

Características de los Procesos de Subcontratación Industrial

Héctor Oyarzun Sandoval

Miembro del equipo de Expertos Internacionales de la Asociación GOAL - Global Outsourcing And Linkages

**SEMINARIO IBEROAMERICANO SOBRE
ASOCIATIVIDAD Y COOPERACIÓN EMPRESARIAL**

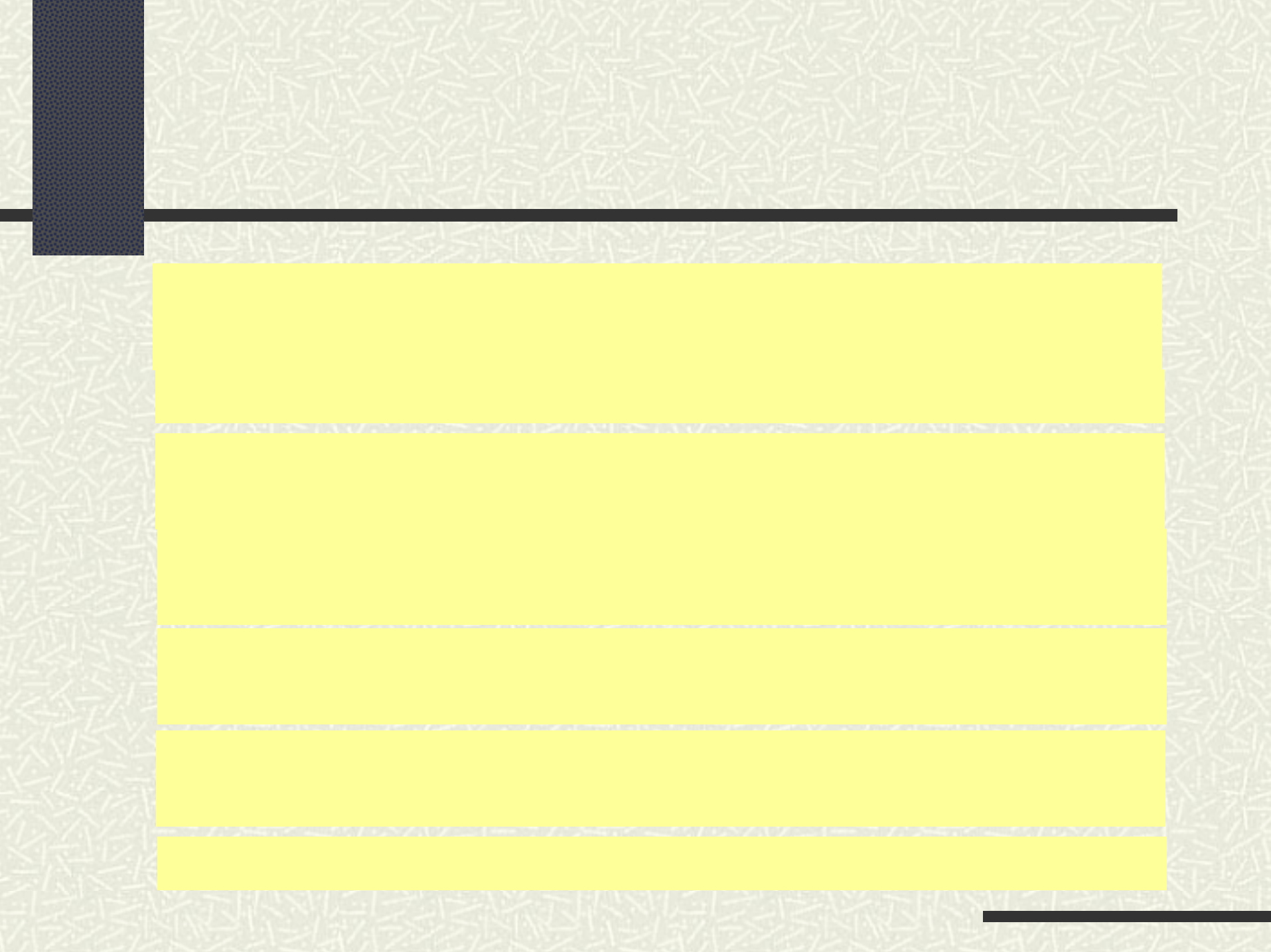
Santiago de Chile, 26 y 27 de Mayo de 2005

Los Subcontratistas de una Empresa

- ▣ Aumentan el volumen de producción permanentemente o en períodos de estacionalidad.
- ▣ Proveen tecnología productiva especializada.
- ▣ Suministran partes o componentes para ensamblarse a un producto complejo.
- ▣ Proveen servicios para optimizar el flujo productivo: armado de kit de ensamblaje, por ejemplo.
- ▣ Proveen servicios complementarios al servicio principal: post venta, mantenimiento, por ejemplo.
- ▣ Proveen servicios estratégicos para establecer alianzas de acceso conjunto a mercados.
- ▣ Requisito: el cliente establece las especificaciones.

Desarrollo de Proveedores y Programas de Fortalecimiento

- # Busca satisfacer requerimientos técnicos y de gestión de compradores y contratistas nacionales o internacionales.
 - # Es una herramienta para mejorar la competitividad en plazo breve y con resultados permanentes.
 - # Es una manera eficiente de satisfacer las condiciones esperadas por el cliente y hacerse cargo de la demanda creciente.
 - # Es entrenar a los subcontratistas en nuevas prácticas productivas y organizativas para asegurar que se logre satisfacer las condiciones esperadas por el cliente.
-



Características de las Relaciones de Subcontratación₁: reserva y privacidad

- # Los empresarios Subcontratistas han mostrado disposición a abrir sus plantas productivas para ser analizadas por organismos técnicos y por las empresas clientes.
- # Los empresarios Contratistas han mostrado disposición a que sus ingenieros y técnicos asesoren a los Subcontratistas.
- # Ambos requieren de un riguroso resguardo de los acuerdos y respeto de los secretos productivos que se comparten.
- # El volumen de los negocios se mantiene en el ámbito reservado.

Características de las Relaciones de Subcontratación₂: inspección v/s prevención

- # Las especificaciones técnicas y los requerimientos de plazos de entrega son establecidos por la empresa cliente.
 - # La logística de entrega de insumos y de recepción de los productos o servicios subcontratados debe ser controlada con precisión.
 - # Una adecuada preparación de la planta productiva del Subcontratista, unida a un seguimiento preventivo, puede llevar a una entrega sin inspección y paso libre a la línea de montaje.
-

Características de las Relaciones de Subcontratación₃: curva de aprendizaje

- # Las empresas clientes no siempre se benefician de la disminución de costos que produce el aprendizaje generado por el trabajo conjunto durante un tiempo suficiente.
- # Es habitual que una empresa cambie sus proveedores en lugar de dedicar esfuerzos por mantener la relación de suministro, ocasionando un reiterado reinicio del aprendizaje, con sus costos correspondientes.
- # Cuando una empresa subcontratista es cambiada por otra, una pierde un contrato, pero el cliente pierde un aliado que le habría aportado ahorros sustanciales.
- # La empresa cliente que cree que el esfuerzo de aprendizaje sólo corresponde al subcontratista, pierde dinero y competitividad en el mercado.

\$

Curva de Aprendizaje (*)

- # Cada sector económico tiene una curva que caracteriza su capacidad de disminuir costos totales
- # Si se grafica logarítmicamente el costo directo total en función de las unidades producidas, se obtiene una recta decreciente a tasa constante.

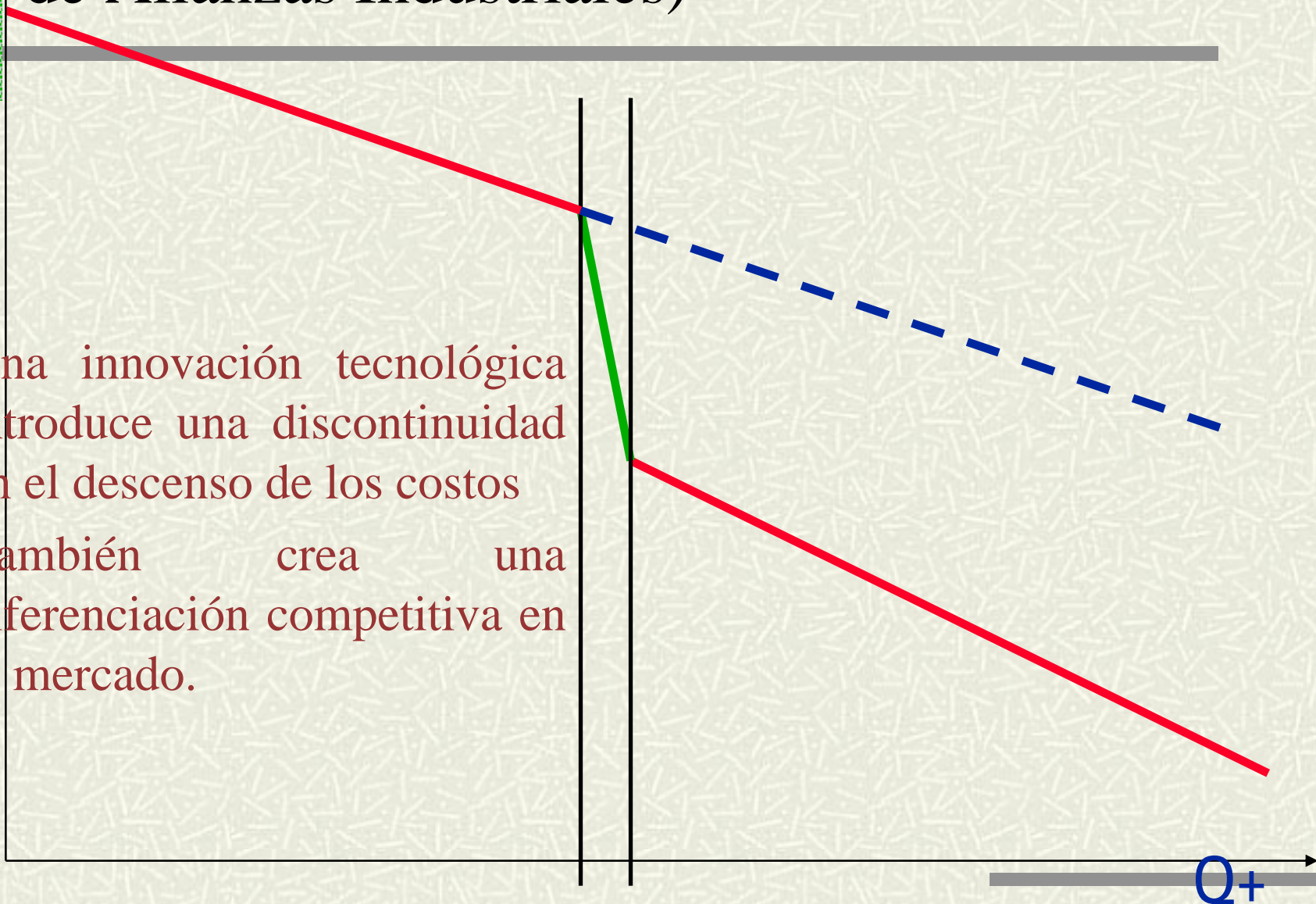
(*)Boston Consulting Group

Q

\$

INNOVACIÓN TECNOLÓGICA (Creación de Alianzas Industriales)

- Una innovación tecnológica introduce una discontinuidad en el descenso de los costos
- También crea una diferenciación competitiva en el mercado.



Características de las Relaciones de Subcontratación₄: encuentros empresariales

- # En la búsqueda de negocios y en la búsqueda de subcontratistas, las empresas requieren ambientes privados de negocios.
 - # Ello conduce a la organización de encuentros empresariales, tales como ruedas de negocios, ferias especializadas de oferta y ferias especializadas de demanda.
 - # Los seminarios de divulgación de las mejores prácticas en las relaciones de subcontratación abren posibilidades de relacionamiento más profesional y rentable.
-

Características de las Relaciones de Subcontratación₅: conocimiento del mercado

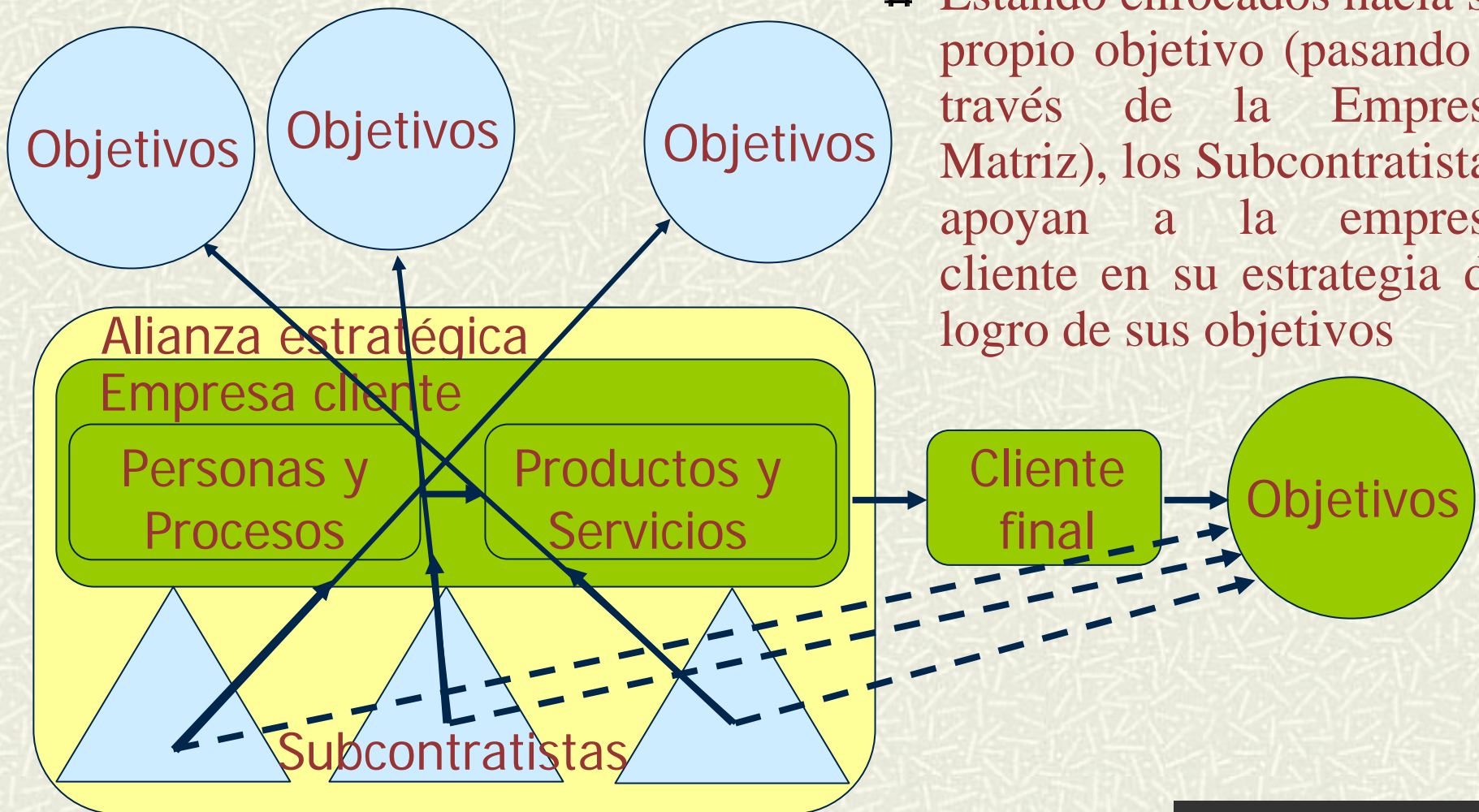
- # Una de las mayores ventajas de la subcontratación profesional es el aumento del conocimiento del mercado.
 - # La empresa cliente aporta a la alianza el conocimiento del mercado de destino.
 - # La empresa subcontratista aporta el conocimiento del mercado proveedor.
 - # Ello amplía fuertemente el mercado que la alianza domina.
 - # Por tanto, es posible predecir los cambios y anticiparse a las empresas competidoras en responder a requerimientos y en incorporar tecnologías.
-

Características de las Relaciones de Subcontratación₆: compra tradicional v/s alianza y desarrollo de proveedores

CARACTERÍSTICA	TRADICIONAL	ALIANZA D.P.
Tipo Relación	Adversarios	Aliados
Horizonte de negocios	Corto plazo	Largo plazo
Tamaño entregas	Grandes	Pequeñas
Frecuencia de entregas	Mensual	Semanal/diaria
Inspección	En la recepción	Paso libre
Comunicación	Orden de compra	Verbal
Contacto personal	Esporádico	Permanente
Nº proveedores	Muchos	Pocos (uno ideal)
Diseño	El cliente	En conjunto
Almacén	Grande	Pequeño

Organización Estratégica entre Empresa Cliente y Subcontratistas

- Estando enfocados hacia su propio objetivo (pasando a través de la Empresa Matriz), los Subcontratistas apoyan a la empresa cliente en su estrategia de logro de sus objetivos



Formación de alianzas: espontáneas y promovidas

- # La complejidad de la configuración de una alianza empresarial no permite abundancia de formación de ellas.
 - # Es habitual que se requiera que las alianzas empresariales sean promovidas por organismos especializados que pueden provenir del Estado o del sector privado.
 - # Bajo la conducción técnica de Naciones Unidas, en la década del 90 se constituyeron más de 30 Bolsas de Subcontratación en América Latina, con sede en organismos del Estado y en organismos empresariales.
 - # El despliegue continuó hacia Africa y Asia, existiendo en la actualidad una red de organismos promotores.
-

GOAL es una Red Internacional de Centros de Promoción de Alianzas Industriales (CIPs)

Es una red conformada por las Bolsas de Subcontratación y Alianzas Industriales (BSAs)



Estrategia de GOAL en la promoción de alianzas empresariales

- # Establecimiento de Centros de Alianzas Industriales (CIPs): centros de información, promoción y de empresas.
- # Búsqueda y promoción de aliados internacionales, con acuerdos financieros, técnicos y de manufactura
- # Organización de ferias internacionales de subcontratación industrial y de negocios.
- # Asistencia al desarrollo de la Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), incluyendo los servicios de los Centros de Apoyo a las PyMEs
- # Estudios y políticas industriales, incluyendo orientaciones para la competitividad por país y por sectores, y capacitación profesional.

Acciones complementarias para el éxito de las alianzas empresariales

- # Programas de Desarrollo y Fortalecimiento de Proveedores.
- # Inspecciones Financieras y de Gestión de Empresas dentro de programas de financiación de PyMEs.
- # Inspecciones de Empresas en aspectos técnicos y de gestión.
- # Sensibilización con el medio ambiente de las cadenas de abastecimiento, y establecimiento de Bolsas de Reciclaje de Deshechos.
- # Suministro de Herramientas, incluyendo software de gestión de bancos de datos y vinculación.
- # Gestión de un Portal Internet, para búsqueda y selección de proveedores y para e-abastecimiento.

Caso 1: Chile

- # Empresa fabricante de hormas para calzado.
 - # Venía insistiendo en su país que el mercado estaba difícil, pero que podía competir.
 - # En 1991 participa en feria de subcontratación.
 - # La realidad lo golpea tan duramente que inicia un proceso de reconversión a otra actividad.
 - # Permanece aún en el mercado, en un sector distinto al calzado.
-

Caso 2: Chile

- # Empresa fabricante de repuestos para bicicleta y fittings para electrodomésticos.
 - # Se sentía muy seguro por estar entregando con cero rechazos.
 - # En 1994 visita feria de Hannover y encuentra un pequeño dispositivo para sus maquinarias.
 - # En 1996 se incorpora a regañadientes a un programa de desarrollo de proveedores.
 - # Se especializó en fittings para electrodomésticos.
 - # Es proveedor “free pass” de su cliente.
-

Caso 3: Chile

- Empresa recuperadora de engranajes para maquinaria de minería.
 - En los primeros años con la Bolsa de Subcontratación buscaba empresas mineras en otros países.
 - Se incorpora a una misión de capacitación y negocios en Zaragoza, España.
 - Inició conversaciones con empresa española para establecer un joint venture.
 - Seis meses después recibió a su potencial contraparte.
 - Hoy ha establecido y se encuentra operando en joint venture.
-

Caso 4: Chile

- # Empresa fabricante de estanterías metálicas industriales.
 - # Contaba con un proyecto de desarrollo perfectamente delimitado.
 - # Se incorporó a un grupo de subcontratistas que realizaba visitas de asesoría entre los mismos empresarios.
 - # Participó en diversas misiones en América Latina y Europa.
 - # Se encuentra ahora exportando a Perú con un representante en dicho país.
-

Caso 5: Costa Rica

- # Llega a Costa Rica el gigante INTEL.
 - # Recurre a la BSA para identificar proveedores de la industria local.
 - # En base a especificaciones de productos y procesos, la BSA le entrega proveedores.
 - # Se incorpora a esos proveedores a los programas de Desarrollo de Proveedores de la BSA.
 - # Hoy esto ha derivado en un Programa Nacional de Desarrollo de Proveedores.
-

Caso 6: México

- # Se encuentra operando en México la japonesa NISSAN, trayendo todos las componentes desde Japón.
 - # La BSA le ofrece un programa de desarrollo de proveedores mexicanos.
 - # PYME mexicana es proveedora actualmente de gran diversidad de componentes de la NISSAN, luego de ser calificados por los propios ingenieros de la Nissan, bajo el programa de desarrollo de proveedores.
-

Caso 7: Venezuela + Chile

- # En una feria de subcontratación toma contacto una empresa venezolana con una empresa chilena, ambos fabricantes del mismo producto: soportes metálicos para TV y video.
 - # Inicialmente hubo desconcierto por reunirse entre competidores.
 - # Hicieron fructificar un negocio de exportaciones / importaciones a sus respectivos y a terceros países, con incorporación de componentes adaptados en ambos casos.
-



www.goalnetwork.net

goal@riost.org

goalchile@terra.cl

Red GOAL