

EBEN España
XII Conferencia Anual de Ética, Economía y Dirección-Etica y Finanzas

**RELACIONES FABRICANTE- PROVEEDOR DE PRIMER NIVEL EN LA
INDUSTRIA DEL AUTOMÓVIL. IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO
ÉTICO.**

AUTOR: Carmen Peligros Espada
CENTRO DE TRABAJO: Universidad Europea de Madrid
CIUDAD: Villaviciosa de Odon (MADRID)

RESUMEN

El objeto de este trabajo es analizar las relaciones de colaboración que se establecen en los vínculos que existen entre los fabricantes de automóviles y su red de proveedores de primer nivel. Relaciones que la literatura económica ha venido en denominar, entre otras acepciones, por: *Lean Manufacturing*, *Lean Production*, *Single Sourcing* o Sistema Toyota de producción. Estas relaciones para que alcancen toda su virtualidad se han de desarrollar bajo la base de una profunda confianza entre sus partícipes en la que el comportamiento ético deviene en una variable fundamental.

La estructura de este trabajo es la siguiente: primero inscribimos el *Lean Manufacturing* dentro de las formas de organización entre clientes y proveedores que ha desarrollado la literatura. Posteriormente, analizamos cuales son sus rasgos básicos y las razones que han propiciado su acogimiento como tecnología organizativa. A continuación, estudiaremos sus beneficios en términos de reducción de los precios de los inputs del fabricante y pondremos de manifiesto las dudas que se suscitan en la literatura sobre la verdadera esencia cooperativa del *Lean Manufacturing*. Concluimos analizando la importancia del comportamiento ético entre los integrantes de la relación y las medidas que se toman entre los participantes al objeto de que sus intereses no se vean perjudicados en el caso de que alguno de ellos no actúe con la ética necesaria. Concretamente, analizaremos cuáles son los frenos que se establecen a los posibles comportamientos oportunistas.

PALABRAS CLAVE: *Lean Manufacturing*, Reducción de Costes, Oportunismo.

RELACIONES FABRICANTE- PROVEEDOR DE PRIMER NIVEL EN LA INDUSTRIA DEL AUTOMÓVIL. IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO ÉTICO.

INTRODUCCIÓN

El objeto de este trabajo es analizar las relaciones de colaboración que se establecen en los vinculos que existen entre los fabricantes de automóviles y su red de proveedores de primer nivel. Relaciones que la literatura económica ha venido en denominar, entre otras acepciones, por: *Lean Manufacturing*, *Lean Production*, *Single Sourcing* o Sistema Toyota de producción. Estas relaciones para que alcancen toda su virtualidad se han de desarrollar bajo la base de una profunda confianza entre sus participes en la que el comportamiento ético deviene en una variable fundamental.

La estructura de este trabajo es la siguiente: primero inscribimos el *Lean Manufacturing* dentro de las formas de organización entre clientes y proveedores que ha desarrollado la literatura. Posteriormente, analizamos cuales son sus rasgos básicos y las razones que han propiciado su acogimiento como tecnología organizativa de forma pionera por parte de la industria de automoción. A continuación, estudiaremos sus beneficios en términos de reducción de los precios de los inputs del fabricante y pondremos de manifiesto las dudas que se suscitan en la literatura sobre la verdadera esencia cooperativa del *Lean Manufacturing*. Concluimos analizando la importancia del comportamiento ético entre los integrantes de la relación y las medidas que se toman entre los participantes al objeto de que sus intereses no se vean perjudicados en el caso de que alguno de ellos no actúe con la ética necesaria. Concretamente, los frenos que se establecen a los posibles comportamientos oportunistas son: el temor a la pérdida de reputación, el temor a la toma de futuras represalias, el establecimiento de compromisos a largo plazo (dilema del prisionero), el intercambio de información, la participación en el accionariado y el intercambio de directivos, el establecimiento de *Joint Ventures*, la realización de inversiones en activos

específicos a la relación (costes hundidos), la formación de trabajadores en tareas específicas de la relación y el intercambio de información.

FORMAS BÁSICAS DE RELACIÓN ENTRE EMPRESAS: EL *LEAN MANUFACTURING*.

Desde mediados de la década de los ochenta, asistimos a un aumento en el grado de externalización de la producción, en un proceso de desintegración vertical que ha provocado un incremento de la subcontratación. Este proceso se manifiesta acompañado de cambios cualitativos en la forma de relacionarse fabricantes de automóviles y proveedores, estableciéndose un modelo de vínculos entre empresas que recibe el nombre de *Lean Manufacturing*. De forma sintética, podríamos afirmar que el comprador ha pasado de fomentar y confiar en la competencia entre sus distintos proveedores a establecer profundos acuerdos de cooperación duraderos a largo plazo con un grupo limitado y escogido de sus proveedores.

Se pasa de un “paradigma microeconómico” basado en la maximización de ventas y precio, a perfilar claramente la función de la empresa dentro de una red integrada básicamente por sus competidores, sus proveedores y sus clientes. La contestación a las preguntas “¿Qué hacer?” y “¿Qué comprar?”, conduce a un proceso de especialización y cooperación con los proveedores en aquellas facetas de la producción que se han decidido abandonar.

El modelo japonés es paradigmático en relaciones de cooperación basadas en la subcontratación de la fabricación de componentes. Debido al éxito de este modelo en la transferencia de tecnología, la alta calidad, el desarrollo conjunto de productos y procesos, las entregas con bajos o nulos niveles de almacenamiento (*Just In Time*), la reducción de costes y los competitivos precios, se ha emulado en los Estados Unidos y en Europa, sobre todo, en sectores como el de automoción, que han experimentado con mayor intensidad y de forma más temprana que otros la potencia competitiva del Japón.

Ahora bien, debemos tener en cuenta que la emulación no es, en modo alguno, un proceso rápido. Tal y como señala Bamford: “puede parecer fácil para mí o para Vd., pero estos cambios afectan a inmensas burocracias que se

encuentran atadas a prácticas medio centenarias. *Toyota* comenzó a replantarse su relación con los proveedores en los cincuenta. Pasó una década hasta que *Honda* y *Nissan* adoptaran las prácticas de *Toyota*. Los proveedores más pequeños no asumieron estas prácticas hasta 1.970” (Bamford 1.994, p.27). *General Motors Corporation* no se planteó hasta mediados de la década de los ochenta la renovación de su fábrica más importante, al objeto de promover crecimientos en su productividad y la implantación de un sistema *Justo a Tiempo* (Asanuma 1.985, p.54).

El *Lean Manufacturing* se inscribe como opción intermedia entre las dos formas básicas que nos muestra la literatura para regir los vínculos entre clientes y proveedores. Estas formas son:

- *Integración vertical hacia atrás por parte del cliente o hacia delante por parte del proveedor*, formando así el cliente y el proveedor parte del complejo industrial. Desde la Teoría de los Costes de Transacción se recomienda esta opción como defensa frente a comportamientos oportunistas y siempre que concurren tres dimensiones en las transacciones: Activos Específicos, Frecuencia e Incertidumbre.

- *Relaciones de tipo transaccional* en la que la empresa compradora y vendedora no se vinculan en relaciones a largo plazo y cada transacción no implica relaciones futuras, ya que tanto la empresa compradora como la vendedora abandonarán la relación en el momento en que el mercado les ofrezca mejores oportunidades, incluso de “motu proprio” buscarán nuevas y mejores ofertas en el mercado.

Frente a ellas, las prácticas que han sido denominadas, indistintamente, *Marketing de Relaciones (Relationship Marketing), Lean Manufacturing, Lean Production¹, Producción Ajustada, Single Sourcing o Sistema Toyota²* son

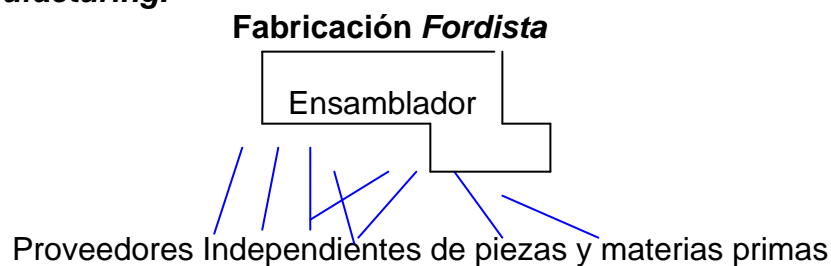
¹ El modelo japonés de producción fue denominado *Lean Production* por el 1985-1.990 *International Motor Vehicle Program* (Oliver, Ikeda, Nakagawa y Primost 2001, p.55).

² En este trabajo nos centramos en los vínculos que se establecen entre el ensamblador y su red de proveedores, ahora bien, somos conscientes que el sistema *Toyota* o *Toyotismo* también se desarrolla, y de manera muy importante, como método de producción dentro de la empresa caracterizado por: la recuperación por el trabajador del control sobre el proceso de trabajo, la superioridad del ser humano sobre la máquina, el triunfo de la autoregulación sobre la disciplina externa, la necesaria identificación del individuo con el equipo y, por tanto, con la empresa y el inevitable declinar de las organizaciones autoritarias frente a las organizaciones participativas (Viaña 1.995, p.100). El *Toyotismo* viene a sustituir al *Fordismo* y al *Taylorismo* como método de producción en la década de los ochenta.

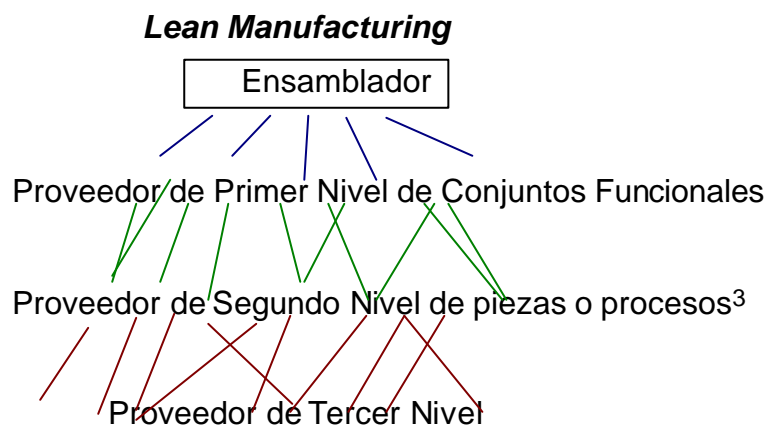
relaciones en las que la búsqueda de la maximización del objetivo de la empresa se logra a través de una acción coordinada por parte de todos los participantes. Debido a que estas relaciones nacen con la vocación de ser perdurables y de profundizar incluso, en aspectos organizativos y de producción del socio, necesariamente se constituyen con un grupo muy seleccionado de proveedores o clientes. En opinión de Lyons, Krachenberg y Henke (1.990), se produce una racionalización de la base de proveedores y un incremento en la confianza de los proveedores que permanecen.

El *Lean Manufacturing* diverge del tradicional modelo *Fordista*. Según Klier bajo el Sistema *Fordista* los ensambladores estadounidenses obtenían la mayor parte de sus piezas y componentes de sus propias divisiones. El siguiente cuadro esquematiza estas relaciones.

Cuadro 1. Relaciones ensamblador - proveedor en los modelos *Fordista* y *Lean Manufacturing*.



Nota: el rectángulo inferior indica la posible integración hacia atrás por parte del ensamblador.



Fuente: elaboración propia a partir de Klier, T. (1.994) *Economic Perspectives* (pp.8-18) (p.12).

³ El caso más frecuente es el del suministro de piezas pero, en ocasiones, los proveedores de segundo nivel aportan procesos como, por ejemplo, el tratamiento térmico de algunas piezas metálicas. Los proveedores de primer nivel, en lugar de realizar el proceso internamente, lo subcontratan al segundo nivel.

Como observamos, un rasgo que caracteriza al *Lean Manufacturing* es que las relaciones directas del fabricante con sus proveedores se circunscriben a un número muy reducido que son los que se sitúan en el Primer Nivel (*First Tier Suppliers*). Estos, a su vez, se vinculan con los proveedores de Segundo Nivel conformando así la estructura de una pirámide.

Existe un claro deseo de que la relación directa se mantenga con el mínimo número de proveedores posible, estableciéndose relaciones tipo *Single Sourcing*. De hecho, *Nissan*, a finales de 1.999, anunció que reduciría el número total de sus proveedores de 1.145 a menos de 600 en el 2.002 (Oliver, Ikeda, Nakagawa y Primost 2.001, p.55).

El *Single Sourcing* se adopta en el sentido que le otorga Treleven (1.987): la decisión voluntaria por parte de una empresa de vincularse con un número muy limitado de proveedores. No existe *Single Sourcing* porque el origen sea único debido a un diseño peculiar, la localización u otros factores que provocan que exista un origen exclusivo, sino que se caracteriza porque se trata de una elección realizada sobre una base de posibles opciones. Una relación cooperativa comprador/vendedor usa una base de proveedores compuesta por uno o muy pocos proveedores preferidos (Landeros y Monczka 1.989, p.10). Así, por ejemplo, *Autolatina* realizó una política deliberada de reducción del número de proveedores, con el objetivo de llegar a dos por componente (Ramírez 1.997, p.85).

El *Single Sourcing* se establece en aras a una mayor eficiencia en la relación. Se trabaja conjuntamente para ofrecer un mayor valor añadido a la producción del socio, y para que este esfuerzo alcance su máxima efectividad no se debe dispersar. En opinión de McMillan (1.990, p.41), el mantenimiento de una relación continuada es más fácil si existen vínculos con un menor número de proveedores.

El *Single Sourcing* nunca llega al extremo de existir un único proveedor para una pieza o un conjunto funcional⁴, ya que al fabricante le interesa crear

⁴ El ensamblaje modular posibilita la provisión de conjuntos funcionales. La modularización consiste en dividir un coche en módulos en lugar de en un gran número de componentes aislados, de tal forma que parte del ensamblaje lo realiza el Proveedor de Primer Nivel que ya integra las piezas en los conjuntos. Posteriormente, estos módulos se ensamblan entre sí, dando lugar a componentes más completos. Así, por ejemplo, en el módulo de la *suspensión*, se incluyen los ejes traseros y delanteros, el sistema de

competencia entre sus proveedores al objeto de conseguir ventajas en relación con: precio, calidad, plazos de entrega o flexibilidad de la producción. En opinión de Burton (1.995, p.16), *Toyota* ha introducido competencia entre proveedores en un modelo de cooperación con los proveedores.

El deseo de los ensambladores de vincularse con una base de proveedores con la suficiente capacidad como para que les proporcionen conjuntos funcionales para todas sus fábricas del mundo, provoca que se surtan de un único proveedor que ofrece lo que previamente suministraban varios. Un ejemplo recurrente es el de los asientos (*Machine Design* 1.995, p.26). A comienzos de los años ochenta, *General Motors* acoplaba asientos, compraba armazones, almohadillados y tapicerías procedentes de ocho a diez proveedores. En la actualidad compra un sistema completo de asientos de un proveedor, a quien se le delega la tarea de procurar los componentes de los otros proveedores (Asanuma 1.988, p.12). *Johnson Controls* pasó a gestionar los proveedores del sistema de asientos de *Chrysler*, muchos de los cuales habían sido incluso Proveedores de Primer Nivel en el pasado (Kamath y Liker 1.994, p.170).

En la medida en la que se asume el *Lean Manufacturing*, se van abandonando líneas de negocio complementarias. A continuación, mostramos ejemplos. En Mayo de 1.993, *Chrysler* vendió dos plantas por valor de 200 millones de dólares dedicadas al cuero y a la tapicería de los asientos a *Johnson Controls* y ocho plantas para hacer el cableado a *Yazaki*, un proveedor japonés (Taylor 1.994, p.53). Como consecuencia de esto, los proveedores de *Chrysler* que, a finales de 1.994, fabricaban el 70% del valor de un automóvil, diez años atrás, fabricaban entre el 50 y el 60% (Bamford 1.994, p.26). A su vez, *General Motors* era de los “Tres Grandes”⁵, la empresa más

dirección, los amortiguadores y los frenos (Thaise 2.001, p.1). La fábrica de *BMW* en Spartanburg (Carolina del Sur, EE.UU.) constituye un ejemplo de modularización, donde *BMW* únicamente provee el motor, la transmisión y la suspensión trasera. Todo lo demás viene suministrado por proveedores externos (Taylor 1.994, p.53).

⁵ Los “Tres Grandes” se refiere a las tres compañías más importantes de los EE.UU.: *General Motors*, *Ford* y *Chrysler*. En 2.000 la producción mundial por grupos (en millones de unidades) fue: *General Motors* 6,73; *Ford* 4,95; *Toyota* 4,89; *Volkswagen* 4,86; *Renault* 4,15 y *Chrysler&Daimler* 3,77. En algunos constructores se integra la producción de otras marcas, sobre las que tienen una participación con influencia decisiva o se han fusionado. Los casos más significativos son los de *General Motors* (Suzuki); *Ford* (*Mazda* y *Volvo*); *Renault* (*Nissan*) y *Chrysler* (*Daimler* y *Mitsubishi*) (Ecople 2.001, p.81).

verticalmente integrada⁶, sin embargo, en la actualidad su planta en Brasil (Gravati) presenta el nivel más elevado de externalización de todas las plantas de *General Motors*, de tal forma que el motor es la única parte producida y entregada por *General Motors* (Thaise 2.001, p.6).

Ford imita también esta forma de actuación desprendiéndose de partes no esenciales. En Noviembre de 1.993, *Ford* vendió sus operaciones de ensamblaje de asientos por un valor estimado de 600 millones de dólares a *Lear Seating* (Taylor 1.994, p.53).

En el caso europeo, el BCG (*Boston Consulting Group*) estimó, en 1.990 que, en términos medios, el valor añadido como porcentaje de las ventas en los fabricantes europeos fue del 46% sin incluir sus compañías subsidiarias de componentes, y del 56% si se incluían.

En general, todas las empresas terminan adoptando el *Lean Manufacturing*. Torreguitart y Martínez (2.000, p.166) estudian el caso de *Seat* y *Nissan* en Cataluña, en el que comprueban que ambas empresas, partiendo de culturas empresariales antagónicas desde el punto de vista de la relación con los proveedores, llegan a establecer, en el umbral del siglo XXI, un modelo similar de cooperación con el proveedor. Así en una escala de 0 a 10, en la que 0 es adversario (relación transaccional) y 10 es socio (*Lean Manufacturing*) *Nissan* presenta una valoración de 7,43 mientras que en *Seat* es el 6,91.

Hemos comprobado como los fabricantes de automóviles van abandonando líneas de producción subsidiarias y van delegando esta producción en una potente industria auxiliar. Estos proveedores de Primer Nivel para cumplir con las exigencias que les imponen los fabricantes deben contar con una dimensión suficiente como para proveerles en cualquier lugar del mundo – lo que implica una dimensión internacional-, para realizar un esfuerzo en investigación y desarrollo de nuevos productos que no fabricarán ni venderán en un plazo no inferior a 3 años, para producir con una calidad próxima a los cero defectos y además productos que satisfagan las necesidades en cuanto a diseño y configuraciones técnicas de sus clientes.

⁶ A finales de 1.994, un tercio del valor de sus automóviles era responsabilidad de sus proveedores

Además de todo esto se le exige a los proveedores un sistema de entregas *Just In Time*, lo que implica un importante desarrollo logístico.

BENEFICIOS DEL *LEAN MANUFACTURING*: LA REDUCCIÓN DE PRECIOS

Las mejoras en el proceso productivo que genera el *Lean Manufacturing* (aumento de la productividad, de la calidad, de la flexibilidad, la reducción de los costes de transacción y de los costes de producción) posibilitan la disminución del precio del producto fabricado. Este constituye uno de los principales alicientes que tienen los fabricantes⁷ para implantar esta tecnología organizativa. Asanuma pone de manifiesto que “la llamada “política de dos vendedores” (*Single Sourcing*) tiene dos objetivos: uno es asegurarse contra una paralización repentina de las entregas debido a accidentes y el otro es poner presión de competencia sobre los proveedores para educarles en una actitud más cooperativa con respecto a los precios y a la calidad” (Asanuma 1.989, p.4) .

En la literatura encontramos ejemplos de esto, así la planta de *Volkswagen* situada en Mosel ha estado requiriendo a sus 13 proveedores de módulos una reducción anual del 2% en sus costes. Si cualquiera de estos proveedores no cumple este requisito, el proveedor del modulo será reemplazado por otro nuevo proveedor (Ikeda y Nakagawa 2.001, p.8).

Dada la trascendencia de las adquisiciones de inputs sobre el total de costes de las empresas fabricantes de vehículos, los esfuerzos por reducir estos costes surten espléndidos efectos en la cuenta de resultados de las empresas. Así, el ahorro en el coste de los inputs fue clave en el retorno a los beneficios por parte de *General Motors Norteamérica*. Gracias a esta estrategia *General Motors*, bajo la dirección de Lopez de Arriortúa, pasó de tener unas pérdidas de 4,5 billones de dólares en 1.992 a un beneficio en 1.994 de 1,5 billones de dólares (Treece, Schiller y Kelly 1.994, p.26). El propio López de Arriortúa expone: “En cinco años, desde 1.987 a 1.992, los resultados fueron

⁷ Además, los proveedores están dispuestos a sacrificar el precio a cambio de otros beneficios que les compensen como pueden ser el establecimiento de un compromiso a largo plazo o la garantía de un mayor volumen de ventas. Esta caída de los precios puede ser deseada por la empresa proveedora, siempre y cuando venga acompañada de una reducción del riesgo, estableciéndose un intercambio entre riesgo y precio (McMillan 1.990, p.44).

absolutamente extraordinarios. *Opel* perdía hasta entonces del orden de 300 millones de marcos al año, y estaba a punto de ser desguazada, lo mismo que *Chrysler* había desmontado *Simca* (López de Arriortúa 1.997, p. 152 y 109).

¿ES LA ESENCIA DEL *LEAN MANUFACTURING* VERDADERAMENTE COOPERATIVA?

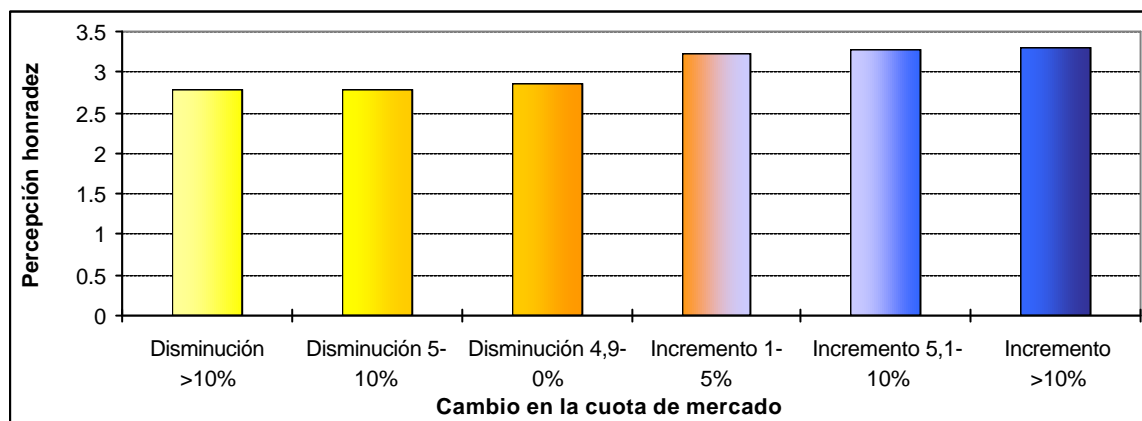
Las exigencias impuestas por el fabricante hacia su proveedor han provocado un importante crecimiento de su dimensión por lo que la relación entre el fabricante y su proveedor de Primer Nivel prácticamente se desarrolla entre iguales. Ahora bien, no deja de existir una situación de dependencia del proveedor frente su cliente por lo que dentro de la relación no sabemos si impera una relación de sometimiento o bien de verdadera colaboración.

En opinión de Ramsay (1.990, p.2) aunque la imagen de las compañías japonesas de automoción, como *Nissan* y *Honda*, sea de una exitosa relación basada en un *Single Sourcing*, donde el poder se comparte entre iguales, la naturaleza verdadera de la relación es "frecuentemente poco cooperativa" Igual se manifiestan Yoshino y Lifson "Hay un segmento de opinión pública en Japón que ve la *Sogo Shosha* (los gigantes *clusters* japoneses, tales como *Mitsubishi*, *Mitsui* y *Sumimoto*) muy negativamente, como el opresor despiadado de pequeños negocios" (Yoshino y Lifson 1.986, p.61). Igualmente en la industria de la automoción japonesa Dore señala "... las obligaciones de la relación no son iguales; el subcontratista tiene que mostrar mejores deseos, más sinceridad para guardar sus ordenes que la compañía que subcontrata en mantener sus ofertas" (Ramsay 1.990, p.4).

Esta situación de dominio provoca que tras la apariencia colaborativa y de reparto de poder entre iguales que muestra el *Lean Manufacturing* se esconda una cara menos amable. Según Helper (1.991, p.21) la relación es, en esencia, adversaria "Que el precio haya decrecido en importancia relativa, no significa necesariamente que la relación sea menos adversaria o más a largo plazo; se podía entender que más que amenazar con salirse de la relación si los proveedores no ofrecen un precio correcto, los clientes ahora amenazan con salirse si el proveedor no ofrece bajo coste, alta calidad y entrega *Justo a Tiempo*".

De todas formas, Helper (1.991, p.20) ofrece una perspectiva más prosaica de las relaciones entre los fabricantes estadounidenses y su red de proveedores. Así, comprueba que la satisfacción con la relación e incluso el grado de honradez percibido del cliente dependía de la cuota de mercado del proveedor, de tal forma que aquellos que aumentaban su cuota consideraban que su cliente había sido más honrado con ellos⁸.

Gráfico 1. Honradez percibida del cliente por el proveedor y cambio en la cuota de mercado.



Fuente: Helper, S. (1.991) *Sloan Management Review*(pp.15-28)(p.20).

IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO ÉTICO.

El principio inspirador del *Lean Manufacturing* es una mutua y profunda confianza entre los participantes de la relación. De hecho, los contratos que ligan a las partes no son escritos o, en el caso de que lo sean, son de forma deliberada muy vagos en sus concreciones. No se definen todas las posibles eventualidades que pueden acaecer en el curso de la relación ya que se deja al libre albedrío de las partes la resolución de los problemas, en la confianza de que la solución ajena a los tribunales será para ambas partes menos costosa y más satisfactoria.

Esta confianza facilita la inversión de los proveedores en activos específicos a la relación. Este es el caso de los proveedores de *Chrysler* que para demostrar su confianza en el fabricante no sólo envían a sus ingenieros a

⁸ De hecho, aquellos que habían perdido cuota de mercado median la honradez de sus clientes con el número 2,84, en una escala del 1 al 5. En contraste, aquellos que han ganado cuota son casi medio punto más favorables, la sitúan en el 3,30.

trabajar en *Chrysler*, sino que también adquieren el software preferido por *Chrysler* en la gestión del CAD/CAM, lo que supone 40.000 dólares por puesto de ingeniero. Además, realizan inversiones para poder adoptar el sistema *Justo a Tiempo* de forma eficiente. Estas inversiones, en muchos casos, se sustentan en la construcción de fábricas o almacenes próximos a las dependencias del ensamblador, lo que posibilita la reducción de costes de inventario y fomenta la comunicación.

Esta canalización de recursos se realiza en sus líneas de producción más eficientes, lo que termina provocando un aumento de sus niveles de especialización. En otras palabras, es preciso abandonar las producciones más subsidiarias para concentrarse en aquellos productos en los que se puede llegar a ser el productor más competente a nivel mundial. Este es el caso de *Allied Signal*, que ha vendido su sistema de frenos ABS para vehículos ligeros a *Bosch*, y se ha centrado en la turbina y en los frenos para camiones pesados debido a su posición dominante en estos mercados. La razón esgrimida es que no estaban preparados para realizar las inmensas inversiones en Investigación y Desarrollo necesarias para ser competitivos. Igual le ocurre a *Delphi Automotive* y a *Lucas Varity* (*The Economist Intelligence Unit* 1998, p.105).

El alto grado de pericia alcanzado por el proveedor le permite afianzar la relación de colaboración, ya que al fabricante no le interesa desprenderse de estas empresas. En opinión de Shapiro (1.985), el deseo de los ensambladores de acceder a las tecnologías de sus proveedores se constituye en un poderoso pilar sobre el que asentar una relación de cooperación duradera.

Ahora bien se han dado casos de abuso de esta confianza, de tal forma que se ha dañado muy seriamente la relación. Así, Fleisher (1.996, p.12) muestra el papel jugado por *Eaton* como proveedor de un sistema de válvulas en el desarrollo de la ingeniería modular de *Ford*. *Eaton* fue un verdadero socio desarrollando un sistema entero de válvulas y ayudando a *Ford* con sus problemas de ensamblaje bajo su presupuesto. *Eaton* trabajó sin contrato y *Ford* en el siguiente proyecto compró componentes individuales de diferentes proveedores. O el caso de la General Motors en el periodo de López de Arriortúa: "Un proveedor de *General Motors* comenta que desarrolló

conjuntamente con *General Motors* un componente electrónico por 30 dólares. Después de reducir el precio a 15 dólares, el agente de compras de *General Motors* demandaba más reducciones, citando una oferta de una compañía china por 9 dólares, compañía que nunca había fabricado ese componente (Treece, Schiller y Kelly, 1.994). Los proveedores alegaban que durante la etapa de López de Arriortua éste exageraba las ofertas de sus rivales para forzarles a reducir aún más su oferta (Wathne y Heide 2.000, p.38).

Por otro lado, el fabricante no está exento de la presencia de comportamientos oportunistas en los proveedores, así lo muestra el relato entre *Fisher* y *General Motors* que establecieron una relación en la que uno de sus objetivos prioritarios era prevenir a una parte de una desproporcionada adquisición de renta de la otra. Sin embargo, *Fisher* modificó su proceso de fabricación interna acaparando beneficios a expensas de *General Motors* (Wathne y Heide 2.000, p.40).

FRENOS A POSIBLES COMPORTAMIENTOS OPORTUNISTAS.

El Oportunismo fue definido por Williamson como “la búsqueda del propio interés con engaño”. Muris introduce un concepto más amplio y considera que existe oportunismo cuando se produce “un comportamiento contrario a la comprensión del contrato por la otra parte, pero no necesariamente contrario a los términos explícitos del acuerdo, lo que termina provocando una transferencia de riqueza de la otra parte a la parte incumplidora del acuerdo” (Gundlach, Achrol y Mentzer 1.995, p. 81).

Como hemos comprobado, existen dentro de la relación posibilidades de comportamientos oportunistas, por lo que en este punto vamos a centrarnos en las formas que tienen los participantes para eludir o, en su caso, minimizar estos comportamientos no éticos. Vamos a enunciar todas las vías posibles, pero tan solo nos centraremos en aquellas que en la literatura se han desarrollado como las más eficientes. Básicamente todas ellas derivan del establecimiento de un compromiso⁹ entre las partes. El compromiso de recursos supone que el futuro

⁹Helper (1.991, p.16) define así el compromiso: “El grado en el que el proveedor tiene la certidumbre de que el cliente continuará comprando sus productos por un período de tiempo. Los clientes pueden señalar sus intenciones de varias formas, incluyendo inversiones, integración vertical, contratos legales que tienen

de las empresas que se encuentran inmersas en el acuerdo se convierte en común.

La capacidad de modificar la conducta es sólo posible si se establecen mecanismos capaces de “premiar” comportamientos acordes al espíritu del acuerdo y de “castigar” comportamientos que no respeten los principios del contrato. Los únicos “frenos”, dejando aparte consideraciones éticas o morales, a comportamientos oportunistas son los derivados de los perjuicios que se pueden sufrir al ejercerlos. Estos “frenos” son los siguientes:

a) Temor a represalias.

En una relación continuada es previsible que, en caso de incumplimiento, la otra parte actúe en algún momento buscando la venganza, lo que aparte de crear una relación inestable y poco fructífera, puede perjudicar seriamente los beneficios de la parte infractora.

b) Temor a la pérdida de reputación.

La reputación de honestidad de una empresa es un activo altamente valorado, ya que la fama de empresa que traiciona los acuerdos le puede cerrar las puertas a futuros pactos ventajosos. Además, la reputación es un activo extremadamente frágil que debe ser objeto de especial cuidado.

c) Compromisos a largo plazo e intercambio de información¹⁰.

Con relación al compromiso a largo plazo, la teoría de los Juegos y concretamente el Dilema del Prisionero enfatiza la importancia del establecimiento de compromisos a largo plazo y la reputación del cliente como elementos que refuerzan la relación de colaboración. El hecho de que la relación de colaboración se configure a largo plazo, provoca la colaboración en el presente. En una relación estable y a largo plazo, la repetición del juego permite a los jugadores escaparse del “dilema del prisionero”. Sin embargo, existe la posibilidad de que el resultado del juego finalmente no sea

la capacidad de forzar a las partes, y contratos no escritos que compelen a las empresas a actuar correctamente y a ser fieles a los términos del acuerdo por temor a perder su reputación en los mercados como empresas que merecen confianza”.

¹⁰ Sako y Helper (1.998, p.406) consideran también la asistencia técnica como posible medida contra el oportunismo pero posteriormente la descartan.

cooperativo, ya que existen también resultados en los que cada jugador buscará racionalmente todas las garantías a corto plazo, y no se plantea el futuro (Kreps, 1.994).

El argumento del juego repetido es que los jugadores cooperan por miedo a que se reduzcan los beneficios en el futuro. En la práctica se le otorga a cada empresa un *rating* numérico. Un proveedor que actúa correctamente tiene un buen *rating*, lo cual incrementa la probabilidad de ser recompensado con futuros contratos. Estos *rating* son usados tanto por empresas japonesas como de Estados Unidos para seleccionar a sus proveedores (McMillan, 1.990).

Los problemas que provoca la falta de verdadera colaboración entre las empresas que forman coaliciones se ha ejemplificado en la literatura a través de las dificultades que surgen entre las empresas que integran un cartel.

El intercambio de información aparece ligado más a la existencia de un compromiso previo entre las partes que a su constitución como freno al oportunismo (Helper 1.991, p.16).

d) Participación en el accionariado y el intercambio de directivos.

Una participación importante en el accionariado de forma que las pérdidas o beneficios que pueda experimentar la empresa participada tengan incidencia en la marcha de la empresa poseedora de las acciones. También el intercambio de directivos puede forzar a abandonar comportamientos oportunistas. Los proveedores son así identificados como pertenecientes a un grupo (por ejemplo grupo *Mitsubishi*). Sin embargo, en opinión de McMillan (1.990), la importancia de tales afiliaciones es a veces exagerada. *Toyota* realiza transacciones con 180 proveedores y mantiene acciones en un porcentaje igual o superior al 50% en 7, en un porcentaje menor al 50% en 25, y las restantes 148 empresas son empresas absolutamente independientes.

Una evidencia de que el intercambio de acciones no es capaz de alterar substancialmente la conducta es que los proveedores no trabajan exclusivamente con el grupo al que pertenecen. Así, miembros del grupo *Toyota*, por ejemplo, subcontratan a menudo con *Honda* y ocasionalmente con *Nissan*. En la industria de los semiconductores, los proveedores afiliados

venden a empresas que compiten con su casa matriz. La afiliación financiera entre cliente y proveedor no es un factor excesivamente determinante en la selección de los proveedores (Cusumano y Takeishi 1.991, p.572).

e) Establecimiento de *Joint Ventures*.

En este tipo de acuerdos existe un riesgo compartido que disciplina la relación evitando comportamientos oportunistas. Un ejemplo de *Joint Venture* es el de *General Motors* con *Toyota* que dio lugar a *NUMMI (The New United Motor Manufacturing Inc.)*.

f) Realización de inversiones en Activos Específicos a la relación.

Dyer (1.996, p.56) constata que *Chrysler* para fomentar la inversión en activos específicos y ganarse la confianza de sus proveedores les ofrece compromisos a largo plazo. De hecho, más del 90% de los proveedores de *Chrysler* han recibido garantía oral de que su negocio se encuentra asegurado por la vida del modelo y más allá. Este cambio de prácticas permite aumentar la confianza de los proveedores y así, en 1.990, los proveedores consideraban menos digno de confianza a *Chrysler* que a *Ford* o a *General Motors*. Sin embargo, ya en 1.993, *Chrysler* aventajaba (y de forma muy clara a *General Motors*) a estos dos ensambladores.

Estos Activos Específicos involucrados en la relación presentan la característica de ser Costes Hundidos¹¹ (*Sunk Costs*). Estos Costes Hundidos son mayores cuanto mayor sea la especificidad de los activos, de tal forma que una vez que la empresa ha invertido en componentes o equipo productivo específico a la relación, el cambio de proveedor o fabricante puede ser tan caro que ambas partes se vean obligadas a perpetuar el acuerdo. Estos activos específicos tienen la capacidad de “atar sus propias manos” o de “intercambio de rehenes” (Williamson 1.983, p.519). Debido a la existencia de tales activos, la empresa no traicionará los acuerdos, ya que le interesa más cumplir el acuerdo que traicionarlo. De esta forma, buscando la maximización de su función objetivo, logra el bienestar común. El estudio realizado por Anderson y

¹¹ El concepto de Costes Hundidos se halla relacionado con el concepto de coste irrecuperable. Un ejemplo típico de costes irrecuperables son la generación y distribución de energía eléctrica, que exige cuantiosas inversiones en capital físico no susceptibles de usos alternativos (Segura 1.993, p.55).

Weitz (1.992, p.27) en canales de distribución establece que las inversiones específicas actúan como potentes garantías en el cumplimiento de los acuerdos.

El compromiso de inversiones en Activos Específicos a la relación adopta dos planos¹². Un primer plano donde el concepto de “específico” se refiere, fundamentalmente, a las inversiones en activos, y un segundo en el que alude a la producción de componentes exclusivos.

- Especificidad en las inversiones de capital físico.

Dyer (1.994, p.177) pone de relieve que los proveedores japoneses se muestran más inmersos en la esencia del *Lean Manufacturing* que los estadounidenses, como muestra el hecho de que el 22% de las inversiones de capital japonesas se dirigen a activos que no son fácilmente reutilizables en el caso de que hubiera una ruptura en la relación. En contraste, los proveedores de Estados Unidos indican que cerca del 15% de sus inversiones no podrían ser reutilizadas.

La realización de inversiones específicas singulariza al proveedor que las realiza y pueden también constituirse en un origen de rentas. Aoki introdujo el concepto de “quasi-renta” por el cual la especificidad de las técnicas de la relación (*relation-specific skill*) generan un incremento de valor añadido que supera al de la relación del fabricante con proveedores perfectamente sustitutivos entre sí (Asanuma 1.989, p.25).

- Especificidad de las inversiones en componentes.

Diversos estudios concluyen que los proveedores japoneses adquieren una mayor responsabilidad en la ingeniería detallada de los componentes y desarrollan partes exclusivas para sus clientes (Dyer 1.994, p.177). Sin embargo, algunos fabricantes estadounidenses tienden a realizar los componentes de mayor complejidad internamente, ya que si el componente es demasiado sofisticado y exclusivo, cabría la posibilidad de que el proveedor ejerciera algún tipo de presión (McMillan 1.990, p.42).

¹² La separación que aquí se realiza sobre especificidad en activos y componentes se realiza a título esclarecedor. La fabricación de un componente específico, previsiblemente requiere un activo de capital específico. La inversión en Activos Específicos a la relación generará productos adaptados a los requisitos del cliente.

Recientes investigaciones de Helper, Mac Duffie y Sabel (2.000, p.443) establecen que no es indispensable instituir un “intercambio de rehenes” entre los partícipes de la relación, sino que los intereses de las empresas se encontrarían protegidos bajo el *learning by monitoring*. Al mismo tiempo que una de las empresas enseña a la otra determinada práctica, a su vez se capitaliza al enseñarla. Se constituye así una relación en la que los colaboradores continuamente mejoran sus procesos y productos conjuntamente sin la necesidad de una clara división de los derechos de propiedad.

g) Formación de los trabajadores en tareas propias a la relación.

Williamson (1.983, p.526) establece que la formación de los trabajadores en tareas propias a la relación es un activo específico¹³. De todas formas, el grado en el que aparecen Costes Hundidos depende de la especificidad del conocimiento; así cuanto más específico sea el conocimiento adquirido por los trabajadores mayores costes hundidos (Anderson y Weitz 1.992, p.27).

CONCLUSIONES

Hemos comprobado cómo los fabricantes de automóviles se van desprendiendo, poco a poco, de aquellas producciones que consideran subsidiarias y que dejan en manos de una potente industria auxiliar. Los fabricantes se centran en la producción de su “core business” que es el motor del vehículo. Esto ha provocado que las relaciones que ligan a los fabricantes con sus proveedores se desarrollen entre empresas de gran dimensión. La literatura económica no ha podido precisar si estas relaciones se desarrollan dentro de un espíritu realmente colaborativo en donde la ética rige todas las acciones de los partícipes o realmente nos encontramos con relaciones de poder en el que el proveedor toma el papel de aquiescente en relación con el fabricante de vehículos.

¹³ Williamson (1.983, p.526) establece cuatro activos específicos: especificidad en la ubicación, de tal forma que la proximidad posibilita la reducción de costes de inventario y transporte, especificidad en activos físicos, en activos humanos y activos dedicados (*dedicated assets*). Los activos dedicados generan una capacidad de producción general excedentaria, pero no se habría llevado a cabo la inversión sino se vendiera una importante cantidad a un cliente específico.

Estas relaciones surgen del deseo del fabricante de contar con proveedores que puedan ser capaces de cumplir sus necesidades. Entre éstas la de tener una dimensión multinacional y tener una potente división de Investigación y Desarrollo. Ahora bien, también surgen de la necesidad de tener proveedores que puedan suministrarle sus inputs con un menor nivel de precios. Este hecho genera tensiones en la relación por lo que ambos participantes se protegen de posibles comportamientos oportunistas a través, básicamente, del establecimiento de inversiones que poseen la característica de ser costes hundidos para los participantes de la relación.

BIBLIOGRAFÍA

Anderson, E. y Weitz B. (1992): "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXIX, Chicago, pp. 18-34.

Asanuma, B. (1.985): "The Contractual Framework for Parts Supply in the Japanese Automotive Industry", *Japanese Economic Studies*, pp.54-78.

Asanuma, B. (1.988): "Japanese Manufacturer-Supplier Relationships in International Perspective: The Automobile Case", *Working Paper*, nº 8, September, Kyoto University.

Asanuma, B. (1.989): "Manufacturer-Supplier Relationships in Japan and the Concept of Relation-Specific Skill", *Journal of the Japanese and International Economies*, nº 3, pp.1-30.

Bamford, J. (1.994): "Driving America to Tiers", *Financial World*, November, Volume 163, nº 23, New York, pp.24-27.

Burton, J. (1.995): "Composite Strategy: The Combination of Collaboration and Competition", *Journal of General Management*, Vol. 21, nº1, Autumn, pp. 1-23.

Cusumano, M. A. y Takeishi, A. (1.991): "Supplier Relations and Management: A Survey Of Japanese, Japanese-Transplant, and U.S. Autoplans", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Chichester, Sussex, pp.563-588.

Dyer, J. H. (1.994): "Dedicated Assets: Japan's Manufacturing Edge", *Harvard Business Review*, November-December, Boston, pp.174-178.

Dyer, J. H. (1.996): "How Chrysler Created an American Keiretsu", *Harvard Business Review*, July-August, Boston, pp. 42-56.

Economist Intelligence Unit Limited (1.998): "The components industry: challenges and responses for the new millennium" en *Components Business Europe. Western Europe's Components Industry*, 2nd quarter, London, pp. 99-114.

Ecople (2.001): *El mercado del automóvil y de vehículos industriales en España y en el Mundo: Presente y Futuro*, Volumen I, Madrid.

Fleisher, M. (1.996): "A Better Idea: Working With Suppliers", *Automotive Production*, February, p.12.

Gundlach, G. T., Achrol, R. S. y Mentzer, J.T. (1.995): "The Structure of Commitment in Exchange", *Journal of Marketing*, January, Vol.59, New York, pp.78-92.

Helper, S. (1.991): "How Much Has Really Changed Between U.S. Automakers and Their Suppliers?", *Sloan Management Review*, Summer, Cambridge, Massachusetts, pp. 15-28.

Helper, S., MacDuffie, J. P. y Sabel, C. (2.000): "Pragmatic Collaborations: Advancing Knowledge Controlling Opportunism", *Industrial and Corporate Change*, Vol.9, nº3 September, Oxford University Press, Oxford, pp.443-487.

Ikeda, M. y Nakagawa, Y. (2001): "Two Ways of Modularization Strategy in Japan. Toyota-Honda vs. Nissan-Mazda", *Actes du Gerpisa*, Congreso nº IX, International Colloquium, Paris, pp.1-21.

Kamath, R. y Liker, J. K. (1.994): "A Second Look at Japanese Product Development", *Harvard Business Review*, November-December, Boston, pp.154-170.

Klier, T. H. (1.994): "The impact of lean manufacturing on sourcing relationships", *Economic Perspective*, Federal Reserve Bank of Chicago, July-August, Vol.18, Iss. 4, pp.8-18.

Kreps, D. M. (1.994): *Teoría de juegos y modelización económica*, Fondo de Cultura Económica, México.

Landeros, R. y Monczka, R. M. (1.989): "Cooperative Buyer/Seller Relationships and a Firm's Competitive Posture", *Journal of Purchasing and Materials Management*, Fall, pp. 9-18.

López de Arriortúa, J. I. (1.997): *Tu Puedes. Memorias de un trabajador*, Editorial LID 2010, Mayo, Primera edición, Madrid.

Lyons, T. F., Krachenberg, R. A, y Henke, J. W, Jr. (1.990): "Mixed Motive Marriages: What's Next for Buyer-Supplier Relations?", *Sloan Management Review*, Spring, Cambridge, Massachussets, pp. 29- 36.

Machine Design (1.995): "Ford 2.000 calls for more engineering by suppliers", October, p.26.

McMillan, J. (1.990): "Managing Suppliers: Incentive Systems in Japanese and U.S. Industry", *California Management Review*, Summer, Berkeley, Los Angeles, pp. 38-55.

Oliver, N., Ikeda, M., Nakagawa, Y. y Primost, D. (2.001): "Trends in production and product development in the Japanese automotive industry", *International Journal of Automotive Technology and Management*, Volume 1, nº 1, pp. 53-60.

Ramsay, J. (1.990): "The Myth of the Cooperative Single Source", *Journal of Purchasing and Materials Management*, Winter, pp. 2-5.

Shapiro, R. D. (1.985): "Toward effective supplier management: International Comparisons", *Working Paper 9-785-062*, Harvard Business School Division of Research, pp. 1- 29.

Taylor, A. III (1.994): "The Auto Industry Meets The New Economy", *Fortune*, September, Los Angeles, pp. 52-60.

Treece, J. B., Schiller, Z. y Kelly, K. (1.994): "Hardball Is Still GM'S Game", *Business Week*, August, nº 8, New York, p. 26.

Treleven, M. (1.987): "Single Sourcing: A Management Tool for the Quality Supplier", *Journal of Purchasing and Materials Management*, Spring, pp. 19-24.

Torreguitart, M.C. y Martínez, J.L. (2.000): "Modelos de relación cliente-proveedor en el sector del automóvil. Su aplicación en Cataluña", *Economía Industrial*, nº 334, Madrid, pp. 153-167.

Sako, M. y Helper, S.(1.998): "Determinants of trust in supplier relations: Evidence from automotive industry in Japan and the United States", *Journal of Economic Behaviour & Organization*, vol.34, pp. 387-417.

Viaña, E. (1.995): *Las pensiones en España*, nº 68, Colegio de Economistas de Madrid, pp. 95-100.

Wathne, K.H. y Heide, J.B. (2.000): "Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions", *Journal of Marketing*, Vol.64, October, New York, pp.36-51.

Williamson, O. E. (1.983): "Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange", *The American Economic Review*, September, Nashville, pp. 519-540.

Yoshino, M. Y. y Lifson, T., B. (1.986): *The Invisible Link - Japan's Sogo Shosha and the Organization of Trade*, The Massachusetts Institute of Technology Press, London.