

# FORO DE COMPRAS INDUING 2015:

## Resumen de las mejores Intervenciones

**INDUING**, la primera plataforma colaborativa de expertos en competitividad y mercados internacionales, convocó el pasado 22 de Octubre de 2015 en Bilbao el **II Foro de Compras: Requerimientos a nuestra Industria Auxiliar**, cita obligada para todos los compradores industriales por el valor que en una sola jornada obtienen del debate.

A continuación le detallamos un resumen con las mejores intervenciones de algunos de los participantes: **Luis del Saz**, *Airframe Supply Chain AIRBUS*, **Jose Ignacio Garcia**, *Director de Compras TALGO*, **Daniel Ariznabarreta**, *Director Compras EDESA INDUSTRIAL / FAGOR CNA GROUP*, **Iñaki Olabarri**, *Director de Compras INDAR ELECTRIC*, **Pedro Carrillo**, *Director General METALIA y Experto en INDUING*, **Felipe Ruiz**, *Consultor en Cost Reduction Analyst y Experto en INDUING*, **Jesus Belategi**, *Director de Compras AMPO*, **Jesús María Vicuña**, *Gerente KUZU*, **Francisco Javier Diéguez**, *Responsable de Ciberseguridad Industrial y Responsable de Protección de Infraestructuras Críticas INDRA*, **Xabier Bengoetxea**, *Director de Compras TALLERES AGUI*, **Ana Aguirre**, *Directora de Compras y Logística ARTECHE UNIT*, **Jokin Laspíur**, *Asia Sourcing Director & Project Management MONDRAGON* y **Borja Salces** *Director de Compras BELLOTA HERRAMIENTAS*

### Resumen de las Mejores Intervenciones:



**LUIS DEL SAZ,**  
**Airframe Supply Chain AIRBUS**

El sector aeronáutico tiene unas barreras de entrada muy fuertes, debido a las inversiones que son necesarias hacer y a las certificaciones de calidad.

La política de Airbus es **concentrarse en un número reducido de Tier 1** y que sean ellos quienes gestionen los distintos niveles de la cadena de suministro. Los Tier 1 tienen mucha más flexibilidad que Airbus aunque menor músculo financiero.

Para minimizar el riesgo, Airbus analiza la **capacidad de toda la cadena de suministro**. El punto débil de todo el proceso es que desarrollar proveedores es muy costoso y los Tier 1 son reacios a asumir esos costes, y más cuando después muchos de estos Tier 2 después trabajaran para la competencia.

En el **análisis de riesgo de nuestros proveedores** se mide la situación financiera, el nivel de entregas y la calidad. Tenemos que evitar caer en la tentación solamente del precio, para eso tenemos un equipo multidisciplinar liderado por contratos y con los departamentos de Diseño, Ingeniería, Calidad, Programs, Supply Chain que descarta a los proveedores que no cumplen los requerimientos.

**La innovación va ligada también al coste. Las empresas deben tener en cuenta estos aspectos:**

- **La tecnología en el puesto de trabajo:** Si seguimos haciendo las cosas como hace cinco años, algo estamos haciendo mal. Nuestros empleados tienen un iPhone, manejan las redes sociales y nosotros tenemos el mismo ERP que hace una década. La gestión de la información en muchos casos es cara y no debe ser así.
- **Simplificación en los procesos,** no sólo en los talleres, también en las oficinas.
- **Velocidad** en un mercado tan exigente, no ser capaz de cambiar los ciclos en el desarrollo de un producto cuando la situación lo requiere supone quedarse fuera de un contrato.
- **Invertir a riesgo.** Nuestros proveedores estratégicos deben de compartir el riesgo económico en un proyecto en función de su participación, eso para nosotros es ser *partner*.
- **Internacionalización e idiomas** nuestro dominio del inglés no está a la altura respecto a otros países europeos. El mercado es global y todavía tenemos esa deficiencia.



**JOSE IGNACIO GARCIA,**  
**Director de Compras TALGO**

**Comprar en China “es comprar estando allí”** y nos permite desplegar una estrategia en diversificación de riesgos. A pesar de las subidas de precios, el milagro chino seguirá creciendo a tasas de 7% impensables en Europa. Las compañías como Talgo seguirán comprando en Europa como consecuencia de haber recuperado la competitividad, a cambio de exigir más quizás de lo que debería ser razonable. Es bueno que China siga en el mercado y el día que entre en Europa deberemos estar preparados.

**Hay riesgo cuando sales pero también hay riesgo cuando te quedas.** España se ha convertido en un país de riesgo por la inestabilidad financiera de su industria y hemos tenido que buscar fuentes alternativas. Nosotros para nuestros clientes somos un riesgo y para reducirlo toda empresa debe de reflejarlo en su plan estratégico. Además de vender el tren ofertamos su mantenimiento y respondemos de su ciclo de vida. Por eso la decisión no siempre es el precio o bien encontramos fórmulas con nuestro proveedor que contiene otras contrapartidas.

El coste del producto es inherente a la configuración del producto en sí mismo, por lo que cualquier medida que implique costes de ingeniería se amortizan rápidamente. La principal variable para reducir nuestros costes se encuentra en la definición del **proceso completo *design to cost*** y por eso el proveedor se convierte en parte de nuestra ingeniería.



**DANIEL ARIZNABARRETA**  
Director Compras EDESA INDUSTRIAL  
/ FAGOR CNA GROUP

Las empresas en Europa que han sobrevivido al *tsunami* chino son hoy competitivas. La pregunta no es si debemos apostar por un suministro desde países *Low Cost* o local, sino por **la mejor cadena de suministro a nivel de coste total**.

Nosotros distinguimos tres niveles de proveedores: los tecnológicos, con compromisos a 5/7 años y más acomodados, proveedores de logística, a 3 años con riesgo de pasar a ser *comodity* si no aportan valor, y los que ofrecen un producto o servicios sin diferenciación y por ello con una contratación a precio y elevada presión.

Nuestro comité de reducción de costes de materiales está formado por Ingeniería, Marketing y Compras y actualmente **las mayores reducciones han tenido que ver con marketing** con la modificación de la descripción del producto.



**IÑAKI OLABARRI**  
Director de Compras  
INDAR ELECTRIC

**Una cadena de suministro no se improvisa**, hace falta tiempo, porque buscamos compromiso con el proveedor. El comprador debe convivir con el riesgo, saber anticiparse desarrollando nuevas fuentes de suministro que le permita contar con distintas opciones y nivel de desarrollo de proveedores ante cambios en el mercado.

Comprar y vender lo hace el conjunto de la empresa, todos vendemos la marca de nuestra empresa y todos participamos en las decisiones de compra, por lo que nuestra ingeniería no debe sobredimensionar los recursos disponibles.

**Los clientes son los que te auditan tu propia cadena de suministro** y lo hacen de forma continua. La confianza que genera un *suministro avanzado* con tus proveedores repercute en tu marca. Trata a los proveedores como quieres que tus clientes te traten a ti. Debemos apostar por una relación de *partenariado* y crecer juntos, porque al final, no vivimos aislados, vivimos en una comunidad compuesta por nuestros trabajadores, proveedores, clientes, en definitiva nuestra sociedad y debe prosperar con nosotros.



**PEDRO CARRILLO**  
Director General METALIA  
y Experto en INDUING

Los responsables de la decisión de la compra deben de hacer un análisis autocrítico ya que han podido volver a una compra local porque aquella red de proveedores auxiliares ha sabido sobrevivir sin ellos. Luego **la relación de compras debe de construirse en base a otros pilares**.

Es cierto que una dirección de compras tiene la obligación de comprar al mejor precio, pero debe de reconocerse **el beneficio de una estrategia de suministro con pymes locales** sin caer en las comparaciones con proveedores *low cost* menos regulados laboral y medioambientalmente y con mayores costes logísticos y financieros.

Frente al privilegiado status de los proveedores TIER 2, que cuentan con la exclusividad de la interlocución en la cadena de suministro por ser capaces de entregar todos los requerimientos de homologación de la industria, se debería de **promocionar a otros subcontratistas** que posean cualidades y ello permitiría la diversificación del riesgo y la generación de mayor riqueza en nuestro tejido empresarial.



**FELIPE RUIZ**  
Consultor en Cost Reduction  
Analyst y Experto en INDUING

Llevamos desde 2008 unos años complicados en los que Compras ha tenido que ir adaptándose en función de los precios en los mercados emergentes y sus riesgos asociados.

Los riesgos de la compra en China solo se justifican por debajo de la mitad de mi coste, pero **tenemos mercados más cercanos** en los que podemos obtener similares ventajas salariales.

Existen dos realidades distintas, el de la compra por proyecto, donde el **precio de venta** en la fase de oferta nos va a marcar el **precio al que tenemos que comprar el producto**.

La otra compra sirve a un sistema de producción seriada, donde la estrategia es a largo plazo y los ahorros vienen por la gestión de procesos compartidos en una cadena de suministro previamente desarrollada.

Como resultado de nuestra oferta, el presupuesto de la compra por proyecto buscara el margen en los ahorros del despiece del proyecto y la prospección de ofertas en pequeños talleres del más amplio espectro del *global sourcing*.

El reto de la industria 4.0 tendrá consecuencias para el **perfil del comprador** actual, con procesos tecnológicos más avanzados, se requerirá una visión de costes más completa y tenderemos a una gestión claramente de compra por proyecto por efecto de la *customización*.



JESUS BELATEGI  
Director de Compras  
AMPO S. COOP.

Nos desplazamos de China a India por razón de coste. Comenzamos con una fase de oferta donde el 60 % del coste es de compra, luego el precio es primordial. En los proyectos de gasificación empezamos a ver **especificaciones que no permiten compras en China** (aunque con la crisis baje el nivel de exigencias).

Lo que sí constatamos, es que **no valoramos en su totalidad el esfuerzo global que supone trabajar con China o India**. Aspectos como la seriedad, calidad, desplazamientos y toda la energía que la organización canaliza para que las cosas salgan bien con una fuente de suministro tan compleja.

Nuestros proveedores estratégicos están integrados en nuestro sistema de producción, con entregas a la línea de montaje, sin procesos intermedios de almacenamiento y con procesos de calidad concertada. Son proveedores que han crecido con nosotros, frente a una relación de proveedor de precio.



JESÚS MARÍA VICUÑA  
Gerente KUZU

Hemos de diferenciar entre precio y coste porque en las negociaciones nos quedamos solo con el precio y, a veces, hay incrementos imprevistos o ignorados que nos llevan a un coste final mayor.

Lo razonable es que si el cliente demande más valor, esté dispuesto a pagar más por ello. Sabemos que el precio de venta es la referencia para nuestro cliente, pero no debemos olvidar los costes reales de producirlo localmente.

**Echamos de menos una relación de mayor confianza (y colaboración) con los proveedores**, las empresas pequeñas sabemos trabajar y aportar soluciones si se nos tiene en cuenta.

Propuestas de reducción significativa de costes (precios) ha de implicar: rediseño de producto (el proveedor puede dar pautas en términos de factibilidad óptima), replanteamiento de tecnologías fabriles, inversiones y compromisos a medio plazo que las soporten.

**Nuestro objetivo es entender a nuestro cliente** para adelantarnos a sus decisiones.



FRANCISCO JAVIER DIÉGUEZ  
Responsable de Ciberseguridad  
Industrial y Protección de  
Infraestructuras Críticas INDRA

Algunas organizaciones públicas y privadas involucradas en la protección de infraestructuras críticas están evitando fuentes de suministro de componentes tecnológicos para determinados usos procedentes de Rusia, China e Israel como requisito de ciberseguridad.

Esto nos permite una doble lectura; por un lado, pone de manifiesto la importancia que está adquiriendo **la ciberseguridad en las especificaciones** y su traslado al área de compras; por otro, ofrece una oportunidad para mejorar la competitividad mediante una I+D que incorpore **ciberprotección en sus productos** como vehículo de entrada en nuevos mercados.

Como complemento, **incorporar la seguridad en la informática corporativa** permitirá garantizar un adecuado tratamiento de la privacidad para información sensible de clientes y prevenir la fuga de información estratégica.



**XABIER BENGOETXEA,**  
Director de Compras  
**TALLERES AGUI**

Trabajamos con proveedores chinos a los que hemos de desarrollar para obtener mejores costes. Sin embargo la situación ha cambiado. Los diferenciales de precio respecto a proveedores locales eran antes de un 50% y hoy de un 20% pero las empresas pequeñas no disponemos de recursos para duplicar utillajes aquí y allí. La comparación entre ofertas basada en el precio sin **tener en cuenta la realidad de cada proveedor** cuestiona la relación de *partenariado*



**ANA AGUIRRE**  
Directora de Compras y  
Logística de **ARTECHE UNIT**

Hoy en día muchos de nuestros proveedores locales vuelven a ser competitivos, pero no es suficiente, **necesitamos que puedan aportar mayor valor añadido**. Para ello, nos estamos encontrando que también ellos necesitan un trabajo de inversión y desarrollo, al igual que se hizo con los proveedores en China hace años.

El suministro desde allí (China) no está en cuestión, sigue siendo rentable.

Además de los transportes marítimos y aéreos, **estamos empezando a usar el tren para compras desde China**. Hemos realizado un estudio sobre los medios de transporte más rentables, teniendo en cuenta los puertos de origen, el plazo y el coste.

La compra de Kits a proveedores está compuesta por su propia pieza y otros componentes de terceros que nosotros marcamos, minimizando nuestra propia logística de materiales, tiempos y mejora de la financiación respecto a fuentes de suministro de terceros países.



**JOKIN LASPIUR**  
Asia Sourcing Director & Project  
Management MONDRAGON

China sigue transformándose bajo una **nueva etapa que llaman “new normal”**, desarrollando su propio mercado frente a la exportación. Su clase media aumenta, el desarrollo de la calidad vs cantidad, la menor implicación del gobierno, la seguridad, el medioambiente adquieren una mayor importancia. China está diversificando y repartiendo la producción de menor valor en otros países de su entorno con menores costes, automatizando y exportando la producción de mayor valor.

En un mundo cada vez más global con plantas en el exterior, el mercado te exige una política de **localización de proveedores** entorno a cada implantación fabril, en la que puedes ayudar a tus proveedores de confianza, pero el fin último será dar servicio al mundo que es el mercado.

**Se puede vender mal comprando bien, pero no se puede vender bien comprando mal** y de ahí la necesidad de ser flexibles y poner en común nuestras decisiones.



**BORJA SALCES**  
Director de Compras  
BELLOTA HERRAMIENTAS

**Nuestro primer objetivo no es comprar más barato, sino correr menos riesgos.** Hay productos que seguiremos comprándolos en Asia. Desterremos el nombre de *LCC Low Cost Countries* por *Best Cost Countries*. No somos capaces de deslocalizar piezas de China a Europa porque muchos posibles proveedores no quieren hacer nada diferente, no han invertido, y afirman que los *precios propuestos son imposibles*, lo cual les convierten en proveedores poco interesantes. Buscamos reducir número de proveedores en productos estándar y estamos a su vez buscando nuevos proveedores en productos estratégicos. Hemos cedido la gestión de los productos “C” pagando un mayor precio pero reduciendo el coste total.