

CARACTERÍSTICAS QUE DEFINEN EL MODELO DE RELACIÓN ENTRE NISSAN Y SUS PROVEEDORES DESDE LA PERSPECTIVA DE LA EMPRESA COMPRADORA

M. Consol Torreguitart Mirada

Escuela Universitaria de Estudios Empresariales

Universidad Autónoma de Barcelona

RESUMEN

Las empresas japonesas han desarrollado una relación peculiar con sus proveedores, dado que en el pensamiento japonés se considera que para obtener eficiencia es preciso mantener unas relaciones de estrecha asociación con los proveedores; siendo la confianza y la lealtad elementos básicos del sistema.

Considerando la filosofía que rige la dinámica de trabajo de las empresas japonesas, nos proponemos presentar las características que definen el modelo de relación entre Nissan Motor Ibérica, S.A. (NMISA) y sus proveedores desde la perspectiva de la empresa compradora. Para ello analizaremos las variables consideradas como prioritarias para Nissan: calidad, coste, entregas, capacidad de desarrollo y management; la evolución en el número de proveedores, la actitud de mejora continua y, para finalizar, el nivel de compromiso y participación entre ambas partes.

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 60 o 70 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 Hall¹- lo que motivó que algunas empresas desarrollaran su propia base de proveedores durante un cierto número de años.

En este contexto, las empresas japonesas han ayudado a crear ellas mismas compañías proveedoras para conseguir costes más bajos, como por ejemplo, prestando dinero a empresarios que querían crear talleres proveedores, trasladando una unidad de equipo de la factoría cliente a un pequeño taller donde podía ser operativo a un coste más bajo, o mediante la creación de empresas proveedoras por parte de ejecutivos retirados. Estas situaciones han comportado una relación peculiar con sus proveedores, dado que en el pensamiento japonés se considera que para obtener eficiencia es preciso mantener unas relaciones de estrecha asociación con los proveedores²; siendo la confianza y la lealtad elementos del sistema.

Considerando la filosofía que rige la dinámica de trabajo de las empresas japonesas nos proponemos presentar las características que definen el modelo de relación entre Nissan Motor Ibérica, S.A. (NMISA) y sus proveedores desde la perspectiva de la empresa compradora. En este análisis consideramos que Nissan trata por igual a la totalidad de sus suministradores independientemente del tipo de ítem a suministrar, de la importancia del mismo en cuanto a la calidad del producto final y/o incidencia en la estructura de costes. Sin embargo, aunque Nissan reconoce pocas diferencias entre sus proveedores, no los considera todos iguales, y es por ello que presentamos las líneas generales que NMISA tiene establecidas para sus relaciones con sus proveedores.

Las líneas generales del modelo de relación entre Nissan y sus proveedores las podemos describir centrándonos en el análisis y el estudio de:

- Las variables consideradas como prioritarias para Nissan.
- La evolución en el número de proveedores.
- La actitud de los proveedores hacia la necesidad de mejorar.

¹ . Hall (1988, pág. 212)

² . Hall (1988, pág. 213)

- El nivel de compromiso y participación entre ambas partes.

1. VARIABLES O PARÁMETROS PRIORITARIOS PARA NISSAN

En las relaciones que Nissan mantiene con sus suministradores hemos identificado cinco factores objeto de estudio y análisis por parte de Nissan con respecto a sus suministradores. Estos son: la calidad, el coste, las entregas, la capacidad de desarrollo y el management.

1.1. LA CALIDAD

Nissan utiliza un método común en todas sus factorías para la evaluación de sus proveedores potenciales conocido como C.S.E.S. (Common Supplier Evaluation System) que pretende ser un método de puntuación absoluto para la evaluación de la capacidad general de un proveedor de fabricar un componente concreto, pudiendo ser utilizado como base de comparación para seleccionar a un proveedor entre varios. La sistemática C.S.E.S. cubre la capacidad de los proveedores en función de los criterios calidad, coste, entrega, desarrollo y management. Con lo cual, en el proceso de identificación de los proveedores potenciales la calidad es uno de los actores decisivos. Por este motivo el personal del departamento de S.Q.A. (Calidad de Proveedores) debe obtener información realista de la planta del proveedor en la que se fábrica el producto, manteniendo reuniones o consiguiendo que un ingeniero de S.Q.A. pase un tiempo en la fábrica junto con el responsable de calidad del departamento del proveedor para poder determinar la puntuación otorgada en cuanto a calidad, debiéndose considerar, también, los otros factores.

Además, la calidad preocupa también a Nissan en el proceso de gestión realizado para preparar la producción denominado PPMS (Production Preparation Management). El PPMS es un sistema de gestión de proyectos diseñado para facilitar una aproximación

activa a la preparación de la producción que toma como base una serie de documentos relacionados entre sí y desarrollados para controlar las áreas clave de calidad, coste y plazo de entrega respecto a mano de obra, materiales, maquinaria, utillaje de producción y proceso.

En el manual del PPMS se define el proceso de preparación de la producción basado en el programa de desarrollo del vehículo. Este manual se entrega a los proveedores que suministran productos para los Trials, producción y recambios de NMISA, para asegurar la conformidad y el cumplimiento de las necesidades de Nissan y garantizar que todos los proveedores europeos hacen suyo el compromiso respecto a la calidad total y a la mejora continua.

A la vez, después de cada Trial, Nissan recopila y analiza los resultados de calidad, coste y entregas para diagnosticar el avance del proyecto hasta la fecha. Al considerarse la calidad, junto con el coste y las entregas, una área cuya gestión puede afectar al éxito del proyecto de producción, se han definido unos requerimientos para ayudar al desarrollo de los planes de preparación de la producción. Estos requerimientos respecto al objetivo de calidad son:

“Suministro de productos con cero defectos y con cero fallos durante el período de garantía. El objetivo se mide a través del Sistema de Calidad Nissan. Los productos suministrados deben tener cero defectos al suministrarlos para los lotes (Trials), SOP y durante el período de garantía del vehículo”.

Si bien estos requerimientos identifican la condición ideal y se sabe que algunos de ellos no pueden cumplirse plenamente, los proveedores deberán basar sus planes en los mismos al ser exigidos por Nissan.

Una vez iniciada la producción (SOP), Nissan continúa analizando la calidad de los componentes suministrados por sus proveedores, utilizando para ello el S.A.I.S. (Supplier Appraisal and Improvement System). El S.A.I.S. permite medir los resultados

de los proveedores en cinco estándares. Para analizar el parámetro calidad el departamento S.Q.A. asesora sobre las líneas de actuación a seguir, centrándose en los siguientes puntos como aspectos a medir: preocupación por la garantía del vehículo, campaña de servicios, nivel de garantía del sistema de calidad del proveedor, nivel de productos defectuosos detectado en las entregas y habilidad del proveedor para manejar un programa test.

Esta información es actualizada cada seis meses y permite conocer el nivel de calidad del proveedor y sus mejoras respecto a este parámetro.

En la actualidad en NMISA se considera que la totalidad de sus proveedores cumplen sobradamente sus exigencias en calidad y les es difícil recordar algún proveedor que haya sido eliminado o rechazado por no cumplir los mínimos demandados. Sin embargo, recuerdan que hace unos 10 años era un parámetro difícil de cumplir por algunos proveedores.

A la vez, en Nissan existe una filosofía de Calidad Total que rige y condiciona su actividad e incide en la relación con los proveedores. Esta filosofía consiste en:

- Satisfacer al cliente mediante mejoras continuas en la calidad, seguridad y fiabilidad.
- El proveedor debe suministrar con cero defectos y establecer un sistema de calidad en función de este objetivo. Este sistema deberá incluir la revisión y el desarrollo continuo de la gestión, diseño del producto, especificaciones del material y procesos de fabricación.
- La aplicación del sistema de calidad se debe basar en la confianza y la cooperación mutua entre el proveedor y Nissan.

Además, a los proveedores que suministran piezas vitales se les aplica un sistema de control de calidad más estricto que va desde el conocimiento de las normas y las

especificaciones que deben cumplir hasta las acciones a emprender en el supuesto de encontrar algún defecto.

1.2. EL COSTE

El parámetro coste es considerado como clave en el proceso de evaluación de los proveedores potenciales realizado mediante el C.S.E.S. El coste actualmente ha pasado a ocupar el lugar que tradicionalmente se le otorgaba al precio. Sin embargo, no debemos olvidar que algunas empresas consideraban el precio como única variable para seleccionar los proveedores potenciales, adjudicar un suministro y mantener la continuidad de la relación contractual. El coste ha sustituido al 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. En este sentido, si bien continúa ocupando un papel destacado en la relación cliente-proveedor, no es el único protagonista al considerarse otros parámetros como importantes, como son la calidad, las entregas, el nivel de desarrollo y el management. Sin embargo, a pesar de todo ello, no se aceptará que ningún proveedor no sea capaz de cumplir con los objetivos de coste fijados.

El coste continúa siendo objeto de análisis en la relación entre Nissan y sus proveedores en el proceso de preparación de la producción. Como hemos comentado anteriormente, a través del PPMS, el proveedor y Nissan acuerdan las premisas básicas respecto a los objetivos de producción relativos a calidad, coste y plazo de entrega. Respecto al coste, los requerimientos estándares fijados por Nissan son:

“Logro del coste objetivo Nissan, medido a través del Sistema de Gestión de Coste Nissan. El proveedor debe alcanzar el 100% del Coste Objetivo en el SOP”.

Además, durante el desarrollo del producto, Nissan pone en funcionamiento un sistema de gestión del coste. El coste objetivo de una pieza se establece y acuerda en la fase inicial de desarrollo de un nuevo modelo. Se espera que los proveedores trabajen de forma continuada para lograr el coste objetivo y busquen de forma activa la manera de mejorar el diseño y la producción para reducir costes. A través de la preparación de la

producción se verificará y registrará la obtención del coste objetivo como un resultado del PPMS en las fases clave. A través de la Solicitud de Oferta Nissan se pedirán los desgloses de coste; siendo el departamento de Compras el encargado de establecer e indicar a los proveedores los detalles en la gestión de coste y en la solicitud de oferta.

Posteriormente, una vez iniciada la producción, al igual que para la calidad, Nissan mantendrá contactos con sus proveedores para evaluar el coste de los suministros mediante el S.A.I.S. La variable coste es supervisada por el departamento de compras analizándose cinco elementos: el coste resultante, la calidad del servicio en función del coste, el diseño de control de coste, el modelo utilizado para obtener mejoras en los costes y el sistema interno del proveedor para controlar el coste.

1.3. ENTREGAS

El parámetro que engloba la totalidad de aspectos relacionados con las entregas es una variable que Nissan analiza en el proceso de preselección de sus proveedores.

Una vez elegidas las fuentes de suministro, en el proceso de preparación de la producción el plazo de entrega adquiere un cierto protagonismo fijándose como objetivo:

“100% de entregas de los productos requeridos en el lugar correcto en la fecha especificada y con toda la documentación requerida. Medido a través del Sistema de Control de la Producción Nissan”.

Iniciada la producción (SOP), el departamento de Programación y Control de la Producción es el encargado de analizar este parámetro centrándose en los retrasos o adelantos en las entregas, entregas con más o menos productos que los solicitados, productos mal etiquetados, nivel de stock de seguridad y depósitos regulados por los proveedores, capacidad para responder a incrementos de demanda y suministros no recibidos y/o que hayan incidido en el ritmo de producción. Se define una relación de colaboración en la que se trabaja conjuntamente en las mejoras oportunas. Sin embargo,

no podemos olvidar que el sistema de entrega con que trabaja un proveedor y los períodos de entrega son difíciles de alterar, debiéndose cumplir al 100% para las empresas que trabajan con sistema JIT con el fin de no incurrir en interrupciones del proceso productivo.

1.4. DESARROLLO

Nissan, en las relaciones que mantiene con sus suministradores, manifiesta un elevado interés por la capacidad de desarrollo de éstos. En este concepto se incluyen aspectos que hacen referencia al diseño, la tecnología, el potencial o capacidad de I+D y la disponibilidad para realizar ensayos.

Estas variables son analizadas en el proceso de preselección mediante el C.S.E.S. y, también, mediante el SAIS, se realiza un seguimiento de las mismas una vez iniciado el proceso de producción.

El hecho de incluir la capacidad de desarrollo de los proveedores en los parámetros a evaluar, nos define un modelo de relación en el cual se considera el potencial del proveedor para introducir, proponer y aplicar mejoras a los componentes suministrados. Nissan considera importantes las iniciativas que los proveedores puedan proponer para mejorar sus suministros y además propone que se trabaje en colaboración con los mismos en un ambiente de confianza y cordialidad para favorecer las iniciativas que permitan obtener mejoras.

1.5. MANAGEMENT

La capacidad de management es considerada como una variable a analizar en los posibles proveedores potenciales. Se debe valorar un conjunto de factores que inciden y condicionan el modelo de relación entre ambas partes, como son la estrategia y la política empresarial a largo plazo del proveedor, la situación financiera de los suministradores, la

capacidad de inversión y dirección, la capacidad de autofinanciación, y el nivel de recursos humanos.

La importancia que Nissan concede a estos elementos, tanto antes como después de iniciada la relación contractual, nos define un modelo de relación en el que se considera prioritario la capacidad de funcionar de manera fiable por parte del proveedor. Se concede importancia al potencial humano de la empresa proveedora pues será el pilar sobre el que se asentará, en cierta medida, la planificación desde el punto de vista estratégico, de la competitividad en el mercado de los componentes suministrados, condicionado al potencial o capacidad de desarrollo de la empresa.

2. TENDENCIA EN EL NÚMERO DE PROVEEDORES

Nissan ha seguido una progresiva disminución de los proveedores directos, pasando de los 1.032 proveedores de elementos productivos que tenía en 1982 a los 222 de finales de 1997.

Este proceso de concentración ha permitido ofertar a unos pocos suministradores un nivel de negocio superior, lo que ha facilitado que sean más receptivos sus necesidades. Además, el tener menos fuentes de suministro posibilita incrementar los contactos con los suministradores y obtener un mejor conocimiento de los mismos.

A la vez, los 222 proveedores de elementos productivos son doblemente clasificados: en función del nivel de facturación con NMISA, y en función de la puntuación obtenida en el SAIS respecto a los cinco parámetros analizados anteriormente. Atendiendo a esta doble clasificación, las relaciones serán distintas en función del tipo de proveedor. Por ejemplo, si un suministrador tiene que mejorar en varios puntos y su nivel de facturación con NMISA es escasamente importante, se podría definir una relación basada en presiones y exigencias por parte de la empresa compradora; por el contrario un proveedor con un alto nivel de facturación y sin ningún aspecto a mejorar, nos podría

permitir definir una relación más cordial. Y, a la vez, también se debe considerar la importancia que NMISA tiene para el respectivo proveedor, pudiéndose encontrar con proveedores exclusivos y con proveedores para los cuales NMISA es un comprador poco importante; factores que podrían incidir en el tipo de relación. De todos modos Nissan habla, de forma generalizada, de una relación cordial, basada en la confianza y en la fidelidad con unos pocos suministradores directos y en una relación contractual a largo plazo.

3. ACTITUD DE MEJORA CONTINUA

En la relación entre Nissan y sus proveedores se debe destacar la actitud que la empresa compradora busca en los mismos. Nissan considera importante la valoración o capacidad de sus suministradores en los parámetros analizados en los apartados anteriores, pero también el interés que éstos manifiestan en mejorar en todos los ámbitos que inciden en la relación mutua. Es decir, la actitud del proveedor hacia sus puntos considerados como débiles y el interés en mejorar de forma continuada en calidad, diseño, tecnología, proceso, procedimiento de entrega y en facilitar reducciones en los costes en cualquier ámbito son aspectos considerados como básico en la relación entre Nissan y sus proveedores.

Esta actitud se manifiesta en la aplicación de las mejoras sugeridas por la empresa cliente y en el trabajo continuado de los proveedores para obtener mejoras en cualquier ámbito que pueda comportar un incremento del valor añadido o una disminución en la estructura de costes para Nissan.

4. NIVEL DE COMPROMISO Y PARTICIPACIÓN

La relación entre Nissan y sus proveedores se desarrolla en un clima de cordialidad y con un espíritu de colaboración. En este sentido existe una vinculación más fuerte con los

proveedores preferentes que permite hablar de una relación en un marco de honestidad, confianza y lealtad.

Nissan considera que sus proveedores deben colaborar en las diferentes fases necesarias para el proceso de preparación de la producción, existiendo un intercambio de información entre ambas partes para poder conocer el potencial de aportación del proveedor y las necesidades de Nissan. Nissan lo define como un intercambio mutuo de información, en el que determina sus necesidades, en muchas ocasiones contando con la opinión del propio proveedor, y a partir de éstas se analiza el potencial del suministrador y sus posibilidades en las diversas áreas clave para cada componente (calidad, tecnología, sistema de entrega, etc.).

Este intercambio de información, en ocasiones sobre aspectos claves de la competitividad del proveedor, únicamente se puede realizar en una relación basada en el compromiso mutuo de confidencialidad y de fidelidad. Nissan considerará importante mantener relaciones a largo plazo con unos pocos proveedores que estén dispuestos y capacitados para participar de manera activa en el desarrollo del producto y sus posibles mejoras.

Además, sus proveedores deben responder de forma sistemática e inmediata a los problemas que surjan al suministrar el producto o al descubrir la presencia de material no conforme a las especificaciones, bien sean de inspección en el proveedor, inspección en la recepción, durante el montaje del trial o en pruebas de vehículo. Ante cualquier contingencia, deben tomarse las medidas necesarias para sustituir el material no conforme minimizando la posibilidad de cualquier interrupción del montaje o el tiempo de recuperación posterior a la misma.

5. ¿QUÉ ESPERA NISSAN DE SUS PROVEEDORES?

Para finalizar, podríamos presentar los aspectos básicos que Nissan espera de su relación con sus proveedores en seis puntos. En concreto, la empresa compradora espera que sus proveedores:

- Tengan experiencia en una tecnología especializada. Esto implica que tengan un “know-how” de producción e ideas para obtener reducciones de costes.
- Participen desde las primeras etapas de desarrollo de vehículo, manteniendo contactos frecuentes entre ambas partes y asignando representantes. A la vez, desean una actitud positiva para obtener la información necesaria, tanto para Nissan como para el proveedor, y poder entender sus demandas.
- Mantengan una actitud positiva para compartir riesgos en los proyectos conjuntos y asumir responsabilidades en el desarrollo.
- Sean flexibles frente a cambios en el diseño que estén condicionados por costes o tiempo de adaptación.
- Controlen de forma estricta toda la información intercambiada, respetando la confidencialidad de la misma.
- Y, estén dispuestos a mejorar en cualquier área o aspecto susceptible de beneficiar la relación entre ambos.

Para ello, Nissan obtiene información de sus proveedores en función de los cinco parámetros analizados, siendo objeto de estudio y mejora los puntos considerados como débiles. La relación con sus suministradores se centrará, entre otros factores, en estas variables, solicitando información en los diversos ámbitos presentados y, a la vez, facilitando la información que los proveedores necesiten. Todo ello, en un ámbito de colaboración y de estabilidad de la relación, pero con unas claras exigencias y objetivos a alcanzar en los diferentes parámetros objeto de análisis, y con una marcada tendencia a centrar su nivel de negocio en pocos suministradores.

BIBLIOGRAFÍA

Bakos, J. Yannis and Brynjolfsson, Erik (1993): "Information technology, incentives and the optimal number of suppliers", Journal of Management Information Systems, Fall, June

Burt, David N. (1990): "Cómo dirigir a los proveedores para obtener entregas rápidas", Harvard-Deusto Business Review, Núm. 41, 1er, trimestre.

Cusumano, Michael A. and Akira Akira Takeishi (1991): "Supplier relations and management: a survey of Japanese, Japanese-Transplant and U.S. auto plants", Strategic Management Journal, Vol. 12, pág. 563-588.

Grieco, Peter L. (1997): World class: Excelencia empresarial, Ed. Deusto, Bilbao.

Hall, Robert W. (1988): Estrategias modernas de fabricación, T.G.P., Madrid, cap. 9.

Helper, Susan (1991): "How much has really changed between U.S. automakers and their suppliers?", Sloan Management Review, Summer, pág. 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, pág. 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, pág. 3-21.

* Entrevistas y material facilitado por Nissan Motor Ibérica, S.A.