

El siglo europeo de *Ford* y los límites del *fordismo*¹

● JORDI CATALAN
Universitat de Barcelona

Cuenta David Landes que un periódico estadounidense, pretendiendo analizar los cambios de más envergadura del último milenio, le pidió escoger al principal innovador del mundo de la industria². El autor de *Prometeo Liberado* eligió a Henry Ford. Otro maestro de la historia económica estadounidense, Alfred Chandler, inició su singladura investigadora estudiando la génesis de la gran corporación capitalista por la vía de confrontar los casos de *Ford* y *General Motors*³. En Europa, y durante el período de entreguerras, Antonio Gramsci dedicó parte de sus cuadernos de cárcel a intentar analizar lo que tituló *Americanismo e fordismo*⁴. Economistas y sociólogos franceses han polemizado durante lustros sobre la caracterización del sistema de producción de Ford⁵. Incluso en Alemania, el término *Fordismus* tuvo tempranamente sus adeptos y ya en 1925 se daba un curso sobre el mismo en la Universidad

1. Agradezco a Ramon Ramon su lectura atenta y comentarios del texto.

2. Landes D. S. (2006), *Dinastías. Fortunas y desdichas de las grandes familias de negocios*, Barcelona, Crítica.

3. Chandler A. D. Jr. (1964), *Giant Enterprise: Ford, General Motors and the Automobile Industry*, New York, Harcourt

4. Gramsci A. (1955), *Noche sul Machiaveli, sulla politica e sullo stato moderno*, Torino, Giulio Einaudi Editore, Quarta Edizione.

5. Aglietta M. (1976), *Régulation et crise du capitalisme. L'expérience des Etats Unis*, Calman-Lévy, Paris. Coriat B. (1979), *L'Atelier et le Chronomètre*, Bourgois. Boyer R. (1986), *La théorie de la régulation, une analyse critique*, Paris, La Découverte. Coriat B. & Weinstein O. (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Librairie Générale Française. Freyssenet M, Mair A., Shimizu K. & Volpato G. (eds.) (2000), *Quel modèle productif ? Trajectoires et modèles industriels des constructeurs automobiles mondiaux*, Paris, La Découverte. Boyer R. & Freyssenet M. (2003), *Los modelos productivos*, Madrid, Fundamentos.

Humboldt de Berlín⁶. Werner Abelshauser ha llegado a defender que no sólo *Volkswagen* en la RFA, sino incluso la industria del automóvil en la extinta RDA, se organizaron bajo principios *fordistas*. No cabe duda que el pensamiento económico y las ciencias sociales fueron cautivados por el capitalismo de Michigan durante cerca de un siglo.

Steven Tolliday, Hubert Bonin y Yannick Lung, con *Ford, 1903-2003: The European History*, presentan 1.241 páginas en dos volúmenes, dedicadas a estudiar la implantación de las filiales de *Ford Motor Corporation* en el viejo continente⁷. Debe recomendarse la lectura y el estudio del grueso de esta magna obra tanto a economistas e historiadores como a cualquier científico social interesado en el desarrollo económico a largo plazo. No sólo por la insistencia de generaciones de científicos sociales de diversas procedencias sobre la relevancia del tema. Hay, por lo menos, cuatro elementos de interés específico del par de libros en cuestión. Primero, con el conocimiento de la historia de la *Ford* europea el lector va a adentrarse en una de las claves del crecimiento continental durante el siglo XX: la transferencia de las tecnologías de la segunda revolución industrial desde los Estados Unidos al otro lado del Atlántico⁸. En dicha transferencia el industrial de Dearborn (Michigan) y su empresa jugaron un papel estelar. Baste señalar que las plantas de Highland Park o River Rouge fueron visitadas durante el periodo de entreguerras por algunos de los más grandes capitanes de industria del siglo pasado: André Citroën, Louis Renault, Giovanni Agnelli, Günther Quandt o, incluso, Kiichiro Toyoda⁹.

Segundo, las actividades exteriores de Ford constituyen un caso de estudio paradigmático de las relaciones entre multinacionales y países receptores de inversión extranjera, tal como ya sugirió el estudio seminal de Mira Willkins y Frank Ernest Hill¹⁰. La primera vuelve a la carga en la obra reseñada con una excelente revisión de su propio trabajo de juventud y sintetiza los cambios revolucionarios promovidos por el viejo Henry, aunque, quizás, aparece un poco demasiado deslumbrada por el personaje y su empresa¹¹.

Tercero, la historia de *Ford* en Europa es relevante tanto para abordar el sur-

6. Abelshauser W. (1995), "Two Kinds of Fordism: On the Differing Roles of the Automobile Industry in the Development of the Two German states", Shiomi H. & Wada K. (eds.), *Fordism Transformed. The Development of Production Methods in the Automobile Industry*, Oxford, Oxford U.P.

7. Bonin H., Lung Y. & Tolliday S. (eds.) (2003), *Ford, 1903-2003: The European History, Volume I & Volume II*, Paris, P.L.A.G.E.

8. Abramovitz M. (1986), "Catching Up, Forging Ahead, and Falling Behind", *Journal of Economic History*, June.

9. Tolliday S. & Zeitlin J. (eds.) (1987), *The Automobile Industry and Its Workers: Between Fordism and Flexibility*, Cambridge/New York. Shiomi H. (1995), "Introduction", Shiomi H. & Wada K. (eds.), *Fordism Transformed. The development of production methods in the automobile industry*, Oxford, Oxford U.P. Jungbluth R. (2006), *La caja fuerte de BMW*, Madrid, Lid.

10. Willkins M. & Hill F. (1964), *American Business Abroad. Ford on Six Continents*, Detroit, Wayne State U.P.

11. Willkins M. (2003), "Ford Among Multinational Companies", Bonin H., Lung Y. & Tolliday S. (eds.).

gimimiento de la gran empresa multidivisional como para intentar responder a la paradoja de la persistencia del capitalismo familiar. No sólo los Ford. Como nos recuerda Landes, también las familias Peugeot, Agnelli y Toyoda siguen en liza en el sector. También está el caso de los Quandt en *BMW* o, incluso el de la otra empresa modelo de la cogestión y del capitalismo renano, *Volkswagen*, hoy bajo control de la familia Porsche, que se presenta como alternativa de gestión ante los desmanes descubiertos en Wolfsburg durante los últimos años.

Cuarto, el caso de Ford merece laureles en el mundo de las ciencias sociales porque, como nos cuenta la archivera Elisabeth Atkins en su significativo capítulo, la familia siguió una política de preservar la documentación y abrir las puertas a los investigadores¹². Dicha política tuvo su mejor momento con la celebración del primer cincuentenario de la firma, pero se ha mantenido hasta la actualidad (con grandes altibajos). La herencia de Ford no sólo, por tanto, ha beneficiado a los consumidores y al mundo de la técnica y la industria, sino que ha redundado en tesis e investigaciones con base empírica potente. En esto *Ford* también sobresalió, en contraste con su gran rival, *General Motors*, y otras empresas más cercanas, que, controladas por tecnócratas o vástagos sin raíces ni lealtades, han preferido no preservar ni abrir archivos y evitar el juicio histórico crítico.

A renglón seguido de una sintética presentación de los editores, la obra discutida se divide en seis partes. La primera se dedica a la historia de *Ford* y el *fordismo* en Europa. La segunda aborda las estrategias de la firma de Dearborn en el Viejo continente. Los artículos que integran las tres siguientes secciones se centran en cada una de las filiales nacionales, diferenciándose entre Europa septentrional, meridional y oriental. Por último, la sexta parte incluye dos capítulos dedicados respectivamente a bibliografía y cronología. El conjunto agrupa un total de 31 capítulos. En una obra de tal envergadura, se hecha a faltar un índice alfabético.

Según las cifras presentadas por Gérard Bordenave en uno de los capítulos clave de la obra (el dedicado a *Ford Europa, 1967-2003*), en 2002 la compañía ocupaba un total de 67.838 personas en el continente¹³. El 50,1 por ciento de este empleo lo concentraban Alemania (39,4 por ciento) y España (10,7 por ciento). El binomio Reino Unido-Francia absorbía conjuntamente el 36,4 por ciento del empleo de *Ford*. Dichos pesos relativos nacionales contrastan con los atribuidos en la obra. De 31 capítulos sólo tres van a cargo de investigadores alemanes o vinculados a universidades germánicas, los de Walter Kaiser (sobre el I+D), Thomas Fetzner (quien, desde el EUI de Florencia, compara las disputas indus-

12. Atkins E. (2003), "A History of the Ford Motor Company Archives, with Reflections on Archival Documentation of Ford of Europe's history", Bonin H., Lung Y. & Tolliday S. (eds.).

13. Bordenave G. (2003), "Ford of Europe, 1967-2003", Bonin H., Lung Y. & Tolliday S. (eds.).

triales en el Reino Unido y Alemania) y Paul Thomes (quien aborda la presencia de *Ford* en el mercado de la RFA, desde Aquisgrán). La cuota de Alemania en capítulos es, por tanto, de un pobre 9,7 por ciento, que no se corresponde tampoco con la potencia académica germánica ni con su rol en la historia y en la economía de la automoción¹⁴. También muy infravalorada de partida queda España, con dos capítulos asignados a autores hispanos, Salvador Estapé y Enrique de Miguel, y una cuota del 6,4 por ciento. En conjunto, los capítulos del *tandem* hispano alemán, al sumar sólo un 12,9 por ciento del total quedan muy lejos de su importancia relativa en la Ford europea. Por el contrario, autores anglosajones y francófonos copan 19 de los 31 capítulos, es decir, el 61 por ciento de los mismos.

Está claro que la ciencia no puede ni debe funcionar con cuotas. Pero ni la historia económica ni las industrias automovilísticas alemana y española están tan atrasadas respecto al Reino Unido o Francia, para justificar la decisión de los editores de conceder pesos relativos tan desproporcionados. Cabe pensar, por tanto, en que las decisiones de los editores han venido condicionadas en demasía por la densidad de las redes clientelares, que aunque son habituales en todos los foros nacionales de las ciencias sociales, pueden llegar a tener una opacidad extrema cuando confluyen los intereses de dos grandes viejas potencias coloniales y lingüísticamente hegemónicas.

No sólo el peso dado a Alemania o España por los editores parece demasiado bajo. La elección de los autores es, en algunos casos, muy discutible. Se aprende infinitamente más sobre *Ford España* en el brillante apartado de Steven Tolliday sobre *Ford en Europa 1903-1976*, dentro de la propia obra¹⁵, o en el capítulo de Pérez Sancho, en el libro editado por García Ruiz¹⁶, que en el trabajo de de Miguel¹⁷. Éste logra el record del mínimo de notas entre los 29 artículos anotados del libro, con tan sólo ocho. La riqueza de sus fuentes va desde la *Estructura Económica* de Tamames a dos estudios pagados por el FEDER y realizados con B. de Miguel y M. de Miguel. Aunque la cuota que le dieron los editores ya era baja, de Miguel logra hacerla excesiva: su artículo consta de 12 páginas, es decir, sólo el 0,97 por ciento del total de la obra. De estas páginas, dos

14. En el caso de Alemania sorprende, por ejemplo, que no esté entre la lista de participantes un especialista en la industria del automóvil como Reiner Flik, que formuló explícitamente la pregunta de hasta qué punto el sector aprendió de las innovaciones de Ford e intentó responderla en un detalladísimo libro en perspectiva comparada dedicado al período previo al nazismo. Flik R. (2001), *Von Ford lernen? Automobilbau und Motorisierung in Deutschland bis 1933*, Köln, Bolau. Aprovecho para agradecer a Francesc Valls mi acceso al libro.

15. Tolliday S. (2003a), "The Origins of Ford of Europe: From Multidomestic to Transnational Corporation, 1903-1976", Bonin H., Lung Y. & Tolliday S. (eds.).

16. Pérez Sancho M. (2003), «La industria del automóvil en la comunidad valenciana: el caso de Ford España», García Ruiz J. L. (Coord.), *Sobre ruedas. Una historia crítica de la industria del automóvil en España*, Madrid, Síntesis.

17. De Miguel Fernández E. (2003), "Ford in Valencia (Spain), 1970s-2000", Bonin H., Lung Y. & Tolliday S. (eds.).

corresponden a fotografías. Una, eso sí, de don Juan Carlos de Borbón en encuentro efusivo con Henry Ford II.

Por fortuna, el otro capítulo directamente atribuido a España fue encargado a Salvador Estapé, quien conoce mejor el tema asignado y le da nivel académico¹⁸. Aunque también demasiado parco en páginas, el colega de la Pompeu Fabra vuelve sobre algunos de los resultados de su tesis doctoral defendida en el *E.U.I.* En la línea de otros artículos previos del autor, analiza el conocido acoso y derribo sufrido por *Ford Motor Ibérica* durante el primer franquismo hasta precipitar la venta de acciones y partida de la empresa en 1954. Quizás el trabajo hubiera podido ser más crítico con la decisión final de Ford, en la línea del artículo que el propio Estapé ha publicado con Albert Carreras¹⁹. Para el lector no ibérico debería enfatizarse, como hacen en el artículo conjunto, que *Ford* se equivocó al abandonar uno de los mercados con mayor potencial de crecimiento futuro y tener que volver a llamar a la puerta del régimen lustros más tarde.

El artículo de Jean Louis-Loubet, erudito galo de la automoción, y Nicolas Hatzfeld, su ayudante en la Université d'Évry-Val d'Essone, sobre *Ford* en el hexágono durante 1916-1955, además de confirmar la apuesta estratégica de Francia por una industria del automóvil nacional, presenta evidencias útiles para el caso español²⁰. La correlativa venta de *Ford France* a SIMCA, permite establecer que la marcha de España no fue sólo una respuesta ante las exigencias franquistas sino también el resultado del triunfo de los partidarios del control financiero en el equipo del nieto del fundador de Hihgland Park, Henry Ford II. Loubet y Hatzfeld destacan que en 1924 *Ford* había llegado a ser el tercer productor de automóviles en Francia. En 1919 había iniciado sus pequeñas operaciones de ensamblaje en el gran puerto atlántico de Francia, Burdeos. Desde el montaje se fue orientando hacia la fabricación con el establecimiento de una fábrica parisina en Asnières (1925), la colaboración con el industrial alsaciano Émile Mathis en la planta de La Meinaul (1933) y la construcción de una segunda factoría en el Sena, la de Poissy (1938). Durante la inmediata posguerra Poissy padeció estrangulamientos en la disponibilidad de *inputs* básicos como acero y electricidad y una tremenda conflictividad laboral. Pero entre los factores más irreversibles del período de la reconstrucción los autores señalan el fracaso del *Vedette*, un modelo demasiado lujoso para la coyuntura de posguerra, y la apuesta estratégica de Henry Ford II por potenciar el Reino Unido y Alemania.

18. Estape-Triay S. (2003): "Ford in Spain: The first stage (1920-1954). A multinational confronts political constraints", Bonin H., Lung Y. & Tolliday S. (eds.). Estapé Triay S. (1997), "Del fordismo al toyotismo: una aproximación al caso de Motor Ibérica. Perspectiva histórica 1920-1995", *Economía Industrial*, 315.

19. Carreras A. & Estape-Triay S. (2002), "The Spanish Motor Industry, 1930-1975", Lynskey M. J. & Yonekura S. (eds.), *Entrepreneurship and Organization. The Role of the Entrepreneur in Organizational Innovation*, Fuji Conference Series V, Oxford U.P.

20. Loubet J. & Hatzfeld N. (2003): "Ford in France, 1916-1955: From an American Dream to a Failure", Bonin H., Lung Y. & Tolliday S. (eds.).

Una hipótesis sugestiva sobre las causas del naufragio de la *Vedette* en la Francia de posguerra se apunta en el original capítulo de Bonin sobre la imagen de la marca *Ford* en Europa²¹. El profesor de Burdeos contrapone la aureola de lujo americano asociada a la oferta de *Ford* en el hexágono, con la insistencia en las imágenes de vehículo seguro y familiar de la publicidad de los *Taunus* fabricados por la *Ford Werke AG*. Aunque ver el coche francés como *voiture de l'amour et du glamour* no parece muy desencaminado en los años previos a 1939, la austeridad y el trabajo duro propios de la posguerra pudieron haber hecho más difícil la venta apelando a América, el lujo y la ociosidad. La apuesta de los alemanes por la imagen del núcleo familiar unido ante la adversidad podría haber resultado más acorde con las condiciones mayoritarias en las que se desarrolló la *Sozialwirtschaft*. Las hipótesis que Bonin sugiere en base al análisis de algunos de los anuncios de *Ford* en diferentes estados europeos no parecen, por tanto, descabelladas. Deberían, sin embargo, contrastarse con otras fuentes más susceptibles de cuantificación.

De la lectura de los casos nacionales, queda claro que sólo su inserción en el contexto global de la estrategia de *Ford Motor Company* puede permitir establecer hasta qué punto el potencial de desarrollo automovilístico fue aprovechado en cada país. Dicho potencial puede rastrearse en la contribución de Tolliday, quien sobresale como principal editor científico de la obra reseñada. El profesor de la Universidad de Leeds había ya destacado entre los estudiosos del sistema de producción de Ford. Desde hace años ha centrado su atención en los obstáculos con que chocó la aplicación de las técnicas *fordistas* en el Reino Unido²². Fue también el editor de los dos volúmenes publicados por Edward Elgar en 1998 sobre el auge y el declive *fordismo* a escala global así como el de otros cuatro dedicados al desarrollo económico del Japón desde la revolución Meiji²³.

Los tres capítulos de Tolliday en la obra que centra nuestra atención constituyen el núcleo duro del libro²⁴. En ellos se destaca que el proyecto internacional de Dearborn quedó plasmado muy tempranamente. En 1904, sólo un año después de la fundación de la *Ford Motor Company* en Detroit, la compañía emprendió el ensamblaje en Canadá. En 1911 Manchester dio cobijo a la primera planta europea y Ford planificó el desembarco al otro lado del Canal de la Mancha con

21. Bonin H. (2003): "The Ford Brand's Image: Its Evolution in Europe from the 1930s to the 1980s", Bonin H., Lung Y. & Tolliday S. (eds.).

22. Tolliday S. & Zeitlin J. (eds.) (1987). Tolliday S. & Zeitlin J. (eds.) (1991): *The Power to Manage?*, London, Routledge.

23. Tolliday S. (ed.) (1998), *The Rise and Fall of Mass Production*, 2 vol., Edward Elgar. Tolliday S. (ed.) (2001a), *The Economic Development of Modern Japan 1868-1945*, 2 vol., Edward Elgar. Tolliday S. (ed.) (2001b), *The Economic Development of Modern Japan 1945-1995*, 2 vol., Edward Elgar.

24. Tolliday (2003a). Tolliday (2003b), "The Rise of Ford in Britain: From Sales Agency to Market Leader, 1904-1980", Bonin H., Lung Y. & Tolliday S. (eds.). Tolliday (2003c): "The Decline of Ford in Britain: Marketing and Production in Retreat, 1980-2003", Bonin H., Lung Y. & Tolliday S. (eds.).

nuevas plantas de ensamblaje. Se dividió el mapa de Europa en seis áreas de ventas que serían servidas desde cuatro plantas: Copenhague, París, Cádiz y Manchester. El proyecto chocó con dificultades y reformulaciones (como el traslado de Cádiz a Barcelona), pero las filiales europeas de *Ford* montaron con éxito el *Modelo T* durante los años veinte. Al final del decenio el producto comenzaba a ser maduro y varias de las filiales retrocedían ante nuevos y más diferenciados productos de los competidores. Además de preparar el lanzamiento del nuevo *Modelo A*, Henry Ford aprobó el *Plan de 1928* para tratar de aprovechar mejor las economías de escala y construir una gran planta moderna en Dagenham, cercanías de Londres, desde donde servir a todo el continente.

La reacción de Alemania y Francia en favor de la producción nacional obligó a moderar el proyecto de convertir a Dagenham en el nudo principal de la malla. Ford se adaptó a las estrategias nacionales y decidió reforzar la fabricación en el continente, comenzando con una nueva planta en Colonia (1931). La mencionada colaboración con Mathis (*Matford*), a partir de 1934, favoreció el tránsito del montaje a la fabricación en el hexágono. Al principio las esperanzas se centraron en transplantar el motor *V8* a Europa, aunque durante la vigilia de la Segunda Guerra Mundial comenzó a explorarse la fabricación de un vehículo pequeño con motor de cuatro cilindros. La experiencia en la Gran Bretaña contribuyó a ampliar y abaratar el menú ofrecido al consumidor europeo: el *Modelo A*, poco apreciado por el automovilista del Reino Unido, fue complementado con el *Modelo Y*, de menor potencia. El *Modelo Y* se vendió muy bien a ambos lados del Canal. En este lado y según las cifras ofrecidas por Tolliday, durante 1932-37, España constituyó el principal mercado del *Modelo Y* después de Alemania. De ahí que, como apuntó el libro conmemorativo prologado por Echevarría Puig, *Ford Motor Ibérica* alcanzase a pagar un dividendo del 25 por ciento en 1935 y que se solicitase la reserva en Zona Franca de un terreno de 60.000 metros cuadrados para edificar una nueva planta en mayo de 1936²⁵.

La Guerra Mundial (abordada en un extenso capítulo por Bonin) constituyó un punto de cesura también para las operaciones europeas de *Ford*²⁶. No sólo por las exigencias de reorientación de productos y las grandes distorsiones generadas por la ocupación y los bombardeos. La filial alemana aprovechó la guerra para reforzar la integración de las operaciones continentales en favor de los propios intereses. Por otra parte, el nieto, Henry Ford II, asumió la presidencia de *Ford Motor Corporation* en 1945, lo que implicó un rumbo más firme de Dearborn después del período de interinaje derivado de las pugnas entre el viejo Henry y

25. Echevarría Puig J. y otros (1990), *Nissan Motor Ibérica. Desde 1920 Pioneros de la automoción*, Nissan Motor Ibérica S. A. Ver también Estapé Triay (1997) y Nadal J. & Tafunell X. (1992), *San Martí de Provençals, pulmó industrial de Barcelona (1847-1992)*, Barcelona, Columna.

26. Bonin H. (2003): "Ford and the Second World War in Continental Europe (a review)", Bonin H., Lung Y. & Tolliday S. (eds.).

su alcoholizado hijo Edsel, cuya muerte en 1943 precedió a la del progenitor. En 1947, *FMC* apostó por aumentar la centralización y decidió abordar el control directo de la totalidad del capital de las filiales europeas.

Tolliday caracteriza el período de 1950-57, como de retirada de la compañía del viejo continente²⁷. No sólo por la venta de activos en Francia y España, sino también por la propia debilidad en la que se mantuvo a la filial alemana. Parece que América estimó un bajo crecimiento de la demanda de automóviles en la RFA de posguerra. Además, Dearborn, primero, y New York, después, mostraron repetida desconfianza hacia los gestores alemanes. El error de expectativas habría sido de tal magnitud que la falta de inversión habría causado que a mediados de los años cincuenta *Ford* no pudiera abastecer la demanda con la producción propia de sus *Taurus* y, en consecuencia, perdiera cuota de mercado y cayera en el ranking de productores establecidos en Alemania.

El profesor de Leeds destaca un nuevo giro europeísta de *Ford* a partir de 1957, cuyas causas deberían buscarse en el propio ímpetu del mercado alemán y las perspectivas abiertas por la firma del Tratado de Roma. Además, *Volkswagen* no sólo había desplazado a *Ford* de la cabeza de los fabricantes establecidos en Alemania sino que, además, el *Beetle* hacía mella en el propio mercado doméstico estadounidense, pese a la alergia tradicional de los americanos por los autos pequeños. Dearborn comenzó a plantearse la posibilidad de potenciar modelos de gama más baja (los de clase C, considerados pequeños en los Estados Unidos pero medianos en Europa). En 1959 puso en marcha el proyecto *Cardinal*, un nuevo turismo a lanzar simultáneamente en ambos lados del Atlántico. Se trataría de un modelo de tracción delantera, con motor diseñado en Detroit, pero que se montaría tanto en Louisville como en Colonia. El lanzamiento en América quedó abortado, pero su producción renana y comercialización como nuevo *Taurus 12M*, conllevaron el rejuvenecimiento de *Ford* en Alemania. Gracias a la nueva versión del *Taurus*, Ford pasó de una cuota del mercado alemán del 8 por ciento en 1958 a otra del 20 por ciento en 1965. En el capítulo de Thomes, podemos observar como 1965 constituyó, con 505.823 unidades, un año de máximo local en la producción de *Ford Werke AG*.²⁸

Dagenham había resistido como plaza fuerte de *Ford* en Europa durante la década de los cincuenta. Los primeros años sesenta fueron también de esplendor para la filial británica. Tal como muestra un muy útil apéndice cuantitativo de Tolliday en el segundo volumen de la obra, la producción británica de *Ford* superó por vez primera el medio millón de unidades en 1963, con 504.093 vehículos (el orto de producción en la isla se alcanzaría en 1972 con 537.722 unidades)²⁹.

27. Tolliday (2003a).

28. Thomes P. (2003), "Searching for Identity Ford Motor Company in the German Market (1993-2003)", Bonin H., Lung Y. & Tolliday S. (eds.).

29. Tolliday (2003c).

La respuesta inglesa al *Cardinal*, vino de la mano de un proyecto llamado, en clave, *Archbishop*, y que acabó fructificando comercialmente como modelo *Cortina*. Su diseño, británico, era algo atrasado, puesto que todavía trabajaba con tracción trasera. Sin embargo, constituyó un éxito de ventas en el Reino Unido de principios de los sesenta, momento cuando *Ford* se acercó a una cuota de mercado del 30 por ciento. El producto también alcanzó buen impacto exterior y siguió vendiéndose, reformulado en diferentes versiones, hasta 1987. Sin embargo, la demanda británica comenzó a perder fuelle a partir del segundo tercio de los años sesenta.

Fuera del Reino Unido y Alemania, el mayor mercado europeo de *Ford* lo integraba el Benelux, donde distribuidores rivales competían por comercializar, entre otros modelos, el *Cortina* y el *Taunus 12M*. Dearborn decidió construir una nueva planta en Saarlouis y duplicar su capacidad en Gante. La apuesta por la Europa de los Seis parece haber sido acertada, como asimismo puede presumirse que se dio en la diana con la creación de *Ford Europa* en 1967. La historia de las actividades europeas desde la fundación de dicha filial hasta 2003 viene convincentemente tratada en la obra por Bordenave, profesor de la Université Montesquieu de Burdeos y especialista en la historia de *FMC*.³⁰ El objetivo principal de *Ford Europa* fue, según Bordenave, limitar la competencia entre las filiales británica y alemana. Se trató de una estructura organizativa con cuarteles en Warley, Essex, que no pretendía alterar la propiedad de las subsidiarias preexistentes sino coordinar sus acciones. Al principio quiso fusionarse los proyectos de productos diseñados en el Reino Unido y Alemania. *Ford Europa* decidió lanzar un primer modelo unificado, el *Escort*, que había sido concebido en el Reino Unido, pero que también sería fabricado por la *Ford Werke AG*. El lanzamiento del *Escort* en 1969 convertiría el primer modelo específicamente europeo de Ford en éxito memorable. En 1985, con una producción de 441.00 vehículos, el *Escort* todavía se situaba en cabeza del output de *Ford Europa*. Representó el dominio de las filiales de Dearborn en el segmento inferior de la clase C del mercado automovilístico europeo.

El éxito del *Escort* llevó a Ford a replantearse la prevención estadounidense ante los pequeños turismos (según Lee Iacocca una de las expresiones favoritas del nieto de Henry Ford era “*Small cars, small profits*”)³¹. El mismo 1969 *Ford Europa* comenzó a barajar la posibilidad de entrar en la clase B, pero (Tolliday coincide con el gestor de origen italo-americano³²) la oposición de algunos de los propios managers de Warley retrasó el proyecto. Iacocca mantiene en sus memorias que fue él mismo quien convenció a Henry Ford II para el desembarco en el mercado de los pequeños turismos, pretendiendo evitar el síndrome de una zapa-

30. Bordenave (2003).

31. Iacocca L. & Novak L. (1944), *Iacocca. Autobiografía de un triunfador*, Deusto-Planeta, Santa Perpètua de Mogoda, p.139.

32. Tolliday (2003a).

tería ofreciendo sólo tallas superiores al 48. Tolliday da por buena la versión del propio Iacocca que se auto-otorga un papel central en la estrategia destinada a conquistar la *media Europa* constituida por Francia, Italia y España.

A finales de 1971, Iacocca envió a Europa a su brazo derecho en el diseño del *Mustang*, Hal Sperlich. Su cometido era tener listo con la máxima urgencia un turismo de baja cilindrada para Ford. Cuenta Iacocca: “*En el término de sólo mil días, Hal y yo, trabajando de consuno, sacamos un flamante modelo, al que llamamos ‘Fiesta’, un vehículo pequeño (para los estándares norteamericanos), de tracción delantera*”³³. Lo que no explica Iacocca, pero sí Tolliday, es que la oficina que trabajó a las órdenes de Sperlich durante 1972 adoptó el 127 como referencia básica y su plataforma y carrocería constituyeron la inspiración principal del nuevo *Fiesta*³⁴. Casi simultáneamente habían empezado las negociaciones con España. Tolliday cita a Carlos Pérez de Bricio (de quien suprime el primer apellido) y la visitas de López de Letona a Dearborn y Henry Ford II a Madrid. Aunque anteriormente se había apuntado la posibilidad de fabricar el *Escort* y el *Taurus* en la península, durante el mes de marzo de 1973 (poco después de la aprobación de los decretos *Ford*), Iacocca y Sperlich manifestaron que España era la localización ideal para el nuevo modelo. Según Tolliday, Henry Ford II y Dearborn fueron partidarios de crear una *joint-venture* con *SEAT* para fabricar las transmisiones delanteras del nuevo vehículo. El archivo del INI confirma, en efecto, la existencia de contactos de Ford con *SEAT* durante 1973 y que éstos no llegaron a buen puerto³⁵. De acuerdo con la versión del profesor de la Universidad de Leeds, fueron los técnicos e ingenieros de *Ford Europa* los que se opusieron al proyecto y frustraron la iniciativa³⁶.

33. Iacocca & Novak (2004), p. 139.

34. Tolliday (2003a).

35. El Archivo del INI guardó parte de la correspondencia entre *FMC* y *SEAT*. En una carta de 21 de diciembre de 1973 del vicepresidente de asuntos técnicos de Dearborn, J. P. Bergmoser al vicepresidente de *SEAT*, Rafael Cabello de Alba, el primero da por concluidas las negociaciones tendentes a crear la *joint venture* para fabricar cajas de cambio. La versión oficial de Ford, que figura en dicha carta, atribuye a varias causas el fracaso de las negociaciones: primera, la *joint venture* debía ser al 50 por ciento, mientras que el consumo estimado de las transmisiones serían de 70 por ciento por la futura planta de Ford y 22 por ciento por Zona Franca de Barcelona. Segundo, Ford decidió posteriormente que dos de sus plantas en lugar de sólo una consumirían las transmisiones, lo que todavía desequilibraba más la demanda relativa. Por último, Ford destacaba una cierta reticencia de *FIAT* a dar pleno apoyo técnico al proyecto. Carta de J. P. Bergmoser, Vice President-Technical Affairs, FMC, a R. Cabello de Alba, December 21, 1973. Archivo del INI. SEAT. Caja 5332. Estudios, Informes y Proyectos, 1974, 8. Al remitir la anterior carta al Presidente del INI, Claudio Boada, Cabello de Alba confirmó que el propio Iacocca le había anticipado la postura de Dearborn en una visita previa del italoamericano a Madrid el 7 de diciembre. Frente a la versión oficial de Iacocca que coincidía con la de Bergmoser, Cabello opinaba que el principal motivo de la ruptura residía en la necesidad de revisar los programas internacionales de Ford a resultas de la crisis energética. Carta de R. Cabello de Alba a C. Boada Villalonga. Archivo del INI. Registro General. SEAT. Caja 5332. Estudios, Informes y Proyectos, 1974, 8. Agradezco a Elena Laruelo y demás personal del Centro de Documentación de la SEPI su siempre generosa ayuda en la consulta del material de archivo mencionado.

36. Si Tolliday (2003a) está en lo cierto, la realidad no coincidió ni con la postura oficial de Ford, ni con la opinión del vicepresidente de *SEAT*, ambas expuestas en la nota anterior.

Las evidencias cuantitativas presentadas en el artículo de Bordenave apuntan a que el lanzamiento del *Fiesta* conllevó un record de ventas y beneficios de Ford en Europa durante la segunda mitad de los años setenta³⁷. El número de ocupados de la compañía en el continente alcanzó su máximo en 1979, con 151.000 personas. En dicho año la razón entre beneficios y ventas de la actividad automovilística de *FMC* en Europa (el indicador de rentabilidad más habitual en los análisis de la industria del automóvil) también registró su máximo absoluto. Superó el umbral del 10 por ciento, que en la industria automovilística no japonesa constituye un margen inusualmente alto. Según las cifras suministradas por Bordenave, el margen sobre ventas de las actividades de *Ford* en Europa se mantuvo en números azules entre 1979 y 1982, mientras *FMC* a nivel mundial registraba tremendas pérdidas. Por tanto, parece que el *Fiesta* salvó a las operaciones europeas de *Ford* de la dramática coyuntura experimentada en el resto del mundo, y especialmente en los Estados Unidos, a principios de los ochenta. Las evidencias proporcionadas por Bordenave dejan al lector convencido de que acierta cuando diagnostica que el *Fiesta* constituyó el mayor éxito obtenido por *Ford Europa*.

En uno de sus trabajos previos, el *maître de conférence* de la Université Montesquieu había centrado su atención en la crisis que *FMC* padeció durante 1979-82³⁸. Su principal manifestación radicó en la caída de la cuota de mercado de la compañía en los propios Estados Unidos. A nivel de la cúpula, la intensidad de la recesión conllevó el relevo de Henry Ford II por Phillip Cadwell en el timón de la firma. Entre las causas de la crisis Bordenave señaló el estancamiento del crecimiento de la productividad durante los años setenta, el fuerte aumento de los costes laborales y una falta de atractivo en los modelos lanzados desde los Estados Unidos. En dicho trabajo Bordenave dio por buena la tesis de la escuela de la *régulation*, interpretando la crisis como el resultado de la ruptura del compromiso *fordista* que sustentó al crecimiento de posguerra. Dicho acuerdo se habría basado en salarios altos y crecientes a cambio de moderación sindical y renuncia a intervenir en la organización de la producción. La otra cara de la crisis sería la penetración japonesa de los Estados Unidos, que condujo al descubrimiento occidental del *toyotismo*. Comenzaron a difundirse trabajos como los del propio Taiichi Ohno, David Friedman, Michael Cusumano y Richard Schonberger, desvelando algunas claves de las ventajas estratégicas de los constructores de automóviles nipones y popularizando el sistema *just-in-time*³⁹. En el artículo de Lung, dentro de la obra que centra

37. Bordenave (2003).

38. Bordenave G. (2000), «La globalisation au coeur du changement organisationnel: Crise et redressement de Ford Motor Company», Freyssenet, Mair, Shimizu & Volpato (eds).

39. Ohno T. (1978), "How the Toyota Production System was Created", reprinted in Tolliday (ed.) (1998). Friedman D. (1983), "Beyond the Age of Ford: The Strategic Bases of the Japanese Success in Automobiles", Zysman J. & Tysoin L. (eds.) *American Industry in International Competition: Government Policies and Corporate Strategies*, Ithaca, Cornell U. P. Cusumano M. A. (1985), *The Japanese Automobile Industry: Technology and Management at Nissan and Toyota*, Cambridge Mass., Harvard U.P. Schonberger R. J. (1987), *Técnicas de fabricación japonesas*, México D. F., Limusa.

nuestra atención y donde se analizan las alianzas internacionales de Ford, se destaca que después de algunos años de cooperación técnica con *Mazda*, *FMC* había adquirido el 25 por ciento de su capital en 1979, en un momento que la firma japonesa pasaba por una coyuntura financiera de riesgo⁴⁰. Según Lung, la presencia en *Mazda* permitió a Ford familiarizarse directamente con los métodos de producción japoneses y allanó el camino para intentar adaptar las nuevas técnicas en Occidente.

En su anterior trabajo mencionado, Bordenave sintetizó las respuestas de *FMC* ante la crisis de 1979-82⁴¹. Hubo una apuesta por substituir trabajo por capital e implementar la automatización flexible. Además, Ford transfirió responsabilidades en el control de calidad a los trabajadores de la cadena. Una parte notable de la producción fue externalizada, discriminando a los proveedores de acuerdo con el sello de calidad Q1 y reduciendo su número. El peso de los stocks en relación a los ingresos de la compañía disminuyó del 13 por ciento en 1979 al 6 por ciento en 1990. Desarrolló también la técnica del *benchmarking*, es decir, la confrontación comparativa de los modelos de éxito y las técnicas de producción de la competencia. Por último, otorgó autonomía a equipos de trabajadores para organizar la gestión del utillaje y determinados segmentos del proceso productivo. Además, tuvo la suerte de que su nuevo modelo *Taurus*, diseñado transversalmente y lanzado en 1985, constituyera un éxito de ventas en los Estados Unidos durante la segunda mitad de la década.

Hasta finales de los años ochenta el margen de ventas de la actividad automovilística de *Ford* en Europa estuvo en línea o superó a la de la compañía en el resto del mundo⁴². *FMC* había logrado una síntesis en este lado del Atlántico entre las tendencias más centralizadoras y estandarizadoras atribuibles al período de hegemonía de un solo modelo, el *Ford T*, y las más disgregadoras, de los años treinta y la primera posguerra, cuando las subsidiarias europeas construyeron modelos puramente nacionales como la *Vedette* en Francia, los *Taurus* en Alemania o el *Anglia* en Inglaterra. Durante los años ochenta *Ford* ofreció para todo el continente una gama única (complementando el *Escort* y el *Fiesta* con los modelos *Orion*, *Sierra* y *Granada*), pero diferente a la presentada para el mercado de los Estados Unidos. Bordenave apunta que el éxito de *Ford Europa* hasta 1989 se basó, además, en un mayor uso de una fuerza de trabajo menos conflictiva que la británica en Alemania y España, el inicio de la adopción del *just-in-time* y los círculos de calidad, el amplio recurso a la robotización y la externalización y la utilización de técnicas más flexibles. Dichas innovaciones no impidieron, dicho sea de paso, que a partir de los años noventa *Ford Europa* se precipitase hacia una fuerte crisis.

Lean Holden, desde la *Business History*, ha alabado las aportaciones de Tolliday, Bordenave y Willkins en la obra que revisamos (diagnosis que compar-

40. Lung Y. (2003): "Ford's M&A and Alliance Strategies in Europe", Bonin H., Lung Y. & Tolliday S. (eds.).

41. Bordenave (2000).

42. Bordenave (2003).

to) y, en cambio, ha atacado al trabajo de Freyssenet en el mismo foro, por su supuesto carácter ideológico⁴³. Me parece conveniente en este punto abordar una discusión que, a riesgo de pecar de terminológica para muchos, sería de exclusión poco justificable si pensamos que Freyssenet encabeza una de las redes más densas dedicadas al análisis comparado de la industria de la automoción fuera del mundo anglosajón (GERPISA). Holden también recrimina al profesor francés, que dedique su artículo a diferenciar el concepto de *fordismo* de los de *taylorismo* y *sloanismo*, en lugar de presentar evidencia empírica nueva sobre la aplicación de los métodos *fordistas* en Europa.

Aunque Freyssenet pueda pecar del mal del sociólogo francés de perderse con la semántica, no hubiera estado de más que Holden mostrase su conocimiento de la literatura del otro lado del Canal, citando y discutiendo algunos de los trabajos relevantes del primero. El artículo de Freyssenet sobre el modelo *fordiano* en la obra de Tolliday, Bonin y Lung sigue en la línea de las tesis mantenidas en el libro sobre los modelos productivos en la industria automovilística que escribió junto a Robert Boyer⁴⁴. La interpretación de Freyssenet y Boyer puede criticarse por la insistente pretensión de la escuela francesa de la *régulation* de exagerar el impacto de la toma de decisiones a nivel microeconómico de unas pocas grandes empresas y los ritmos de crecimiento agregado. Sin embargo, su enfoque pretende responder a una pregunta relevante, ya planteada en investigaciones anteriores como *Quel modèle productif?*⁴⁵. La cuestión es si la vía de *Toyota* constituye la única estrategia posible para la industria de la automoción mundial. Los autores galos, basándose en la literatura acumulada durante años de coordinación de la red de investigadores GERPISA responden negativamente, destacando que han coexistido diferentes estrategias de éxito de las empresas automovilísticas a largo plazo. Para el propio Japón identifican ya otra vía alternativa a la reducción permanente de costes *toyotista*, caracterizada como de innovación y flexibilidad. Sería el modelo *hondista*⁴⁶.

Henry Ford habría basado su éxito en una estrategia de volumen. Los auto-

43. Holden L. (2005), "Fording the Atlantic: Ford and Fordism in Europe", *Business History*, 47. Tolliday (2003a). Bordenave (2003). Willkins (2003). Freyssenet (2003), "Developing Analytical Tools to Identify the "Fordian model" in Europe", Bonin H., Lung Y. & Tolliday S. (eds.).

44. Boyer & Freyssenet (2003). En Freyssenet (2003) el sociólogo francés critica a sus colegas y a los historiadores por utilizar el término *fordista* de forma poco precisa. Propone, en la línea de la escuela de la *régulation*, reservar la noción de *fordismo* para el modo de crecimiento de la posguerra basado en salarios altos ligados a la evolución de la productividad global a cambio de renuncia de los trabajadores a intervenir en la organización de la producción. Utiliza el término modelo *fordista* para referirse a la estrategia de crecimiento de empresas automovilísticas basadas en ofrecer un modelo estandarizado al precio más bajo posible, una organización centralizada, remuneración a base de altos salarios no vinculados al *output* individual y renuncia obrera a interferir en la organización de la producción.

45. Freyssenet, Mair, Shimizu & Volpato (eds.) (2000).

46. Freyssenet M. & Mair A. (2000), «Le modèle industriel inventé par Honda», Freyssenet, Mair, Shimizu & Volpato (eds.) (2000). Boyer & Freyssenet (2003).

res recuerdan que la reducción de precios que se buscó en Highland Park, precedió a la introducción del trabajo en cadena⁴⁷. También subrayan que la duplicación de salarios que decidió el viejo Henry fue para evitar la hemorragia de fuerza de trabajo. La base de la estrategia estaría, por tanto, en la búsqueda de un vehículo estandarizado al precio más asequible posible, una organización muy centralizada y un salario fijo relativamente alto, no ligado al rendimiento⁴⁸. El *Ford T* negro respondería a dicha estrategia, pero la reacción de *General Motors* con Sloan, analizada por Chandler⁴⁹, y la creciente conflictividad laboral del período de entreguerras habrían contribuido a la reformulación del *fordismo* en la propia empresa Ford. *Volkswagen* en la RFA, con el *Beetle*, constituiría la segunda gran firma encarnando el modelo *fordista* durante la posguerra. La estrategia *fordista* no sólo diferiría de la clásica estrategia *sloanista* de diversidad y volumen y del *toyotismo* y *hondismo*. En la propia Europa la existencia de constructores especializados precedió a Ford y la estrategia basada en la calidad y la gama alta tuvo numerosos exponentes hasta fechas recientes. En nuestro país fue la estrategia de *Hispano Suiza*⁵⁰. *BMW* persiste todavía por dicha vía⁵¹. En cambio, *Daimler-Benz* la abandonó claramente al hacerse con el control de *Chrysler* y entrar en el capital de constructores de productos de masa como *Mitsubishi* o *Hyundai*⁵².

Volviendo a *FMC*, si los pilares de la estrategia *fordista* radicarón en el máximo volumen al precio mínimo, la centralización organizativa y el pago de salarios altos a trabajadores de baja calificación, las operaciones de Ford en Europa responden cada vez menos a dicha tipología. Durante los años ochenta, como hemos visto, la compañía ofrecía una gama relativamente amplia de productos, mantenía divisiones autónomas en diferentes partes del globo y había incorpora-

47. En efecto, como recordó Tolliday (1996), la cadena de montaje fue introducida por Ford en 1913. Para entonces *FMC* había logrado ya fabricar 300.000 vehículos al año gracias a la utilización de piezas intercambiables fabricadas con máquinas-herramienta especializadas, acero al vanadio, raíles transportadores y algunas innovaciones productivas más descritas por Colvin. Colvin F. H. (1913), "Building an Automobile Every 40 Seconds", *American Machinist*, 38, 8, May, reimpreso en Tolliday (ed.) (1998).

48. Boyer & Freyssenet (2003).

49. Chandler (1964).

50. Lage M. (2003), *Hispano Suiza 1904-1972. Hombres, empresas, motores y aviones*, Madrid, Lid. Nadal J. (2006), "El contencioso entre La Hispano Suiza, Fábrica de Automóviles S.A. y el Estado francés en torno a la contribución sobre beneficios extraordinarios de guerra (1917-1922)", en Bourillon F., Boutry P., Entrevé A. & Touchelay B. (eds.), *Des économies et des hommes. Mélanges offerts à Albert Broder*, Institut Jean-Baptiste Say, Université Paris 12 Val de Marne, Éditions Bière.

51. Jungbluth (2006). Aunque BMW controló Rover durante unos años, hasta vendérsela a los chinos, no podemos considerar que su adquisición fuera equiparable a la de Chrysler por Daimler-Benz. Tampoco debemos pensar que la fabricación del Mini haya hecho más popular a la empresa bávara. El nuevo Mini, tal como ha reconocido *The Economist*, más que coche del pueblo es coche del yupi. *The Economist*, Febr. 24th, 2007.

52. Daimler acaba de reconocer el fracaso de esta estrategia al anunciar que está dispuesta a deshacerse de Chrysler.

do innovaciones que exigían la participación de trabajadores relativamente cualificados como los círculos de calidad o el propio *just-in-time*. Sin embargo, el mismo Bordenave apoya, en su artículo sobre *Ford Europa*, la tesis de Boyer y Freyssenet de que, por lo menos, hasta principios de los noventa prevaleció la herencia *fordista* en *FMC*⁵³. El principal elemento *fordista* presente hasta entonces sería la política de plataformas comunes en diferentes modelos y de impulso a la estandarización con suministros de módulos o subsistemas de componentes. En su trabajo anterior, comentado más arriba, Bordenave incluso utilizó el término de *neofordismo* para referirse a la estrategia adoptada por *FMC* durante los años noventa⁵⁴.

La política de módulos y plataformas comunes tuvo contemporáneamente mucho arraigo en la otra gran corporación de origen *fordista*, *VW*, evidencia que podría sustentar la hipótesis de *neofordismo*. Sin embargo, también fue utilizada por grandes corporaciones rivales como *General Motors*. De hecho, la estrategia de compartir componentes y diferenciar productos es la que habitualmente se califica como *sloanista*. En la propia obra discutida el artículo de Lung utiliza dicho concepto para referirse a la estrategia contemporánea de *Ford*⁵⁵. Una evidencia que apoyaría esta interpretación es que algunos de los *mánagers* que la implementaron, pasaron de una a otra firma sin problemas. Fue significativo, por ejemplo, el caso de José Ignacio López de Arriortúa, que saltó de *GM* a *VW*⁵⁶. En la actualidad, parece que constituye una de las orientaciones clave de Sergio Marchionne para sacar a *FIAT* del pozo. Por tanto, más que *neofordismo* parece que, a nivel atlántico, lo que se da es convergencia hacia una estrategia de tipo *sloanista*.

La otra tendencia *fordista* que, según Bordenave, volvió a manifestarse en la *Ford* de principios de los años noventa fue el intento, pilotado desde Deaborn, de reforzar la centralización por la vía de limitar la autonomía de *Ford Europa*, especializarla en el diseño de coches medianos (*Mazda* se encargaría de los pequeños), dejar vacantes destacados puestos directivos de la filial europea y apostar por el coche mundial con el *Mondeo* (lanzado en 1993)⁵⁷. Dicha respuesta constituyó una forma de reaccionar ante la caída de ventas, cuotas de mercado y beneficios que, a nivel global *FMC* experimentó a partir de 1989. Esta vez Europa no actuaría como flotador sino más bien como lastre. La recesión se prolongó más en este lado del Atlántico, a resultados de la crisis del SME. *Ford* cerró con resultados negativos en la venta de automóviles en el viejo continente hasta 1996.

Como ya avanzaba, el artículo de Lung sirve para plantear algunas dudas

53. Notas 50 y 69 y texto correspondiente de Bordenave (2003).

54. Bordenave (2000).

55. Lung (2003).

56. López de Arriortúa J. I. (1997), *Tú puedes. Memorias de un trabajador*, Madrid, Lid.

57. Bordenave (2003).

sobre la interpretación *fordista* de las decisiones estratégicas adoptadas por Ford a partir de mediados años ochenta⁵⁸. Por lo menos desde la toma del control accionario de *Aston Martin* en 1987, puede detectarse un alejamiento del paradigma de vehículos económicos de consumo masivo (la casa británica no construía más de 200 unidades al año y su precio unitario podía superar los 200.000 dólares). En 1989 Dearborn compró *Jaguar*. Una década más tarde adquirió *Volvo* y al año siguiente *Land Rover*. Las cuatro marcas integrarían el *Premier Auto Grup*. Con dicha estrategia Ford pretendía estar presente en segmentos de mercado con mayor potencial de crecimiento y menos competencia y reducir costes en los modelos de dichas marcas por las vías de aumentar series y compartir componentes. Dicha estrategia no tiene nada de *neofordista* y parece más bien *sloanista*⁵⁹. Cabe añadir que la apuesta no fue exclusivamente de Ford. *General Motors* compró *SAAB* (además de estar a punto de quedarse con *FIAT*). Hemos ya apuntado como *Daimler-Benz* recorrió el camino inverso (y ahora se arrepiente). VW también intentó complementar su propia marca con una gama más popular, *Skoda*, otra de prestigio alrededor en la órbita de AUDI y engullió a *Lamborghini*, *Bentley* y *Bugatti*⁶⁰. Parece, por tanto, que a nivel atlántico, se dio una cierta confluencia hacia el modelo de empresa con pluralidad de marcas y peso creciente de las de gama alta. Dicha convergencia respondía a dos hechos: los márgenes de beneficios suelen ser mucho mayores para los automóviles de gama alta y la demanda europea se estaba concentrando cada vez más en productos de dicha gama.

Si volvemos a la historia, podemos apuntar que la libre competencia ha obligado a las grandes empresas estadounidenses a aprender unas de otras y que quizás la contraposición entre las estrategias de Ford y GM comenzó a evaporarse en el período de entreguerras, después de la primera síntesis *sloanista* y el *sorpasso* de GM y Chrysler. En este sentido sólo cabe estar de acuerdo con Mira Willkins en que el “*any color as long as it’s black*” del viejo Henry tuvo su momento álgido a principios de los años veinte, pero posteriormente él mismo aceptó otros colores y la propia sustitución del *Ford T*⁶¹. Tampoco la integración vertical (que algunas visiones distorsionadas de la planta de River Rouge presentan como paradigma) constituyó un anclaje inamovible de Dearborn. Willkins subraya que la propia presencia internacional de Ford convenció al primer Henry de la conveniencia de adquirir componentes a proveedores externos. Además, parece incuestionable cuando añade que la temprana implantación de producción

58. Lung (2003).

59. No es extraño que en 2003 Bordenave ya no utilice el adjetivo *neofordista* que empleaba en sus trabajos previos. Bordenave (2000). Bordenave (2003).

60. SEAT fue asignada al grupo AUDI, pretendiendo reorientar su imagen hacia la de vehículos deportivos más de lujo y alejándola del producto de masas. En 2003 manifesté dudas sobre dicha pauta de especialización para la filial barcelonesa. Catalan (2003), “La SEAT de Volkswagen 1990-2003”, *L’Avenç. Revista d’Història i Cultura*, 285.

61. Willkins (2003).

local fuera de los Estados Unidos requirió una organización de las actividades internacionales que se aproximó mucho a la estructura multidivisional de empresa, que normalmente se atribuye a Sloan. Por tanto, ni el producto único, ni la integración vertical, ni la centralización organizativa estuvieron en la base del sistema de Ford. Tampoco los salarios altos independientes del rendimiento pueden considerarse una característica intrínseca de su sistema puesto, que como hemos apuntado, constituyó una respuesta ante la deserción provocada por la cadena. Si damos la palabra al viejo Henry, en su artículo de 1926 para la *Enciclopedia Británica*, tres elementos acaban apareciendo como claves para definir la producción en masa: primeramente, la organización de la producción industrial en base a la parcelación de tareas y la progresión continua de las mercancías en el taller; en segundo término, la puesta en marcha y control de dicha organización por ingenieros y *managers*; *last but not least*, la idea de priorizar las grandes cantidades para abaratar el precio del producto⁶². Es difícil de negar que estos tres pilares sustentaran la actividad productiva de un grupo destacado de grandes constructores de automóviles occidentales durante la posguerra y que también un número importante de actividades industriales se apoyaran en dicha base. Es en este sentido, una mayoría de empresas occidentales de la automoción fueron *fordistas*, por lo menos, hasta los años setenta.

De lo anterior se desprende que *fordismo* y *sloanismo* no son en realidad categorías incompatibles. *Ford*, *General Motors* y *Chrysler* han sido empresas *fordistas*, puesto que aplicaron los tres principios mencionados de la producción en masa. También lo fueron *Renault*, *FIAT* o *SEAT*. En cuanto *Ford* y *VW* se centraron durante más tiempo en fabricar un modelo popular de bajo coste (uno de los tres pilares del *fordismo*), tiene sentido calificarlas como más *fordistas* que otras. Esto no excluye que las otras también pertenecieran al club *fordista* durante la posguerra. Una empresa *sloanista* sería aquella organizada en varias divisiones con capacidad de tomar decisiones autónomas y que comparte una parte significativa de componentes para competir en gama. Si estamos de acuerdo con Willkins, la propia organización multidivisional de las actividades de *Ford*, podría haber convertido a la empresa de Henry en *sloanista avant la lettre*. Como hemos visto, la *FMC* de los años setenta, con una coordinación europea fuerte, fue menos *sloanista* que la de los cincuenta. En cambio, la *Ford* actual, con muchas marcas autónomas, es mucho más *sloanista*. Además, al apostar abiertamente por el lujo, es también menos *fordista*.

Aclarado lo anterior parece más firme la diagnosis *sloanista* de la estrategia de *FMC* iniciada con la compra de *Aston Martin* en 1987. Como ya hemos apuntado, también en la propia *GM*, en *VW* o en *Daimler Benz* se impuso la estrategia de entrar en nuevos segmentos de mercado por la vía de la adquisición de

62. Ford H. (1926), "Mass Production", *Encyclopaedia Britannica*, reinpreso en Tolliday (ed.) (1998).

marcas consolidadas, tratando de abaratar costes por la vía de compartir plataformas y módulos. Otras compañías europeas, como *Peugeot* (que controlaba *Citroën* desde los años setenta) o *FIAT* (que a *Lancia* unió *Alfa Romeo* durante los ochenta), habían incluso madrugado más para emprender dicha senda. La convergencia hacia una ampliación constante de la gama por la vía de la adquisición de marcas podemos considerar, por tanto, que fue la apuesta dominante de las grandes compañías automovilísticas occidentales en la era de la globalización.

En el caso de *Ford* la apuesta por la gama de lujo permitió evitarle la caída de la cuota de mercado del grupo, a diferencia de lo que había venido sucediendo con la cuota de la propia marca con posterioridad al estallido de la burbuja tecnológica a principios del nuevo siglo⁶³. Sin embargo, no ha podido impedir el hundimiento de la rentabilidad de la firma de Dearborn. Las acciones de *FMC* se precipitaron desde un máximo superior a los 30 dólares en 1999 a poco más de 6 dólares a finales de 2006⁶⁴. La agencia de calificación Moody's rebajó las obligaciones de *Ford* al nivel de bonos basura. Los miembros del consejo de administración decidieron reducir a la mitad sus remuneraciones en agosto de 2006. El presidente de la compañía, William Clay Ford, biznieto del patriarca, se vio forzado a dimitir en septiembre. La compañía tiene hipotecados la mayor parte de sus activos. Incluso el óvalo azul de la marca, que durante un siglo constituyó el emblema de la compañía, ha sido empeñado.

Pero el problema no es exclusivo de *Ford* sino más bien de los constructores occidentales. El valor de mercado de *GM* quedó por debajo del de *FMC* durante 2006⁶⁵. La calificación crediticia de *GM* es asimismo de bonos basura. Daimler ha manifestado su voluntad de deshacerse de *Chrysler* (hoy vale 5.000 millones de dólares, contra los 35.000 millones de 1998)⁶⁶. Mientras las tres hermanas de Detroit baten marcas de pérdidas, *Toyota* registra beneficios sobre ventas superiores al 10 por ciento. Le arrebató a Dearborn el segundo lugar en el podium mundial de constructores de vehículos y está a punto de destronar a *General Motors*. La capitalización de mercado de *GM*, *Ford* y *Daimler-Chrysler* juntas no logra alcanzar a la de *Toyota*. *FIAT* ha estado padeciendo una crisis comparable a la de las compañías estadounidenses. Los beneficios de *VW* retrocedieron de más de 2.900 millones de euros en 2002 a 700 millones en 2004⁶⁷. Parte de los de 2006 se han obtenido con la venta de activos importantes como *Europcar*⁶⁸. En Francia, elegida por *Toyota* para establecer planta en Valenciennes, la cuota

63. Bordenave (2003).

64. "Ford swings to a \$1.19 billion loss", *The Wall Street Journal*, April 24, 2006.

65. "Investors back Toyota in the global race", *The Wall Street Journal*, March 23, 2006.

66. "Kicking Chrysler's tires", *The Wall Street Journal*, Febr. 19, 2007.

67. "Volkswagen's former CEO still tries to steer car maker", *The Wall Street Journal*, April 19, 2006.

68. "VW net doubles on tax gain, sale", *The Wall Street Journal*, Febr. 21, 2007

conjunta de *Peugeot-Citröen* y *Renault* cayó por primera vez por debajo del 50 por ciento en 2006. Los beneficios del grupo PSA retrocedieron desde más 1.500 millones de euros en 2004 a sólo 176 millones en 2006. *Renault* resiste algo mejor, aliada con *Nissan* y con la filial *Dacia*, que ha obtenido un tremendo éxito con un nuevo vehículo popular, el *Logan*⁶⁹. Pero los beneficios de la antigua *Régie Nationale* también cayeron en 2006.

Toyota no ha necesitado entrar en una carrera compradora de otras marcas y su gama alta se limita a *Lexus*. A pesar de los esfuerzos de las compañías occidentales para incorporar el sistema *toyotista* en sus plantas desde los años ochenta, las herederas directas del *fordismo* y del *sloanismo* no han podido evitar una progresiva pérdida de cuota en sus principales mercados. Las plantas de *Toyota* en los Estados Unidos fabrican con unos costes muy inferiores a las de las tres hermanas. Parece que una parte de estos costes inferiores se explica por tratarse de plantas nuevas (*greenfields*) en localidades con salarios bajos (el Sur). Otra, porque los compromisos extra-salariales negociados por la firma nipona en América son inferiores a las prestaciones médicas y cargas de bienestar asumidos tradicionalmente por los grandes constructores de Detroit. La tercera fuente de ventaja comparativa radica en la mayor experiencia en la aplicación del propio sistema *Toyota*, sustentado en la reducción permanente de costes a base de producción ajustada, control total de calidad, autonomía organizativa de los trabajadores y relación cooperativa establecida con los proveedores. Un cuarto factor tiene que ver con el gran esfuerzo en I+D+i de la propia *Toyota*, puesto de manifiesto en su liderazgo tecnológico en modelos híbridos como el *Prius* o en innovaciones de proceso como el volcado del aluminio fundido para las partes del motor (cuyo aroma nos retrotrae a la experimentación del viejo Henry con el acero al vanadio). Por último, existe un componente específicamente *fordista* en el éxito de *Toyota*: modelos como el *Corolla* o el *Camry* han sido de los más vendidos de la historia, permitiendo las grandes series aprovechar mejor las economías de escala.

No cabe duda, por tanto, que el triunfo de *Toyota* es el éxito de una estrategia empresarial y de un modelo de organización industrial⁷⁰. Pero volviendo a la pregunta de Freyssenet, debemos responder que *Toyota* no está sola. Tanto *Honda* como *Nissan* (bajo control de *Renault*), cada una por separado, superan en capitalización de mercado a la suma del valor de las acciones de *GM* y *Ford*. *Nissan* tiene las plantas con mayor productividad de los Estados Unidos, seguida sucesivamente de *Toyota* y *Honda*. También en Europa la planta de

69. Prieto M. (2004), "Véhicules 'Low Cost' et différenciation du produit: le cas de Renault Logan", *La lettre du GERPISA*, 180.

70. Ohno (1978). Udagawa M. (1995), "The Development of Production Management at the Toyota Corporation", *Business History*, 37, 2. Shimizu K. (2000), *Le toyotisme*, Paris, La Découverte. Shimizu K. (2000), "Un nouveau toyotisme?", Freyssenet., Mair, Shimizu & Volpato (eds). Womack J. P. & Jones D. T. (2004), *Lean Thinking*, Madrid, Gestión 2000.

Sunderland de *Nissan* es la primera. A renglón seguido se sitúa la de *Toyota* en Valenciennes y la de *Honda* en Swindon figura en séptimo lugar. En conjunto, las compañías asiáticas (incluyendo coreanas como *Hyundai*) suministran el 43 por ciento de los autos vendidos en el mundo, pero su valor de mercado, según algunas estimaciones, representa ya el 73 por ciento de la capitalización total del sector⁷¹. Otra observación importante es que las plantas de los constructores asiáticos en Occidente (*Toyota* incluida) no suelen alcanzar los niveles de productividad que registran en sus países de origen. Este último dato indica que la historia de la empresa por sí sola no acaba de explicar todo el éxito de las corporaciones asiáticas. El establecimiento de vínculos de largo plazo con trabajadores y proveedores, el mayor grado de externalización de la actividad productiva o la existencia de lealtades persistentes asociadas a jerarquías de grado, son características del crecimiento asiático que contribuyen a explicar el éxito de las propias marcas en sus países de origen. Para entender, por tanto, las raíces del declive del *fordismo* occidental no sólo basta con diseccionar la historia de las empresas asiáticas en cuestión. Además, debemos conocer la historia de las propias sociedades⁷². Necesitamos historia de la empresa pero también conocer las pautas de desarrollo de sus sociedades: requerimos... ¡historia económica en su dimensión más clásica!

71. TWSJ, March 23, 2006.

72. Allen G. M. (1980), *Breve historia económica del Japón moderno*, Madrid, Tecnos. Firedman (1983). Morishima M. (1984), *Por qué ha "triunfado" el Japón*, Barcelona, Crítica. Schonberger (1987). Aoki M. (1990), "Towards an Economic Theory of Japanese Firm", *Journal of Economic Literature*, 26, 1. Odagiri H. (1992): *Growth through Competition. Competition through Growth. Strategic Management and Economy in Japan*, Oxford, Oxford U. P. Tsuru S. (1999), *El capitalismo japonés. Algo más que una derrota creativa*, Madrid, Akal. Bouteiller E. & Fouquin M. (2001), *Le développement économique de l'Asie orientale*, Paris, La Découverte. Tolliday (ed.) (2001a). Tolliday (ed.) (2001b).