

# Galera de corrección

---



---

ROBERT BOYER Y MICHEL FREYSSENET

## Los modelos productivos

Traducción de Irene Brousse

Buenos Aires. Trabajo y Sociedad/  
CEIL-PIETTE CONICET/ IADE/ Lu-  
men-Hvmanitas, 2001, 115 páginas.

---



---

El éxito de las estrategias productivas de las empresas es un fenómeno contingente, que depende de la historia y el contexto tanto como de la capacidad innovadora y el “genio” de los empresarios o gerentes.

Esta podría ser la principal conclusión del trabajo realizado por Robert Boyer y Michel Freysenet, “Los modelos productivos”.

Los autores utilizan la experiencia de la industria automotriz para construir un marco analítico que permite comprender el surgimiento y crisis de distintas estrategias productivas. Esta industria ha sido uno de los paradigmas del capitalismo del siglo XX, por lo que aporta importantes elementos para la comprensión de la lógica de

la evolución de la organización productiva del capitalismo industrial.

## El modelo productivo y la gestión de la incertidumbre

El análisis parte del concepto de “modelo productivo” definido como “... un proceso, ampliamente inintencional, de puesta en pertinencia externa y en coherencia interna de los cambios técnicos, organizacionales, administrativos y sociales, en respuesta a nuevos problemas de rentabilidad económica y aceptabilidad social” (p. 14).

De acuerdo con esta definición, un modelo productivo debería permitir que una empresa pueda resolver adecuadamente dos cuestiones fundamentales. Por un lado, la obligación de obtener una rentabilidad adecuada para todo el capital invertido y, consecuentemente, la incertidumbre asociada a la posibilidad de vender los bienes y servicios ofrecidos. Por otro, la obligación por parte de los trabajadores de hacer evolucionar

sus competencias para garantizar la venta de su fuerza de trabajo al capital y, en consecuencia, la incertidumbre del trabajo en cuanto a la producción de los bienes y servicios en la condiciones requeridas.

La gestión de la incertidumbre en el mercado [de bienes y servicios] y del [proceso de] trabajo requiere que la empresa estructure una estrategia adecuada actuando en dos niveles. En el espacio económico y político, buscando que se establezca un “modo de crecimiento” adecuado, para tornar más previsible la evolución de la demanda. En el ámbito de la empresa, mediante la definición de una “estrategia de ganancia” compatible. La clave de la construcción de un modelo productivo consiste justamente en compatibilizar esas estrategias con el modo de crecimiento vigente (si no es factible alterarlo).

### **Modos de crecimiento y estrategias de ganancia**

Boyer y Freyssenet sostienen que la historia de los modelos productivos en la industria automotriz durante el siglo XX puede comprenderse a partir del análisis de las combinaciones entre los “modos de crecimiento” y las “estrategias de ganancia”.

No todas las combinaciones posibles entre “modos” y “estrategias” han realmente existido; los autores identificaron siete combinaciones que permiten clasificar

la evolución de la industria en los últimos 100 años. No en todos los países se dieron las mismas combinaciones ni necesariamente hubo una estrategia única (la “one best way”) que hubiera sido utilizada por toda las empresas de la industria durante una etapa histórica particular.

Lo que define un modo de crecimiento es cómo se estructura la competencia en el mercado de bienes y el mercado de trabajo. El componente dinámico de la demanda agregada de un país o espacio económico (el consumo, la inversión o las exportaciones) y las características de la distribución del ingreso en ese espacio (más o menos competitiva/desigual) son los elementos claves. Boyer y Freyssenet identificaron ocho modos de crecimiento realmente existentes durante el siglo que pasó. A modo de ejemplo, puede señalarse el modo de crecimiento “coordinado y consumidor” que caracterizó a buena parte de los países centrales entre finales de la segunda guerra mundial y la década de los ochenta. Este modo se caracterizó por un crecimiento liderado por el consumo masivo y una estructura de distribución del ingreso moderadamente jerarquizada. Según los autores este modo de crecimiento estuvo vigente durante el período señalado en Estados Unidos y en Francia e Italia, pero no en Alemania o el Japón, por ejemplo.

Frente a los diversos modos de crecimiento, las empresas deben

definir una estrategia de ganancia adecuada.

Dadas las características de un modo de crecimiento las empresas no pueden utilizar cualquier estrategia de ganancia. Esto es así porque las características del modo de crecimiento definirán la estructura y el volumen de la demanda para los productos de la empresa. Las posibles fuentes de ganancia identificadas por los autores son seis: las economías de escala, la diversidad de la oferta, la calidad del producto, la innovación, la flexibilidad productiva y la reducción permanente de costos. Ninguna empresa descartará la posibilidad de utilizar cualquiera de estas estrategias, sin embargo el modo de crecimiento limitará la posibilidad de explotárlas y combinarlas. Es inútil, por ejemplo, contar con economías de escala si las condiciones de un consumo masivo no se cumplen. Los autores identificaron seis estrategias de ganancia que fueron efectivamente implementadas por el sector automotriz durante el siglo XX.

### Los “modelos productivos”

La preocupación de los autores es “... conocer bajo qué condiciones una empresa puede ser rentable...” (p. 22), la definición de un modelo productivo depende de lograr que una estrategia de ganancia pueda ser efectivamente implementada. Pero esto no es un proceso mecánico.

Un modelo productivo involucra

no sólo la fabricación de bienes y servicios, sino también la concepción, la gestión, el abastecimiento y la venta. En consecuencia, la empresa deberá definir los medios adecuados para implementar su estrategia de ganancia garantizando a la vez que esos procesos puedan ser articulados adecuadamente.

La articulación coherente de los medios utilizados con la estrategia de ganancia perseguida no podrá lograrse ni sostenerse si los principales actores de la empresa no acuerdan con la estrategia y los medios mismos.

Un elemento clave para la viabilidad de un modelo productivo es dejar abierta la posibilidad de que cada actor posea la perspectiva de lograr sus objetivos de mediano-largo plazos. Si esto no se logra, la estrategia de ganancia no podrá consolidarse en el tiempo.

Por otro lado, dado que los medios utilizados son fruto de elecciones sucesivas, pueden resultar *ex post* contradictorias como resultado de tensiones entre los actores de la empresa o de restricciones externas.

Las empresas pueden responder de muy variadas formas con el objetivo de garantizar su estrategia de ganancia. Nada obliga a las empresas a elegir “una” determinada combinación de medios para sostener una determinada estrategia. Los autores señalan el caso de Toyota y Honda que si bien tienen sus bases de operaciones en

el mismo país adoptaron estrategias diferentes, que privilegiaron distintas fuentes de ganancias en el marco de un contexto similar. Mientras la primera se concentró en la estrategia de “reducción permanente de costos”, que requería un fuerte control de la organización productiva (en particular, en relación con los proveedores) y de la relación salarial (por el elevado nivel de involucramiento que demandaba de los trabajadores), Honda se orientó a una estrategia de “innovación y flexibilidad”, que se basaba sobre la capacidad de crear y copiar nuevos productos con rapidez así como alterar la organización de la producción con celeridad frente a las variaciones de la demanda.

El modo de crecimiento es uno de los principales factores que determina qué medios serán adecuados para la implementación de una estrategia de ganancia. Los modos de crecimiento actúan no sólo permitiendo una determinada estrategia sino también proveyendo recursos para su instrumentación.

Las configuraciones socioprodutivas de las empresas presentan muchos aspectos relevantes. El análisis de las estrategias de ganancia de las empresas automotrices realizado por los autores les ha permitido caracterizar tres componentes fundamentales de todos los modelos productivos. La política-producto (que define los mercados y segmentos a los cua-

les apunta la empresa), la organización productiva (que refiere a los métodos y medios elegidos para realizar la política-producto) y, en tercer lugar, la relación salarial.

Una configuración socioprodutiva se convertirá en un modelo productivo en la medida en que pueda articular de manera coherente, aunque en gran medida no intencionada, la política-producto, la organización productiva y la relación salarial con la estrategia de ganancia perseguida (pg. 26). Es decir, la empresa deberá estabilizar una estrategia de ganancia que sea complementaria con el modo de crecimiento de la entidad económica y política en la que la empresa despliega su actividad y establecer un compromiso duradero de gestión de la empresa en relación con los medios empleados para implementar de manera consistente la estrategia elegida.

## Conclusión

El marco analítico desarrollado por los autores les permite analizar la historia de los modelos productivos en la industria automotriz.

La estrategia les permite descubrir una pluralidad de modelos, producto de la combinación de modos de crecimiento, estrategias de ganancias y medios para alcanzarlas que mostraron una amplia variación en el tiempo, entre países y empresas. En concreto, seis modelos productivos habrían

sido utilizados durante el siglo pasado: el modelo *tayloriano*, el modelo *woollardiano*, el modelo *fordiano*, el modelo *sloaniano*, el modelo *toyotiano* y el modelo *hondiano*.

Un aporte fundamental de esta investigación es que pone en duda la pertinencia analítica de la caracterización más típica de la historia reciente del capitalismo industrial (y en particular, de la industria automotriz) que lo describe como la sucesión de tres grandes paradigmas organizativos: la “producción artesanal”, la “producción masiva” y la “producción justa”. Esta clasificación surgiría entonces de una serie de “... amalgamas históricas y confusiones conceptuales” (p. 101).

Contra esta interpretación simplificada de la historia del sector de fabricación de automotores, Boyer y Freysenet presentan una visión más compleja y amplia que permite obtener reglas

generales válidas para todos los períodos y todos los espacios (pg. 105). En efecto, permite identificar los factores esenciales que pueden garantizar la rentabilidad de las empresas así como delimitar los márgenes de maniobra que los actores dentro de la empresa tienen para inventar formas de organización productiva que sean aceptables para todos ellos.

**Mariano Félix**  
CEIL-PIETTE y UNLP

