

EFFECTO DAS NOVAS RELACIÓNS EMPRESARIAIS PROPICIADAS POLO CONTORNO JIT/TQC EN GALICIA

MARÍA ISABEL BLANCO DOPICO / SARA CANTORNA AGRA
Departamento de Economía Financeira e Contabilidade
Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais
Universidade de Santiago de Compostela

Recibido: 30 decembro 1997

Aceptado: 3 abril 1998

Resumo: *Dada a necesidade de considera-la empresa inmersa nun contorno configurado polos mercados de destino (competidores) e polos de orixe (provedores), consideramos importante estudar-lo resultado da combinación do carácter propio das empresas subministradoras coas ideas e a cultura dominante na empresa cliente: as condicións sociais orixinan a estrutura de relacións, as orientacións, valores e actitudes compartidas actúan sobre a realidade empresarial e dan como resultado un modelo de culturas e subculturas empresariais cun determinado grao de dinamismo e propensión ó cambio.*

O artigo que aquí presentamos analiza a forma en que distintas técnicas de xestión utilizadas nunha empresa dada, en particular as relativas ó aprovisionamento e a filosofía corporativa que se apoia nelas, son asumidas polas empresas relacionadas con aquela a través da función de compras.

Palabras Clave: *Xusto a tempo / Control de calidade total / Relación con provedores / Benchmarking / Estudio de casos.*

THE EFFECT OF NEW BUSINESSES RELATIONSHIPS FOSTERED BY THE JIT/TQC ENVIRONMENT IN GALICIA

Summary: *Due to the need of considering the enterprise immersed in an environment made up of destination (competition) and origin markets it has been considered worthwhile studying the result of the combination of the characteristic common to supplying businesses with the ideas of a dominant culture in the customer enterprise: the social conditions give rise to a structure of relations; the shared trends, values and attitudes act on the business reality and the outcome is a model of business culture and subculture with a certain degree of dynamism and propensity for the change.*

This paper aims at analysing how different management techniques used in a given firm, in particular, those related with provisioning and their underlying corporate philosophy are assumed by businesses related to that one by means of the buying performance.

Keywords: *Just in time / Total quality control / Relation with suppliers / Benchmarking / Study of cases.*

XUSTIFICACIÓN

As relacións entre estratexia, sistema de información para a xestión e novas tecnoloxías é un tema que foi obxecto de renovado interese nos últimos anos. Nun traballo anterior (Blanco Dopico *et al.*, 1996) analizámo-lo proceso de cambio acometido polas grandes empresas galegas para a súa adaptación ás actuais cir-

cunstancias tecnolóxicas, organizativas e directivas e, dentro deste, o papel do sistema de información de xestión. O desexo de ampliar este estudo ás pequenas e medianas empresas (PEMES) mediante a constatación das hipóteses que no traballo de base se realizaron, levounos nesta segunda fase do traballo a tratar de seleccionar as PEMES nas que se puidese ter producido algún tipo de modificación na súa xestión¹. Á vez, buscábamos contrastar unha hipótese "adicional": a "exportación" ou a "expansión" de determinados métodos de xestión e, en particular, o desenvolvemento dunha subcultura empresarial ligada a uns sistemas específicos de xestión orixinados nunha empresa dominante, por considerar que a filosofía da empresa constitúe un marco de referencia para a cultura e nesta se reflicte un substrato de cultura social que ofrece a súa influencia nunha dobre vía: directa sobre a empresa e indirecta sobre os integrantes dela. Na nosa opinión, e dada a necesidade de considera-la empresa inmersa nun contorno configurado non só polos mercados de destino (clientes, competidores, produtos substitutivos), senón tamén polos de orixe (provedores), parecería importante estudar o resultado da combinación do carácter propio das empresas subministradoras coas ideas e coa cultura dominante na empresa cliente: as condicións sociais orixinan a estrutura de relacións e as orientacións, valores e actitudes compartidas actúan sobre a realidade empresarial e dan como resultado un modelo de culturas e subculturas empresariais cun determinado grao de dinamismo e propensión ó cambio.

No traballo que aquí presentamos, analizamos unha empresa de características productivas innovadoras cunha xestión que vén marcada pola excelencia empresarial e distintas empresas relacionadas con ela a través da súa función de provedores daquela. Trataremos de contrastar cómo as novas filosofías de xestión aplicadas pola primeira empresa tiveron que ser asumidas nalgunha forma polas súas empresas subministradoras, o que nos permitirá considerar estas últimas como unha po-boación de PEMES adecuada para a ampliar-lo estudio citado a elas.

ALGUNHAS CONSIDERACIÓNS DE CARÁCTER XERAL SOBRE A CULTURA EMPRESARIAL E O SISTEMA DE INFORMACIÓN DE XESTIÓN

Os valores, normas, posicións ideolóxicas e simboloxía dun grupo, postos de manifesto no desenvolvemento das súas actuacións, son o resultado dun efecto de sinerxía dos diferentes valores, normas, posicións ideolóxicas e simboloxías dos individuos que o integraron e integran actualmente (figura 1). De aí que a preocupación polo estudio do comportamento dos individuos como integrantes dun grupo implique

¹ No estudio orixinal non se nos presentou o problema de cómo selecciona-la mostra que hai que analizar. Dado que o número de grandes empresas non é moi elevado, o sistema de selección foi practicamente directo a través do recurso ás empresas situadas nos primeiros postos da clasificación de empresas galegas.

a delimitación da filosofía corporativa como resumo dos fins que persegue e os medios de que dispón unha organización; en concreto, ha establece-los obxectivos da corporación, os seus procedementos operativos e as súas restricións como institución situada nun contorno socioeconómico determinado.

A filosofía da empresa constitúe, pois, un marco de referencia para a cultura ó conter un substrato da cultura social, que exerce a súa influencia nunha dobre vía: directa sobre a empresa e indirecta a través dos integrantes da empresa (como resultado da combinación do carácter propio de cada persoa coa educación recibida e a cultura dominante no seu país, rexión, cidade e familia).

Co tempo, a filosofía corporativa lévanos a desenvolver un gran número de prácticas e padróns específicos de conducta que constitúen unha cultura organizativa; esta consta dunha serie de símbolos, cerimoniais e mitos que lle comunican ó persoal da empresa os valores e as crenzas máis arraigadas dentro da organización (figura 2).

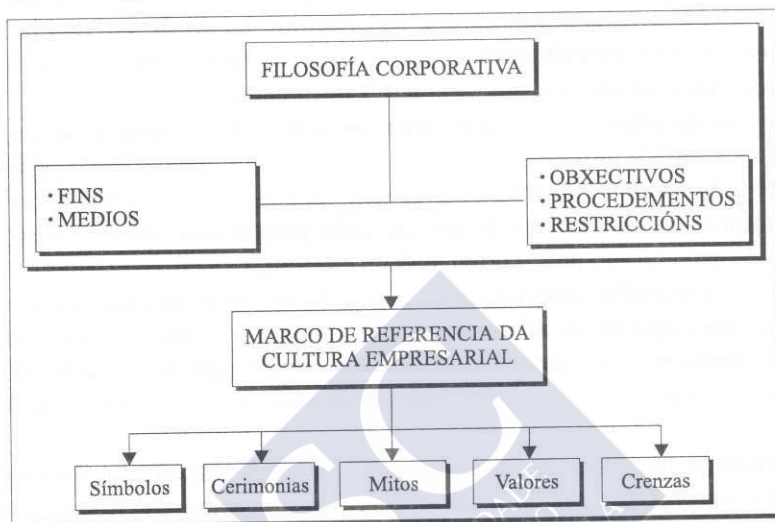
Se entendémo-la cultura organizativa como o deseño estratéxico interno e a imaxe que dá a empresa², a visión desta última como sistema de organización social converte a cultura organizativa nun elemento explicativo fundamental no estudo da orde social: a través da cultura os individuos intégranse en unidades sociais, tales como familias, asociacións, empresas, rexións ou nacións, interiorízanse os valores e normas desas unidades sociais e tenden a exhibir un comportamento máis estable e predicible, facendo posible a existencia dunha orde social e, polo tanto, das organizacións.

Figura 1.- Interacción grupo-individuo na configuración cultural



² Considerándoa, pois, como un modelo de supostos básicos, descubertos ou desenvolvidos por un grupo empresarial a medida que aprenden a trata-los seus problemas de adaptación interna e externa, modelo aprendido ós novos membros do grupo como forma correcta de percibir, pensar e sentir en relación con eses problemas.

Figura 2.- Elementos definitorios da cultura empresarial



O deseño cultural da empresa permite capta-lo seu perfil de resultados obxectivos e subxectivos, é dicir, plasma a súa imaxe e establece a súa ideoloxía organizativa (reflectida na misión ou meta que persegue a empresa, desenvólvese e refórzase a través da tradición e das identificacións), como un sistema de crenzas acerca da organización, compartidas polos seus membros e que a distingue doutras unidades semellantes³.

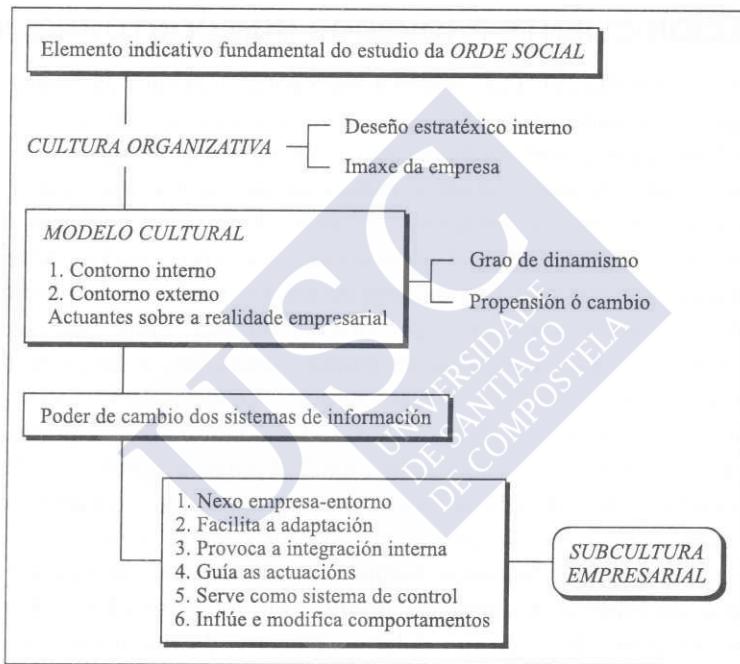
Por outro lado, o modelo de cultura organizativa vén determinado pola consideración de dúas dimensións, marcadas polo contorno externo e interno da empresa, que actúan sobre a realidade empresarial e establecen o seu grao de dinamismo e de propensión ó cambio. Neste sentido, pode considerarse o poder de cambio dos sistemas de información sobre a cultura empresarial (Blanco Dopico e Gago Rodríguez, 1992; Blanco Dopico, 1994) ó actuar como un nexa de unión entre a empresa e o seu contorno, facilitando non só a adaptación a este, senón tamén a integración interna, axudando a guiar actuacións da organización, servindo como sistema de control do fluxo de información e influenciando e modificando comportamentos. Igualmente considera estes comportamentos como unha particular subcultura empresarial, por canto nelles repousa unha teoría acerca do modo en que debe levarse a cabo a toma de decisións, ofrecendo un sistema de valores e crenzas compartidos (figura 3).

Por todo iso, se aceptamos defini-la contabilidade de xestión como o proceso de identificación, medida, acumulación, análise, preparación, interpretación e comuni-

³ En definitiva, faise referencia á suma de valores, normas e hábitos compartidos polos membros da organización empresarial, que imprimen un sistema conceptual que inflúe nas actuacións e decisións dos individuos e na que se destacan distintos elementos, como símbolos, linguaxe, ideoloxía, rituais ou mitos.

cación de información financeira e operativa usada pola dirección para planificar, avaliar e controlar dentro da organización e para asegura-lo uso e contabilización dos recursos, parece claro que o sistema de información de xestión, entendido como conxunto de regras e procedementos para a subministración de información útil á dirección para as decisións de planificación e control dos directivos, ha permitir reflectir adecuadamente a imaxe da empresa e, polo tanto, o seu escenario productivo, a súa estrutura organizativa e o contorno xeral no que esta se desenvolve⁴.

Figura 3.- Elementos explicativos do SIG como modelo cultural



Cada sistema de información de xestión é un esquema interpretativo que media entre a estrutura de significación (regras, conceptos e teorías trazadas para darlles sentido ás actividades da organización) e a interacción social no tipo de comunicación entre individuos definida pola estrutura de lexitimación (constitución moral de interaccións: normas e códigos morais que permiten comportamentos particulares), podendo ser considerado como unha das formas de guía de decisións humanas que asenta as precondicións para o comportamento humano e, polo tanto, como unha forma de cultura.

⁴ Que implica distintas áreas de requirimentos informativos relativas a estratexia de produción, posicionamento da empresa, aspectos tanto operativos como estratéxicos derivados da planificación e o control e aspectos relacionados co comportamento dos membros da organización.

A non-neutralidade dos sistemas de información de xestión⁵ é unha consecuencia da súa fonda implicación na produción de valores. Non obstante, independentemente da neutralidade ou non do propio sistema, os seus deseñadores poden influír no comportamento dos decisores, de onde parece indispensable que a análise da empresa, punto central dun sistema de información de xestión, deba ser enfocado como un sistema de xestión de poderes e, en particular, que se considere a cultura empresarial dominante por canto esta, baixo certas condicións, pode propiciarlle un elemento de sinerxía ó sistema de control e facilita-lo seu funcionamento.

A RELACIÓN CLIENTE-PROVEDOR NUN CONTORNO JIT/TQC

A unión da filosofía JIT/TQC implica incorporar á cultura da empresa unha filosofía corporativa cunha orientación básica que é a satisfacción do cliente a través dunha transformación completa da organización na busca da maximización da eficacia, flexibilidade, produtividade e redución de custos e na cal a existencia dunhas peculiares e estreitas relacións cos provedores son condición inescusable para o éxito⁶ como forma de lograr un nivelado das variacións nas necesidades de produción para minimiza-las fluctuacións productivas na cadea de montaxe final.

A simplificación da produción que orixina implica, entre outras consecuencias, unha redución das existencias en planta, unha clara definición do fluxo de materiais e unha redución do ciclo productivo. En definitiva, dado que non se trata de eliminar existencias, senón de corrixi-las condicións que producen ou necesitan existencias para lograr unha redución de forma racional, é evidente o interese e a necesidade de redeseña-las relacións cos provedores a partir dun proceso que supón partir da *definición de novas relacións entre provedores e empresa*, fundadas no longo prazo, baseadas nunha motivación e asistencia a eles, nunha maior integración entre os sistemas de produción do comprador e do provedor e na asunción por parte deste último dalgúns aspectos da ideoloxía corporativa do primeiro. Cómpre, igualmente, proceder á *avaliación dos provedores* a través da busca non do prezo inicial máis baixo por unidade comprada, senón dos menores custos globais, logra-la *selección dos provedores* baseándose na idea de calidade total unida a outros elementos como o tempo e o custo e, finalmente, proceder ó *control da figura e o papel do provedor*. Dado que este se compromete a garanti-la

⁵ Os sistemas de información contable non son sistemas neutrais, senón unha parte integrante do contorno dos decisores que poden usarse para afecta-lo comportamento e teñen grandes implicacións na organización por canto implican unha visión do mundo que contén asuncións sobre qué información e qué características do con-

calidade total, os procedementos de control realízanse na fonte, nas unidades de produción e de expedición, de acordo coa empresa compradora, á vez que se reducen o número de provedores e se estreitan os lazos con eles.

Así, algunhas das accións que poden levarse a cabo para ter vantaxes competitivas neste campo adoitan concretarse en estandariza-las operacións cos provedores, fomenta-la aparición dun mercado electrónico e conseguir que o provedor traballe para a empresa cliente.

ANÁLISE DA EMPRESA CLIENTE, "EXPORTADORA" DA SUBCULTURA

Seleccionamos como base de estudio a empresa *Citroën Hispania*, situada en Vigo dende 1958 e filial de *Automóviles Citroën*, pertencente ó grupo *PSA Peugeot Citroën* (en adiante PSA) xurdido mediante a fusión de Peugeot e Citroën en 1974, efectiva a partir de 1978. Ese grupo está formado por oito unidades de produción situadas en Francia e seis filiais industriais, das cales unha se atopa en España e outra en Portugal; ademais das actividades de produción de automóviles, o grupo PSA realiza actividades mecánicas, de transporte e financeiras.

A empresa Citroën Hispania intégrase no sector de vehículos/fabricación e está encadrada na subsección DM 34.100 de acordo coa clasificación nacional de actividades económicas, CNAE-93. A produción non se executa de maneira total na planta viguesa: só se realizan as actividades de embutición, ensamblado de chasis, pintura e cadeirado, mentres que os motores proveñen de Francia. Nestes momentos fábrícanse tanto familias de turismos (XSara...) como derivados (Berlingo...) cun destino final, malia que algún dos seus produtos se destina a outras empresas do grupo, que é fundamentalmente o público cun mercado internacional.

A súa *cultura empresarial*, que a empresa define como un conxunto de modos de facer, pensar e actuar non escritos na empresa e que consideran que pode ser unha cristalización do contorno e que ten a súa orixe na empresa matriz, non foi deseñada de maneira estratexicamente consciente, senón que é o resultado de anos de funcionamento, produciuse lenta e progresivamente e serviu para reforza-la idea de innovación e progreso continuo, propiciando o cambio tecnolóxico como un proceso de adaptación a novas circunstancias e filosofías de traballo.

Con respecto á súa misión ou ideoloxía, podemos destacar que os cambios que persegue a actuación da empresa están orientados ós resultados: darlle resposta ó mercado facendo ben e rápido as cousas.

No contexto de competencia internacional no que se desenvolve a actividade de Citroën Hispania, a relación calidade-prezo dos produtos elaborados convértese nun elemento determinante da supervivencia e do éxito. Nesta liña, a partir de 1986 púxose en marcha o *Plan Mercurio*, cuns obxectivos que buscan a consecución do grao de excelencia que permita un nivel de cero avarías, cero defectos e cero stocks para tódalas unidades de produción o que implicou, no seu momento,

a reestructuración dos diferentes sistemas productivos. En definitiva, a súa *filosofía competitiva* implica satisfacer os clientes, reducindo os custos e garantindo as entregas de produtos de calidade no menor prazo posible.

Se cando falabamos de elementos que configuran a cultura empresarial destacábase a existencia dun "argot" propio do contorno ó que pertence, utilizado no nivel de familia ou centro, esta *linguaxe* ten unha enorme relevancia na empresa estudada, como veremos ó analiza-las relacións de compra e aprovisionamento e describimos no glosario final deste traballo.

XESTIÓN DE APROVISIONAMENTOS. SELECCIÓN DE PROVEDORES

A dirección de compras do grupo PSA é común ás sociedades automobilísticas Peugeot e Citroën. Aínda que as compras se atopan centralizadas en Francia e en Madrid, SOGEDAC (Sociedad General de Compras pertencente ó departamento de Política Industrial do grupo *PSA Peugeot Citroën*) é a encargada da selección do provedor ou provedores a través da realización dunha serie de mostras, homologacións, probas de calidade, seguindo criterios propios nos que se establece como requisito previo básico para a elección do subministrador a idea de calidade do produto subministrado e as necesidades xurdidas na produción e como condicións adicionais, unha vez asegurada a calidade dos elementos clave, os prazos de entrega e o prezo dos produtos.

A selección dun provedor realízase a través de negociacións entre este e a Dirección de Compras (SOGEDAC) e en relación con el pódense establecer tres áreas fundamentais que debemos considerar: produción, aprovisionamento e calidade. O proceso iníciase co xurdimento, como consecuencia de necesidades derivadas do proceso de produción, dunha nova referencia⁷ que establece a necesidade de realizar un pedido para a súa compra (figura 4).

Fronte á concepción máis xeral de que a busca da excelencia empresarial pivota sobre tres conceptos básicos: custo, calidade e tempo, que poderían configurar os vértices dun triángulo equilátero con idéntico peso, no sentido de que resalta-la importancia dun pode provocar desequilibrios, o feito de que para SOGEDAC e, en definitiva, para a empresa Citroën Hispania, a calidade sexa o requisito previo básico, parece establecer unha prelación dentro deles tal e como se reflicte na figura 5, prelación que, efectivamente, foi a miúdo comprobada no estudio que realizamos.

A consideración destes criterios (calidade, tempo e custo) leva a SOGEDAC a proceder á realización de auditorías dos estados financeiros e auditorías da calidade do produto e do proceso dos potenciais provedores. En particular, e con respecto ás dúas últimas (auditorías de produto e de proceso), realízanse actualmente

⁷ A utilización deste e doutros termos forma parte da xa citada linguaxe particular da empresa, e no que a súa concreción pode atoparse no glosario final deste traballo.

baixo a norma denominada EAQF-94, que engloba os requirimentos das normas ISO 9000 xunto a especificacións propias marcadas polo grupo.

Por outro lado, na factoría Citroën Hispania SOGEDAC mantén entre dúas e tres persoas encargadas da selección e adquisición de produtos non destinados á produción (tales como material de oficina, compra do material necesario para a realización dunha convención, etc.) a provedores da zona.

Figura 4.- Esquema de xestión de aprovisionamento de referencias

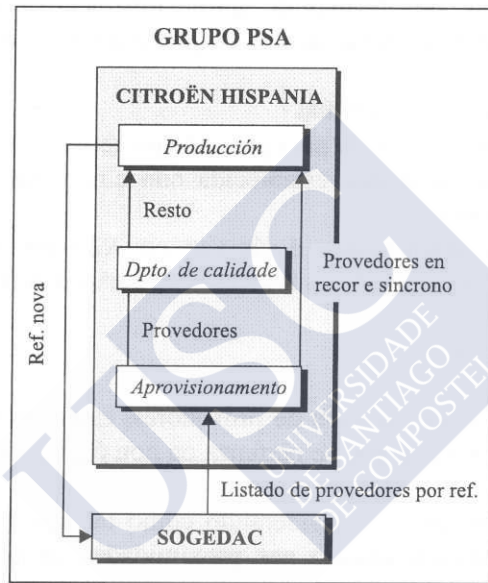
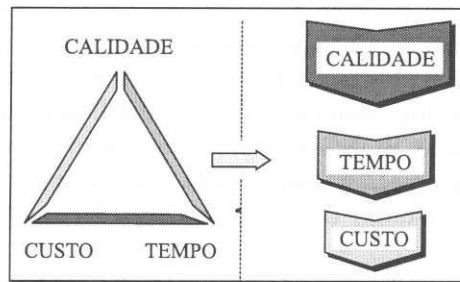


Figura 5.- Parámetros de elección de provedores



Dado o obxectivo de excelencia empresarial reflectido no *Plan Mercurio* (resumo, en definitiva, das metas, obxectivos e valores da empresa analizada), o departamento de calidade é de gran relevancia na empresa. Nel procédese á análise

de calidade no aprovisionamento que ten lugar mediante a auditoría das pezas relacionadas que se realiza a través dunha auditoría diaria e ó azar das pezas recibidas, proceso que se diferencia segundo as distintas formas de aprovisionamento (denominadas *sparte*, *recor* ou *sincrono*, segundo o caso, como veremos posteriormente)⁸.

FORMAS DE APROVISIONAMENTO E CLASIFICACIÓN DE PROVEDORES E TRANSMISIÓN DA INFORMACIÓN RELATIVA A REFERENCIAS

Podemos diferenciar tres formas de aprovisionamento conforme ás cales se realiza a programación de compras dentro da que se diferenciará entre:

- Programación periódica ou mensual.
- Programación semanal, utilizada para pezas de preseries.
- Programación *sparte* ou diaria, establecida con cinco días de antelación para consumos non regulares.
- Programación *recor*, diferenciada, á súa vez, en: R2 (reposición), por retiradas de almacén, adoitan ser provedores franceses en fluxo non tenso (2-3 días) e R1, en praza.
- Programación *sincrono*⁹.

Polo que se refire á clasificación de provedores, esta supón distinción en función da súa localización xeográfica e pertenza ou non ó grupo en:

- Provedores nacionais: praza, considerando como tal aquel subministrador que teña o final de expedición situado nas proximidades da planta cliente¹⁰; non-praza.
- Provedores exteriores.
- Provedores pertencentes ó grupo Citroën ou Peugeot (Ups).

A combinación óptima de ámbalas dúas clasificacións (formas de aprovisionamento e tipos de provedores) supuxo que, nestes momentos, se tenda a que o 100% dos provedores en praza, logo dun estudio de rendibilidade, entreguen os seus produtos en Recor R1 e SINCRONO e os provedores non-praza subministren en recor R2 e Sparte ou programación diaria (sobre todo pezas de cadencia aleatoria) e revisando, ademais, un estudio do custo do paso de Sparte a R1 dende praza (figura 6).

⁸ Así, os aprovisionamentos *recor*, dado que para eles a calidade se presupón ó se-la condición determinante da súa selección, non son analizados.

⁹ É destacable o feito de que, en tanto a tendencia da programación periódica ou mensual e a semanal é a desaparecer, a da *recor* en praza e a *sincrono* é a incrementarse.

¹⁰ Adoita considerarse a media hora do tempo de transporte.

A información relativa a materiais utilizados na produción e ó seu transporte ata a empresa recóllese nunha tarxeta que a empresa denomina recor e que segue a filosofía establecida pola suficientemente coñecida tarxeta kanban. En concreto, distínguense dous tipos de kanban: de produción (as tarxetas son de cor: amarela ou laranxa) e de transporte (as tarxetas son de cor azul) (figura 7).

Figura 6.- Relación tipo de provedores-tipo de programación

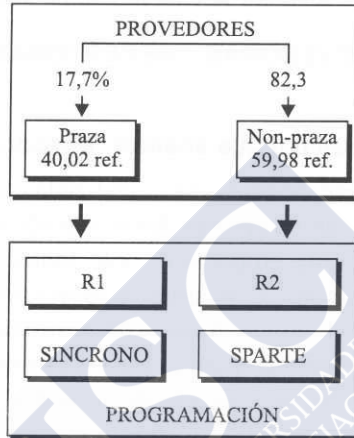


Figura 7.- Tipos de Kanban

KANBAN DE PRODUCCIÓN DE

○

→

KANBAN DE TRANSPORTE DE

○

→

En canto á transmisión da información, esta transmítese a través do sistema EDI. Dentro deste diferéncianse múltiples aplicacións, cada unha das cales se identifica mediante un nome ou argot propio. A necesidade dun cambio de adaptación continuo implica a necesidade dunha gran flexibilidade neste aspecto, posta de manifesto na modificación dos programas utilizados. Tamén hai que destaca-la interrelación entre este sistema informativo propio de Citroën e o das súas empresas provedoras que están interconectados como forma de favorece-la programación conxunta necesaria para alcanza-la excelencia no sistema JIT/TQC¹¹.

ANÁLISE DAS PEMES PROVEDORAS, "RECEPTORAS" DA SUBCULTURA EMPRESARIAL

Selección das empresas que hai que analizar. Metodoloxía xeral

As condicións de selección de provedores utilizadas por Citroën lévanos a considerar a estes como potenciais receptores das novas ideas de xestión manifestadas no *Plan Mercurio* da devandita empresa e, polo tanto, como poboación mostral que hai que analizar en relación coa posible "importación" de políticas e ideas de xestión e, en consecuencia, de novas formas de xestionar e de novos sistemas de información de xestión. O punto de partida para a constitución da mostra que hai que analizar foi, en primeiro lugar, o listado de provedores da empresa Citroën.

Este está configurado por 350 subministradores¹² que, tendo en conta a clasificación e importancia deles establecida por Citroën, nos permitiu seleccionalos provedores en recor e, dentro deles, os situados en praza.

Os datos relativos a este punto en maio de 1996 reflicten que, nesa data, o número de provedores que realizan subministro en recor é de 39, número no que se consideran aqueles que, aínda non estando en praza, realizan as súas entregas a través dos almacéns reguladores. Unha análise deste grupo en relación á súa localización permítenos distinguir: 7 empresas exteriores (francesas)¹³, 32 nacionais e delas 20 non galegas (unha subministra dende Madrid e o resto a través de almacéns reguladores) e 12 galegas.

Dos 39 provedores en recor seleccionamos para o noso estudio as 12 empresas con plantas de produción situadas en Galicia e que realizan as súas subministra-

¹¹ En realidade, os sistemas *just-in-time* (xusto a tempo), como calquera outro que lle permita á empresa unha interacción directa cos sistemas de información dos seus provedores, clientes ou distribuidores, dá lugar ós denominados sistemas de información interorganizacionais que co tempo poden, incluso, cambia-la estrutura do mercado.

¹² Aínda que hai oito anos superaban os 500, o que demostra a tendencia, normal nunha empresa que utiliza JIT/TQC, á redución substantiva do número de subministradores.

¹³ Habería que resaltar aquí o interese de Citroën Hispania por lograr un achegamento dos subministradores á súa planta industrial, o que motivou distintas actitudes e políticas por parte destes últimos fronte a este intento; por exemplo, nalgún caso logrouse ese obxectivo mediante a compra por parte de subministradores non galegos de pequenas empresas na nosa rexión, que aínda que se dedicaban á actividade productiva xeral da subministradora non o facía na súa área productiva específica.

cións en recor ou en sincrónico¹⁴. Esa selección baséase en dous motivos diferentes: en primeiro lugar, por canto o noso obxectivo xa referido é a comprobación de se a política de Citroën en relación ós aprovisionamentos actuou, dalgunha forma, como factor de dinamismo da cultura que, sobre este tema, latexa nas empresas subministradoras da súa área de acción máis inmediata (provedores en praza) e, en segundo lugar, porque a política de subministracións de Citroën ten como un obxectivo primario a transformación de tódolos provedores en praza para que realicen as súas subministracións en recor (vía utilización de almacéns reguladores).

Unha vez elixida a mostra, procedemos a realizar unha análise empírica sobre os condicionantes lóxicos dos provedores en praza da empresa Citroën Hispania seguindo a seguinte metodoloxía xeral.

En primeiro lugar, mantívose un primeiro contacto telefónico coas empresas seleccionadas para manifestarlle-lo obxectivo do estudo e o noso interese por realizar en planta unha entrevista persoal cos encargados de calidade e de produción dado que, debido ó pequeno tamaño da maioría delas, non se atopa moi delimitado o campo de actuación do persoal directivo. Aínda que en moitos casos algunhas das funcións directivas non estaban descentralizadas, polo cal unha soa persoa era responsable da produción e da expedición do produto, sen embargo, si observamos en tódalas entrevistas realizadas a existencia de persoal asignado exclusivamente ó departamento de calidade, o cal destaca a importancia desta función, que posteriormente corroboraremos.

Este primeiro contacto, realizado coas doce empresas seleccionadas reduciu o campo de actuación ás oito empresas que manifestaron, en principio, a súa disposición a realiza-la entrevista e que serán identificadas coas letras A, B, C, Nun caso, a empresa H, comunicóuno-la necesidade de enviar previamente por fax un guiión dos puntos fundamentais que se ían tratar, negándose posteriormente a recibirmos aducindo que eran datos de índole *secreta*¹⁵. En definitiva, a mostra reduciuse ás sete empresas que accederon a recibirmos nas súas instalacións, todas elas pertencentes á subsección DM 34.300 do listado CNAE-93. Delas, catro pertencen ó sector de vehículos, pezas de recambio e fabricación e tres ó sector de plásticos.

As entrevistas estaban deseñadas seguindo un cuestionario semiestructurado de preguntas abertas para non coarta-lo sentido das respostas e favorece-la obtención de comentarios informais que puideran poñer de manifesto trazos culturais específicos. A duración media das entrevistas cos directivos das empresas¹⁶ foi dunhas

¹⁴ Nesta modalidade entréganse dous fluxos de constituíntes: os parachoques e as alfombras, a través dos almacéns reguladores.

¹⁵ Curiosamente, tratábase da única empresa cun director de planta que non era español e o punto conflictivo aducido era a estrutura de capital da empresa, dato que por outro lado, como lle comunicamos, pode obterse no Rexistro Mercantil.

¹⁶ En moitas ocasións, ó tratarse de pequenas empresas, algunhas das funcións directivas non estaban descentralizadas polo cal unha soa persoa era responsable da produción e da expedición do produto; sen embargo, observamos en tódalas entrevistas realizadas a existencia de persoal asignado exclusivamente ó departamento de calidade, o cal corrobora a importancia desta función como veremos posteriormente.

tres horas. Trala realización de cada entrevista o equipo de investigación mantivo reunións de traballo co fin de analizar e comentar de maneira inmediata as informacións obtidas e confeccionar unha ficha para cada empresa na cal se reflectiron, ademais, comentarios e opinións sobre a entrevista realizada. Posteriormente, se se estimaba necesario a aclaración dalgún punto concreto, mantíñanse distintos contactos telefónicos coas persoas entrevistadas.

Resultados obtidos

Debemos resalta-la alta porcentaxe de respostas obtida (o 58% da poboación, e o 87,5% da mostra analizada), así como o elevado grao de cooperación mostrado polas empresas que accederon a ser entrevistadas.

No 75% dos casos estudados inicialmente como base da mostra (seis das oito empresas) o capital social ten unha forte representación francesa, sendo galego só no 25% (2 de 8), característica recollida na táboa 1.

Táboa 1.- Estructura actual de participación no capital

Empresas	Maioría de capital	
	Español	Estranxeiro
A	X	
B		X
C	X	
D	X	
E		X
F		X (100%)
G	50%	50%
H		50%

En definitiva, parece evidente o traspaso de propiedade española a francesa nos últimos anos que vai acompañado cun cambio cultural moi perceptible.

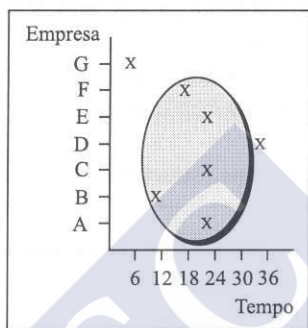
Fronte á idea do deseño estratéxico consciente da cultura empresarial, aparece, novamente, a idea de que a cultura se xerese co tempo pero o resultado do funcionamento da empresa é difícil de cambiar ou redeseñar.

Sen embargo, se a cultura empresarial se caracteriza por unha serie de valores que se proxectan na forma de actuar no seu contorno, ha terse en conta que nas empresas estudadas, as especiais relacións co seu cliente obrígaas a segui-las liñas de actuación que aquel marca, de forma que a necesidade de aprehende-las oportunidades e evita-los perigos implica, tal vez non a achega de novos valores, pero si o aproveitamento das liñas máis acordes cos seus valores previos xa existentes.

De aí que o primeiro punto de interese, dado o obxectivo perseguido por este traballo, fora a constatación da existencia de cambios na subministración á empresa cliente (Citroën Hispania). No 100% dos casos esas modificacións foron confirmadas, indicándonos que estas se produciron nos tres últimos anos (figura 8), á

vez que, en relación coa orixe ou causa destas, constatouse que foi imposto pola empresa Citroën e non como consecuencia dunha vontade modificadora propia (só unha das empresas sinalou a súa intención de fomentar estes cambios). En canto á súa opinión sobre este feito, as empresas participadas por capital francés manifestaron que iso facilitaba a inclusión dos seus produtos entre os adquiridos pola empresa Citroën¹⁷.

Figura 8.- Cambios no tempo da forma de subministración



Unha das consecuencias da entrega das subministracións en recor e sincrónico é a necesidade de que os provedores estean conectados informaticamente a través dun sistema EDI, mediante o cal reciben periodicamente as requisicións de materiais efectuadas por Citroën durante o día. Algunhas empresas subministradoras intentaron, á súa vez, transmitirles esta técnica ós seus propios provedores, sen lograr, ata o momento, resultados positivos neste campo.

Con respecto á forma de subministración á empresa Citroën, observamos que esta se realiza directamente a planta en cinco casos, mentres que nos dous restantes se efectúa a través de almacéns reguladores (nun caso debido a que debe subministra-lo seu produto en sincrónico, encargándose de establecer a disposición correspondente o almacén regulador). Constátase, así mesmo, que na actualidade se tende a esixirilles a algúns subministradores en recor que entreguen os seus produtos en sincrónico, evolución que xa foi realizada nunha das empresas entrevistadas, manifestándonos as demais a súa crenza de que nun breve prazo entrarán a subministrar tamén nesta modalidade¹⁸.

Polo que se refire ó transporte utilizado para a entrega, en catro casos é por conta de Citroën e nos tres restantes por conta dos subministradores (dous dos ca-

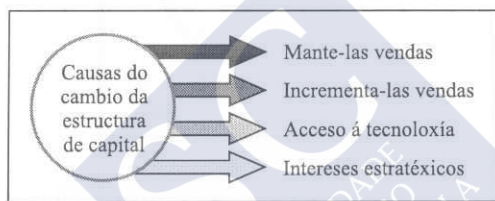
¹⁷ Temos que sinalar que as empresas francesas que adquiriron estas participacións en capital son, á súa vez, subministradoras do grupo Citroën nas súas instalacións francesas.

¹⁸ Debemos indicar que a subministración en recor ou en sincrónico implica un risco elevado, por iso Citroën esíxelles ós seus subministradores o mantemento de stocks de seguridade en recintos situados fóra da planta do provedor. A cantidade de pezas neses almacéns ha garanti-la produción de Citroën nun período de 3 a 5 días en función da peza.

les subministran en sincrónico a través de almacéns reguladores e un realiza entre-gas unha vez ó día).

Dadas as características observadas na estrutura da propiedade do capital que destacamos anteriormente, pareceunos oportuno analiza-los cambios e as modificacións que nela tiveron lugar (figura 9). A este respecto, observamos que en catro casos se produciron modificacións, sendo os motivos manifestados para explicalas a intención de manter, facilitar ou incrementa-las vendas ó grupo PSA; nun caso (empresa C), dáse a peculiaridade de que se produciu o efecto contrario e iso gracias á diversificación da súa clientela, a cal non a fai depender en exclusiva do grupo PSA. Nos dous casos restantes, a situación é a seguinte: a empresa D mantén o capital español orixinal, mentres que a empresa G, de creación recente (1991), se creou xa orixinariamente con capital mixto hispano-francés¹⁹.

Figura 9.- Causas do cambio na estrutura de capital citadas polas empresas



En relación ó destino das vendas, indicador do grao de "dominio" que a empresa cliente pode mostrar sobre a subministradora, en seis casos o grupo PSA representa, cando menos, o 70% da facturación, alcanzando o 100% desta nunha das empresas entrevistadas, o cal pon de manifesto a súa dependencia total do grupo PSA²⁰.

Con respecto ó cumprimento dos requirimentos para a selección de provedores, nos que a calidade destaca como elemento básico na súa elección, o grupo PSA realiza auditorías de calidade en planta a tódolos seus provedores²¹ o que nos permite sinala-la existencia dun compromiso de calidade entre Citroën e os seus subministradores, feito que se reflicte nos resultados obtidos ó observar que se produciron modificacións que favorecen a mellora da xestión do sistema de calidade de partida. Igualmente, obsérvase a existencia dun departamento de calidade en tódalas empresas entrevistadas (ó cargo dun enxeñeiro, auxiliado por persoal que xeralmente posúe a titulación FPII, (táboa 2)). A filosofía seguida polas empresas

¹⁹ A e G son empresas nas que a parte española está en mans do mesmo grupo (A grupo), mentres que a parte francesa do capital está en mans de diferentes grupos franceses subministradores das plantas francesas do grupo PSA.

²⁰ Temos que destacar, non obstante, como vimos no caso da empresa C, que como indicamos anteriormente ten a súa clientela moi diversificada, representando o grupo PSA menos do 36% do volume de vendas.

²¹ Tódalas empresas entrevistadas superaron a EAQF-94, requisito indispensable para ser provedor tipo A de Citroën, ademais superaron as normas ISO 9000 seis das empresas analizadas.

subministradoras para a implantación do control de calidade foi semellante e consiste na creación dun programa de calidade que define claramente tódolos requisitos de calidade que deben satisfacer tanto os procesos como os produtos. Estes programas foron deseñados por persoal propio ou, de se-lo caso, por persoal do grupo ó que pertence.

Táboa 2.- Persoal de calidade

Empresas	Persoal dpto. de calidade	
	Enxeñeiros	Auxiliares
A	1	7
B	1	3
C	1	2
D	1	3
E	1	2
F	2	4
G	1	4

Observamos, sen embargo, que, en relación á clasificación dos seus propios provedores, os criterios seguidos por Citroën Hispania non foron asumidos polas empresas subministradoras de Citroën Hispania, con excepción dun caso correspondente a un grupo francés con forte peso específico no sector.

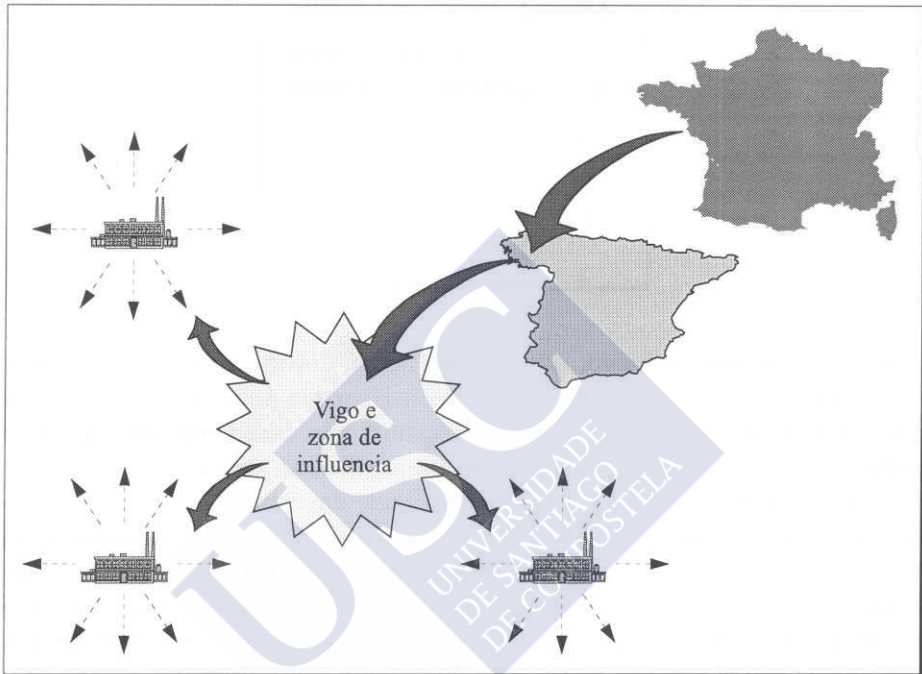
O control de procesos, realizado na totalidade das empresas, leva a estas a inculcárllelo ós seus subministradores de equipamento, os cales constitúen o único grupo de provedores que é auditado polas empresas obxecto do presente estudo. En relación cos produtos, debemos indicar que, aínda que se nos comunicou a existencia dun autocontrol por parte do operario no posto, este non se realiza realmente dunha forma efectiva, posto que observamos que se limita á simple separación das pezas defectuosas detectadas e só se lle comunica ó responsable de planta se a porcentaxe de produtos rexeitados é moi elevada. Posteriormente, realízase un control de produto final, non exhaustivo senón por mostraxe.

Debemos destacar que, na *maioría das empresas*, a idea de calidade transcende o límite do departamento e transmíteselle ó persoal de planta fomentando a súa colaboración, á hora de obter melloras de calidade, mediante o establecemento dun sistema de incentivos, o que, dalgunha forma, *constata a idea dunha clara asimilación por parte das empresas subministradoras da cultura de calidade da empresa cliente*.

Esta asunción da cultura de calidade do grupo PSA queda claramente de manifesto no proceso de selección dos seus propios subministradores por parte das empresas analizadas: en todas elas prímase a calidade e o prazo de entrega sobre o custo (figura 10). A dificultade fundamental coa que se atopan neste proceso refírese á posta en obra dunha auditoría deses subministradores de forma similar á utilizada polo grupo PSA e iso, fundamentalmente, por dous motivos: o escaso po-

der negociador cando os seus subministradores son empresas de maior tamaño, dada a reducida porcentaxe das compras-vendas sobre o total, e a dificultade de transmitir esta filosofía cando os provedores son empresas de moi reducido tamaño.

Figura 10.- Transmisión da cultura de calidade ós subministradores



CONCLUSIÓNS

Como resultado da combinación da cultura dominante na empresa Citroën Hispania S.A. dos determinantes do contorno xeral en que está inmersa e do carácter propio das empresas relacionadas con aquela mediante unha relación cliente-proveedor, observamos cómo as novas filosofías e técnicas productivas e de xestión de carácter innovador que a empresa cliente implantou foron asumidas polas empresas relacionadas con aquela, constatando, así, cómo a cultura dominante na grande empresa influíu sobre as empresas relacionadas con aquela, modificando o marco de referencia cultural, non só desas empresas, senón tamén da cidade e incluso da zona en que están inmersas.

En particular, a influencia cultural de Citroën no seu contorno máis próximo foi constatada neste traballo non só mediante o cambio da estrutura de capital das súas empresas relacionadas, senón tamén do cambio nas prácticas e padróns específicos de conduta delas: en concreto observouse unha clara influencia no sistema

de xestión de poderes e cultura empresarial das empresas provedoras. Así, a empresa cliente influenciou no comportamento dos seus provedores de forma notoria non só transmitíndolle novas ideas sobre xestión de poderes e cultura empresarial dominante, senón tamén obrigándoas a realizar modificacións tanto na forma de subministración como na súa operativa interna (fundamentalmente en relación á xestión informática de pedidos, ás entregas xusto a tempo e ó control de calidade de produtos e procesos na busca da calidade total). Obsérvase, neste sentido, unha forte asimilación da cultura de calidade da empresa cliente que prima, nas empresas analizadas (cliente e subministradoras), a calidade dos artigos e o tempo de entrega sobre o custo dos produtos.

En definitiva, observámo-la asunción por parte das empresas subministradoras da filosofía JIT/TQC, base fundamental da filosofía da empresa cliente, filosofía que, cada vez máis, é ou intenta ser transmitida por parte das empresas relacionadas con Citroën ós seus propios subministradores, como forma de mante-la súa actual vantaxe competitiva.

ANEXO 1: GLOSARIO DE TERMOS

EDI	<i>Electronic Data Interchange</i> (intercambio electrónico de datos): conxunto de técnicas de transferencia de datos vía telemática entre ordenadores.
ISO9000	<i>International Standards Organization</i> . Normas de calidade das series ISO9001/2/3 segundo se trate de deseño, servicios, fabricación, almacenaxe, distribución...
Programación periódica	O provedor recibe un programa por período, con ordes pechadas para o primeiro período e con programas indicativos para os tres períodos seguintes.
Programación semanal	O provedor recibe un programa de previsión en cada período, completado cada semana por ordes pechadas para a semana seguinte.
Programación diaria	O provedor recibe unha mensaxe que indica as necesidades diarias, precedido de programas de previsión periódicos e eventualmente semanais.
Recor	Reposición do consumo real é a versión PSA do kanban xaponés.
Referencia Sparte	Cada unha das pezas que conforman un vehículo Sistema de programación de aprovisionamentos, racionalizada por unha técnica económica. Este sistema asegúralle ó provedor o tempo necesario para fabricar e entregar dentro dun tempo de preaviso (cinco días).
Sincrono	Modo de aprovisionamento no cal as peticións se reali-

zan peza a peza de tal forma que cando pasou o vehículo por un punto determinado da liña de montaxe se define a orde de entrega para que se produza nun punto de montaxe posterior, sendo o tempo de reacción dunhas poucas horas.

BIBLIOGRAFÍA

- ALÁEZ ALLER, R.; BILBAO UBILLOS, J.; LONGÁS GARCÍA, J.C. (1995): "Tendencias en la evolución cualitativa de las relaciones entre fabricantes y proveedores del sector de automoción: el caso del País Vasco y Navarra", *IX Reunión Asepelt España*. Santiago de Compostela.
- ÁVILA, V. (1995): "Integración estratégica de la cadena de suministros", *Harvard-Deusto Business Review*, núm. 69, (novembro-dicembro), pp. 88-94.
- BALAKRISHNAN, R.; LINSMEIER, T.J.; VENKATACHALAM, M. (1996): "Financial Benefits from JIT Adoption: Effects of Customer Concentration and Cost Structure", *The Accounting Review*, vol. 71, núm. 2, (abril), pp. 183-205.
- BLANCO DOPICO, M.I. (1994): "Estrategia, organización, cultura: elementos relevantes en el diseño de un sistema contable empresarial", *Jornada sobre ¿qué hay de nuevo en Contabilidad?* Universidad de Buenos Aires, Instituto de Investigaciones Contables.
- BLANCO DOPICO, M.I.; CANTORNA AGRA, S. (1997): "Información estratégica para el ajuste o replanteamiento del just-in-time en una empresa del sector del automóvil: el caso de la huelga en el transporte", *IX Congreso AECA*. Salamanca.
- BLANCO DOPICO, M.I.; CANTORNA AGRA, S.; CANAY PAZOS, J.R. (1996): "El resultado de la relación cliente-proveedor sobre orientaciones, valores y actitudes empresariales", *VII Encuentro de Profesores Universitarios de Contabilidad*. Barcelona.
- BLANCO DOPICO, M.I.; GAGO RODRÍGUEZ, S. (1992): "Cultura organizativa y sistema de información para la dirección: una conexión necesaria", *IV Encuentro de Profesores Universitarios de Contabilidad*. Santander.
- BLANCO DOPICO, M.I. ET AL. (1996): *La información como vía de desarrollo de ventajas competitivas en la planificación estratégica: estudio empírico de las empresas gallegas*. Xunta de Galicia.
- CARDOT, CH. (1995): "Le Groupe PSA Peugeot Citroën", *Revue Française de Contabilité*, núm. 268, (xuño), pp. 9-24.
- FILSER, M. (1992): "Gérer l'Evolution de son Système de Distribution", *Revue Française de Gestion*, núm. 90, (setembro-outubro), pp. 108-115.
- GARETS, V. (1992): "La Relation Distributeur-Fournisseur à l'Heure des Nouvelles Technologies", *Revue Française de Gestion*, núm. 90, (setembro-outubro), pp. 117-123.
- HENDEL, F. (1992): "La Logistique de Distribution", *Revue Française de Gestion*, núm. 90, (setembro-outubro), pp. 95-103.
- RODRÍGUEZ REY, J.P. (1990): "Aplicación de un programa de calidad total: plan calidad total CITROËN", *Alta Dirección*, núm. 149, (xaneiro-febreiro), pp. 71-82.
- STALK, G. (1989): "Tiempo: la próxima fuente de ventajas competitivas", *Harvard-Deusto Business Review*, núm. 37, pp. 80-94.