venda las oportunidades de su empresa al proveedor.** Sepa que otros clientes e iniciativas se encuentran en la lista de prioridades del proveedor; usted debe colocarse en el primer puesto.



# Diez claves para convertirse en un proveedor atractivo de dos



- 1 Actúe de forma impecable.** Este es el requisito indispensable para actuar en colaboración. Sin él, no vale la pena ni siquiera intentarlo.
- 2 Diga la verdad.** No oculte problemas que puedan influir en su cliente.
- 3 Seleccione/elija/segmente.** No intente ser el proveedor más atractivo para todos sus clientes.
- 4 No se esfuerce en vano.** Algunos clientes son poco honrados y utilizarán una iniciativa de suministro solo para despedazar los precios. La confianza debe ser real.
- 5 Anime a los clientes elegidos a interesarse por algo más que por el precio.** Por ejemplo, en innovación, rapidez, capacidad de respuesta y flexibilidad. No obstante, si estos generan valor extra, merecen precios más altos.
- 6 Trabaje para crear mediciones conjuntas.** Luego trabaje para desechar las incorrectas. Realice un seguimiento de las mediciones como valoración clave de la relación.
- 7 Desarrolle en su empresa la percepción de una relación especial con los clientes.** Por qué son importantes y los beneficios que le aportan.
- 8 Sea abierto sobre cuestiones de propiedad intelectual.** La confidencialidad y exclusividad deben ser transparentes. Aquí no debe haber sorpresas.
- 9 Espere la desalineación.** Gestiónela. No espere a los problemas, intente anticiparlos.
- 10 Prepárese para aceptar los desafíos.** Atienda las demandas de sus clientes para ayudarles con las presiones de sus mercados.

## FUTURAS TENDENCIAS:

# Las cinco condiciones indispensables para el éxito de las **iniciativas sociales colectivas**

El cambio social a gran escala necesita exige una amplia coordinación entre diversos sectores; sin embargo, el sector social se mantiene centrado en la intervención aislada de organizaciones individuales. Por tanto, la colaboración es más necesaria que nunca en este tipo de iniciativas.

Un estudio realizado en la Universidad de Stanford ha demostrado que para que las iniciativas sociales colectivas tengan impacto, deben darse cinco condiciones que, combinadas entre sí, llevan a lograr importantes resultados.

### 1. Una agenda común

El impacto de una iniciativa social colectiva necesita que todos los participantes tengan una visión compartida para el cambio, que incluya un conocimiento común del problema y un enfoque conjunto del modo de resolverlo a través de acciones acordadas entre todos.

Si observamos de cerca cualquier grupo de participantes en una iniciativa social, veremos rápidamente que a menudo no están trabajando realmente en el mismo problema. Cada organización suele tener una definición ligeramente diferente de la cuestión y de la meta final. Estas diferencias se ignoran fácilmente cuando se trata de iniciativas aisladas, a pesar de que difuminan los esfuerzos y terminan minando los resultados en todo el campo en el que se aplican.

Para que una iniciativa colectiva tenga verdadero efecto, es necesario que estas diferencias sean debatidas y resueltas. No es necesario que todos estén de acuerdo con todos en todo; es más, las discrepancias se seguirán produciendo y pueden llegar a tener efectos beneficiosos, como la diversidad de puntos de vista. En lo que sí tienen que estar todos de acuerdo es en el objetivo final de la iniciativa en su conjunto.

### 2. Un sistema de indicadores común

Desarrollar un sistema de medición compartido resulta esencial a la hora de lograr el impacto de estas iniciativas. Una agenda común no deja de ser una ilusión si no hay acuerdo en el modo en el que se va a medir y transmitir el éxito. La recogida de datos y la medición de resultados de forma coherente, con una corta lista de indicadores que abarque a todos los participantes no sólo asegura que todos los esfuerzos están alineados, sino que además permite a las organizaciones que forman parte de la iniciativa mantener la transparencia unas con otras y aprender de los aciertos y errores de los demás.

Puede parecer complicado, o incluso imposible, evaluar a un número variado de diferentes organizaciones con un mismo conjunto de indicadores, pero las recientes tecnologías basadas en la Web han posibilitado el establecimiento de sistemas comunes de reporting. Estos sistemas aumentan la eficiencia y reducen los costes.

### 3. Actividades de refuerzo mutuo

El impacto de las iniciativas colectivas depende de un grupo diverso de interesados trabajando conjuntamente, no pidiendo a todos que hagan lo mismo, sino animando a cada participante a encargarse del conjunto de actividades en las

cuales es mejor de forma coordinada con las acciones del resto.

El poder de la acción colectiva no viene dado por la simple acumulación de participantes o por la uniformidad de sus esfuerzos, sino de la coordinación de sus diferentes actividades a través de un plan de acción de refuerzo mutuo. El esfuerzo de cada uno debe encajar en un plan más amplio si quieren que el trabajo conjunto prospere. Las múltiples causas de los problemas sociales y los componentes de la solución son interdependientes y no pueden resolverse por medio de acciones no coordinadas de organizaciones aisladas.

### 4. Comunicación conjunta

Desarrollar la confianza entre las organizaciones sin ánimo de lucro, las empresas y las administraciones públicas constituye un reto enorme. Los participantes pueden necesitar varios años de celebrar reuniones periódicas para desarrollar suficiente experiencia de trabajo conjunto y reconocer y apreciar la motivación común que apoya los esfuerzos de todos.

Necesitan tiempo para estar seguros de que sus propios intereses serán tratados de forma justa y de que las decisiones se tomarán sobre la base de las pruebas objetivas y de la mejor solución para el problema, y no en favor de las prioridades de una u otra organización.

### 5. Organizaciones de apoyo

Crear y gestionar una iniciativa colectiva de impacto requiere de una organización y personal independientes, con unas habilidades muy específicas, dedicados a servir como columna vertebral de todo el proyecto. La coordinación lleva un tiempo con el que ninguna de las organizaciones cuenta, por lo que la expectativa de que la colaboración se produzca sin una infraestructura de apoyo es una de las razones por las que estas iniciativas suelen fracasar.

Además esta organización debe contar con personal dedicado en exclusiva y separado de las organizaciones participantes, con capacidad para planificar, gestionar y apoyar la iniciativa por medio de tecnología, asesoría continua, recolección de datos y elaboración de informes.

