

Capítulo 9

Para poner en práctica. Pág. 249

Ejemplo de la organización Chrysler y su estructura. **Significativo*

Chrysler fue fundada por Walter Chrysler en 1925.

La ingeniería avanzada en autos Chrysler Corporation ayudaron a colocar a la compañía, desde 1936 hasta el 1949, en la segunda posición en ventas en Estados Unidos.

En 1928, Chrysler Corporation comenzó a segmentar la oferta de vehículos por precio y funciones, pensado en ofrecer a los clientes automóviles avanzados bien diseñados a un precio más asequible que la competencia.

La empresa se ha caracterizado por la innovación creando múltiples divisiones de negocio en la fabricación de piezas para el automóvil, aire acondicionado, radios, vidrios, etc.

En la década de 1960 Chrysler se expandió a Europa, alcanzando una participación mayoritaria en varias compañías de prestigio. A principios de la década de los 70, la crisis del petróleo y las serias dificultades financieras del Grupo Rootes, de la que Chrysler tenía participación mayoritaria, afectó gravemente a la compañía. Perdieron competitividad respecto a otras marcas al no tener un modelo de automóvil compacto.

Fue a mediados de los años 70, cuando la empresa con el lanzamiento de un modelo de coche de lujo "Chrysler Córdoba" obtuvo gran éxito. Movidos por el auge de ventas y la buena reputación conseguida en el mercado, decidieron introducir de manera precipitada y sin suficiente control de calidad otros modelos, lo que provocó importantes costos de reparación y sustituciones por la mala calidad de ciertos componentes. Además sufrió la pérdida de confianza de los consumidores.

A pesar de ser una empresa con una historia activa en innovación tecnológica y en acuerdos con otras compañías de prestigio de diversos países, a lo largo de su historia ha atravesado por dificultades económicas muy graves; despidos y huelga, llegando a intervenir el gobierno Americano para evitar la bancarrota.

En 1980 la situación era tan grave, por la falta de competitividad de los modelos que tenían disponibles, que de no conseguir la financiación necesaria para realizar la transformación de la empresa tendrían que declarar la quiebra. El Congreso de EEUU aprobó mil quinientos millones en garantías de préstamo lo que permitió la reestructuración de la empresa y sacar al mercado nuevos modelos de automóviles adaptados a la demanda, consiguiendo buena aceptación en el mercado.

En los años 90 Chrysler Corporation, vuelve a estar en crisis como consecuencia de la obsolescencia de los vehículos que venía ofreciendo. Necesitaban reaccionar rápidamente introduciendo en el mercado modelos rediseñados que aportaran confort y calidad a precios competitivos.

Ante tales problemas la directiva de la compañía se renueva, entrando a formar parte de la empresa un equipo joven y altamente cualificado. El nuevo equipo directivo establece como objetivo volver a posicionarse como una de las mejores compañías del mundo. Para conseguir el objetivo se contaron con aportaciones humanas y organizacionales.

El presidente Robert Lutz, se propuso reducir a 2 años el tiempo de desarrollo y producción, que hasta entonces estaba en aproximadamente 5 años.

Robert Sperlich, Vicepresidente de Ingeniería y Planeación del Producto, resuelve el problema del espacio y confort, a este nuevo diseño se le llamó "cab forward", incorporando además la calidad y el precio competitivo que se habían propuesto como objetivo.

Se creó una estrategia organizacional mediante la creación de plataformas para cada tipo de automóvil o camión. Cada una de las plataformas estaba apoyada por un equipo de; ingeniería, abastecimiento, almacén, ventas, finanzas y recursos humanos. La plataforma estaba dirigida por un gerente que a su vez era vicepresidente de otra área y reportaban semanalmente al comité de plataformas formado por todos los gerentes de las distintas plataformas. Una vez al mes este comité reportaba al presidente de la compañía.

Esta estructura organizativa se implantó al detectarse que en el mercado existían demandas segmentadas; automóviles compactos, medianos, de lujo, camiones. Se asignaron distintos recursos económicos y humanos a cada una de las plataformas de desarrollo y fabricación en función de la demanda de cada uno de los modelos de automóviles o camiones.

Esta forma organizacional además de conseguir mayor agilidad en la fabricación, aportó una comunicación mas fluida y coloquial entre las distintas áreas de la empresa. Los problemas se detectaban con rapidez y el feed-back era constante.

La solución de los problemas era responsabilidad del representante de área y la solución se discutía con el gerente de cada plataforma que a su vez era presentada en el comité de plataformas. Al tener meditada la solución, la resolución del problema se tomaba en el momento, acortando considerablemente los tiempos y propiciando la comunicación entre departamentos. Se evitaban los canales de comunicación lentos e innecesarios que hacían demorar el proyecto y pérdida de tiempo. La evolución del proyecto y como incidía la solución aportada, se reportaba en la junta siguiente.

La aprobación de los proyectos requería un compromiso por parte de los departamentos involucrados. El departamento de ventas hacía una estimación de la demanda e indicaba cual sería el precio de aceptación. El departamento financiero establecía los costos y las utilidades esperadas. A partir de ese

momento, el departamento de abastecimiento tenía que ajustarse al presupuesto asignado y conseguir el mejor proveedor aunando calidad, precio y plazo de entrega. Por su parte el tiempo de ensamblaje también estaba fijado, el costo de mano de obra estaba prefijado. En consecuencia, el precio total del producto no podía incrementarse. Si se producía un sobre costo en una partida había que compensarlo con el ahorro de otra. En el aporte de soluciones quedan implicadas todas las áreas.

En 1996, Chrysler fue nominada la mejor compañía automotriz de USA.

A pesar del auge experimentado en estos años, a partir del 2008 vuelven los problemas para la compañía. Se encuentra inmersa en un mercado donde por un lado la oferta japonesa ofrece precios muy competitivos y la alemana con mecánica muy fiable. Las ventas caen un 35%. Los analistas estiman que solo podría ser viable la empresa mediante una alianza con otros fabricantes. La compañía Daimler anunció que Chrysler tenía un valor contable de cero.

Se inician negociaciones, planteando la fusión con los llamados “los tres grandes de Detroit”, que no llega a buen puerto. Comenzada la reestructuración de la empresa se produce una reducción de plantilla del 25% (5.000 puestos de trabajo) y surge el primer conflicto laboral. Los años rentables de 2004 y 2005 sería poco probable que volvieran.

En 2014 Chrysler Group LLC. anuncia un cambio de nombre a FCA estadounidense LLC.