



Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ingeniería

7112 - Estructura de las Organizaciones

2do. Cuatrimestre de 2009

Análisis Caso Ford

Grupo Nro: R2

Integrantes

Apellido,Nombre	Padrón Nro.	E-mail
Bruno Tomás	88.449	tbruno88@gmail.com
Chiabrando Alejandra Cecilia	86.863	achiabrando@gmail.com
Fernández Nicolás	88.599	nflabo@gmail.com
Invernizzi Esteban Ignacio	88.817	invernizzie@gmail.com
Medbo Vegard		vegard.medbo@gmail.com
Meller Gustavo Ariel	88.435	gustavo_meller@hotmail.com
Mouso Nicolás	88.528	nicolasgnr@gmail.com
Muñoz Facorro Juan Martín	84.672	juan.facorro@gmail.com
Wolfsdorf Diego	88.162	diegow88@gmail.com

Índice

1. Introducción	2
2. Cambios en la administración del ambiente	2
3. Análisis	2
3.1. Suministro de partes por parte de proveedores	2
3.2. Integración vertical	3
3.3. Potenciales proveedores más eficientes	3
3.4. Irrupción en el mercado por parte de competencia externa	4
4. Paralelismo entre Ford y las empresas japonesas	5
4.1. Visión adelantada	5
4.2. Diferencias de pensamiento	5
4.3. Implementación errónea de los métodos japoneses	5
4.4. Diferencias culturales	5

1. Introducción

Para el éxito de una empresa, es indispensable que ésta conozca su ambiente y se sepa adaptar al mismo. No basta únicamente con cerrar tratos convenientes con los clientes, sino que también hace falta considerar otras variables, como por ejemplo los proveedores y la competencia. El conjunto de todas estas variables forma lo que se conoce como el ambiente.

Formalmente, el ambiente se puede definir como el sistema de nivel superior en el que se inserta la empresa y está formado por aquellos factores, fuerzas o variables que influyen directa, o indirectamente, en los procesos de gestión[1]. El conocimiento de una empresa de su ambiente le permite explotar al máximo su potencial e incluso poder anticiparse a situaciones riesgosas.

La empresa Ford Motor Company se fundó a principios del siglo XX. Ya desde sus comienzos se dedicó a la producción de automóviles. Mediante la instalación de cintas de ensamblaje rápidamente consiguió volverse altamente competitiva y de esta forma se hizo un lugar en el mercado.

2. Cambios en la administración del ambiente

1. *Suministro de partes por parte de proveedores:* se agregaba valor mediante el ensamblaje de las piezas.
2. *Integración vertical:* comienzo de fabricación de las piezas necesarias previas al ensamblaje.
3. *Potenciales proveedores más eficientes:* fin de modelo verticalmente integrado. Vuelta a comprar las piezas a proveedores eficientes.
4. *Irrupción en el mercado por parte de competencia externa:* adquisición de porcentajes en las empresas de proveedoras.

3. Análisis

3.1. Suministro de partes por parte de proveedores

La innovación de la Ford Motor Company en sus inicios, fue la aplicación de una cinta de ensamblaje móvil. La utilización de esta cinta le permitía tener una capacidad de producción muy grande, que no necesariamente podía cubrir con la propia producción de los insumos que necesitaba. No depender de los proveedores, por los problemas de calidad e incompatibilidad entre proveedores que ellos conllevan, no era tan importante como captar el mayor porcentaje del mercado automotriz incipiente. Por esta razón, se acordó con determinados proveedores para poder obtener los insumos necesarios para satisfacer la demanda en el mercado.

El problema que surgía de este modelo era que el proceso de producción se hacía muy largo. Cada vez que las piezas de un proveedor eran incompatibles con las de otro proveedor, se demoraba la producción hasta hacer los ajustes necesarios que permitieran la compatibilidad entre las piezas. Era necesario tener la producción fuertemente estandarizada para evitar estas situaciones y tener un documento en el cual ampararse al momento de hacer los reclamos a los proveedores: los contratos de suministro.

No obstante, para explotar la ventaja comparativa que tenía por sobre otras empresas automotrices, la tecnología de la cinta de ensamblaje móvil, era necesario un manejo del ambiente con características similares a estas.

3.2. Integración vertical

Una vez ya consolidada en el mercado, la Ford Motor Company creyó prioritario no descuidar la calidad de sus productos. Al no poder cambiar directamente la calidad de sus insumos ya que estos eran producidos por sus proveedores, decidió fabricarlos por sí misma. Esta integración vertical se realizó de dos formas: por un lado, se tomó el control de las empresas de algunos proveedores y por otro, se comenzaron operaciones propias para la producción de los insumos necesarios. Así fue que, por ejemplo, compró minas para la extracción de hierro, lo transportó a sus plantas donde fabricó acero y luego lo usó para la manufactura de la carrocería y otras piezas.

La integración vertical le permitía no depender de otras organizaciones para satisfacer la demanda del mercado. La posición de Ford ahora le permitía poder satisfacer por sí misma un aumento en la demanda. Además, había alcanzado un poder adquisitivo que le permitía tomar el control de otras empresas.

No es un detalle menor la depresión económica que atravesó Estados Unidos en la década del 30', la cual probablemente provocó la quiebra de algunos de los proveedores, haciendo que estos no puedan cumplir los compromisos que tenían hacia Ford. Para esta empresa, la integración vertical era una salida para no verse arrastrada junto a algunos de sus proveedores.

3.3. Potenciales proveedores más eficientes

Sin embargo, la producción de sus insumos resultó ser demasiado costosa. El excesivo tamaño que había adquirido Ford hacía que aparezcan problemas de comunicación. Mientras tanto, aparecían potenciales proveedores que demostraban ser más eficientes en la producción de los insumos que Ford necesitaba, dando lugar a una oportunidad para reducir los costos de los insumos. Además, la situación económica mundial había cambiado nuevamente y en la década del '50 se esperaba nuevamente una época de estabilidad.

Por estas razones, Ford decidió volver a acordar con proveedores para el suministro de materia prima. La alta participación que tenía Ford en el mercado le permitió poder negociar precios favorables al momento de establecer las condiciones del acuerdo. De esta forma logró obtener ventajas sobre General Motors que seguía con un modelo basado en la integración vertical y sufría problemas similares a los de Ford.

3.4. Irrupción en el mercado por parte de competencia externa

Durante varias décadas, la competencia que sufría Ford era solo competencia interna por parte de Chrysler y General Motors. Esta competencia no era destructiva ya que las empresas acordaban informalmente políticas de precios, estableciendo de esta manera un oligopolio en la industria automotriz. Cada una de las empresas tenía un sector del mercado y su porcentaje dentro de éste no sufría grandes variaciones. Sin embargo, en la década de 1980, la industria japonesa logró ser suficientemente competitiva para ingresar en el mercado estadounidense.

Las empresas japonesas contaban con determinadas técnicas que les permitían obtener ventajas comparativas sobre las estadounidenses:

- *Participación en los proveedores:* Mediante la tenencia de acciones de las empresas proveedoras, las empresas japonesas lograban incidir en el control de estas sin llegar a tener los problemas de comunicación y escala que Ford había sufrido cuando se había integrado verticalmente.
- *Sistema de Inventario Justo a Tiempo (JIT):* Es una técnica implementada inicialmente por Toyota que consiste en reducir el costo de la gestión y reducir las pérdidas que ocurren debido a contar con stocks innecesarios. No se produce bajo suposiciones, sino bajo pedidos concretos. Por lo tanto, se reducen los costos de almacenamiento. La aplicación de esta técnica ha generado un aumento en la productividad de las empresas que la utilizaron.
- *Keiretsu:* El keiretsu es un tipo de modelo empresarial donde existe una coalición de empresas unidas bajo determinados intereses. La ventaja de este tipo de modelo es que en estas coaliciones suele haber organizaciones que pueden ayudar en la parte financiera de la producción, como por ejemplo bancos. Un ejemplo de Keiretsu es Mitsubishi, que actualmente maneja el banco Mitsubishi UFJ.
- *Investigación:* La investigación se realizaba entre varias empresas y con la colaboración del gobierno. De esta forma, la investigación producía, con menores costos individuales, mayores resultados que, a pesar de tener que ser compartidos entre algunas empresas, permitían obtener una ventaja comparativa sobre las empresas que no formaban parte del grupo de colaboración.

Estas técnicas fueron, algunas en mayor medida que otras, copiadas por Ford. Una de las medidas al adoptar estas técnicas fue comprar acciones de algunos de sus proveedores (Cummings, Excel Industries y Decona). Como ya se mencionó anteriormente, esto le permitió tener una cuota de control sobre el accionar de sus proveedores. Otra medida fue diversificarse en el mercado, logrando comprar el 49 % de la compañía de alquiler de autos Hertz, donde además de obtener ganancias por medio del negocio de la empresa en sí, consiguió publicidad y colocación de sus autos ya que gran parte de los que se alquilan, son producidos por la Ford Motor Company. En lo que respecta a la investigación, Ford se asoció con otros competidores para financiar un programa de investigación conjunta y desarrollar nuevos productos.

4. Paralelismo entre Ford y las empresas japonesas

Como mencionamos anteriormente uno de los problemas que le aparecen a Ford es la irrupción en el mercado por parte de competencia externa, en este caso empresas japonesas. A partir de ahora detallamos el paralelismo entre lo hecho por Ford y lo hecho por las empresas japonesas, para intentar ver las diferencias entre ambos.

4.1. Visión adelantada

Las empresas japonesas fueron precursoras y mediante un estudio de mercado implementaron diversas ideas las cuales le resultaron muy favorables. La gran ventaja es que lo hicieron antes que todo el resto de las empresas mundiales con lo cual se les anticiparon y les ganaron terreno. En esto también le ganan a Ford, ya que es una empresa de Estados Unidos.

4.2. Diferencias de pensamiento

Las fábricas japonesas se aliaban con los proveedores, ya que tenían el pensamiento de que si a una le iba bien a la otra también le iba a ir bien. Con una buena cooperación entre ambas partes, ambas crecerían a la par. En Norteamérica la relación entre proveedores y fábricas no era así. Se tenía un pensamiento de que había que tratar de obtener la mayor ventaja posible sobre el otro, es decir, cuanto más se le podía sacar al otro mejor. Este es un pensamiento totalmente erróneo y es uno de los puntos más importantes en los cuales los japoneses ganaron terreno. Supieron dejar de lado diferencias y rencores entre empresas dándose cuenta de los beneficios que les podía traer y en eso fueron muy inteligentes.

4.3. Implementación errónea de los métodos japoneses

Al ver como en Japón las cosas funcionaban bien, en Norteamérica se los quiso imitar. Las fábricas Norteamericanas intentaron aliarse con los proveedores, pero no como debían. En vez de producir una alianza terminaban comprando a los proveedores con lo cual se produjo una integración vertical, lo cual no les servía absolutamente para nada, no mejoraban ya que tenían más cosas para producir y no se dedicaban precisamente a lo que ellos producían. Ahí se ve el error grave cometido. Si se quiere imitar algo, se debe hacer en forma correcta, no a las apuradas y mal.

4.4. Diferencias culturales

Para la gente de Japón es un orgullo ver que la empresa en la que uno trabaja le va bien. Los japoneses tienen una forma distinta de ver las cosas. Se pueden quedar horas extra trabajando en conjunto para mejorar sus empresas, sin importarles que les den o no dinero extra. El orgullo que ellos tienen por ver que lo que hacen sale bien, es una gran satisfacción. En Norteamérica (y en gran parte del mundo) no sucede así. Los empleados

no ven la hora de que termine su día de trabajo, no les interesa que la empresa crezca (hasta algunos quieren que a su empresa le vaya mal, sin darse cuenta de que su empleo depende de ello) y por cada segundo extra que trabajen van a exigir que se les pague. Hay como una ley de que si no se les paga extra no se trabaja extra. Esto es una de las cosas más difíciles de cambiar ya que una cultura no se cambia de un día para el otro. Esto puede llevar años o siglos en implementarse.

Referencias

- [1] Innovación Tecnológica en las Empresas.
Saéz Vacas, Fransisco; Garcia, Oscar; Palao, Javier; Rojo, Pedro.
- [2] Wikipedia EN.