

COMITÉ DE CONTRATACIÓN INDUSTRIAL

FUNDACIÓN ISAAC PERAL

INFORME

ANTECEDENTES.

El día 29 de noviembre de 2018 se celebró en el salón de actos del Centro Tecnológico Naval y del Mar, en el Parque Tecnológico de Fuente Álamo, un comité de la Fundación Isaac Peral, bajo el título: “Comité de contratación industrial. Escenario colaborativo y comunicación cliente-proveedor”. Se adjunta, como anexo 1 al presente informe, el dossier previo a la reunión, en el que se especifica el orden del día, el objetivo y los contenidos.

Participaron en este comité las mayores empresas industriales regionales (Repsol, Navantia, Sabic, M. Torres, Suez, Enagás) e industrias regionales de pequeño y mediano tamaño (Symborg, Hidroconta, Primafrió, Sofás Fama, G. Huertas), todas ellas miembros de la Fundación, empresas industriales y tecnológicas regionales invitadas (Odín S., Idea Ingeniería, Mecánicas Bolea, Hidrotec, Cobet, HOP Ubiquitous) y los centros tecnológicos Naval y del Mar y de la Energía y el Medio Ambiente. Se adjunta como anexo 2 la relación de participantes.

El comité comenzó con la presentación del caso de éxito de Óptima Ingeniería y su relación con M. Torres, que corrió a cargo de su gerente, D. Juan Guillén García.

A continuación, se inició el debate alrededor de los tres temas incluidos en la primera parte del orden del día: “Escenario colaborativo en la relación cliente-proveedor”, “Flujos de información” e “Identificación de necesidades de contratación de las grandes empresas regionales”, con una amplia participación de los asistentes.

Tras un descanso, se abordó la segunda parte, con dos temas más específicos: “Certificación y homologación” y “Responsabilidad social corporativa y medio ambiente”, que suscitaron también un extenso intercambio de opiniones.

En una ronda final, como conclusión del comité, se plantearon por los participantes las propuestas e iniciativas que permitirían lograr mejoras en la contratación industrial regional.

CONTEXTO.

Desde el primer momento se manifestó un punto de vista distinto en materia de contratación industrial por parte de las grandes empresas industriales, como ofertantes, y por parte de las pequeñas y medianas empresas, como potenciales contratistas.

Perspectiva de las grandes empresas.

Las grandes empresas se enfrentan en la actualidad a una dualidad: por una parte valoran la proximidad en su relación con sus proveedores y las soluciones “a medida”, frecuentemente diseñadas mediante colaboración, pero por otra tienen como objetivo irrenunciable a corto y medio plazo simplificar y hacer más eficiente la cadena de suministros, reduciendo el número de proveedores.

En este contexto, cuando se trata de contratar “comodities” y suministros de bajo riesgo, contratan al mejor postor, de forma eficiente y con el mínimo coste. Para la contratación de suministros de mayor importancia y riesgo, buscan “Business partners”, que les ofrezcan respuestas amplias e integradas, con un planteamiento a largo plazo y una actitud colaborativa y proactiva. Según reconocen, con frecuencia acaban contratando a los suministradores “de siempre”.

La rigidez legal también empuja a la reducción de proveedores y a la colaboración externa: todo se ejecuta fuera y llega “llave en mano”. Las empresas públicas (Navantia) tienen un hándicap añadido, por el obligado cumplimiento de la normativa legal de contratación.

A lo largo del debate se constató que, desde la perspectiva de las grandes empresas, en las pymes de la región hay carencias notables de capacidad técnica, de potencia de ingeniería y de fluidez en los idiomas.

Canales de comunicación entre grandes empresas y pymes.

Desde ambas partes quedó de manifiesto que no hay canales “abiertos” de acceso, ni parece que vayan a abrirse, dada la tendencia a la simplificación y a la reducción de costes en la gestión de compras.

Además, cada gran empresa tiene su propia política de comunicación y de gestión de proveedores, su portal web y sus procedimientos propios de acceso.

Otra barrera es la centralización del área de suministros: muchas decisiones se toman en Madrid (Repsol) o Barcelona (Suez), salvo excepciones.

Numerosas intervenciones plantean la necesidad, para las pymes industriales con interés en la contratación, de mantener una actividad continuada de presencia en eventos y redes y de búsqueda de canales de acceso directos e indirectos. Se considera positiva la relación a través de empresas que son ya proveedoras de grandes industrias. Tras el inicio de la colaboración, la comunicación suele ser fluida.

Perspectiva de las pymes.

Por regla general, las pymes, ante el reto de acceder a la contratación con grandes empresas industriales, tienen una primera impresión de dificultad y de inaccesibilidad.

En una primera valoración, aprecian que las grandes empresas generan mucha documentación y normativa interna (políticas, manuales, procedimientos, ...) que deben conocer y cumplir antes de acceder a la contratación.

Otra vía de acceso, comentada en el caso de éxito expuesto en la apertura del comité (Óptima Ingeniería y M. Torres), es la localización de una empresa tractora, que apueste por una pyme y la acompañe en su proceso de crecimiento y fortalecimiento. Se constata por todos los participantes que actualmente no es frecuente encontrar esta vía.

Opciones de mejora.

Las grandes empresas, al reducir su número de “Business partner” (Tier 1) son conscientes de que éstos deben generar una red de suministradores de segundo nivel (Tier 2), directamente vinculados con cada contrato. Una de las propuestas planteadas es el acceso de las pymes a la contratación convirtiéndose en suministradoras de los proveedores de primer nivel.

Las industrias de gran tamaño afirman que valoran y establecen determinados controles sobre las redes de suministro de sus “Tier 1”. En cambio, la impresión general de las pymes es que estar en este segundo nivel reduce su competitividad y no ven claro ese control de los “Tier 2” por parte del contratista principal.

Para las pymes, en línea con la política generalizada de integración de proveedores y simplificación y reducción de costes en la gestión de compras, resulta imprescindible plantear una política de colaboración entre proveedores, que les permita ofrecer soluciones “a medida” y con tecnología amplia. Se comenta, en esta dinámica, el caso de mantenimiento de Navantia por la UTE de M. Bolea.

Cuando una pyme, o una colaboración entre pymes, ofrece soluciones reales a una gran empresa industrial, con buen nivel y con perspectiva a largo plazo, adquiere una experiencia que puede servirle como base para proyectarse a otros clientes.

El papel de las asociaciones empresariales, organismos intermedios y entes públicos puede ser muy relevante para integrar las capacidades de las pymes y para vehicular la comunicación con las grandes empresas. Hay experiencias de éxito en la región (M. Torres con Info, AEMIM para mantenimiento). Ante esta propuesta, alguno de los participantes en el comité indicó que podrían generarse conflictos de confidencialidad, aunque otros estimaron que era factible resolverlos.

Respecto al manejo de idiomas hay una opinión unánime: las pymes regionales deben solventar radicalmente sus actuales problemas, especialmente en inglés.

CONTRATACIÓN.

En la segunda parte de la reunión se debatieron temas más específicos, vinculados directamente con el proceso de contratación.

Requisitos.

Todas las empresas, independientemente de su tamaño, han de acreditar, y mantener una actualización permanente, respecto a su solvencia financiera y técnica y respecto a su estricto cumplimiento legal. Para las empresas ofertantes de contratos industriales prima la seguridad, y estos son requisitos imprescindibles.

La contratación va siempre precedida de un proceso de homologación, que exige la formalización de registros previos y la clasificación siguiendo las normas de cada cliente. Desde la gran empresa se entiende como un coste que desean reducir, por lo que es imprescindible una correcta gestión de la documentación.

Las propuestas han de contener soluciones integrales y “a medida” de las necesidades del cliente. En el caso de que se plantee una proposición colectiva, es preciso tener bien definida y exponer con claridad la colaboración entre los participantes. Si la propuesta es individual, pero prevé subcontrataciones o participación directa de suministradores, se debe explicitar la red de segundo nivel (Tier 2).

En todos los casos, es imprescindible una actitud creativa, proactiva y con un planteamiento a medio plazo, en inglés.

Elementos que favorecen la contratación.

Las grandes empresas valoran positivamente que sus proveedores (o potenciales proveedores) adopten, en su actividad diaria (no solo cuando están con el cliente), medidas similares a las que ellas adoptan y tengan la misma actitud ante el entorno. Por ello, ante un proceso de contratación, resulta muy positivo acreditar que se dispone de una posición avanzada, entre otros, en los siguientes aspectos:

Responsabilidad social corporativa, más allá del cumplimiento legal.

Protección ambiental, más allá del cumplimiento legal.

Actualización tecnológica: industria 4.0, IoT, ...

Cumplimiento de normas sectoriales avanzadas.

Conocimiento y cumplimiento de las normas internas del cliente.

Medidas de seguridad y bienestar de los empleados.

Eficiencia energética.

Los potenciales contratistas de la gran industria deben presentar con claridad su red de suministradores y colaboradores. En todo caso, es valioso explicitar que el cliente no tendrá que asumir costes de formación y aprendizaje de sus proveedores, de primer y segundo nivel.

Es positivo demostrar al cliente que se cuenta con una diversificación de mercado, y que el potencial contratista tendrá poca dependencia de un solo cliente o de un solo contrato.

Más allá de los requisitos de solvencia, es importante convencer al cliente de que se tiene un fundamento empresarial sólido, con viabilidad futura.

En resumen: las pymes deben “pensar como las grandes” para acercarse a ellas, lo que con frecuencia exige un “cambio cultural”, basado en estructuras sólidas, creatividad, valores y actitud proactiva.

PROPUESTAS DE ACTUACIÓN.

Como conclusión del comité, se plantearon un conjunto de propuestas de actuación futura de la Fundación Isaac Peral.

Para ampliar la perspectiva y valorar la factibilidad de estas propuestas iniciales, en febrero de 2019 se realizaron contactos telefónicos con los responsables de compras y contratación de las grandes empresas participantes en el comité. Tras estas consultas, la iniciativa con mayor interés e inicialmente con posibilidades de viabilidad es la siguiente:

- Puesta en marcha de una plataforma de homologación y preclasificación de proveedores acreditada, que operaría como servicio externalizado, con capacidad para certificar. Se desarrollaría en las fases que se indican a continuación:
 1. Elaboración de una relación de requisitos comunes exigidos por las grandes empresas y de recomendaciones valoradas por todas ellas.
 2. Definición de las demandas y especificaciones propias de cada una de las empresas, adicionales a los requisitos comunes.
 3. Identificación de las vías de acceso (propias o mediante plataformas externas) a los paneles de proveedores de cada industria.
 4. Dinamización de las pymes regionales con capacidad de oferta de contratación industrial, a través de asociaciones, centros tecnológicos y organismos intermedios. Estudio de casos de éxito.
 5. Preparación de propuestas de homologación y preclasificación de empresas individuales, de grupos de empresas o de entes colaborativos. Presentación a las grandes empresas.
 6. Asistencia y seguimiento durante el proceso de homologación y clasificación por parte de la industria.

Esta plataforma facilitaría la gestión de proveedores, en línea con la tendencia consolidada en la gran industria, y apoyaría a las pymes industriales regionales.

Otras propuestas de actuación futura de la Fundación Isaac Peral, comentadas en el comité, se resumen a continuación:

- Creación de un inventario de demanda de soluciones, de las grandes empresas implantadas en la región. Debe contener información de las grandes, para que la procesen y utilicen las pymes. (No elaborado con información de las pymes, para que la “trabajen” las grandes: no lo harán).

La principal dificultad para la implantación de esta iniciativa es la captación de información temprana, antes de que estén iniciados (y por supuesto resueltos) los procesos de contratación, dada la dispersión de fuentes, la utilización de vías específicas por cada empresa y la limitación de las publicaciones, tanto por cuestiones de confidencialidad como de eficacia-

Se podría plantear la operatividad de este inventario en el 2º nivel de contratación, aunque seguirían presentándose problemas de información.

- Formación a las pymes: contratación pública y privada, homologación, idiomas, utilización de plataformas, uso de herramientas informáticas, ...

Murcia, 28 de febrero de 2019