

CASO PARA ANÁLISIS

Cómo maneja Ford su ambiente

Ford Motor Company tiene una larga historia en encontrar maneras innovadoras de manejar su ambiente (sus proveedores, clientes y demás) para controlar los recursos que necesita. En sus primeros años, Ford dependía mucho de proveedores independientes para los insumos de motores, cajas de engranajes y ruedas. Ford estableció una serie de contratos con los proveedores para que le suministraran las partes y todo lo que él hacía era ensamblar las piezas para obtener un vehículo terminado. Sin embargo, pronto se vio en apuros para mantener la calidad de las piezas. Por otra parte, las piezas hechas por un proveedor tendían a ser incompatibles con las elaboradas por otros proveedores, así que pasaba un tiempo considerable haciendo ajustes.

Para mejorar la calidad de sus piezas automotrices, Ford comenzó a producirlas él mismo. La compañía tomó el control de algunos de sus proveedores y los fusionó en la organización, pero también comenzó sus propias operaciones de suministros. Pronto se convirtió en una compañía verticalmente integrada, es decir, producía la mayor parte de sus propios insumos. Por ejemplo, para asegurar el acceso a los recursos, Ford compró minas de hierro en el norte de Michigan y transportó el hierro a través del Lago Superior en sus propias lanchas a remolque. En su planta de fundición de acero en las afueras de Detroit, fabricó y moldeó el acero para formar las piezas de la carrocería para sus autos y camionetas.

En la década de 1950, esta estrategia vertical llegó a ser demasiado costosa. La lámina de acero y otros insumos que Ford fabricaba le costaban más que los materiales comparables adquiridos de los eficientes proveedores independientes. Por lo tanto, Ford reasumió el uso de contratos a largo plazo para administrar relaciones con los proveedores. Utilizó su poder adquisitivo para negociar precios favorables y ganó una ventaja en cuanto a gastos sobre General Motors, quien seguía integrada verticalmente.

Antes de la década de 1980, tratar con los competidores planteaba pocos problemas para Ford. No había competidores significativos en el extranjero y los "tres grandes" fabricantes de automóviles estadounidenses, GM, Chrysler y Ford, podían coordinar informalmente sus políticas de precios para evitar competencia por los clientes. GM, la compañía más grande y poderosa, establecía los precios que cobraría para las diversas clases de autos; Ford y Chrysler tasaban sus precios de acuerdo con él. Las tres empresas compitieron sobre todo en calidad y características, por ejemplo, quién tenía más cromo o los alerones más grandes.

En la década de 1980, sin embargo, el ambiente competitivo que enfrentaban los fabricantes de automóviles estadounidenses llegó a ser más hostil conforme los fabricantes japoneses competían cada vez más por una participación del recurso definitivo: los clientes. El desarrollo de varias técnicas nuevas para administrar el ambiente de los recursos dio a los japoneses una gran ventaja sobre sus contrapartes en Estados Unidos. Por ejemplo, Toyota y Nissan poseían cada uno una participación de sus proveedores de partes y, por consiguiente podían controlar mejor el precio y la calidad de sus insumos que las tres grandes compañías estadounidenses, así como obtener las ventajas de los sistemas de inventario justo a tiempo. El keiretsu, como se les llama en Japón a estas vinculaciones formales entre compañías ligan a las compañías automotrices japonesas no sólo con los proveedores de partes, sino también con los grandes bancos y compañías de otras industrias. Tales vinculaciones aumentan la energía financiera de Toyota y de Nissan y les dan la capacidad de controlar los recursos entre las industrias. También, el gobierno de Japón autoriza el

uso de los consorcios industriales, esto es, asociaciones establecidas por los competidores para financiar investigación conjunta en cuanto al control de la contaminación, la investigación avanzada de plásticos y demás.

Los esfuerzos de las compañías japonesas para controlar su ambiente no pasaron inadvertidos para Ford, que se movilizó para establecer su propio arreglo tipo keiretsu. Ford compró una participación minoritaria en Cummings U.S., que produce motores; en Excel Industries, que produce ventanas; y en Decoma International, que produce partes de carrocería y llantas. También forjó vínculos con los rivales: posee el 25% de Mazda, con el cual ha establecido muchas alianzas estratégicas para compartir tecnología e instalaciones de diseño. Compró Aston Martin Lagonda y Jaguar en Gran Bretaña, así como KIA Motors en Japón, para conseguir sus recursos y habilidades.

Además de acoplarse con otros fabricantes y proveedores de automóviles, Ford posee varias unidades de negocio que manejan los créditos comerciales y al consumidor que financian las compras de los distribuidores de automóviles. Ford Posee el 49 por ciento de la compañía de alquiler de autos Hertz, que, lógicamente, utiliza coches Ford y también tiene acuerdos con otras compañías de alquiler de autos para que utilicen sus productos.

Ford también pertenece a ocho consorcios de la industria, en los cuales se asocia con GM, DaimlerChrysler y otras compañías para financiar conjuntamente la investigación común sobre proyectos como una empresa conjunta de 200 millones de dólares para desarrollar baterías más eficientes y más ligeras para coches eléctricos. Está claro que Ford ha adoptado una estrategia sofisticada para responder a la necesidad de controlar su ambiente y de proteger la calidad y el suministro de los recursos escasos.

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

1. Enumere las diversas maneras en las cuales Ford ha intentado, a lo largo del tiempo, administrar su ambiente.
2. ¿Por qué Ford cambió los métodos que utilizaba para administrar su ambiente?