

FACTORES DESCRIPTIVOS DEL MODELO DE RELACIÓN ENTRE NISSAN MOTOR IBÉRICA, S.A. Y SUS PROVEEDORES NACIONALES A FINALES DE LOS NOVENTA

M. Consol Torreguitart Mirada

RESUMEN.—Las relaciones cliente-proveedor en las empresas japonesas han presentado características diferenciadas respecto de las empresas del resto de países. En la actualidad, en un entorno económico afectado por un proceso de internacionalización y globalización, si bien las diferencias se han reducido, todavía se considera que existen elementos definitorios propios. En este contexto, nos proponemos identificar los factores representativos del modelo de relación entre Nissan Motor Ibérica, S.A. (NMISA) y sus principales proveedores nacionales centrándonos en el estudio de las variables calidad, coste, desarrollo y logística de entregas; el modelo de management; el nivel de comunicación y colaboración existente; y, en la percepción de la relación según los proveedores.

1. INTRODUCCIÓN

Las relaciones entre proveedores y clientes en las empresas japonesas se ha ido configurando a lo largo de la historia industrial. Se parte de una situación, hace aproximadamente 40 o 50 años, en la cual “las compañías industriales más importantes del Japón disponían de muy pocas compañías que pudieran proveerlas de materiales y componentes fiables” —como expone Hall (1988)— lo que motivó que algunas empresas desarrollaran su propia base de proveedores durante un cierto número de años. Estas situaciones comportan una relación peculiar con sus proveedores, al considerarse en el pensamiento japonés que para obtener eficiencia es preciso mantener unas relaciones de estrecha asociación con los proveedores; siendo la confianza y la lealtad elementos característicos del sistema.

A principios de los noventa, estas diferencias aún se manifestaban en el modelo de relación que las empresas japonesas mantenían con sus respectivos proveedores respecto al modelo de las restantes empresas con los suyos, como queda recogido en los distintos estudios recopilados por Cusumano y Takeiski (1991).

En la actualidad, en un entorno económico afectado por un proceso de internacionalización y globalización, si bien las diferencias se han reducido, se considera que éstas todavía existen entre los diferentes países y sectores económicos al coexistir empresas con distintas filosofías corporativas compitiendo entre ellas. Por este motivo, nos proponemos identificar los factores descriptivos del modelo de relación entre Nissan Motor Ibérica, S.A. (NMISA) y sus principales proveedores nacionales centrándonos en el estudio de:

- Las variables: calidad, coste, desarrollo y logística de entregas.
- El modelo de gestión: management.
- El nivel de comunicación y colaboración existente.
- La definición de la relación según los proveedores.

Con la finalidad de obtener la información necesaria para identificar los factores descriptivos del modelo de relación entre NMISA y sus suministradores, se ha realizado durante el segundo trimestre de 1998 una encuesta postal a los principales proveedores nacionales de NMISA. La empresa NMISA, a principios de 1998, contaba con 230 proveedores, de los cuales 166 son proveedores con sede en España y 64 están ubicados fuera de nuestras fronteras. De los 166 proveedores ubicados en el territorio nacional hemos tenido acceso a los 88 suministradores con más incidencia en la estructura de costes de producción de NMISA obteniendo información de una muestra de 46 empresas sobre la cual se basan los resultados que presentamos a continuación.

De las empresas analizadas, un 54,35% trabajan exclusivamente en el sector de la automoción, y en su casi totalidad presentan un ámbito de actuación internacional, siendo un 67,39% filiales de empresas multinacionales, un 28,26% empresas nacionales con perspectiva de actuación internacional y únicamente un 4,35% de las empresas estudiadas están centradas de forma exclusiva en el mercado nacional.

2. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES CALIDAD, COSTE, DESARROLLO Y LOGÍSTICA DE ENTREGAS

Los proveedores de NMISA analizados, en un 45,65%, consideran que, para su cliente, la calidad, el coste, la puntualidad en las entregas y el diseño son importantes por igual. De los 54,35% de los suministradores que creen que su cliente establece prioridades entre los mismos, tenemos que la mayoría consideran la calidad y el coste de los productos suministrados co-

mo los factores más significativos, un 48% ubican la calidad en primer lugar frente a un 40% que sitúan al coste como el factor primordial, mientras que la puntualidad en las entregas ocupa el tercer lugar, según la opinión del 52%, y el diseño queda como el menos significativo, opinión del 72%.

La mayoría de los proveedores estudiados colaboran en la definición del diseño y del nivel tecnológico de los productos a suministrar, en concreto un 58,70% colaboran de forma mutua con NMISA y un 32,61% opinan sobre las necesidades presentadas por la empresa cliente para posteriormente establecer la definición definitiva, como se detalla en el Cuadro 1. En lo referente al ámbito de la calidad de los suministros, un 86,96% de los suministradores opinan que las especificaciones recibidas por parte de Nissan son concretas y deben cumplirse al 100% y únicamente un 13,04% de las empresas piensan que las exigencias en calidad son genéricas y dejan un cierto margen de libertad a los proveedores, como se observa en el Cuadro 2, siendo básicamente estas empresas proveedores nacionales con ámbito de actuación internacional.

Cuadro 1. LA RESPONSABILIDAD EN DEFINICIÓN DEL DISEÑO Y DEL NIVEL TECNOLÓGICO DE LOS PRODUCTOS SE ESTABLECE:

Valor	Significado	Frecuencia	% s/ Total	% s/ Muestra
1	De su empresa	2	4,35	4,35
2	De su cliente NISSAN	2	4,35	4,35
3	De colaboración mutua	27	58,70	58,70
4	NISSAN define y ustedes opinan para establecer la def. definitiva	15	32,61	32,61
Total frecuencias . .		46	100,00	100,00
Total Muestra . .		46		

Cuadro 2. LAS ESPECIFICACIONES QUE RECIBEN DE NISSAN SOBRE CALIDAD SON:

Valor	Significado	Frecuencia	% s/ Total	% s/ Muestra
1	Concretas y se deben de cumplir al 100%.	40	86,96	86,96
2	Genéricas dejando margen libertad	6	13,04	13,04
Total frecuencias . .		46	100,00	100,00
Total Muestra . .		46		

Los proveedores consideran que en caso de incumplimiento de las exigencias fijadas por la empresa cliente en cuanto a calidad, se procederá a analizar las causas que han motivado tales desviaciones para posteriormente poder tomar las medidas necesarias para evitar sucesivas manifestaciones, opinión mantenida por el 91,30% de los proveedores, además deberán asumir las responsabilidades de los costes que hayan comportado a su cliente, según el 58,70%, y se les advierte, en un 32,61% de los casos, de la posibilidad de dejar de ser suministradores de Nissan en el hipotético caso de producirse de forma reiterada tales desviaciones; como se comprueba en el Cuadro 3.

Cuadro 3. EN CASO DE INCUMPLIMIENTO DE LAS EXIGENCIAS EN CALIDAD:

Valor	Significado	Frecuencia	% s/ Total	% s/ Muestra
1	Deben asumir las responsabilidades de los costes que ha comportado a su cliente NISSAN.	27	25,96	58,70
2	Pueden dejar de ser suministradores	12	11,54	26,09
3	Se les advierte de las consecuencias, pérdida del suministro, en caso de repetirse la situación.	15	14,42	32,61
4	Se analizan las causas y se toman las medidas necesarias para que no vuelvan a producirse.	42	40,38	91,30
5	Se les penaliza según una cantidad establecida.	8	7,69	17,39
Total frecuencias . .		104	100,00	226,09
Total Muestra . .		46		

El precio de los productos que los proveedores suministran a Nissan, según la opinión del 73,91%, deben reducirse a medida que avanza la relación contractual, exigiéndose una contención de los mismos a los restantes. (Ver Cuadro 4-A y Cuadro 4-B).

Los proveedores, en el proceso de negociación del precio, consideran como aspectos prioritarios la competitividad en el mercado de sus productos y las responsabilidades asumidas en diseño, calidad y tecnología. También valoran como importante, aunque en menor medida, la definición del sistema logístico y las responsabilidades de los costes que éste origina. Por el contrario otorgan poca importancia a las condiciones de pago, las cuales, en la casi totalidad de casos, están estandarizadas.

Cuadro 4-A. EL PRECIO DE LOS PRODUCTOS QUE LOS PROVEEDORES SUMINISTRAN A NISSAN DEBE REDUCIRSE A MEDIDA QUE AVANZA LA RELACIÓN CONTRACTUAL:

Valor	Significado	Frecuencia	% s/ Total	% s/ Muestra
1	SI.	34	73,91	73,91
2	NO.	12	26,09	26,09
Total frecuencias . .		46	100,00	100,00
Total Muestra . .		46		

Cuadro 4-B. NO SE REDUCE EL PRECIO, PERO SE EXIGE UNA CONTENCIÓN DEL MISMO:

Valor	Significado	Frecuencia	% s/ Total	% s/ Muestra
1	SI.	12	100,00	100,00
Total frecuencias . .		12	100,00	100,00
Total Muestra . .		12		

Para el 60,87% de los proveedores, NMISA realiza los pedidos en firme, en cantidad y plazo de entrega, con una antelación que va de una semana al mes, aunque no podemos olvidar que un 10,87% reciben los pedidos con plazos superiores al mes y a un 19,57% se les deja un margen entre tres días y una semana. Sin embargo, todos afirman estar informados de los planes de producción de NMISA, lo cual les permite establecer previsiones de los elementos a suministrar. (Ver Cuadro 5)

Cuadro 5. LOS PEDIDOS EN FIRME, EN CANTIDAD Y PLAZO, LE SON FIJADOS CON UNA ANTELACIÓN:

Valor	Significado	Frecuencia	% s/ Total	% s/ Muestra
2	Superior al día e inferior a 3 días	4	8,70	8,70
3	Entre 3 días y una semana	9	19,57	19,57
4	Entre una semana y un mes	28	60,87	60,87
5	Superior al mes	5	10,87	10,87
Total frecuencias . .		46	100,00	100,00
Total Muestra . .		46		

Para comunicar a los proveedores sus necesidades de componentes se trabaja, para el 80,43% de la muestra, mediante aplicaciones informáticas compartidas como puede ser el E.D.I. En menor medida -21,74% sobre la muestra- se usa la vía telefónica o se aprovechan las reuniones mantenidas entre los diferentes representantes -en un 15,22% sobre la muestra-, como se observa en el Cuadro 6-A. Asimismo, en un 56,42% de los casos, las condiciones de entrega de los suministros, como son el plazo, las cantidades a entregar, el sistema de transporte a utilizar, el tipo de envase, etc., son definidas de mutuo acuerdo en el proceso de negociación seguido al fijar los precios; por el contrario un 43,48% de los proveedores consideran que dichas condiciones quedan definidas por parte de la empresa cliente. (Ver Cuadro 6-B).

Cuadro 6-A. EL PROCEDIMIENTO QUE NISSAN UTILIZA HABITUALMENTE PARA COMUNICARLES SUS NECESIDADES SE REALIZA:

Valor	Significado	Frecuencia	% s/ Total	% s/ Muestra
1	Mediante vía telefónica	10	15,38	21,74
2	Utilizando el correo ordinario: carta, documento escrito	6	9,23	13,04
3	Mediante las reuniones mantenidas con los diferentes representantes	7	10,77	15,22
4	A través de soporte informático: correo electrónico	5	7,69	10,87
5	A través de soporte informático: aplicaciones compartidas, como E.D.I.	37	56,92	80,43
Total frecuencias . .		65	100,00	141,30
Total Muestra .		46		

Cuadro 6-B. LAS CONDICIONES DE ENTREGA DE LOS SUMINISTROS, EN PLAZO, CANTIDAD, SISTEMA DE TRANSPORTE, TIPO DE ENVASE Y DEMÁS CONDICIONES LOGÍSTICAS, QUE PUEDEN VARIAR A LO LARGO DE LA VIDA DEL CONTRATO, SON FIJADAS:

Valor	Significado	Frecuencia	% s/ Total	% s/ Muestra
1	Por su cliente NISSAN	20	43,48	43,48
3	De mutuo acuerdo, tras el proceso nego- ciación seguido para establecer el precio	26	56,52	56,52
Total frecuencias . .		46	100,00	100,00
Total Muestra . .		46		

Un 36,84% de los proveedores estudiados entregan sus suministros en un almacén consolidador, mientras que un 28,07% de los casos un transportista recorre las instalaciones de los diferentes proveedores. Asimismo, existe una minoría de proveedores que realizan las entregas directamente a Nissan, ya sea en el almacén de fábrica –19,30% de los proveedores–, o, en menor medida, directamente a la línea de producción de la factoría –el 15,79%–, como se observa en el Cuadro 7-A. En cuanto a la frecuencia de entrega, ésta puede considerarse alta dado que el 43,48% de los proveedores entregan sus suministros una vez al día, mientras que el 15,22% realizan más de una entrega al día y un 28,26% de los suministradores lo hacen en períodos semanales (entre dos días y una semana) y únicamente un 8,69% en períodos superiores a los expuestos; como se comprueba en el Cuadro 7-B.

Cuadro 7-A. LOS PROVEEDORES HABITUALMENTE ENTREGAN SUS SUMINISTROS:

Valor	Significado	Frecuencia	% s/ Total	% s/ Muestra
1	Directamente a la línea de produc. de fábrica	9	15,79	19,57
2	Directamente almacén consolidador	21	36,84	45,65
3	Directamente al almacén de fábrica	11	19,30	23,91
4	A un transportista que recorre las instalaciones de diferentes proveedores	16	28,07	34,78
Total frecuencias . .		57	100,00	123,91
Total Muestra . .		46		

Cuadro 7-B. LA FRECUENCIA DE ENTREGA DE LOS PRODUCTOS A NISSAN ES DE:

Valor	Significado	Frecuencia	% s/ Total	% s/ Muestra
1	Más de una vez al día	7	15,22	15,22
2	Una vez al día	20	43,48	43,48
3	Cada dos días	2	4,35	4,35
4	Entre dos días y una semana	13	28,26	28,26
5	Cada dos semanas	3	6,52	6,52
6	Con plazos superiores	1	2,17	2,17
Total frecuencias . .		46	100,00	100,00
Total Muestra . .		46		

A la vez, existe un elevado nivel de dependencia entre el sistema de entrega utilizado por el proveedor y su frecuencia de entrega. En este sentido, los proveedores que realizan entregas con una frecuencia superior a una vez al día, en su casi totalidad, las realizan directamente en la línea de producción; mientras que los proveedores que entregan en un almacén regulador o a un transportista que recorre las instalaciones de los proveedores sirven sus suministros cada día o cada dos días.

La utilización de los sistemas de entrega descritos con sus respectivas frecuencias de entrega, nos permite observar cómo la empresa cliente trabaja con un nivel de stock mínimo, en parte motivado por el objetivo de reducir los costes que éstos originan y por la necesidad de alcanzar una mayor flexibilidad por parte de la empresa cliente. A la vez, se deduce una estrecha coordinación y vinculación entre los planes de producción de la empresa compradora y el de sus respectivos proveedores, en un entorno en el cual la empresa cliente informa de sus planes de producción pero no define sus pedidos en firme, en la mayoría de los casos, hasta el mismo mes de entrega.

3. MODELO DE GESTIÓN: MANAGEMENT

Si bien las variables calidad, coste, sistema logístico y el propio diseño —donde incluimos también el nivel tecnológico— son las más significativas en la tipología de relaciones entre las empresas clientes y sus proveedores, hemos identificado que los proveedores consideran que a NMISA también le preocupan otros aspectos, alguno de los cuales queda a su vez vinculado con las variables anteriormente analizadas. Estos hechos nos ofrecen la perspectiva de una empresa compradora que no está únicamente interesada por la situación actual de los ítems adquiridos, sino que también muestra interés por los factores empresariales de sus proveedores que les han de permitir que sus suministros sean competitivos en el futuro, vinculado este interés con el espíritu de mejora permanente que marca la filosofía del grupo Nissan a nivel internacional.

Las variables analizadas, relacionadas con el management, las hemos agrupado en dos grandes bloques con los objetivos de, en primer lugar, identificar el nivel de preocupación manifestado por parte de la empresa cliente por un conjunto de factores empresariales y de, en segundo lugar, determinar si a los proveedores les ha sido o no necesario introducir mejoras en diversos aspectos de su gestión por el hecho de mantener relaciones contractuales con NMISA, permitiéndonos estos factores analizar el nivel de incidencia de la empresa cliente en la estructura organizativa de la empresa suministradora.

En el primer grupo de variables hemos incluido el nivel de preocupación manifestado por la empresa NMISA respecto a las siguientes caracte-

rísticas de sus proveedores: nivel tecnológico, capacidad de I+D, capacidad de su personal, formación de su personal en calidad, suministros con cero defectos, disponibilidad financiera, agilidad para poder comunicarse con los proveedores, interés en mejorar como suministradores, estructura de costes, capacidad de diseño, cumplimiento con la normativa ISO-9000, normalización de procesos realizados y en proyecto, sistemas de control de la calidad y controles efectuados a sus suministradores (por parte de los proveedores).

Estos elementos nos permiten determinar las prioridades que la empresa cliente manifiesta respecto a la capacidad de desarrollo actual de la empresa proveedora, así como la identificación que el proveedor puede hacer de los factores básicos para continuar siendo competitivos en el mercado en función de las necesidades de su cliente. Por este motivo consideramos que analizando este grupo de elementos podemos explicar las prioridades de la empresa cliente respecto a la capacidad de management de sus proveedores.

Para simplificar su estudio, las variables anteriormente citadas pueden sintetizarse en cuatro factores. El primer factor tendría como finalidad analizar la agilidad de los canales de comunicación entre la empresa cliente y los proveedores, y, a la vez, valorar el interés en mejorar como proveedores y suministrar con cero defectos. El segundo factor manifiesta la preocupación de la empresa cliente por el *potencial de desarrollo* de sus proveedores, como consecuencia de la gestión efectuada por éstos. La empresa cliente se preocupa por la capacidad de I+D y de diseño de sus vendedores y por su nivel tecnológico. El tercer factor analiza e identifica la *estructura interna* de las empresas proveedoras como consecuencia de la gestión realizada por los suministradores en aspectos como la capacidad de sus recursos humanos, su situación financiera, su estructura de costes, las normalizaciones de procesos realizadas y en proyecto y los controles efectuados a sus suministradores. Finalmente, el cuarto factor englobaría el interés manifestado por parte de la empresa compradora en la formación del personal en calidad, el cumplimiento de la normativa ISO-9000 y los sistemas de control de la calidad que utilizan sus proveedores.

Comprobamos que NMISA, según la opinión de sus proveedores, se preocupa tanto de su capacidad para gestionar y administrar su estructura organizativa actual como de analizar su potencial y capacidad de desarrollo en el futuro.

Paralelamente, hemos analizado si las empresas proveedoras se han visto obligadas a introducir cambios y/o mejoras en un conjunto de ámbitos de su actividad empresarial por el hecho de ser proveedoras de NMISA. Es decir, pretendemos verificar si la empresa cliente tiene incidencia en la gestión y organización de sus proveedores investigando si a los proveedores de NMISA les ha sido o no necesario introducir mejoras o cambios en

los siguientes aspectos de sus empresas: mejoras a nivel tecnológico, medidas para controlar la calidad, métodos para controlar los costes, reducciones del tiempo de preparación de las máquinas, disminuciones del tamaño de las series de fabricación, aplicación de programas de mantenimiento preventivo, incrementos en la automatización e informatización de las instalaciones productivas, auditorías de calidad, mejorar o reorganizar el proceso productivo, mejoras en los métodos y los plazos de entrega, inversiones en herramientas y maquinaria, inversiones en utillaje y en la formación de los trabajadores, contratación de personal con formación tecnológica, disminución de los productos defectuosos a niveles mínimos, aumento/disminución de productos acabados, y controles sobre los proveedores propios.

Dichas variables pueden agruparse en cinco factores para analizar de manera más estructurada las necesidades de cambios y/o mejoras a realizar por los proveedores. El primer factor engloba la necesidad de adoptar medidas para *mejorar la calidad de los outputs* suministrados, mediante actuaciones para controlar la calidad, programas de mantenimiento preventivo, medidas para reducir los productos defectuosos a niveles mínimos y la realización de controles sobre los propios proveedores. El segundo factor nos identifica la necesidad de *realizar inversiones*, tanto en las instalaciones -maquinaria, herramientas y utillajes- como en la formación del personal. El tercer factor *rechaza* la necesidad de introducir *cambios en los lotes de productos acabados y en el personal especializado*. El cuarto factor abarca los *cambios* necesarios en el *proceso de producción* de los suministradores como mejoras a nivel tecnológico, reducciones en los tiempos de preparación de las máquinas, disminuciones en el tamaño de las series de fabricación, incrementos en la automatización e informatización de las instalaciones y la realización de auditorías de calidad. Finalmente, el quinto factor analiza los cambios necesarios en los métodos de control de costes, reorganizaciones productivas y mejoras en los métodos y plazos de entrega.

Los cambios realizados nos permiten verificar cómo a los proveedores les ha sido necesario mejorar en diferentes ámbitos de su gestión empresarial, con lo cual confirmamos cómo las necesidades de la empresa cliente inciden, en parte, en las líneas de actuación de las empresas vendedoras, motivando y afectando a las inversiones efectuadas, a los métodos de organización de la producción y a los sistemas de control de la calidad y de los costes. Todo ello, en parte, como consecuencia de que la competitividad de los proveedores es necesaria para garantizar la competitividad de la propia empresa compradora. En este sentido, no podemos olvidar que el 93,48% de los proveedores investigados consideran que los cambios que han tenido que introducir como consecuencia de su relación contractual con NMI-SA y/o simplemente por el hecho de ser proveedores de Nissan es beneficioso para la competitividad de sus empresas en el mercado, como se observa en el Cuadro 8.

Cuadro 8. LOS CAMBIOS QUE SE HAN INTRODUCIDO COMO CONSECUENCIA DE LA RELACIÓN CONTRACTUAL CON NISSAN Y/O SIMPLEMENTE EL HECHO DE SER CLIENTE DE NISSAN, LO CONSIDERAN BENEFICIOSO PARA LA COMPETITIVIDAD DE SU EMPRESA EN EL MERCADO:

Valor	Significado	Frecuencia	% s/ Total	% s/ Muestra
1	SI	43	93,48	93,48
2	NO	3	6,52	6,52
Total frecuencias . .		46	100,00	100,00
Total Muestra . .		46		

4. NIVEL DE COMUNICACIÓN Y COLABORACIÓN EXISTENTE

El modelo de relación existente entre NMISA y sus proveedores comporta que personal de las áreas de compra, calidad, diseño y de planificación y control de la producción de la empresa cliente mantenga contactos con cierta asiduidad con sus suministradores; existiendo menos comunicación directa con el área comercial y con la dirección general. En este sentido para el 43,48% de los encuestados el personal de Nissan acostumbra a visitar las instalaciones de sus proveedores con regularidad, mientras que para el 34,78% estas visitas forman parte de su relación habitual. (Ver Cuadros 9-A y 9-B)

Cuadro 9-A. PERSONAL DE NISSAN VISITA LAS INSTALACIONES DE LOS PROVEEDORES:

Valor	Significado	Frecuencia	% s/ Total	% s/ Muestra
2	A veces, pero no es habitual	10	21,74	21,74
3	Existen contactos con regularidad	20	43,48	43,48
4	El contacto con el personal de NISSAN forma parte de la relación cotidiana entre ambos.	16	34,78	34,78
Total frecuencias . .		46	100,00	100,00
Total Muestra . .		46		

Cuadro 9-B. EN LOS CONTACTOS MANTENIDOS CON NISSAN, LAS EMPRESAS PROVEEDORAS TRABAJAN CON PERSONAL DE LAS ÁREAS DE:

Valor	Significado	Frecuencia	% s/ Total	% s/ Muestra
1	Compras	44	22,92	95,65
2	Calidad	45	23,44	97,83
3	Diseño	43	22,40	93,48
4	Planificación Control Producción	40	20,83	86,96
5	Comercial	11	5,73	23,91
6	Dirección General	9	4,69	19,57
Total frecuencias . .		192	100,00	417,39
Total Muestra . .		46		

Como consecuencia de los contactos mantenidos y de las visitas efectuadas, existe un importante flujo de información definido por el 84,09% de los proveedores como un intercambio mutuo de información. Así pues, la empresa cliente y sus respectivos proveedores se intercambian información sobre diferentes aspectos de su gestión y/o de su situación empresarial, como se observa en el Cuadro 10. A la vez, la utilización del E.D.I. “es un buen indicador del nivel de comunicación entre empresas, que implica contactos relativamente frecuentes e intercambio de información. Su utilización significa la existencia de cierto nivel de confianza, ya que pone en manos de la otra empresa información susceptible de ser utilizada arbitrariamente y sin constancia de su procedencia. Y el aumento del número de entregas y la reducción de su volumen y de los plazos de los pedidos exige capacidad de coordinación entre organizaciones”, como exponen Aláez, Bilbao, Camino y Longás (1997).

Cuadro 10. DEFINICIÓN DEL INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN:

Valor	Significado	Frecuencia	% s/ Total	% s/ Muestra
1	Solicitan información exclusivamente	7	15,91	15,91
2	Existe intercambio mutuo información	37	84,09	84,09
Total frecuencias . .		44	100,00	100,00
Total Muestra . .		44		

Para analizar las características de la información intercambiada nos hemos centrado en los siguientes aspectos: datos económicos (facturación,

compras, etc.), información tecnológica, capacidad de I+D, estructura de costes, capacidad de diseño, sistemas de control de la calidad, sistemas de gestión y control de stocks, sistemas de logística de distribución, cursos de formación impartidos al personal, mejoras en los sistemas de producción, sistemas de control de utillajes y respecto a la capacidad productiva.

Estas variables las podemos agrupar en cuatro factores para describir si existe un intercambio mutuo de información, o bien el cliente solicita información exclusivamente o, simplemente, no existe ningún tipo de intercambio. Las dos primeras situaciones nos indican la existencia de intercambio de información entre cliente y vendedor. En la primera situación se señala el intercambio de *datos económicos, de información sobre gestión de la calidad, de la situación de los stocks* y de los *sistemas de distribución*, en la segunda situación se describe el intercambio de información existente respecto a las variables que hacen referencia al *potencial de desarrollo* de ambas empresas: información tecnológica, capacidad de I+D y capacidad de diseño.

El tercer factor nos agrupa las variables que miden la información que NMISA solicita exclusivamente a sus proveedores, información que hace referencia a su *estructura productiva, a su estructura de costes*, a las mejoras en el sistema de producción y a la capacidad productiva. Y, para finalizar, en un cuarto factor nos quedarían los aspectos para los cuales no ha existido casi intercambio de información en ningún sentido, como son los cursos de formación impartidos al personal y los sistemas de control de utillaje, aunque en menor medida para este último, dado que la empresa cliente ha demostrado un cierto interés en documentarse sobre la situación de sus suministradores.

Se comprueba, pues, la existencia de información fluyendo tanto desde las empresas proveedoras a la cliente como viceversa. Si bien, no podemos olvidar a la luz de los resultados anteriores, que el flujo de documentación que se mueve de las empresas proveedoras a la empresa cliente es superior al recibido por parte de las primeras.

La existencia de este flujo de documentación entre ambas partes únicamente puede darse en un entorno de colaboración y confianza mutua que, en parte, se manifiesta en la propia duración de la relación contractual, que para la casi totalidad de las empresas analizadas es definida como una relación a largo plazo o de duración indefinida, como se comprueba en el Cuadro 11.

En este clima de confianza y cooperación, si la empresa cliente detecta, como consecuencia del intercambio de información existente o del propio día a día de la relación contractual, áreas y/o aspectos de la gestión empresarial de sus proveedores que son susceptibles de mejorar, en la mayoría de los casos (en un 73,91%, como se verifica en el Cuadro 12-A), NMISA colabora con sus suministradores en la aplicación de las medidas pertinentes. Esta colaboración puede ir desde reuniones conjuntas para asesorarles de sus posibles mejoras (en un 35,71%), a documentación informativa sobre los puntos a mejorar (en un 21,43%), y, en menor medida, se

les propone actuaciones de mejora concretas (en un 18,57%) o se les facilita la ayuda técnica por parte del personal de NMISA (en un 15,71%), tal y como se observa en el Cuadro 12-B.

Cuadro 11. DEFINICIÓN DE LA RELACIÓN CONTRACTUAL CON NISSAN:

Valor	Significado	Frecuencia	% s/ Total	% s/ Muestra
1	Relaciones a largo plazo. Duración superior al año pero inferior a los dos años	5	10,87	10,87
2	Relaciones a largo plazo o de duración indefinida	40	86,96	86,96
3	Ocasionales, un servicio puntual	1	2,17	2,17
Total frecuencias . .		46	100,00	100,00
Total Muestra . .		46		

Cuadro 12-A. RECIBEN LA COLABORACIÓN DE NISSAN PARA MEJORAR EN LOS PUNTOS DÉBILES:

Valor	Significado	Frecuencia	% s/ Total	% s/ Muestra
1	SI	34	73,91	73,91
2	NO	12	26,09	26,09
Total frecuencias . .		46	100,00	100,00
Total Muestra . .		46		

Cuadro 12-B. ¿QUÉ COLABORACIÓN RECIBEN?:

Valor	Significado	Frecuencia	% s/ Total	% s/ Muestra
1	Documentación informativa sobre sus puntos a mejorar	15	21,43	44,12
2	Les proponen actuaciones de mejora	13	18,57	38,24
3	Reuniones conjuntas para asesorar sobre posibles mejoras	25	35,71	73,53
4	Les facilitan ayuda técnica por parte del personal de NISSAN	11	15,71	32,35
5	Otras colaboraciones	6	8,57	17,65
Total frecuencias . .		70	100,00	205,88
Total Muestra . .		34		

5. DEFINICIÓN DE LA RELACIÓN SEGÚN LOS PROVEEDORES

El 63,04% de los proveedores de NMISA definen su relación con su cliente como una relación de colaboración entre ambas partes; mientras que el 36,96% de los suministradores consideran que son socios estratégicos que trabajan en entorno de confianza y compromiso y con iniciativas a todos los niveles, como se observa en el Cuadro 13. Con lo cual, comprobamos que todos los proveedores identifican, aunque con distinta intensidad, la existencia de una relación de cooperación entre la empresa cliente y sus respectivos suministradores, cooperación que va desde la definición de la relación como de colaboración hasta un nivel de socios estratégicos que trabajan juntos para que sus productos sean competitivos en el mercado. A la vez, hemos verificado que ninguna de las empresas estudiadas ve a su cliente como una empresa adversaria que intenta incrementar sus beneficios a cambio de reducir los suyos. Además, dicha opinión sobre el modelo de relación es independiente del producto suministrado, de si son o no empresas exclusivas del sector, del ámbito de actuación comercial y de la zona geográfica.

Cuadro 13. DEFINICIÓN DE LAS RELACIONES CONTRACTUALES CON NISSAN:

Valor	Significado	Frecuencia	% s/ Total	% s/ Muestra
2	Una relación de colaboración entre cliente y proveedor	29	63,04	63,04
3	Como socios estratégicos en base a la confianza y el compromiso, con iniciativas a todos los niveles.	17	36,96	36,96
Total frecuencias . .		46	100,00	100,00
Total Muestra . .		46		

El modelo de relación cliente-proveedor se mueve en un entorno de cooperación al considerar la mayoría de los suministradores analizados que, para su cliente, una buena gestión de proveedores pasa por recibir los pedidos puntualmente, en un 60,87% sobre la muestra; asegurándose una alta calidad en el material comprado, en un 80,43%; superando las posibles actitudes negativas en sus relaciones, en un 32,61%; y facilitando información y adiestramiento a la empresa suministradora en el caso que fuera necesario, en un 34,78%. En el polo opuesto, únicamente una minoría, el 8,70%, considera que una buena gestión de proveedores pasaría por tener proveedores redundantes –ver Cuadro 14–, afirmación que negaría la existencia de cooperación entre cliente y proveedor, tal y como afirma Grieco (1997).

Cuadro 14. ¿QUÉ SIGNIFICA PARA NISSAN UNA BUENA GESTIÓN DE PROVEEDORES?

Valor	Significado	Frecuencia	% s/ Total	% s/ Muestra
1	Recibir pedidos puntualmente	28	28,00	60,87
2	Asegurar una alta calidad en el material comprado	37	37,00	80,43
3	Tener proveedores redundantes	4	4,00	8,70
4	Superar las actitudes negativas en sus relaciones mutuas	15	15,00	32,61
5	Dar información y adiestramiento al proveedor en caso de ser necesario	16	16,00	34,78
Total frecuencias . .		100	100,00	217,39
Total Muestra . .		46		

El precio, si bien continúa siendo importante en la relación cliente-proveedor, no es un factor decisivo, dado que únicamente un 8,70% sobre el total de la muestra opina que comprar al precio más barato del mercado es un aspecto prioritario en la relación contractual por parte de NMISA; mientras que el 97,83% sobre la muestra opina que su empresa cliente da prioridad a comprar al mejor precio considerando la calidad y la fiabilidad en las entregas. Es decir, se exige un precio apropiado para un determinado nivel de calidad y de seguridad en el suministro, con lo cual el precio deja de ser el factor decisivo pero continúa siendo un factor clave. (Ver Cuadro 15).

A la vez, los proveedores opinan que su cliente valora, además de la calidad de sus productos y la puntualidad en las entregas, su flexibilidad para adaptarse a posibles imprevistos y necesidades productivas –opinión del 67,39%–, conjuntamente con su nivel de capacidad y de servicio frente a las necesidades de su cliente –el 69,57%–, pero sin olvidar su capacidad tecnológica –el 65,22%–. Y, todo ello, en un entorno en el cual se da por sentado que los suministradores entregarán sus productos con calidad certificada, evitándose la empresa cliente todo el proceso de inspección en la entrega, dado que únicamente el 47,83% sobre el total de la muestra lo consideran como un aspecto prioritario, como se observa en el Cuadro 15.

Al preguntar a las empresas proveedoras estudiadas si se sienten presionadas por las necesidades de su cliente, viéndose en la obligación de cumplir con todas y cada una de sus sugerencias para poder mantener su nivel de negocio, las respuestas obtenidas han quedado bastante repartidas entre las empresas que afirman sentirse presionadas –el 45,65%–, y las que afirman no sentirse presionadas –el 54,35%–, como se comprueba en el Cuadro 16.

Cuadro 15. ASPECTOS PRIORITARIOS PARA NISSAN EN SU RELACIÓN CONTRACTUAL

Valor	Significado	Frecuencia	% s/ Total	% s/ Muestra
1	Su capacidad logística	16	6,37	34,78
2	Disminuir su nivel de existencias de componentes y partes necesarias para el proceso productivo	9	3,59	19,57
3	Aprovisionarse de productos con calidad certificada, evitándose todas las inspecciones a la entrada	22	8,76	47,83
4	Comprar al precio más barato del mercado	4	1,59	8,70
5	Comprar al mejor precio considerando la calidad y la fiabilidad en las entregas	45	17,93	97,83
6	La puntualidad en las entregas	33	13,15	71,74
7	La flexibilidad del proveedor para adaptarse a sus imprevistos y necesidades productivas	31	12,35	67,39
8	El nivel de colaboración y cooperación para definir y implementar mejoras	29	11,55	63,04
9	Su capacidad tecnológica	30	11,95	65,22
10	Su nivel de capacidad y servicio frente a las necesidades del cliente	32	12,75	69,57
Total frecuencias . .		251	100,00	545,65
Total Muestra . .		46		

Cuadro 16. LOS PROVEEDORES SE DEFINEN COMO "PRESIONADOS":

Valor	Significado	Frecuencia	% s/ Total	% s/ Muestra
1	SI	21	45,65	45,65
2	NO	25	54,35	54,35
Total frecuencias . .		46	100,00	100,00
Total Muestra . .		46		

6. FACTORES RELEVANTES EN EL MODELO DE RELACIÓN

Una vez descritas las características del modelo de relación entre NMISA y sus proveedores consideramos apropiado analizar el comportamiento de los factores más relevantes en la relación entre NMISA y sus suministradores. En concreto, nos centraremos en:

a. EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES

NMISA establece un proceso de selección de proveedores basado en la evaluación y en el sistema S.A.I.S. (Supplier Appraisal and Improvement System) que tiene por objetivo establecer un procedimiento para clasificar a los proveedores actuales, identificar sus puntos débiles, reestructurar la red de suministro en caso de evaluaciones no aceptables y seleccionar a proveedores para cubrir nuevas necesidades.

Este proceso de selección permite a NMISA mantener información actualizada respecto a los parámetros identificados como prioritarios en sus relaciones contractuales: calidad, entrega, desarrollo, coste y management; realizar un seguimiento de la evolución de sus proveedores respecto a los mismos y analizar las desviaciones respecto a los objetivos establecidos.

Los proveedores de NMISA, o simplemente por el hecho de ser considerados como tales, deben cumplir con determinados requisitos respecto a los cinco elementos que analiza el S.A.I.S. Esto comporta la existencia de una cierta homogeneidad en el potencial de los suministradores, por lo que, a pesar de incluso facilitar ítems totalmente diferentes, deben cumplir y/o implementar las medidas necesarias para adaptarse a los estándares establecidos.

Una vez queda definida la cartera de potenciales proveedores, el S.A.I.S., como proceso de selección, incide en la dinámica de trabajo entre NMISA y sus proveedores al marcar los objetivos a obtener en los cinco elementos que contempla y evaluar semestralmente los estándares obtenidos por los respectivos proveedores. Por todo ello, evidencia que las variables calidad, entrega, desarrollo, coste y management son los ejes de actuación por parte de la empresa compradora.

b. CALIDAD Y COSTE

El coste ha ocupado el lugar del precio en el sentido que no se considera únicamente el precio de compra sino que también se incluye cualquier componente de coste que incide en la transacción. Si bien continúa ocupando un lugar destacado en la relación cliente-proveedor, no es el único protagonista al considerar casi la mitad de los proveedores que comparte protagonismo con la calidad, la puntualidad en las entregas y el diseño; y,

aquellos proveedores que establecen una jerarquización entre las citadas variables la calidad es considerada, aunque con un escaso margen, como más importante que el coste. Sin embargo, a pesar de ello, no se aceptará que ningún proveedor no sea capaz de cumplir con los objetivos de coste fijados.

La calidad y los diversos aspectos que inciden en la misma han sido objeto de intercambio de información, de distribución de responsabilidades cliente-proveedor, de estudio, etc. En este sentido, se trabaja sistemáticamente para obtener mejoras continuas en calidad, suministros con cero defectos, estableciendo un sistema de calidad en función de este objetivo y cooperando cliente-proveedor en la aplicación de dichos sistemas.

c. RESPONSABILIDADES ASUMIDAS POR PARTE DEL PROVEEDOR

NMISA, en el desarrollo del aprovisionamiento productivo, trabaja con un reducido grupo de proveedores, como indica el hecho que en 1997 contaba con 222 proveedores habiendo trabajado en 1982 con 1.032 suministradores. Su política de compras establece que para cada pieza o componente se debe trabajar con un proveedor fundamental y otro complementario; otorgando a cada suministrador un nivel de negocio superior con la finalidad de que tengan el nivel de actividad suficiente para asumir o justificar determinadas inversiones y responsabilidades. Asimismo, el hecho de contar con un reducido número de proveedores incide en otros aspectos de la relación cliente-proveedor, como el nivel de comunicación, colaboración, etc.

Si nos centramos en las responsabilidades asumidas por parte de los proveedores, se observa que participan activamente en la definición del diseño y en las especificaciones tecnológicas de los componentes, ya sea opinando sobre el prototipo o modelo realizado por NMISA o colaborando directamente en el desarrollo.

Mientras la responsabilidad en la definición de la calidad del ítem a suministrar es de la empresa cliente, la cual da especificaciones concretas que deben cumplirse al 100%; los proveedores asumen la responsabilidad de suministrar con nivel de cero defectos y algunos suministradores incluso asumen los costes que pueden comportar a su cliente la entrega de componentes defectuosos. También, asumen la responsabilidad de garantizar el suministro en la cantidad acordada, en la fecha y hora establecida, utilizando el procedimiento de suministro y las condiciones de embalaje, en cantidad y lotes, definidas en las condiciones de entrega.

d. NIVEL DE CONFIANZA Y COLABORACIÓN EXISTENTE

El reducido número de proveedores de producción con los que trabaja NMISA abre la posibilidad de establecer vínculos más estrechos entre am-

bas partes, que a su vez pueden verse favorecidos por la existencia de relaciones a largo plazo o indefinidas con los proveedores.

NMISA trabaja estrechamente con sus proveedores, se establecen reuniones por parte del personal de las áreas de compras, calidad, diseño y de planificación y control de la producción, y se realizan visitas in-situ a las instalaciones de sus proveedores con cierta regularidad.

A la vez, se mantiene un importante flujo de documentación entre ambas partes que afecta a diversos aspectos de la gestión empresarial. En este sentido, existe un intercambio mutuo de información de carácter económico, sobre gestión de la calidad, de la situación de los stocks, de los sistemas de distribución y respecto a diversos aspectos relacionados con el potencial de desarrollo como información tecnológica, de capacidad de I+D y de capacidad de diseño. Si bien, con referencia a la estructura productiva –estructura de costes, mejoras en los sistemas de producción y sobre la capacidad productiva– NMISA solicita información exclusivamente. Con lo cual, se observa que el flujo de información con destino a la empresa cliente es superior al recibido por los suministradores.

Esta dinámica de trabajo se ve favorecida por la existencia de confianza entre ambas partes que, si consideramos el tipo de datos intercambiados y/o facilitados, se puede definir como elevada y mutua. En este entorno de confianza, la colaboración de la empresa compradora y la proveedora se produce en la definición de diversos aspectos de los ítems a suministrar, como las condiciones y sistema de entrega, el diseño, la tecnología, etc., a la vez se establece un clima de cooperación para ayudar a los suministradores a mejorar en sus puntos débiles o susceptibles de mejora, ya sea facilitando información, asesoramiento, planes de mejora o ayuda técnica.

e. INCIDENCIA DE LA EMPRESA COMPRADORA EN LA ORGANIZACIÓN DE SUS PROVEEDORES

El modelo de aprovisionamiento utilizado por NMISA se presenta como un sistema que considera tanto el nivel del ítem final ofertado en un momento concreto, como la capacidad para introducir mejoras en cualquier ámbito que pueda incidir en la competitividad del producto final elaborado.

Esto ha comportado que, en la dinámica de trabajo, la empresa compradora haya manifestado su interés tanto por la capacidad actual como potencial y por la predisposición a mejorar en los parámetros de calidad, coste, entrega y desarrollo por parte de los proveedores.

Según sus propios proveedores, NMISA ha manifestado un notable interés por su potencial de desarrollo -preocupándose por la capacidad de I+D y de diseño y por su nivel tecnológico-, por su estructura interna –capacidad de los recursos humanos, situación financiera, estructura de costes, normalización de procesos realizados y en proyecto, etc.– sin olvidar su

predisposición a mejorar como suministradores y en entregar con cero defectos.

Los proveedores han tenido que introducir diversos cambios y/o mejoras para adaptarse a las necesidades de su cliente. Se han adoptado medidas para mejorar la calidad de los suministros –controles de calidad, programas de mantenimiento preventivo, medidas para reducir los productos defectuosos, controles sobre los propios proveedores–, se han realizado inversiones, tanto en las instalaciones –maquinaria, herramientas y utillajes– como en la formación del personal, y se han realizado cambios en el proceso de producción de los suministros –mejoras tecnológicas, reducciones en el tiempo de preparación de las máquinas, incremento de la automatización e informatización de las instalaciones–.

Dichos cambios han incidido de distinta forma en la estructura organizativa de los proveedores, aunque la mayoría de los mismos han sido considerados, por parte de los proveedores, como beneficiosos para la competitividad de sus suministros en el mercado.

Con lo cual, las relaciones entre NMISA y sus proveedores van más allá de la mera relación contractual “pago-entrega” de mercadería. Y bien podríamos afirmar que dicha relación se establece en un marco de confianza, lealtad, continuidad, influencia e incidencia administrativa y organizativa; pero sin olvidar la necesidad de cumplir con las exigencias en el ámbito del coste, la calidad y la entrega.

7. REFLEXIONES FINALES

El análisis de los factores descriptivos que caracterizan la relación entre NMISA y sus principales proveedores de producción nacionales nos ha permitido presentar los elementos más relevantes del modelo de relación cliente-proveedor para la empresa NMISA. Esta información nos permite entrever las tendencias que afectarán su relación en los próximos años, una relación enmarcada en un entorno de colaboración, con un alto nivel de integración, en la cual la empresa proveedora participa en la definición del diseño, de la tecnología y del propio sistema de entrega, mientras que el grado de participación en la definición de la calidad es más bajo, sin olvidar que se mantiene un alto nivel de comunicación y confianza entre ambas partes. A su vez, NMISA se preocupa por diversas áreas de la gestión de sus proveedores e incide en un nivel intermedio en la estructura organizativa de sus proveedores. Y todo ello acontece en un marco contractual a largo plazo.

Sin embargo, no debemos olvidar que el sector de la automoción es uno de los más dinámicos y sensibles a los cambios económicos y estructurales que afectan a la economía. Con lo cual, las características presentadas nos permiten exponer la relación cliente-proveedor a corto plazo, pero, con toda seguridad, el proceso de concentración y globalización que esta

incidiendo en este sector y, más concretamente, la adquisición del grupo Nissan por parte de Renault marcarán el desarrollo de las relaciones cliente-proveedor en el futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- ALÁEZ ALLER, R.; J. BILBAO; V. CAMINO y J.C. LONGÁS (1997): "La relación entre estructura organizativa y localización en la industria del automóvil", *Economía Industrial*, núm. 314, pp. 71-80
- BLYTON, P. and J. MORRIS (1991): *A flexible future? Prospects for employment and organization*, De Gryter, Berlin (Eds).
- CUSUMANO, MICHAEL A. and AKIRA TAKEISHI (1991): "Supplier relations and management: a survey of Japanese, Japanese-Transplant and U.S. auto plants", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 563-588.
- FRIIES OLSEN, R. y ELLRAM LISA M. (1997): "A portfolio approach to supplier relationships", *Industrial Marketing Management*, núm. 26, pp. 101-113.
- GENTRY, JULIE (1995): "Role of carriers in buyer/supplier strategic alliances", *Center of Advanced Purchasing Studies*, Focus Study.
- GRIEGO, PETER L. (1997): *World class: Excelencia empresarial*, Ed. Deusto, Bilbao.
- HELPER, SUSAN (1991): "How much has really changed between U.S. automakers and their suppliers?", *Sloan Management Review*, Summer, pp. 15-28.
- HELPER, SUSAN and SAKO MARI (1995): "Supplier relations in Japan and the United States: Are they converging?", *Sloan Management Review*, Spring, vol. 36, núm. 6.
- IMRIE, R. and J. MORRIS (1992): "A review of recent changes in buyer-supplier relations", *OMEGA*, vol. 20, núm. 5/5, pp. 641-652.
- MORRIS, JONATHAN and ROB IMRIE (1992): *Transformation in buyer-supplier relations*, MacMillan, London.
- PRIDA ROMERO, B. y DELGADO HIPÓLITO, J. (1992): "Aspectos clave de la subcontratación como estrategia de futuro", *Dirección y Organización*, núm. 3, julio-septiembre.
- RUTHERFORD, T.; ROB IMRIE and J. MORRIS (1995): "Subcontracting flexibility? Recruitment, training and new production relations" en *International Journal of Manpower*, vol. 16, núm. 8, pp. 3-21.
- TURNBULL, PETER (1991): "Buyer-supplier relations in the UK automotive industry?" in Blyton, P. and Morris, J. (Eds) *A flexible future? Prospect for employment and organization*, De Gryter, Berlín.
- VIROLAINEN, VELI-MATTI (1998): "A survey of procurement strategy development in industrial companies", *International Journal of Productions Economics*, núm. 56-57, pp. 667-688.