ESTRATEGIAS EN EL SECTOR DEL AUTOMÓVIL: LA EMPRESA DIVISIONAL

FORD MOTOR *VERSUS* FORD EUROPA

FERNANDO J. PERIS BONET
RAFAEL FERNÁNDEZ GUERRERO
Facultad de Economía de la
Universidad de València

MARTA PERIS-ORTIZ
Departamento de Organización de Empresas.
Universidad Politécnica de Valencia

Las relaciones entre estrategia y organización son un tema clásico en organización de empresas del que pueden destacarse tres grandes cuestiones. Por una parte, la visión y el pensamiento de los directivos forman la estrategia de la empresa y, para llevarla a cabo, establecen la organización, su estructura y sus procesos (Chandler, 1962; Child, 1997).

La organización es aquí el resultado de la capacidad de construcción humana a través del pensamiento y la actuación directiva (Weick, 1979), como es patente en Ford Motor Company (FMC) en las primeras décadas del siglo XX, bajo la dirección de Henry Ford.

Por otra parte, la experiencia acumulada dentro de la organización, especialmente cuando se refiere a actividades complejas (con habilidades y/o conocimientos de cierta relevancia), alimenta los cambios y los desarrollos del pensamiento de la dirección (Johnson et al, 2003; Wittington, 2003, 2006). La estrategia es aquí el resultado de la experiencia y las ideas que emergen de la vida práctica de la organización (Mintzberg y Waters, 1985), como ocurre con la experiencia generada en Ford de Europa que servirá más tarde como estrategia general para FMC.

Ambas cosas son ciertas. Los directivos construyen la empresa y ésta, con los problemas que genera la concreción de sus actividades y el cumplimiento de los objetivos, se convierte en un campo de experimentación y aprendizaje, de generación de conocimiento, que estimula el cambio en el pensamiento de la dirección y en la estrategia. Finalmente, la estrategia no es sólo una cuestión entre actuación directiva e influencia emergente de la experiencia acumulada en la organización.

Las condiciones del entorno señaladas por Porter (1980) (competidores, proveedores y clientes) o aquellas que se relacionan con el tamaño del mercado y las tecnologías de escala existentes (Chandler, 1977, 1990; Chandler *et al.*, 1999) (tanto en la producción como en el transporte), explican las dificultades o las oportunidades de crecimiento de la empresa. Entre éstas últimas, las complementariedades entre acumulación de capital físico y capital intangible (si el mercado permite una gran escala) (Ibíd.: 27) y el desarrollo del transporte que permite la ampliación de los mercados (Chandler, 1977).

La inteligencia de los directivos, el aprendizaje y la generación de conocimientos fruto de la experiencia acumulada en la organización, y las condiciones de la tecnología y los mercados en el siglo XX, han permitido a FMC pasar de la empresa local de Detroit en 1903 a su actual estructura de empresa multidivisional y multinacional.

Desarrollamos este trabajo exponiendo, en primer lugar, un modelo canónico de empresa divisional. La empresa divisional aporta ventajas organizativas relacionadas con el gran tamaño, que se añaden a lo expuesto en los párrafos anteriores. A continuación describimos los antecedentes y la evolución histórica (algunos de sus rasgos principales) de Ford en Europa, que convierten a FMC en una empresa de forma divisional o multidivisional (FM). En tercer lugar examinamos la estrategia y la organización de FMC en la actualidad, discutiendo el tipo de estructura divisional que adopta. Y terminamos este artículo con algunas reflexiones sobre FMC desde la teoría de recursos y capacidades.

LA EMPRESA DIVISIONAL: DISCUSIÓN DEL MODELO CANÓNICO

En el origen de la empresa divisional se cruzan dos causas fundamentales. En un orden lógico la primera de ellas corresponde al tamaño. Las diferentes divisiones no tienen sentido si no reúnen recursos y escala de producción suficientes para justificar la dirección autónoma de sus operaciones. Pero a esta condición necesaria debe unirse la condición suficiente de carácter estratégico. Bien por la existencia de demanda idiosincrásica (o estratégica) entre empresas (Williamson, 1985), bien por la diversificación estratégica de la empresa entre diferentes productos (Galbraith, 1993) y/o áreas. En el primer caso, una empresa exige a otras empresas comportamientos idiosincrásicos o específicos que no pueden ser garantizados satisfactoriamente mediante acuerdos o contratos, lo que llevará a que diferentes empresas se conviertan en divisiones de una misma Compañía (1). En el segundo caso, más general, la diversificación estratégica hacia diferentes productos aumenta la complejidad interna de empresas que ya eran complejas por su gran tamaño, lo que hace conveniente la formación de divisiones cuya principal responsabilidad es organizar su actividad productiva.

En el caso de empresas con unidades productivas y/o de venta en diferentes áreas geográficas, estas unidades, si no tienen la suficiente entidad para ser divisiones, dependerán directamente de la dirección de la empresa. Si son unidades establecidas en otros países podrán formar parte, en cuanto a estrategia y control, de una división internacional creada por la Compañía que les permitirá cierta flexibilidad de adaptación (Egelhoff, 1982, 1984; Peris y Pla, 2000). Finalmente, si son grandes unidades de producción y/o de venta (o un conjunto de unidades organizativas filiales de la empresa principal), su ubicación en un área geográfica distinta a la sede principal de la empresa puede llevar a la necesidad de que se organicen como divisiones.

La primera ventaja inmediata e importante de la forma divisional o FM es la separación entre dirección operativa y dirección corporativa, que permite mayor especialización y más tiempo para ambos tipos de dirección (Ansoff, 1965; Williamson, 1985). La división es responsable de la organización eficiente de las operaciones del grupo de productos asignado, mientras la alta dirección de la Compañía se ocupa del conocimiento de toda la empresa, del conocimiento del entorno global, y de la formulación y seguimiento de la estrategia corporativa. Si la división se corresponde con una unidad estratégica, además de organizar la producción deberá llevar a cabo su estrategia de negocios en el marco de la estrategia corporativa de la Compañía, tal como ocurrió con Ford of Europe (FOE) al menos en su etapa inicial.

La segunda ventaja, tan importante como la anterior, corresponde a la complementariedad entre acumulación de capital físico y capital intangible. La complementariedad entre capital físico e intangible es importante en las grandes empresas porque éstas tienen las mejores condiciones para seleccionar y formar a sus técnicos y directivos, como consecuencia de la abundancia de medios y el alto nivel de su tecnología. Pero además, como subrayan Chandler *et al*. (1999: 29-30), las empresas con una gran escala de producción dependen para la competitividad de sus costes de una ocupación suficiente de la capacidad instalada (compensando así la inversión fija y los costes hundidos), lo que implica que «son dependientes de una inversión amplia en funciones diferentes a las de la manufactura, para poder mantener la producción». La experiencia y el conocimiento de los empleados en estas empresas, con sus diferentes especialidades y cualificaciones, debe garantizar los niveles de aprovisionamiento, mantenimiento y distribución que garanticen el proceso productivo. Esta necesidad mantiene una interacción positiva entre acumulación de capital físico, escala de producción y el capital intangible de las habilidades y conocimientos de directivos, técnicos y empleados (2).

Ahora bien, en el centro de la complementariedad entre capital físico, conocimientos y habilidades, está el comportamiento. Sin un nivel suficiente de participación y compromiso con los objetivos de la compañía

y de la división, no se dará la creación y disponibilidad necesaria de conocimientos y habilidades. Lo cual corresponde al territorio del alineamiento de los incentivos y de las conductas. Para la economía de las organizaciones las consecuencias del tamaño y de la diversificación estratégica (o de la demanda idiosincrásica) que llevan a la forma divisional, proporcionan un tipo de empresa con especiales ventajas para ejercer el control y alinear los incentivos.

A este respecto Williamson (1985) subraya, por una parte, las ventajas que tiene para el control de los directivos de división la existencia del nivel directivo superior de la Corporación: las divisiones son centros de beneficios y la Corporación examinará su cuenta de resultados. Por otra parte la Corporación, apoyándose en el amplio personal de apoyo característico de la FM, realizará un control complementario de carácter organizativo, consistente en describir la conducta de la división en áreas como desarrollo de producto, diseño e I+D, o mantenimiento de los activos fijos. El cruce de estos dos tipos de control, de carácter financiero y de caracter descriptivo, garantiza una buena ordenación de incentivos del directivo de división que no podrá recurrir a las estratagemas contables (Ibíd.: 138).

Galbraith (1993: 20), desde el enfoque del diseño de las organizaciones, denomina a las dos formas de control anteriores control financiero y control estratégico, y señala la importancia de este último (asistido por el primero) como motor y como orientador del comportamiento. En lo que se refiere al conjunto de los empleados de la empresa, la formación de los trabajadores, técnicos y directivos, el establecimiento de carreras profesionales, los componentes variables y fijos de las recompensas, y los criterios de medición y evaluación, son actuaciones de carácter organizativo que se basan en información previa de carácter descriptivo (control y descripción de la organización) y que se verán favorecidas por el tamaño de la FM (especialmente en lo que se refiere a formación y carreras profesionales). A partir de aquí se encuentran formas complejas y diversas de alinear los comportamientos en cada organización.

Las ideas sobre formas de motivación con un mayor enraizamiento en los sentimientos y la conducta de los empleados han calado en las grandes empresas, que han comprendido que son los empleados los que conocen los detalles. Por razones ontológicas universales (la infinitud de cualquier realidad concreta), detalles que están en las manos y en la cabeza del trabajador operativo son desconocidos para el ingeniero que diseñó el sistema, por lo que la buena disposición y colaboración de los empleados es esencial. Y esto ha de extenderse, con igual o mayor motivo, a los empleados cualificados.

Esta es la intuición de autores como Barnard (1938) o McGregor (1960), cuya visión va siendo incorporada por las grandes empresas con un tamaño que da mayor facilidad para combinar el ejercicio *top-down* de la estrategia y la emergencia de la participación, las sugerencias y las propuestas. Como consecuencia, la complementariedad indispensable entre capital físico y capital intangible es, en realidad, una complementariedad necesaria entre capital físico, comportamientos vinculados a la organización y capital intangible. Esto es evidente en FMC cuando formula su acrónimo de control SQDCME, en el que «M» significa *morale*: la moral o el conjunto de sensaciones, percepciones y sentimientos que corresponden a la relación del empleado con la compañía, que hay que cuidar y alinear para obtener sus mejores contribuciones.

Las otras ventajas del modelo canónico de empresa divisional se derivan de la existencia de elementos tecnológicos comunes entre las diferentes divisiones (Williamson, 1985). Estos elementos comunes permiten la rentabilidad de grandes inversiones en investigación y diseño de nuevos productos (la industria del automóvil es un claro ejemplo, y nuevamente aparecen aquí juntas la escala o inversión en capital físico y los intangibles de capital intelectual), al mismo tiempo que son una condición indispensable para que la oficina corporativa pueda comparar entre diferentes divisiones y evaluarlas, asignar recursos financieros y humanos entre ellas (Williamson, 1985; Galbraith, 1993) y practicar el benchmarking dentro de la corporación.

Así, pues, hay tres características básicas de la empresa divisional clásica, o de su modelo canónico: gran tamaño, diversificación estratégica y elementos tecnológicos comunes. Y esto da lugar a siete ventajas fundamentales: a) separación entre dirección operativa y dirección corporativa; b) complementariedad entre capital físico y capital intangible; c) cruce de los controles financiero y descriptivo; d) mejores condiciones para orientar las carreras y el comportamiento; e) mayor rentabilidad de las inversiones en investigación y diseño de productos; f) mejor asignación de los recursos financieros; y g) más facilidades para aplicar el benchmarking entre las diferentes divisiones y las diferentes áreas de actividad.

Estas son las razones por las que la FM –apoyada en sus grandes escalas de capital físico e intelectual– añade valor a lo que podría ser un conjunto de empresas separadas (cada división una empresa), y lo que justifica a la FM como modelo eficiente para la sociedad (3). A continuación, teniendo como referencia el modelo canónico de empresa divisional, mostramos la estrategia corporativa y la forma divisional-global de Ford Motor Company.

LA EMPRESA DIVISIONAL-GLOBAL FORD MOTOR COMPANY

Describimos, en primer lugar, los antecedentes y la evolución histórica que convierten a FMC en una empresa divisional. En segundo lugar estudiamos la empresa divisional moderna FMC.

Antecedentes y evolución histórica

La vocación global de FMC, y de su fundador Henry Ford, se manifestó desde el principio. Sólo algunos meses después de su fundación en Detroit, el 16 de junio de 1903, dos automóviles tipo A llegaban a Londres (marzo de 1904), y a continuación Aubrey Blakiston, que iniciaba una agencia de ventas y su correspondiente exposición en Long Acre (centro londinense de construcción y comercio de motores y vehículos), hacía un pedido de doce automóviles tipo A (Ford Europe History, 2009).

La historia de FMC en Europa pronto se materializa en el establecimiento de plantas de producción y montaje. La primera de ellas en Trafford Park, Manchester, 1911, seguida de múltiples plantas en otros lugares, entre ellos Copenhague (1919), zona franca de Cádiz (1920), Trieste (1922), Bélgica (1922), Países Bajos (1924), Paris (1925), Berlín (1926) y Turquía (1929) (Ibíd.: 1). Lo característico de todas estas plantas, hasta 1929, es que no dependían de un centro coordinador que estableciera una política común.

Entre 1928 y 1929 FMC da un primer paso hacia la formación de una empresa divisional en Europa (la actual FOE). «Las bases de esa estrategia fueron la centralización en Inglaterra de las actividades europeas de Ford, mediante la formación de una nueva compañía, Ford Motor Company Limited» (Ibíd.: 1). De esta forma FMC intenta ordenar, coordinar y controlar algunos aspectos de sus filiales en Europa. En 1946 Henry Ford II crea una *división internacional* como empresa divisional que coordine y controle todas las operaciones de las filiales de Ford fuera de EE.UU. Pero ninguna de estas dos actuaciones es suficiente. «A medida que la división internacional crece se reconoce la necesidad de adoptar una perspectiva global, en la que no existan diferencias (de gestión) entre las actividades locales y las foráneas» (Peris y Pla, 2000: 77). Y, por otra parte, no existían modelos de referencia para la gestión de algo tan complejo como una empresa con diferentes plantas, en diferentes países, y apoyada en tecnologías que estaban en pleno desarrollo.

Las plantas productivas de Ford en Inglaterra y Alemania siguieron compitiendo sin una coordinación y unos objetivos comunes durante la década de 1950, con la única ventaja (muy importante) de la competencia tecnológica y el progreso en la innovación. Los avances incorporados en Alemania en el modelo Taunus 12M y en Inglaterra en el modelo Cortina 1962, contribuyeron al progreso técnico de toda la compañía. A principios de los años sesenta se crea un grupo de estudio dirigido por John Andrews, director de Ford Alemania, para estudiar de qué modo pueden combinarse y cooperar las organizaciones de Ford de Inglaterra y Alemania, y algunos frutos de esa cooperación, como el de la furgoneta Transit (de gran éxito), animan a seguir con el proceso de integración.

De este modo, en el verano de 1967, Henry Ford II decide que ha llegado el momento de crear Ford of Europe (FOE), llevándose a cabo la coordinación y el desarrollo de proyectos conjuntos entre los centros de investigación de Dunton en Bretaña y de Merkenich en Alemania, e «integrándose además los procesos de manufactura y de compras entre las diferentes operaciones en Europa, produciéndose como consecuencia importantes aumentos en la escala y en el ahorro de costes» (Ford Europe History, 2009: 3).

La división FOE toma cuerpo, además, mediante una fuerte reestructuración de las plantas productivas y ensambladoras, incorporando tecnología más moderna y mayor escala: nueva planta para la producción del Focus en Alemania (Saarlouis, 1970), nueva planta de transmisiones en Francia (Burdeos, 1973), una nueva planta de motores en Gales (Bridgend, 1980), y una gran factoría abierta en España (Valencia, 1976) que inicia su producción con el modelo Fiesta (Ford Europe History, 2009: 3). El modelo que más tarde, dentro de la estrategia actual de la Compañía, se convertirá en el primer modelo global que Ford venderá en todos los mercados (FMC, Annual Report, 2008).

Esta reorganización, que comenzó en 1967, corresponde ya a una empresa divisional clásica que tiene las tres características del modelo canónico: gran tamaño, diversificación estratégica hacia diferentes productos y áreas, e importantes elementos tecnológicos comunes. La gran complejidad de estas empresas, sin embargo, no hace inmediatas las ventajas antes señaladas. Éstas se obtienen sólo si el juego entre dirección corporativa y dirección de las divisiones orienta bien las carreras profesionales y el comportamiento. De ello depende el aprovechamiento de la experiencia y el crecimiento de las habilidades y el conocimiento. El capital físico o la escala de producción es un elemento importante para el desarrollo de los intangibles del capital intelectual (y su complementariedad es indispensable para las grandes empresas), pero su encaje no es automático, ha de ser facilitado por la forma de gestión.

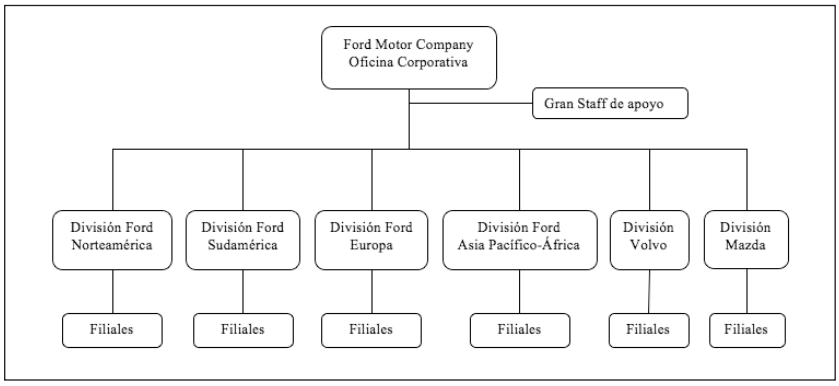

FIGURA 1

EMPRESA MULTIDIVISIONAL FORD MOTOR COMPANY 2008

FUENTE:

Suponiendo una percepción correcta del entorno por parte de la empresa, si las formas de control (4), los objetivos y las políticas de recursos humanos, orientan satisfactoriamente los comportamientos y el conocimiento, cabe esperar que obtendremos mayor rentabilidad de las inversiones en investigación y diseño de productos, mejor asignación de los recursos financieros y más facilidades para aplicar el benchmarking entre las diferentes divisiones y las diferentes áreas de actividad. Pero conseguir esto implica resolver un problema complejo, como veremos a continuación.

Estrategia y organización

La gran complejidad de las relaciones entre la oficina corporativa de FMC y FOE, y entre las diferentes plantas que forman Ford-Europa, es encontrar el equilibrio entre una descentralización que permita la iniciativa de cada parte (de la división FOE con respecto a FMC, y de cada planta con respecto a FOE), y una coordinación suficiente en un marco de objetivos para todo el grupo. Dado que los competidores y los consumidores cambian, que se obtienen nuevos desarrollos de la tecnología, y que las ideas y los comportamientos de trabajadores, técnicos y directivos se modifican, ese equilibrio no existe o al menos no existe de forma estable, como parece mostrar la historia de FMC. Cuestión ésta que no es de caracter menor. La FM añadirá valor a lo que podría ser un conjunto de empresas separadas, sólo si encuentra una aproximación suficiente al equilibrio en la gestión.

Estas cuestiones podemos verlas en FMC. En una gran empresa multidivisional siempre pueden hacerse reestructuraciones y cambios para «obtener mejoras». Pero deben valorarse cuáles son los empeoramientos que puede producir la mejora y hacer balance. Presentamos a continuación (figura 1) la forma multidivisional actual de FMC, e intentamos comprender, por una parte, la gran complejidad de FMC; por otra parte, de qué modo esta gran corporación se aproxima a un equilibrio suficiente entre la planificación general de la Compañía, el dominio de su oficina corporativa y la independencia de sus divisiones y diferentes actividades.

Los centros de beneficios que muestra el Annual Report (2008) de FMC se corresponden con cada una de las divisiones de la figura 1: Ford Norteamérica, Ford Suramérica, Ford de Europa, Volvo (en todo el mundo), Ford Asia Pacífico-África, y Mazda. Estas seis divisiones abarcan plantas de estampación y ensamblaje (operaciones con vehículos), y plantas de ingeniería, transmisiones y obtención de piezas de fundición (operaciones con motores), que están dispersas por un amplio abanico de países y en conjunto emplean a unos 260.000 de los 325.000 empleados de FMC. Hay plantas de estampación en EE.UU. en Búfalo, Chicago, Dearborn, Ohio y Michigan, en Essex (Gran Bretaña), en Geelong (Australia) y en Suecia; y las plantas de ensamblaje se distribuyen entre Grana Bretaña, Bélgica, Suecia, Alemania, España, Turquía, EEUU, Canadá, Méjico, Brasil, Argentina, Rusia, China, Taiwan, Vietnam, Malasia, Tailandia, Filipinas, India y Sudáfrica. Algunas de esas plantas, como las de Vietnam o Taiwan, han producido alrededor de 20 modelos diferentes entre 1992 y 2006.

Todo ello, como consecuencia de la complejidad inherente al gran tamaño y la diversificación, y apoyándose en el vinculo que proporciona la existencia de una tecnología común, muestra la necesidad de la FM. Las múltiples plantas existentes en Estados Unidos se agrupan en Ford Norteamérica, a la que informan de sus iniciativas en diseño y desarrollo de producto y de sus resultados operativos; las plantas existentes en Méjico, Brasil o Argentina informan de sus proyectos y resultados a la división Ford Sudamérica; otro tanto ocurre con las plantas de Asia y África en su relación con la división Ford Asia Pacífico-África, o con las divisiones de Volvo o Mazda; y finalmente las plantas de Grana Bretaña, Bélgica, Suecia, Alemania,

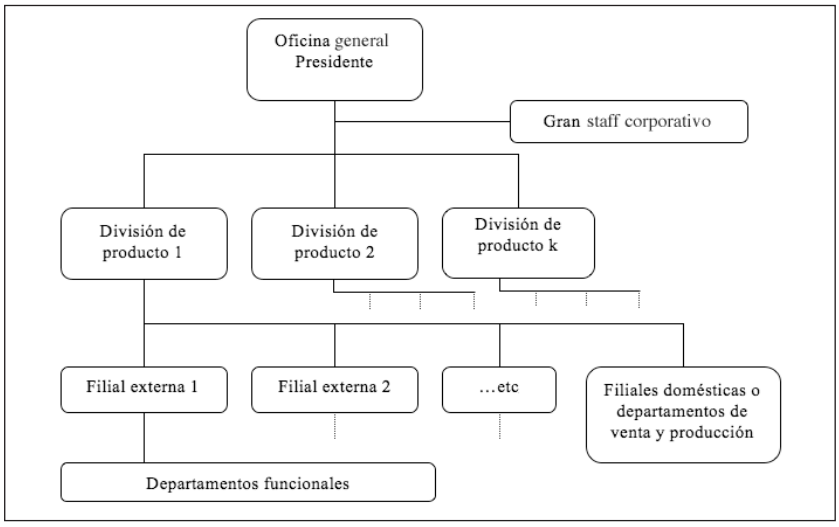

FIGURA 2

DIVISIÓN GLOBAL POR PRODUCTOS

FUENTE:
Adaptado de Franko (1978).

España, Turquía, Rumania y Rusia informan a, y son controladas por, Ford de Europa.

Las divisiones *dividen* la complejidad y hacen posible la gestión, y al simplificar la complejidad pueden facilitar una mayor centralización y una mayor exigencia en el cumplimiento de los planes corporativos, sin que necesariamente haya menoscabo en la independencia y en las iniciativas de la división, y en las iniciativas de las filiales de la división. Dos formas de centralización, en el marco de estrategias corporativas cuya preocupación fundamental es el producto (su investigación y diseño, su producción y distribución, y su calidad (FMC, Annual Report, 2008: 13-14)), corresponden a la empresa multidivisional global por productos y la empresa multidivisional global con estructura matricial productos-áreas.

En el primer caso, la división global por productos es «una estructura organizativa que extiende a nivel mundial las responsabilidades de las divisiones por productos domésticas» (Peris y Pla, 2000: 78). Es decir, las divisiones del propio país especializadas en diferentes productos, generalmente pioneras en los inicios y el desarrollo de la empresa y próximas a la oficina general de la compañía, se ocupan de la dirección de sus mismos productos en el extranjero. El modelo teórico de esta FM se representa en la figura 2, y esta misma estructura, como veremos, es utilizada parcialmente entre las filiales de FOE.

En el segundo caso, los productos siguen directrices, políticas y formas de control que emanan de la oficina corporativa de la compañía y de su personal de apoyo (especialistas en dirección de producción, logística, desarrollo de producto e I+D), mientras las divisiones corresponden a las diferentes áreas geográficas. Si efectivamente se trata de un modelo matricial, las plantas productivas de la compañía (en un área determinada) deberán informar a su división de área y, simultáneamente, a la oficina general de la compañía. La oficina general corporativa centraliza las políticas sobre los diferentes productos (o sobre producción, desarrollo de producto, compras, calidad y distribución), y las divisiones por área geográfica, en estrecha cooperación con la oficina corporativa (Rugman y Hodgetts, 1995), adaptan las políticas a las condiciones locales del área o de cada uno de los países que componen el área (figura, 3). Este caso, al igual que el anterior, es importante porque tiene que ver con FOE y con FMC.

Simplificando un poco, pero no demasiado, las estrategias no son sino caminos para conseguir que los productos (o servicios) sean competitivos. Los productos que elabora la empresa –sin quitar su importancia a otras formas de comunicación– son el leguaje principal de la empresa y la forma en que ésta, en última instancia, se comunica con la sociedad. Todo lo que se organiza es para obtener los productos, y todas las reformas y reestructuraciones son para obtener los productos de forma eficiente y adaptarlos a las preferencias del cliente. Esta preocupación es la que lleva a buscar equilibrios entre el dominio del producto por la oficina corporativa y la adaptación a las condiciones locales por parte de de las divisiones.

A este respecto destaca la actuación de Alex Trotman, CEO de FMC a mediados de los años noventa. Mr. Trotman, partidario de hacer reformas y reestructuraciones en tiempos de bonanza, cuando no son exigidas por situaciones de crisis, planteó cambios en los procesos de compra de materiales y com-

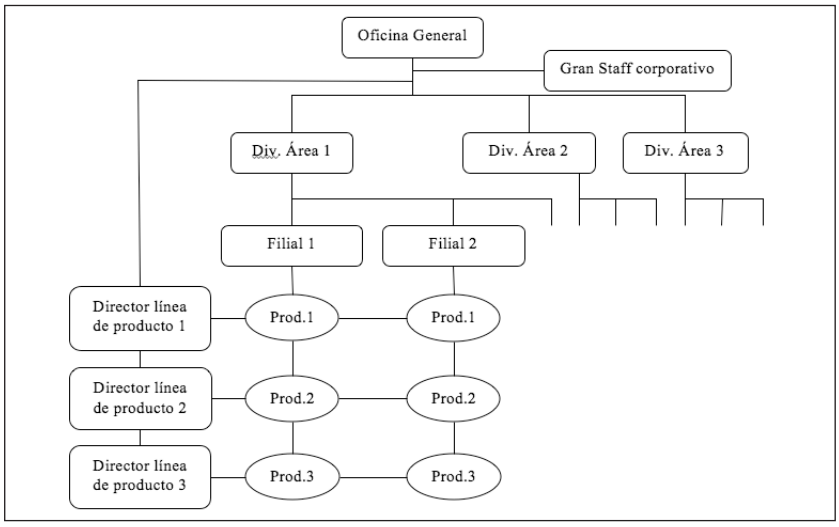

FIGURA 3

DIVISIÓN GLOBAL CON ESTRUCTURA MATRICIAL DE PRODUCTOS/ÁREAS

FUENTE:
Adaptada de Peris y Pla (2000).

ponentes, en los procesos de investigación y desarrollo de nuevos productos (ingeniería y diseño), destacó la necesidad de aumentar la rentabilidad obtenida en los productos Ford, subrayó la conveniencia de una mayor atención a los mercados de Rusia, China y Latinoamérica, y sobre todo, destaco la necesidad de coordinar FOE y Ford Norteamérica. Los objetivos de su plan Ford 2000, en lo que se refiere al producto, incluían ser más rápido y más eficiente en el desarrollo de nuevos modelos, expandir el abanico de productos, alcanzar las ventajas de costes de los japoneses, reducir el tiempo necesario para fabricar un vehículo, y actuar como Toyota vendiendo el mismo modelo en todo el mundo (Hill, 2002: 509).

Para llevar a cabo su plan se formó inicialmente un equipo con 150 ejecutivos, creándose en enero de 1995 la Ford Automotive Operations (FAO), una unidad organizativa encargada de coordinar FOE y Ford Norteamérica. La nueva organización «fue dividida en cinco centros de programación de vehículos (CPV), siendo cada centro responsable del desarrollo, manufactura, marketing y nivel de beneficios obtenidos con cada vehículo, no importa donde fuera vendido». A este respecto el CPV asignado a Europa «tenia la responsabilidad de desarrollar vehículos en segmentos de mercado que son un soporte para la estrategia global de Ford (vehículos pequeños y medianos de bajo consumo) y que se espera que supongan en torno al 50% de las ventas de Ford en la próxima década» (Ibíd.: 510).

Mr Trotman entendió desde el principio que la información y la comunicación a toda la Compañía eran fundamentales, y que los cambios en la organización debían ir acompañados de acuerdos sobre objetivos entre las divisiones y la corporación, entre plantas de producción y equipos funcionales. Se decidió fomentar una clara especificación de los papeles a desempeñar y la asignación de responsabilidades individuales, entrenar a cada uno en el arte de desarrollar una perspectiva cooperativa, respaldar sólo a los ejecutivos que habían demostrado su capacidad para cooperar, introducir cambios en las formas de evaluación y recompensa (evaluando el jefe de equipo), y establecer una comunicación más intensa, tratando con todo ello de reemplazar la necesidad de políticas por formas de funcionamiento bien estructuradas. Tanto Mr Trotman como otros directivos, tal como fue divulgado en su momento por la prensa más o menos especializada (Lorenz, 1994; Szczensy, 1994), concibieron esta estructura como una estructura matricial.

Pero la formación de unidades organizativas como la FAO o los equipos CPV no sustituyen a los centros de ingeniería y de producción de FOE ni a su propio centro de dirección en Europa, y no implican por tanto una transformación estructural de la forma multidivisional. Sí que suponen una importante modificación en las relaciones FOE-FMC, en la que se refuerzan las políticas de la oficina corporativa y su seguimiento por Ford of Europe. Como proponen Bartlett y Ghoshal (1990), la matriz puede no ser una estructura sino un estado mental, un cambio en la fisiología (en los flujos de información y de autoridad) sin modificar la anatomía, y en este sentido Mr. Trotman sí que implanta una *gestión matricial*. Todo lo que se hace en FOE deberá responder a las condiciones locales en las que se encuentran FOE y sus filiales, y al mismo tiempo ser fiel a las políticas corporativas de FMC. Esta doble fidelidad es en esencia la matriz, aunque la estructura corresponda fundamentalmente a la FM clásica de la figura 1.

La dificultad, como hemos dicho, está en preservar el equilibrio entre la centralización de las políticas corporativas y la iniciativa y capacidad de mejora e innovación de las divisiones y sus filiales. Este es un equilibrio que no existe de forma estable, de modo que, como Penélope, hemos de tejer y destejer los niveles mayores o menores de centralización. Ford Automotive Operations (FAO) es una unidad organizativa que puede ayudar, como pretendió Mr Trotman, a evitar duplicidades entre FOE y Ford Norteamérica, a aplicar programas mas generales y exhaustivos de ahorro de costes, o a mejorar la ingeniería y el tiempo en la fabricación de vehículos; pero, tal como ocurrió en la segunda mitad de los años noventa, también puede dar lugar a que se extienda en Europa la idea de que FAO significa «For Americans Only» (Hill, 2002: 511).

La estrategia actual de FMC (FMC, Annual Report, 2008: 12-14), marcada por la respuesta a la crisis económica, subraya cuatro pilares fundamentales de esa estrategia. Una reestructuración agresiva para obtener rentabilidad en las actuales condiciones de la demanda. Acelerar el desarrollo de nuevos productos que los consumidores valoren y deseen. Financiar los planes y mejorar el balance financiero-contable de la compañía. Y trabajar todos juntos de forma efectiva, como un equipo, mejorando los activos globales de la compañía.

La reestructuración en EE.UU. se propone reducir trabajadores contratados por horas y asalariados en más de 60.000, reducir los salarios, negociar acuerdos que permitan estructuras más bajas de salarios en los nuevos empleados, y transferir responsabilidades en las jubilaciones y cuidados médicos. De las 34 plantas de Ford en EE.UU. (estampación, motores, componentes y ensamblaje) cerrar 12, y deshacerse de activos no esenciales para la Compañía (Aston Martin y Jaguar Land Rover) para enfocar los recursos hacia una visión única de Ford, vendiendo además una parte significativa de Mazda.

Se trata de una reestructuración extraordinariamente importante y perentoria, especialmente en Estados Unidos, donde Ford ha perdido 10.248 millones de dólares en 2008, en sus operaciones en el sector del automóvil. La perdida consolidada de todas las divisiones en sus operaciones en el sector del automóvil es de 11.823 millones de dólares en 2008, siendo Ford Sudamérica y Ford de Europa las únicas divisiones con 1.230 y 970 millones de dólares de beneficios en 2008 respectivamente (FMC, Annual Report, 2008: 18 y 141). Y por otra parte la cuota de mercado se ha reducido en el mercado de EE.UU., entre 2004 y 2008, del 18% al 14,2%. Esto se debe a la débil demanda, pero también a la fuerte competencia de los fabricantes de automóviles asiáticos cuyas ventas ponen de relieve los cambios en los gustos del consumidor (Ford profile, 2009).

Otros aspectos de la estrategia, en lo que se refiere a la manufactura en Estados Unidos, se refieren a la adaptación de tres plantas productivas a la producción de coches pequeños y medianos, adaptándose así a las preferencias de los clientes; una mayor flexibilidad en al menos la mitad de las plantas de transmisiones y motores; y cierre de plantas de componentes cambiando esta producción a proveedores. En el desarrollo de productos se pone el acento, en el horizonte del año 2013, en el desarrollo de coches pequeños y medianos que puedan venderse en Norteamérica, Europa y Asia. Incluyendo los modelos Fiesta, Focus, Fusión y Mondeo, y sus nuevos desarrollos.

Ford pasa a diseñar coches globales y a suministrarlos de forma global. El próximo Kuga, actualmente fabricado en Saarlouis (Alemania), pasará a fabricarse en Wayne (EE.UU.). El futuro Mondeo se diseñará en EE.UU. para ser un coche global fabricado en Estados Unidos y en Europa. El actual Fiesta, fabricado en Valencia y Colonia, se lanzará en EE.UU. fabricado en México, en 2010. El nuevo Focus, diseñado en Europa, se producirá en USA y Europa, en 5 versiones, (4/5 puertas, station wagon, SUV, comercial y multiuso). Las nuevas motorizaciones se diseñarán y fabricarán en EE.UU. y Europa, pero con criterios europeos (bajo consumo y bajo nivel de emisiones), y se suministrarán también de forma global para diferentes áreas y países. La planta de motores de Valencia ya suministra el motor «14» a Europa y EE.UU. Los criterios de fabricación y suministro se establecerán en función del mercado. Es decir, si el mercado lo demanda se fabricarán en ambos continentes y se suministrarán de forma local; en caso contrario se fabricará en un continente y se suministrará de forma global. Los costes de envío se verían compensados por la no inversión en duplicar plantas (utillaje, robotización, matricería y personal). La estrategia, como ya dijimos simplificando un poco, no es sino la búsqueda de caminos para que los productos sean competitivos.

En cuanto a los proveedores, siguiendo una tendencia que Mr Trotman ya defendía con fuerza en los años noventa, se trata de reducir su número profundizando las relaciones con los proveedores seleccionados. Quedarse con los mejores proveedores en costes, calidad y plazos de entrega es el objetivo, y la mayor demanda hacia ellos favorecerá sus economías de escala y la mejora de sus condiciones. Los distribuidores también deben reducir su número y aumentar su tamaño, especialmente en las grandes ciudades. Aquí, nuevamente, la mayor escala les permitirá dar un mejor servicio, con menores cos-

tes y más beneficios (Ibíd., 2008: 13).

En cuanto a la estrategia con respecto a Ford de Europa, el Annual Report de FMC de 2008 subraya los éxitos del Ford Fiesta, el segundo modelo de Ford más vendido en Europa en todos los tiempos, la alta producción del Ford Ka, y la consideración que han merecido Ford Galaxy y Ford S-Max como números uno por su alta fiabilidad. El informe hace alusión también al Ford Kuga por sus incorporaciones tecnológicas, y finalmente manifiesta que basándose en la fuerza de su portafolio de productos, Ford Europa ha mejorado sus ventas y su participación en los 19 mercados en los que vende sus vehículos.

Si la obtención y la venta de los productos va bien, la estrategia va bien, como muestran los datos financieros. A pesar de la crisis el beneficio en las operaciones en automóviles de Ford de Europa pasó de 744 a 970 millones de dólares entre 2007 y 2008 (Ibíd., 2008: 18). Corresponde, por tanto, profundizar en las líneas de la misma estrategia: coches pequeños o medianos, económicamente alcanzables para el cliente, eficientes en su consumo, cumpliendo requisitos ecológicos y con un diseño adaptado a los gustos de los clientes, pero con un cambio importante: FOE jugará el papel que le corresponda en la nueva estrategia de producción y venta global adoptada por FMC que acabamos de describir.

LA DIVISIÓN FORD DE EUROPA

La estrategia de Ford de Europa, en lo que se refiere a sus políticas de producto, queda descrita en los párrafos anteriores. Pero detrás de las políticas de producto está la forma en la que estos se obtienen que, en el caso de FOE depende de su historia (la historia de Ford en Europa) y de la forma en la que organiza sus actividades de ingeniería e I+D, y de producción en sus diferentes vertientes (estampación, transmisiones, motores, fundición, componentes, ensamblaje y marketing y ventas). La tradición de ingeniería e investigación en Gran Bretaña (Dunton) y Alemania (Merkenich, Colonia), que a principios de los años sesenta obtuvo como resultado los modelos Taunus 12M y Cortina 1962, y más tarde, con la colaboración entre ambos centros (proyecto Redcap) el modelo de furgoneta Transit, implica un conjunto de recursos y capacidades irrenunciable para Ford, que llevan a la decisión de formar Ford de Europa y que ahora proporciona (en lo que se refiere a los productos) una alternativa estratégica a toda la compañía.

La tradición de I+D+i de FOE en Europa explica buena parte de su éxito. La otra parte debe ser explicada desde la organización eficaz y eficiente de sus más de 25 plantas productivas (en Europa y países vecinos). Hay plantas de estampación en Gran Bretaña y Suecia, esta última de componentes; de transmisiones en Francia, Alemania, Gran Bretaña y Turquía; de motores en Alemania, Gran Bretaña, Suecia, España y Turquía; de fundición en Gran Bretaña y Alemania; y de ensamblaje en Alemania, Gran Bretaña, Bélgica, Suecia, España, Rusia y Turquía. El número de plantas productivas y el extraordinario conjunto de recursos materiales y humanos que conlleva, y su expresión económica en la facturación por FOE de 36.300 y 39.000 millones de dólares en 2007 y 2008 (Ibíd., 2008: 19), expresan un tamaño y una diversificación que por sí mismos podrían dar lugar a una empresa multidivisional. De ahí la importancia del modo en el que se organiza FOE con sus filiales (plantas productivas y oficinas de ventas, o filiales que reúnen ambas dimensiones).

En esta forma de organización sí que hay parcialmente, a nivel estructural, una matriz entre las filiales de FOE. Almussafes es «Sister Plant» de Saarlouis, que es la planta líder para el Focus. Es decir, si en Almussafes se considera conveniente modificar algún proceso o forma de ensamblaje del Focus, esto no podrá hacerse sin la autorización de la planta líder. Y del mismo modo Almussafes es «Sister Plant» de Colonia, donde está la planta líder del Fiesta. La sección de ensamblaje de la planta, por tanto, depende de dos fuentes de autoridad: la dirección de la planta y la planta líder, como establece la estructura matricial. La matriz, sin embargo, como hemos dicho, es parcial. En la sección de motores cada planta es autónoma (es su propio líder) y depende sólo de la autoridad de la planta.

REFLEXIONES FINALES

Las empresas no son sólo lo que quieren ser, la voluntad y la capacidad de decidir no lo puede todo. Las empresas son, también, la consecuencia de su historia, de las formas de dirección que han arraigado en la organización. Son la consecuencia de la práctica y la experiencia acumulada durante décadas, que guía la solución practica de los problemas y el comportamiento en los diferentes niveles jerárquicos y en las diferentes áreas de trabajo, potenciando y limitando lo que la empresa puede hacer (Madhok, 1996, 2002; Winter, 2000, 2003). La empresa, hasta donde lo permitan sus recursos, es libre para elegir (elegir su estrategia y la forma de aplicarla, elegir su organización), pero un recurso fundamental para la elección es el pensamiento y la visión directiva, y las interdependencias que esto tiene con la historia de la empresa y los diferentes niveles organizativos.

A este respecto, la estrategia actual de FMC puede llevarse a cabo por la experiencia generada en FOE. Las formas de dirección, la experiencia y la práctica de FOE, materializada en formas de investigación, ingeniería y producción, permiten afrontar la crisis con vehículos económicos y ecológicos. Y la enseñanza es que esto no se habría producido (no se dispondría ahora de una alternativa estratégica) si no hubiera habido una libertad suficiente en FOE para adaptarse a las condiciones locales.

Ahora que la estrategia se dirige hacia modelos globales, cuya producción se duplicará en diferentes áreas cuando haya demanda suficiente, ¿dónde quedan las diferencias? ¿Pueden surgir de nuevo a partir de las nuevas tecnologías de motores eléctricos, pilas de hidrógeno o coches híbridos? ¿Las diferentes divisiones van a tener libertad para desarrollar estas tecnologías con diferentes matices, según sus condiciones locales, asumiendo FMC los costes de la duplicidad en aras de la diferenciación y la variedad? ¿Los costes de hoy pueden ser la inversión de mañana (y el ahorro de costes la ausencia de futuro)? ¿Cuáles son las mejoras que no provocarán empeoramientos superiores? ¿Es posible aproximarse suficientemente a una gestión equilibrada, entre este conjunto de fuerzas contradictorias?

Si nos alejamos del equilibrio no se cumplirá la complementariedad entre el aumento de la escala (o del capital físico) y el capital intelectual, y actuará la selección natural (Nelson y Winter, 1982).

NOTAS

[1] Williamson ilustra la formación de la empresa divisional mediante el desarrollo del ferrocarril en Estados Unidos. La demanda de comportamientos específicos respecto de la forma de transporte, que cada empresa de ferrocarril tenía sobre las otras empresas vecinas (una demanda estratégica), llevó a la absorción de unas empresas por otras, formándose las primeras empresas divisionales (1985: 274-279). Otro caso distinto muestra la explotación de un yacimiento de bauxita que puede pasar a ser una división de la empresa fabricante de aluminio. Se aseguran así las economías que produce abastecerse siempre del miso tipo de mineral (las características de la bauxita cambian al cambiar de yacimiento) (Ibíd.: 1985).

[2] La vinculación de la escala de producción con los conocimientos y las habilidades está descrita por Adam Smith en las primeras páginas de *The Wealth of Nations* (1776). Ahora, en un escenario más desarrollado y complejo, la ganancia en habilidades y conocimiento no es la consecuencia directa del aumento en la escala y en la división del trabajo. Todos los conocimientos relacionados con las diferentes dimensiones del proceso productivo son ahora un requisito indispensable para que la producción de gran escala pueda llevarse a cabo con bajos costes. Un ejemplo de esta cuestión la proporciona Chandler (1999: 30) al señalar que es la mezcla de diferentes productos (*scope*) lo que permite alcanzar el nivel necesario de ocupación de la capacidad instalada (química y tintes, óptica y electrónica), y esto depende de la experiencia y el aprendizaje de los diferentes miembros de la compañía. No hay economías de escala sin economías ligadas al conocimiento. Ambas cosas interactúan y se realimentan.

[3] Williamson (1986) ha insistido en las razones basadas en la eficiencia, a diferencia de las que se basan el la búsqueda de poder monopolístico, como un elemento explicativo fundamental de muchas grandes empresas.

[4] Cuenta de resultados, asignación de presupuestos, controles descriptivos.

BIBLIOGRAFÍA

ANSOFF, H. I. (1965): *Corporate strategy*, Nueva York: McGraw-Hill.

BARTLETT, C. A. y Ghoshal, S. (1990): «Matrix management: not a structure, a frame of mind», *Harvard Business Review*, 68, 4, pp. 138-145.

BARNARD, C. (1938): *The function of the executive*, Cambridge: Harvard University Press.

CHANDLER, A. D, (1962): *Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge Mass.: MIT Press.

CHANDLER, A. D. (1977): *The visible hand. The managerial revolution in American business*, Cambridge Mass.: Harvard University Press.

CHANDLER, A. D. (1990): *Scale and scope*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

CHANDLER, A. D. y Hikino, T. (1999): «The large industrial enterprise and the dynamics of modern economic growth», incluido en *Big business and the wealth of nations*, Nueva York: Cambridge University Press.

CHILD, J. (1997): «Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment», *Organization Studies*, 18, pp. 43-76.

EGELHOFF, W. G. (1982): «Strategy and structure in multinational corporations: an information processing approach», *Administrative Science Quarterly*, 27, pp. 435-458.

EGELHOFF, W. G. (1984): «Patterns of control in U.S., U.K., and European multinational corporations», *Journal of International Business Studies*, 15, otoño, pp. 73-83.

FMC, Annual Report (2008): Ford Motor Company / 2008 Annual Report. Disponible en http://www.ford.com/doc/2008_annual_report.pdf

FORD EUROPE HISTORY (2009): Ford in Europe: The First Hundred Years. Disponible en Google (Ford of Europe, History), Copyright Ford Motor Company.

FORD PROFILE (2009): Ford 2009 company profile (edition 2), United King: Aroq Limited.

FRANKO, L. G. (1978): «Organizational structures and multinational strategies of continental European enterprises», en M. Chertman y J. Leontiades (eds.), *European research in international business*, Amsterdam: North-Holland.

GALBRAITH, J. R. (1993): «The value adding corporation: matching structure with strategy», incluído en *Organizing for the future*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 15-42

HILL, C. W. L. (2002): *International business with global resource CD, power web and world map*, Nueva York: McGraw-Hill.

JOHNSON, G., Melin, L y Wittington, R. (2003): «Micro strategy and strategizing: Toward an activity-based view». *Journal of Management Studies*, 40, 1, pp. 4-22.

LORENZ, C. (1994): «Ford's Global Matrix Gamble» *Financial Times*, 16 de diciembre, 14.

MADHOK, A. (1996): «The Organization of Economic Activity: Transaction Costs, Firm Capabilities, and the Nature of Governance». *Organization Science*, 7, 5, pp. 577-590.

MADHOK, A. (2002): «Reassessing the Fundamental and Beyond: Ronald Coase, the Transaction Costs and Resource Based Theories of the Firm and the Institutional Structure of Production», *Strategic Management Journal*, 23, 6, pp. 535-550.

MCGREGOR, D. (1960): *The human side of enterprise*, Nueva York: McGraw-Hill

MINTZBERG, H. y WATERS, J. A. (1985): «Of strategies, deliberate and emergent», *Strategic Management Journal*, pp. 257-272

NELSON, R. R. y WINTER, S. G. (1982): *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge Mass.: Harvard University Press.

PERIS, F. J y PLA, J. (2000) «La estructura organizativa y su adaptación a la estrategia de crecimiento. Nueva evidencia en la internacionalización de la empresa española», *Economía Industrial*, 3, 333, pp. 75-86.

PORTER, M. E. (1980): *Competitive Strategy: techniques for analysing industries and competitors*, Nueva York: Free Press.

RUGMAN, A. y HODGETTS, R. (1995): *International business: a strategic management approach*, Nueva York: McGraw-Hill.

SMITH, A. (1776): *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. Edwin Cannan, ed. London: Methuen & Co., Ltd. (1904).

SZCZENSY, J. (1994): «Ford exec ranks to be halved», *Oakland Press*, 15 de octubre, 20.

WEICK, K. E. (1979): *The social psychology of organizing*, Nueva York: McGraw-Hill.

WILLIAMSON, O. E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*, Nueva York: Free Press.

WILLIAMSON, O. E (1986): *Economic Organization. Firms, Markets and Policy Control*, Brighton: Wheatsheaf Books.

WINTER, S. G. (2000): «The Satisficing Principle in Capability Learning». *Strategic Management Journal*, 21, pp. 981-996.

WINTER, S. G. (2003): «Understanding dynamic capabilities». *Strategic Management Journal*, 24, 10, pp. 991-995.

WITTINGTON, R. (2003): «The work of strategizing and organizing: for a practice perspective». *Strategic Organization*, 1, 1, pp. 117-125.

WITTINGTON, R. (2006): «Completing the practice turn in strategy research». *Organization Studies*, 27, 5, pp. 613-634.