

DAVID W. THURSFIELD

Director de Operaciones
de Ford Europa

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
EN LAS
ORGANIZACIONES
MULTINACIONALES



Publicaciones de la
REAL SOCIEDAD ECONÓMICA
DE AMIGOS DEL PAÍS
Valencia, 1993

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES MULTINACIONALES

David W. Thursfield

Director de Operaciones
de Ford Europa

Buenas tardes.

ANTE todo permítanme que me presente, sustituyo a D. David W. Thursfield, Director de Operaciones de Ford Europa. Me llamo Juan Ubaghs y soy el Director de Fabricación de Ford España y responsable de la planta de Valencia. Formamos parte del Grupo de Carrocería y Montaje de Europa que fabrica los coches Ford para toda Europa y ello en seis plantas principales: Dagenham y Halewood en el Reino Unido, Colonia y Saarlouis en Alemania, Genk en Bélgica y, naturalmente, Valencia en España. Además tenemos algunas plantas menores en Portugal, Berlín y Southampton en el Reino Unido. En estas plantas empleamos a unas 50.000 personas de todos los niveles de cualificación. De hecho nuestra base es enormemente amplia y trabajamos con proveedores de prácticamente todos los países europeos y también de otros países fuera de Europa. Cada año, fabricamos en torno a 1,5 millones de coches y furgonetas.

Esta estructura es en Europa verdaderamente transnacional. Por ejemplo, los motores fabricados en Valencia se montan en los Fiestas y Escort, pero no sólo en los de Valencia, sino también en los de Colonia, Saarlouis, Dagenham y Halewood. Todo el mercado europeo se nutre de estas fuentes. Valencia exporta un 70 % de su producción, y, en primer lugar, a los mercados de Francia, Italia, Portugal y Alemania además de suministrar, evidentemente, al mercado nacional español.

En cuanto a mi charla de esta noche, quiero ser muy claro en cuanto al tema abordado. No hablaré de las necesidades estratégicas de la empresa en sí misma, ni de la necesidad de controlar los costes, la relación estrecha con el cliente o la calidad. Ni siquiera pretendo hablar de las empresas en las que se venden los productos o servicios en el extranjero a través de agentes o compañías asociadas. En su lugar, me concentraré en aquellos aspectos estratégicos que son específicos a las operaciones multinacionales, aunque nunca debemos olvidar que una disciplina básica de negocio es tan importante para una multinacional gigante como para un pequeño negocio local.

Al hablar sobre una estrategia multinacional pretendo concentrarme en aquellas organizaciones que operan más allá de las fronteras nacionales. Las compañías que son propietarias de distintos negocios en diversos países, pero cuya relación es fundamentalmente una de propiedad, son evidentemente multinacionales en un sentido, pero son básicamente distintas a la que represento y a otras organizaciones similares y a las que de ahora en adelante denominaré internacionales.

Permítanme identificar primero los elementos principales que requieren un modelo de estructura, perspectiva y funcionamiento internacional.

1. EL CLIENTE INTERNACIONAL

En la industria de la automoción, y cada vez más en muchas otras, las expectativas de los clientes en los distintos mercados son cada vez más parecidas, al igual que lo son las regulaciones impuestas por los distintos gobiernos y que rigen los productos.

Por ejemplo, el cliente de un coche en España pide básicamente el mismo tipo de producto que lo haría un cliente en Francia, Italia o Alemania. Las diferencias que todavía existen, se reducen constantemente. Esto lo han experimentado los japoneses que desarrollan sus coches básicamente para mercados mundiales pero desde Japón exclusivamente. Ford lanzará un coche mundial en marzo, el "Mondeo". Desarrollado en Europa, este magnífico vehículo no sólo se venderá en Europa sino también en Estados Unidos. Por ello, como las expectativas de los clientes se hacen más y más parecidas en todo el mundo, parece más apropiado organizarnos mediante una estrategia a nivel mundial.

2. COMPETENCIA INTERNACIONAL

La presencia de la competencia que opera en distintos mercados indica el potencial existente para una competencia a nivel mundial.

Por lo tanto, es de suma importancia poder responder a esta competencia mundial con una estrategia mundial y no ya sólo una estrategia local. Un error en la acometida de esta tarea puede dejar a la Compañía en una situación de fuerte desventaja.

3. NECESIDADES DE INVERSIÓN

Cuando un área de una compañía está en situación de inversión intensiva –por ejemplo, el desarrollo de un nuevo modelo en el negocio puede alcanzar un coste de 1-3 mil millones de dólares– la necesidad para conseguir que este coste se recupere, requiere una política de producto internacional, puesto que

los mercados locales no pueden generar la recuperación necesaria dada la dimensión de la inversión realizada.

4. TECNOLOGÍA

El aumento de la tecnología y los elevados costes en inversiones, tanto de ingeniería como de fabricación, exigen una enorme concentración de los esfuerzos en la cantidad de investigación, actividades de desarrollo y en plantas de fabricación muy productivas. Tener menos plantas de producción, por ejemplo, permite un control más fácil de la calidad, los costes e introducción de nuevos productos.

5. PRESIÓN INTERNACIONAL SOBRE EL COSTE

Las presiones para una reducción de los costes existen en todos los negocios. Cuando se trabaja a nivel internacional existen muchas economías de escala que pueden explotarse para reducir los costes –como por ejemplo, construyendo plantas grandes que suministren a mercados internacionales–. Estos pasos son cruciales cuando queda claro que existe una competencia mundial con estructuras de coste superiores.

Ahí donde existen estas condiciones, está indicado una respuesta a nivel mundial. Sin embargo, el desarrollo de ese tipo de respuesta requiere tomar en cuenta múltiples consideraciones estratégicas. Es inevitable que exista una necesidad de diferenciación, basada en el tipo de producto, el historial de la industria, la competencia existente, las exigencias del cliente, necesidades específicas de inversión, etc. También debo mencionar que debido a la importancia del tema es imposible cubrir todos los aspectos en un discurso y a la vez tratarlo en profundidad. Pero tras esta presentación tendremos una oportunidad de entablar un debate centrado en áreas de interés específicas.

Por lo tanto, es importante que cada compañía encuentre su propia estrategia basada en su circunstancia particular. Puesto que vivimos en un mundo de negocios cambiante y en el que el futuro es cada vez menos previsible, la estrategia correcta de ayer puede ser la incorrecta de mañana.

Sin olvidar esta idea, quisiera pasar revista a algunas de las áreas estratégicas que toda compañía que funciona sobre una base internacional debe considerar:

- Tecnología
- Personas
- Control
- Gobierno
- Sindicatos
- Alianzas estratégicas.

Empezaré por la tecnología...

Este tema aparentemente sin complicaciones, esconde tras sí ciertos puntos estratégicos con los que uno se enfrenta a la hora de organizar una estrategia multinacional.

La primera cuestión básica es preguntarnos cuáles son las tecnologías clave que requiere nuestra compañía. Esta pregunta es más complicada de contestar de lo que parece. Les daré un ejemplo sacado de la propia Ford.

Hace poco decidimos subcontratar el diseño y la fabricación de los asientos de los coches a un fabricante especializado en asientos. Tradicionalmente, la mayor parte de nuestros asientos se fabricaban hasta ahora dentro de Ford. Estos especialistas en asientos son también fabricantes internacionales, y fabrican en muchos países contando con centros de ingeniería e investigación dedicados exclusivamente a asientos. Por ello, una buena razón para considerar el tema de la subcontratación es el hecho de que el diseño de los asientos de los coches es un negocio cada vez más especializado y que requiere una técnica de expertos. Como el diseño de los asientos es cada día más complejo, hemos decidido que en el futuro no podremos dedicar suficientes recursos y prestar la suficiente atención a esta área. En otras palabras, hemos decidido que este campo no se trata de una tecnología interna que sea esencial para la compañía. Por otro lado, hemos decidido que hay tecnologías clave que debemos mantener dentro de la Compañía como Motores, Electrónica, Estampación, Construcción de la carrocería, Pintura y Montaje de los vehículos porque estas técnicas son esenciales para alcanzar nuestras metas como compañía, y que son áreas en las que consideramos que contamos con ventaja respecto a la competencia.

Cada compañía tiene por lo tanto que decidir cuáles son las competencias técnicas principales que necesita. Incluso una compañía tan grande como la nuestra, no puede estar técnicamente especializada en todas las áreas del negocio y debe confiar en las relaciones con otras compañías y asociaciones con sus proveedores.

La cuestión principal es la siguiente: ¿Cuáles son las tecnologías en las que debe especializarse una compañía para mantener su ventaja competitiva? Esto debe decidirlo la dirección y asumir la responsabilidad de su elección.

Una vez decididas las competencias técnicas clave, el siguiente paso es desarrollar la estrategia que nos permita ser los líderes mundiales en esas tecnologías. Esto requerirá un enfoque concertado a la hora de contratar y formar y a la hora de establecer relaciones con instituciones externas como universidades. Todo ello requiere un tiempo, un esfuerzo y un dinero considerable y por ello es imperativo que la selección inicial de técnicas esenciales se limite a temas que sean claves para conseguir una máxima competitividad. Nadie puede ser el mejor en todo. Hay que seleccionar sólo aquellas áreas en las que el competir signifique que uno se situará entre los mejores.

En la industria moderna internacional es cada vez más difícil el alcanzar y mantener una ventaja sobre la competencia. Se pueden copiar, variar, los equipos físicos, las tecnologías y los productos. Pero el verdadero espíritu competitivo permanente a largo plazo, lo generan los recursos humanos de la Compañía a través de la habilidad, los conocimientos y la cualificación de los hombres dedicados a lograr productos de mayor valor tangible para el cliente.

¿Qué significa esto para una compañía internacional? En primer lugar significa que las capacidades de la compañía deben provenir de una amplia base internacional. Los conocimientos y las capacidades no se limitan a una nación y la multinacional debe estar preparada a sacar el talento de ahí donde se encuentre lo mejor. Se requiere por lo tanto una base internacional para identificar el talento. En Europa, las escuelas empresariales principales están diseminadas por varios países; por Francia, el Reino Unido, España y Suiza en especial. Cada uno de estos países deberían ser fuentes potenciales a considerar para futuras contrataciones. Asimismo con lo que respecta a la ingeniería, Ford ha desarrollado una estrecha vinculación con las mejores escuelas de ingeniería en Alemania y Gran Bretaña, y como ya lo saben, mantiene una estrecha colaboración con la Universidad tecnológica de Valencia. Todos estos centros son fuentes potenciales para futuras contrataciones de ingenieros que podrán trabajar sobre una base internacional.

Una vez contratado el talento, éste debe ser desarrollado y formado sobre una base a largo plazo para que se encuentre permanentemente entre los mejores a nivel mundial. Esto implica que no solamente se deben planificar e implementar los detalles de la formación del personal sino también que ésta debe basarse en la adquisición de conocimientos profundos y actualizados de los desarrollos a nivel mundial, utilizando las mejores técnicas de formación y los servicios docentes de expertos en disciplinas específicas. Por esa razón hemos desarrollado como slogan en Valencia “Formar para triunfar”.

En Valencia, utilizamos las cualificaciones de los catedráticos de la Universidad Tecnológica para gran parte de la formación y esto nos ayuda a garantizar el estar totalmente al día de los avances y desarrollos tecnológicos.

La Compañía Multinacional debe asimismo desarrollar un cuadro directivo que pueda operar a nivel mundial. Para ello se requiere la preparación y la ejecución de minuciosos planes de desarrollo para los directivos, dándoles la oportunidad de desarrollar los conocimientos y la experiencia en distintos países y permitiéndoles apreciar la complejidad y los matices de operar en distintos lugares. Déjenme que les dé unos cuantos ejemplos locales dentro de la propia Ford, en los que nuestro sistema para el desarrollo de la dirección ha planificado e implementado modificaciones para ofrecer a estos directivos principales esta base a nivel internacional de la que hablamos. Yo personalmente tengo como base España, pero durante varios períodos de mi carrera he tenido puestos en Inglaterra, en Bélgica y también en Alemania. El Director de Personal de Ford España ha trabajado en el Reino Unido, Alemania y los Esta-

dos Unidos. El Controlador Financiero en Valencia tiene experiencia en Gran Bretaña y en Bélgica así como en España. Existen muchos otros ejemplos dentro de mi compañía y que son el resultado de una cuidadosa planificación.

El último tema que quiero mencionar en cuanto a las personas es el sentimiento de tener una cultura común. Esto puede resultar arduo de conseguir en una compañía internacional y particularmente cuando la sede central está en otro país, y todavía más si la compañía fabrica productos muy variados. Pienso que las estrategias a desarrollar en este campo deben incluir los siguientes puntos:

- El empleado debe poseer una comprensión general de la compañía, de sus productos, operaciones, competencia, resultados y retos para el futuro.
- Comprensión y orgullo por el producto que se fabrica.
- Una cultura corporativa que se refleje y se respete (Ford tiene una Declaración de Misión, Valores y Escala de Principios que ha sido comunicada a todos sus empleados del mundo).
- Un entorno que aliente la participación y que recompense los logros alcanzados.
- Una dirección –al menos a nivel subsidiario– que sea visible, accesible y que desempeñe su función en la comunidad de la empresa.

COMPETITIVIDAD EN LOS COSTES

Contar con una estructura de costes competitiva es evidentemente fundamental para cualquier empresa que se enfrente a una competencia a nivel mundial. Tenemos algunos ejemplos de muchos negocios, y en particular de aquellos que se enfrentan con la competencia del extremo oriente, en los que se han perdido mercados y en los que las compañías se han visto en la bancarota por culpa de unos costes no competitivos. Simplemente observando la industria de televisión, de la electrónica o de las motocicletas se ven los resultados. Y, naturalmente, cuando los costes no son competitivos, los fondos disponibles para los productos nuevos se reducen, así como se reduce la capacidad de la compañía para atraer a nuevos clientes.

En nuestra industria nos hemos enfrentado con serios retos para poder alcanzar los niveles de coste de los japoneses. Se trata de retos que deben alcanzarse y superarse si queremos seguir teniendo éxito a nivel internacional.

En este aspecto sólo existe una estrategia que no apruebo y es el proteccionismo. Aunque pueda parecer superficialmente atractivo, a largo plazo, lo único que se consigue es reducir el nivel de vida de todo el mundo dando como resultado ineficiencias fundamentales. Ello no significa sin embargo que defiendiendo las desigualdades en el comercio. Todos debemos estar sujetos a las mismas reglas de juego y no puede aceptarse que un país adquiera una ventaja competitiva limitando su mercado nacional mientras exporta libremente a otros. Por ello, la estrategia global para las compañías multinacionales debe ser

la de presionar, a través de los gobiernos y otras instituciones, para obtener un comercio internacional libre y justo.

Sin embargo, enfrentados a los temas de competitividad internacional de los costes que existen hoy en día, hay cuatro áreas estratégicas que me gustaría comentar:

1. *Fabricación*

Es importante fabricar a un volumen suficiente para generar economías de escala. En la industria automovilística, por ejemplo, la mayoría de nuestras plantas pueden fabricar en torno a 300.000-350.000 unidades anuales. Plantas considerablemente más pequeñas tendrán dificultades para justificar la inversión necesaria para ser totalmente productivas según los niveles mundiales. Además, es evidente que el tamaño es sumamente importante a la hora de negociar los contratos con los proveedores cuyos precios dependen substancialmente de los requisitos de volumen. Obviamente, la escala apropiada dependerá del tipo de industria y de los productos, y siempre existe el problema de que las plantas pueden alcanzar tal tamaño que sean difíciles de gestionar. Por ello, cada compañía debe buscar cómo obtener el máximo rendimiento de la escala y debe examinar críticamente sus operaciones para garantizar unos beneficios máximos.

2. *Fabricación internacional*

Situando las plantas de fabricación en distintos países se pueden conseguir ventajas estratégicas. Ello permite la consolidación de la ventaja que supone un equilibrio de costes y el intercambio de diferenciales de coste. También puede generar ventajas al llevar el lugar de fabricación más cerca de los mercados que suministra. Una de las razones originales por las que Ford decidió ubicar su factoría en Valencia en 1970 fue el pensar, y los hechos lo han demostrado posteriormente, que España y los mercados de vehículos mediterráneos iban a desarrollarse y extenderse.

Las ventajas de los costes laborales son evidentemente un factor importante y significativo en la competitividad de los costes, pero no necesariamente el más importante.

Una de nuestras preocupaciones en cuanto al futuro de España es el alza considerable que han sufrido en los últimos años los costes laborales y de seguridad social y que han crecido en una proporción bastante mayor a la de los de la mayoría de los países europeos. Si los costes laborales continúan subiendo, la única forma que tendrá España para seguir siendo competitiva será el incrementar su productividad a un ritmo igual o mayor.

La productividad, naturalmente, es el factor clave. No es posible ni de-

seable en la mayoría de las industrias y especialmente en la industria de automoción, el cambiar continuamente la producción de lugar, basándose en diferencias de costes menores o variaciones en las tasas de cambio. A largo plazo, sin embargo, las plantas que tengan una desventaja de coste total no sobrevivirán, no por la decisión individual de una compañía sino porque el cliente no querrá pagar más por un producto que el coste de mercado. Esto hace de la mejora de la productividad, una estrategia clave para compañías que compiten a nivel internacional.

3. *Comparación internacional*

De manera a competir con los mejores, uno debe saber cómo lograr resultados de la mejor manera. Otro factor es por lo tanto el comprender en detalle la estructura de costes de la competencia más efectiva, y ver lo que pueden copiarse y/o mejorarse. Naturalmente, ninguna compañía tiene todas las mejores ideas y es necesario por lo tanto hacer un estudio de la principal competencia y obtener la mejor información posible para compararla con nuestra forma de operar. En Ford hacemos esto constantemente, comparándonos no sólo con la mejor competencia externa a nivel mundial sino también comparándonos con los mejores dentro de la propia Ford.

Por ejemplo, el reciente informe del M.I.T. (Massachusetts Institute of Technology) sobre la industria del motor, dejó patente que la planta Ford de Atlanta, EEUU, es una de las más eficientes del mundo, entre todos los fabricantes de coches. Por esta razón, hemos enviado allí equipos para que estudien en profundidad su forma de operar y para que comprendan sus procesos y su estructura de costes. Incidentalmente, sus tasas laborales distan mucho de ser bajas, pero su elevadísimo nivel de productividad supera esa desventaja mostrando lo que es posible conseguir.

Las compañías internacionales tienen por lo tanto que poner en funcionamiento mecanismos para estudiar las mejores prácticas e integrarlas a sus prácticas operativas.

4. *Alianza estratégica*

Incluso cuando las compañías son mundiales en cuanto a su presencia y a sus recursos, existen ocasiones específicas en las que la cualificación o los recursos escasean o no están disponibles, y en las que tiene su razón de ser que dos compañías adopten alianzas estratégicas. Un ejemplo de este tipo de alianza es la existencia en América Latina entre Volkswagen y Ford. Ambas compañías contaban con una fuerte presencia en los mercados latinoamericanos, y en particular en Brasil y en Argentina, y ambas poseían una gama completa de capacidades para el desarrollo de productos, fabricación y venta. Desgraciada-

mente, y debido a los problemas económicos de estos países, ninguna de las dos compañías pudo lograr beneficios suficientes ni garantizar los recursos necesarios para una renovación futura de los modelos. Por ello, se fundó una nueva compañía, Autolatina, de propiedad conjunta, para el desarrollo y la fabricación de vehículos. Cada compañía ha mantenido su propia compañía de ventas. Hasta la fecha, esta colaboración ha sido muy beneficiosa para ambas compañías y les ha permitido aunar recursos de ingeniería y de fabricación y sobrevivir en períodos económicos muy adversos. Además, las compañías han demostrado su capacidad para trabajar conjuntamente y se han embarcado ahora en una “joint venture” en Portugal para la fabricación de un nuevo vehículo polivalente.

Quiero sin embargo añadir unas palabras de prudencia en cuanto a lo que se refiere a las “joint ventures”:

1. Ambas compañías deben esperar sacar provecho de una “joint venture”, tanto a corto como a largo plazo. Si una de las compañías siente que el desarrollo de la nueva “joint venture” no consigue producir beneficios iguales para las dos partes entonces el riesgo de fracaso es considerable. Ha habido numerosos ejemplos de este caso en los últimos veinte años. Hace pocos años se llevó a cabo un estudio conjunto entre Ford y Fiat para unirse dentro de Europa. Esta unión nunca tuvo lugar porque las dos partes no preveían la posibilidad de lograr beneficios similares.

2. Incluso en caso de estrategia urgente o de base racional para la colaboración, los socios pueden con bastante probabilidad encontrara dificultades para su implementación. Los socios a menudo arrancan con culturas corporativas inmensamente distintas y como resultado de ello, sucede a menudo que la colaboración se enfrenta con dificultades de gestión desde el primer momento. El compromiso permanente de la dirección para el éxito del acuerdo de colaboración y la atención puesta en las diferencias de enfoque por parte de las partes, es crítica para lograr el éxito, como lo es la paciencia de la que debe hacerse gala a la hora de concebir una “joint venture”, intentando comprender el punto de vista de la otra parte así como su cultura, enfoque y otros elementos.

Por lo que el mensaje es que las asociaciones o alianzas estratégicas son una parte potencialmente fuerte de la estrategia internacional, pero deben enfocarse y prepararse con mucho cuidado y paciencia y teniendo unas metas claras y realistas.

RELACIONES CON LOS GOBIERNOS

En la inmensa mayoría de los países, los gobiernos acogen favorablemente a las compañías multinacionales. Es fácil saber por qué ya que en la mayor parte de los casos la llegada de una multinacional a una comunidad significa inversiones, puestos de trabajo, oportunidades para los proveedores, etc.

Además, las multinacionales pueden traer consigo tecnologías avanzadas y métodos competitivos procedentes de todas las partes del mundo. Sus estándares suelen ser asimismo altos, con salarios a menudo por encima de la media local, normas de seguridad elevadas, control estricto del entorno de trabajo, etc. En nuestro propio caso, en Valencia, Ford no sólo ha traído consigo todas estas cosas sino que también es, y por mucho, el mayor exportador de la Comunidad Valenciana, al ser responsable del 30 % del valor de las exportaciones de la totalidad de la Comunidad Valenciana.

Sin embargo, las políticas gubernamentales del país anfitrión pueden tener un impacto potencialmente importante sobre las operaciones de una compañía internacional. Los incentivos, tratamiento fiscal, tratamiento de la política de precios interna, estándares técnicos, políticas de homologación de producto, etc., pueden tener serias implicaciones para el funcionamiento de la empresa. Por otro lado, las decisiones tomadas por una compañía internacional pueden tener mucho impacto sobre la economía del país o de la región y causar una pérdida de puestos de trabajo. Existe siempre la posibilidad de sospecha por parte del país anfitrión de que las decisiones tomadas por una multinacional sean las correctas para la multinacional pero no lo sean tanto para el país anfitrión.

¿Cuáles son las estrategias que se ven envueltas a la hora de desarrollar una buena relación a largo plazo con los gobiernos nacionales? Pienso que existen tres áreas fundamentales a destacar:

1. Desarrollar el contacto con el gobierno

Muchos problemas surgen porque una de las dos partes no tiene los conocimientos adecuados o no está al tanto de los problemas de la otra parte. Una manera de reducir este vacío en la comunicación es el desarrollar una estrategia para la comunicación mediante el contacto con personas representativas del gobierno en lo que concierne a los temas y problemas fundamentales de negocio, tales como las acciones que realizarán, y un intercambio de pareceres sobre las perspectivas futuras. Por personalidades representativas no me refiero únicamente a políticos sino también a funcionarios que son igual de importantes en este tema.

A la vez, la empresa debe aprender a escuchar y a comprender los problemas del gobierno, buscar cómo solventar cualquier tipo de malentendido e intentar buscar las maneras para conciliar las peticiones cuando sea posible.

Esta estrategia requiere estudiarse poniendo toda la atención en la coherencia a largo plazo. No debe de ninguna manera ponerse en marcha cuando la compañía atraviesa problemas o tiene una petición que presentar. Pero debe existir, y de forma regular, un intercambio de puntos de vista e información, buena o mala.

2. *Sea un buen ciudadano corporativo*

Esta estrategia es evidentemente obvia, en el sentido en que una compañía internacional debe tener cuidado de ser una compañía modélica en términos de respeto a las leyes, pago de sus impuestos, etc.

Pero existe algo más, y es que la compañía debe dejar patente su compromiso a largo plazo con la comunidad. Este compromiso duradero puede adoptar distintas formas, pero en esencia significa una demostración de que su presencia no es un tema de interés a corto plazo sino que se siente concernida por los intereses de la comunidad a largo plazo, el bienestar de ésta, el empleo, la seguridad y el bienestar de sus empleados, el entorno local, etc. En otras palabras, intente ser un empleador modelo yendo más allá de la letra o de la ley utilizando los mejores estándares internacionales. Naturalmente todo lo anterior debe equilibrarse con la realidad económica.

Déjenme que les dé otro ejemplo de Ford Valencia. Nosotros, naturalmente, trabajamos arduamente para garantizar el cumplimiento con todas las leyes y regulaciones de seguridad. Pero creemos que nuestra responsabilidad va mucho más allá de esto e intentamos eliminar totalmente los accidentes. Naturalmente esto nunca se logrará, pero hemos puesto todo nuestro empeño en reducir más y más el número de accidentes mediante campañas de seguridad, un análisis atento de cada accidente, la formación a la seguridad, etc. Como resultado la frecuencia de accidentes disminuyó en un 24 % el año pasado. Esperamos conseguir un progreso similar este año. Hemos asimismo abierto las puertas de nuestro centro de formación a otras compañías para que participen en nuestros excelentes programas de formación. Estos son los tipos de ejemplos con los que las compañías internacionales pueden fomentar la confianza de las comunidades en las que operan.

3. *Buscar una comunidad de intereses con el gobierno*

Es importante contar con una estrategia para desarrollar áreas posibles de acción en las que las áreas de interés de la compañía y las del gobierno o comunidad coincidan. Un buen ejemplo de esto es el nuevo proyecto Sigma de Ford en Valencia. La Compañía necesita desarrollar un nuevo motor pequeño para su utilización a nivel mundial, y ello para finales de los años noventa.

El gobierno, en nuestro caso la Comunidad Valenciana y el Gobierno Central, tenían un interés evidente, desde una óptica económica y de creación de puestos de trabajo, en que este motor viniera a Valencia. Otro factor clave era el buen récord establecido, en cuanto a fiabilidad y calidad, por la Planta de Motores de Valencia durante un buen número de años. Existía por lo tanto un interés común en las dos partes para garantizar que se podría llegar a los acuerdos necesarios para traer el motor a la planta de Valencia. Gracias a una adecuada cooperación este proyecto está ya en marcha.

Éste es, de nuevo, un ejemplo. Pero lo que es importante para toda compañía internacional es el identificar todas las áreas posibles de intereses comunes con el gobierno y desarrollar estrategias para embarcar a los gobiernos en el desarrollo de esos puntos de interés comunes. También es de suma importancia que el gobierno comprenda si su política causa problemas a la compañía internacional. Es mucho mejor comentar con el gobierno, en su fase preliminar, las políticas que pueden plantear problemas para la multinacional, que enfrentarse con las consecuencias económicas resultantes. En esta área, la compañía internacional debe considerar igualmente si su estrategia debe incluir a representantes de las asociaciones empresariales. En muchos casos, la voz conjunta de los empleadores puede ejercer sobre el gobierno un impacto más fuerte que la de las compañías una por una. En el caso de Ford en España, somos miembros activos de la ANFAC, la asociación de empleadores de la industria automovilística, y hemos encontrado en ello un mecanismo muy útil para transmitir nuestros puntos de vista.

CONTROL Y DIRECCIÓN

Este es uno de los temas más difíciles con los que se enfrentan las compañías multinacionales y para el que no tenemos respuestas hechas. Las diferentes industrias, e incluso distintas compañías dentro de una misma industria, tendrán enfoques variados basados en sus circunstancias específicas, en su historia, organización, cultura, etc. Una empresa europea totalmente integrada como lo es Ford en Europa requerirá evidentemente una dirección más centralizada que una compañía que fabrica productos bastante diferentes en distintos países. Por lo tanto no existe un patrón que se adapte a cualquier industria o compañía. Tampoco existe una directriz dada por los teóricos de la gestión, ya que la defensa de la centralización o la descentralización reside más en lo que esté de moda que en una filosofía subyacente.

Sin embargo, mi enfoque personal es que deberían existir dos estrategias básicas subyacentes para el control y la dirección cualquiera que sea la industria o la compañía. Una es que las decisiones deben tomarse en el nivel más bajo posible de la organización. La segunda es que cada vez que se deba tomar una decisión sobre una base más centralizada, se debe hacer el máximo esfuerzo posible para lograr la participación y la implicación de todos aquellos que se verán afectados por la decisión en las compañías subsidiarias.

El implantar estas estrategias requiere dar un cierto número de pasos. El primero es que todas las compañías en el seno del grupo deben compartir esa visión estratégica de hacia dónde se mueve la compañía y cuáles son sus metas y objetivos primordiales. Esto implica naturalmente un esfuerzo masivo para que exista una comunicación continua puesto que las estrategias y metas clave no pueden entenderse si no es en el marco de una comprensión global del área donde la compañía es competitiva, cuáles son, a largo plazo, los imperativos de ésta, qué recursos están disponibles, etc.

Dentro de Ford hemos puesto todo el énfasis en estos últimos años en dar a conocer a los directivos clave de cada país una visión de conjunto de la estrategia mundial y dos veces al año se organizan en Europa reuniones para los altos directivos con el fin de analizar la posición competitiva de la compañía y las estrategias en perspectiva. A su vez, los altos directivos de cada compañía subsidiaria dan a conocer la información clave dentro de su organización.

El segundo paso consiste en un atento análisis de cada área de toma de decisiones para decidir qué decisiones se pueden asumir a nivel subsidiario y cuáles deben asumirse centralmente. De nuevo, la mejor manera de explicar este tema es mediante ejemplos. Las inversiones fuertes de capital no pueden dejarse exclusivamente en las manos de una subsidiaria ya que el grupo debe mantener el control sobre sus recursos vitales. Por otro lado, la compañía local debe poder invertir en los proyectos locales necesarios sin tener que depender constantemente y con las demoras que esto supone, de los niveles superiores. Existe naturalmente un punto de equilibrio, el justo medio, entre el control y la anarquía. Cada una de las compañías debe decidir a la luz de sus propias circunstancias cuál debe ser ese punto de equilibrio y posteriormente implantar los controles adecuados para garantizar que las reglas se mantengan.

Déjenme darles un ejemplo más en un área muy diferente, el Desarrollo del Personal. Si una compañía va a crear un cuadro de gestión internacional, entonces debe existir cierto tipo de control central sobre la planificación de la carrera y tareas de desarrollo.

Por otro lado, cada compañía también tendrá sus propios sistemas y métodos para el desarrollo de sus propios empleados locales. Cada compañía debe juzgar por sí misma cuál es el punto de encuentro entre estas dos necesidades y de nuevo crear reglas claras para evitar la confusión.

El tercer paso estratégico es el desarrollo y la implementación de las herramientas de control y dirección adecuadas.

Esto significa ante todo saber qué herramientas de información se necesitan, por ejemplo sistemas de datos, sistemas de medida, procedimientos de asignación de recursos y sistemas presupuestarios.

Un ejemplo tomado de Ford se encuentra en el área de la calidad. Recogemos una enorme cantidad de datos sobre las prestaciones de calidad tanto de nosotros mismos como de nuestra competencia en todos los mercados en los que vendemos vehículos. Estos datos nos sirven para medirnos frente a nosotros mismos tanto como frente a nuestra competencia o como frente a nuestras prestaciones anteriores. Es una herramienta para la dirección central y local que permite juzgar las prestaciones y decidir dónde deben tomarse acciones correctivas. En segundo lugar, existen instrumentos para “supervisar” a la dirección. Incluye la selección de los directivos, desarrollo de carrera, sistemas de recompensa y métodos de comunicación. De nuevo, para tomar un ejemplo, la selección de los directivos es una herramienta potente pero no ya simplemente como medio de recompensa sino también como signo para toda la organización que deja patente cuáles son las cualidades que la compañía

juzga importantes. En tercer lugar, existen herramientas para resolver asuntos y conflictos dentro de la organización. Estas incluyen posibilidades como equipos empresariales, grupos especiales de trabajo, comités de coordinación, asignación de responsabilidades, etc.

En resumen, para este tema no existe una receta universal. Cada compañía debe decidir por sí misma cuál es el equilibrio adecuado y después implementarlo creando y compartiendo una visión estratégica, analizando minuciosamente las responsabilidades y asignándolas con claridad y estableciendo los sistemas y las herramientas necesarias para hacer del equilibrio que se ha decidido, una realidad.

RELACIONES CON LOS SINDICATOS

Se trata de una de las áreas potencialmente más difíciles para una futura estrategia multinacional. Ya desde hace años los Sindicatos en varios países de toda Europa han ido observando que las compañías subsidiarias de multinacionales que tienen sedes centrales en otros países, han tomado decisiones fuera de las fronteras nacionales que pueden afectar muy seriamente el empleo dentro de un país, sin que los sindicatos, que son intrínsecamente nacionales, tuvieran la oportunidad de ser consultados con respecto a estas decisiones o a influir en ellas de alguna forma. Las pérdidas de puestos de trabajo debidas a la competencia internacional en las industrias clásicas se ha convertido en una preocupación fundamental para los sindicatos de toda Europa ya que concierne directamente a sus miembros y porque al reducirse el número de sindicatos, puede verse reducida su fuerza e influencia. Por ello, los sindicatos expresan continuamente su desacuerdo con las multinacionales a pesar del hecho de que en la mayoría de las industrias y en la mayor parte de los países, las empresas multinacionales ofrecen salarios y condiciones iguales o mejores a los de las compañías locales.

Además, los Sindicatos sienten a menudo que son incapaces de comprender los criterios sobre los cuales basan sus decisiones las multinacionales ya que muchos factores y datos son exteriores a su esfera directa de influencia o a su medio.

Para finalizar, existe la preocupación de que las compañías multinacionales puedan utilizar sus fuentes internacionales para poner a un país enfrentado con otro y que trasladen sus plantas a países donde existan costes laborales más bajos.

Estos factores han llevado a los Sindicatos Europeos a intentar negociaciones directas a nivel europeo con algunos empleadores multinacionales y entre ellos Ford.

Los sindicatos han establecido consejos europeos y mundiales para concentrarse en multinacionales específicas y en algunos casos han tenido lugar reuniones, a nivel europeo o mundial, con las compañías en cuestión. Sin embargo, estas reuniones han sido en su mayoría de naturaleza consultativa o infor-

mativa y no conozco ningún ejemplo en que haya tenido lugar una negociación colectiva verdadera a nivel internacional.

Este fracaso ha llevado a los Sindicatos y a sus aliados a intentar influir en las corporaciones multinacionales mediante acciones políticas. Dos iniciativas de importancia resaltan entre las demás. Las directrices de la O.E.C.D. y las "Propuestas de Vredling". Las directrices de la O.E.C.D., aunque no sustituyen a las leyes nacionales, disponen un código voluntario de conducta para las multinacionales, mientras que las Propuestas de Vredling buscan cómo forzar a las compañías multinacionales para que proporcionen información detallada sobre las estrategias internacionales a subsidiarias individuales y para que la dirección de la subsidiaria consulte con los sindicatos estas estrategias. El no llegar a un acuerdo tendría como resultado la posibilidad para la organización de trabajadores de llevar asuntos para su discusión a la sede central corporativa. Estas propuestas no han sido aprobadas y a pesar de que la discusión se mantiene desde ya hace unos años no parece probable que se llegue a una solución.

Yo pienso que todas estas acciones han fracasado debido a unas buenas razones y que la estrategia multinacional debe estar sujeta a consulta y negociación a nivel local. Mis razones son las siguientes:

1. *Marco sindical*

La estructura sindical varía enormemente en toda Europa. Existe por ejemplo una gran diferencia entre los sindicatos de Francia e Italia en donde los sindicatos están divididos según ideologías y políticas y los de Alemania donde la norma son grandes sindicatos que abarcan toda la industria, por ejemplo I.G. Metal.

De hecho, existen enormes diferencias en cuanto a las posturas de los distintos sindicatos y que van desde una actitud constructiva y de enfoque directo de los problemas hasta ese tipo de sindicato que siguen viendo la industria como centro simbólico de la lucha de clases. Es evidente que estas actitudes y enfoques, tan distintos, hacen que una negociación constructiva sea virtualmente imposible.

2. *Marco de negociación*

Los marcos de negociación también presentan grandes variaciones. En algunos países las negociaciones a nivel nacional son algo normal como por ejemplo en Suecia, en otros a nivel regional como es el caso de Alemania, mientras que ciertas negociaciones se dan casi totalmente a nivel de la Compañía, como en España. Estos marcos o estructuras de negociación se han desarrollado como respuesta a las condiciones y necesidades locales y, a menos

que se modifiquen, no pueden co-existir con las negociaciones internacionales dentro de compañías específicas.

3. *Diferencias legales y culturales*

A pesar del desarrollo de la Comunidad Europea no es posible establecer comparaciones adecuadas saltándose las fronteras nacionales. Los factores que tienen un impacto incluyen distintos costes de vida, tasas de cambio, estructuras fiscales y beneficios complementarios muy diferentes. Además la legislación relativa a las relaciones laborales es muy diferente. Por ejemplo, en caso de despido colectivo, que es relativamente fácil en algunos países europeos como el Reino Unido, es casi imposible en España. Existiendo estas diferencias, las negociaciones internacionales en la mayor parte de las áreas y específicamente en áreas clave como es la de salarios y beneficios, está totalmente desprovista de realismo.

En ningún caso, lo dicho anteriormente significa que yo considere que las compañías subsidiarias de multinacionales no tengan el deber de informar y consultar con sus empleados y los representantes de éstos *los temas que les afectan*. Sin embargo, la estrategia multinacional debe seguir siendo que los mecanismos para ello sean aquellos que estén bien establecidos en los países concernidos.

SUMARIO

Permítanme que haga un breve resumen de lo que he comentado esta noche:

1. A medida que las barreras comerciales desaparecen y que las exigencias por parte de los clientes son cada vez más parecidas en todos los mercados, el negocio a nivel mundial aumenta cada vez más.

2. Dada esta tendencia, la competencia a nivel internacional está creciendo y seguirá haciéndolo. Esto trae consigo que las compañías se organicen a escala internacional y que sean una competencia fuerte en la mayoría de los mercados mundiales.

3. La dimensión resultante, las necesidades de inversión, los requisitos técnicos y las presiones en cuanto a los precios, implican que solamente las compañías que estén organizadas sobre una base mundial podrán competir en muchos mercados de masas.

4. No existe una estrategia única que sea la apropiada para cada compañía. Todas deben trabajar para elaborar estrategias que sean las apropiadas para ellas mismas y sus circunstancias particulares.

5. No se puede poner en marcha una estrategia y después olvidarla. El escenario empresarial a nivel mundial cambia constantemente y es cada vez más

impredecible. Esto significa que todas las estrategias deben revisarse y replantearse permanentemente.

6. Les he presentado unas cuantas ideas sobre algunas de las áreas estratégicas claves en la tecnología, las personas, los sindicatos, los gobiernos, control de costes y dirección y control. Existen, naturalmente, muchas más áreas estratégicas que también podría haber comentado, dado el tiempo disponible, como son marketing, precios, tasas de cambio, etc. Todas estas áreas requieren que cada compañía, y basándose en su propia situación, las piense, analice y considere minuciosamente.

7. Para finalizar, debo decir que no existen fórmulas mágicas ni recetas que se puedan encontrar en los libros de texto de la gestión empresarial. En lo que se refiere al pensamiento estratégico es mejor estar cercano a lo correcto que exactamente en el error.

Muchas gracias.