

DURA LECCIÓN DE LA GLOBALIZACIÓN

Ford fue una empresa más “internacional” que sus dos rivales en Detroit, **General Motors (GM)** o **Chrysler** (antes de su adquisición por los alemanes). Tan lejos como a finales de los 60, se constituyó **Ford Europa** para aportar energía local a las operaciones europeas del fabricante de automóviles. Se adelantó a su tiempo y se convirtió en un modelo para otras Compañías, especialmente americanas, en aventurarse al exterior. Mientras los trajes en el cuartel general de GM parecían haber sido todos cortados por el mismo patrón, las filas de la alta dirección de Ford, incorporaban a menudo ejecutivos de Gran Bretaña, Argentina y Alemania. Pero también había una razón accidental para ello: El fuerte temperamento de **Henry Ford II** “quemó” en Detroit a toda una cohorte de directivos señor dejando sólo a directivos en provincias para que allí sobreviviesen y pudieran ascender cuando él se hubiese ido.

Nadie representó mejor el carácter internacional de Ford que **Alex Trotman**, un escocés nacido en Londres, que llegó a ser presidente y director ejecutivo en 1993, un año después de que la empresa tuviera unas pérdidas récord de 7.000 millones de dólares. Cuando llegó al puesto más alto, las acciones de Ford valían 11,45 \$; cuando lo dejó, cinco años después, estaban a 32,25 \$ y **Ford**, ganando cerca de 7.000 millones de dólares, era la compañía automovilística más rentable del mundo. A ello colaboró el *boom* de los deportivos y vehículos industriales ligeros basados en el modelo F-150, del que aún hoy día se venden cerca de un millón de unidades al año. A finales de los 90, parecía sólo cuestión de tiempo el que **Ford** alcanzara a **GM** para convertirse en el mayor constructor mundial de automóviles.

Pero esto no llegó a ocurrir. Los beneficios de Ford en el primer trimestre bajaron un 38% hasta 1.200 millones. Su participación en el mercado es históricamente inferior al 18% y el director ejecutivo **Bill Ford**, nieto mayor del original Henry, ha renunciado al objetivo de volver a los beneficios de la era Trotman a finales del próximo año.

¿Cómo ocurrió que **Lord Trotman** (título conseguido en 1999) había dado tan rápidamente la vuelta a Ford, sólo para dejarla tan frágil que su negocio básico de automóviles entrase en pérdidas diez años más tarde? Estaba obsesionado por el desafío de la globalización en la industria del automóvil. Tenía miedo de pasar a la historia como “*el presidente que perdió China*”, e hizo decenas de viajes allí llevando como regalos ejemplares encuadernados en cuero de las obras de **Shakespeare**, tan apreciadas por el entonces líder de China, **Jiang Zemin**. Por desgracia, China prefirió a **GM** y **Volkswagen** en lugar de a **Ford** como socios de los productores locales.

Criado en un distrito pobre de Edimburgo, lo recorría en bicicleta como repartidor de una carnicería (mientras otro muchacho parecido, un tal **Sean Connery**, lo era de leche a la misma casa de Trotman) y soñaba con grandes proyectos. Trotman ingresó en Ford como aspirante en compras, directamente después del servicio militar como piloto en la **Royal Air Force**. Cuando comprobó en 1969 que no iban a ofrecerse promociones o traslados de la base británica de **Ford** en Dagenham a América, renunció y se dirigió directamente a solicitar empleo en el cuartel general de Ford de Dearborn, en las afueras de Detroit. A los tres años, era ya director de planificación del producto para el conjunto de la Compañía. **Trotman** emprendió inmediatamente

una extensa reorganización para transformar a Ford de un conjunto de grupos regionales (América del Norte, América Latina, Europa, Asia del Pacífico) en una operativa global sin costuras, con fábricas y empresas de venta reportando instantáneamente a través de los océanos mediante enlaces de banda ancha. El proyecto se denominó *Ford 2000* y constituyó una de las acciones de reestructuración más fundamentales en los próximos 90 para introducir en las empresas de re-Ingeniería la máxima utilización de la Informática. Pero fracasó de la misma forma como lo hizo en un intento similar en **GM** diez años antes.

Ford 2000 revirtió el poder regional hacia Dearborn. No había medio de que los ejecutivos tomaran el pulso a los deseos de los consumidores en California o Connecticut, y mucho menos en Frankfurt o Sao Paulo. No tenía ningún sentido para un responsable de fábrica en Colonia informar a una Dirección general de fabricación a 4.800 km. Muchos directivos de la línea de mando eran profundamente escépticos pero temían denunciar que *el emperador estaba desnudo*. El sucesor de Trotman como director ejecutivo, **Jacques Nasser**, un australiano hiperactivo, modificó rápidamente muchos aspectos de *Ford 2000* y Sudamérica y Europa recuperaron su fuerza regional.

El fracaso de *Ford 2000* motivó que la empresa apartase su vista del *baile* en que competidores japoneses y europeos rivalizaban abriendo fábricas en América, incluso introduciéndose en los mercados de grandes vehículos deportivos e industriales ligeros con los que había hecho la mayor parte de sus beneficios en los 90. **Trotman** admitiría en privado que gran parte de su visión globalizadora no funcionó tan bien como hubiera debido. El Ford *Mondeo*, que se su-

ponía iba a ser un coche mundial, fue un éxito en Europa, pero fracasó como los *Contour* y *Mercury Mystique* en América. Lo que sí se logró fue unificar ingenierías en todo el imperio Ford, desarrollando componentes que podían ser utilizados en diferentes modelos. Esto permitió introducir en **Ford** algunas de las técnicas que habían hecho grande a **Toyota**, reduciendo en 5.000 millones de dólares los costos al año.

Definitivamente, la visión de **Trotman** falló por su ejecución deficiente y la *staliniana* super-centralización. Aún hoy día, **Toyota**, el productor estrella de esta industria, advierte los mismos peligros a medida que conquista los mercados mundiales del automóvil: está formando desesperadamente directivos y supervisores extranjeros en Japón, y transfiriendo trabajo de Ingeniería a Detroit y de diseño a California o al sur de Francia para evitar ser demasiado centralista y excesivamente japonesa.

Otro paso fallido de **Trotman** pudo haber sido su elección de sucesor como director ejecutivo: **Nasser** era un brillante directivo con ideas muy avanzadas para su tiempo, pero intentó demasiadas cosas y demasiado rápidamente, y enloqueció a directivos, distribuidores, proveedores y, al final, a la familia **Ford** que conserva el 40% de participación con derecho a voto de la Compañía. El presidente **Bill Ford** le cesó en octubre de 2001. Trotman había manejado a la familia retribuyéndola con altos dividendos. Por desgracia, esto trasvasó a los Ford y otros accionistas unos fondos que deberían haberse empleado en desarrollar modelos para superar a **Toyota**. Pero eso no detuvo la intención de los Ford de prescindir de Trotman en la presidencia ya tan pronto como en 1998 y poner a Bill Ford a trabajar con Nasser. Trotman pensó que era un error grave reponer a un miembro de la familia en el cargo, pero nada de lo sucedido desde entonces parece indicar que fuera un juicio equivocado. ■

(The Economist)

LA REAL ACADEMIA DE INGENIERÍA

El Ministerio de Educación y Ciencia ha cedido para su uso a la Real Academia de Ingeniería el edificio del Marqués de Villafranca, c/ Don Pedro, 10.- 28005 Madrid. Telf: 91 528 20 01- Fax: 91 364 55 48.

Tras su adecuación, esta Sede permitirá a la Academia el mejor cumplimiento de sus fines al poner a favor del progreso de la Ingeniería sus locales y recursos donde podrán celebrarse Foros y Seminarios dedicados a las tecnologías emergentes, así como poder presentar al público proyectos que tengan un hondo calado para la solución de los problemas de los ciudadanos desde el punto de vista de la Ingeniería.

Como es sabido, la **Real Academia de Ingeniería** constituye, según sus Estatutos, una entidad activa y cualificada para la prospección y análisis crítico de la evolución científica y tecnológica, tanto en el ámbito nacional como en el internacional, con capacidad de aconsejar respecto a estas materias a cuantas instancias lo soliciten o requieran y, en particular, a las Instituciones dedicadas a la formación de ingenieros, promoviendo la calidad y competencia de la Ingeniería española, fomentando el estudio, la investigación y el progreso de las Ciencias en que se apoya, así como de las técnicas que requieren sus aplicaciones y de los métodos que encauzan su actividad.



Para el conocimiento detallado de sus actividades, la página www.real-academia-de-ingenieria.org mantiene actualizada la información necesaria. ■

TECNOINICIO, una nueva oportunidad

El hecho de iniciar una actividad profesional requiere siempre una inversión inicial.

Para que ella no represente una gran carga, **TecnoCredit**, en colaboración con los Colegios profesionales, ha diseñado **TecnoInicio**, un préstamo pensado para el inicio de una actividad profesional, ya sea el primer despacho, la gestoría, el consultorio...

Con **TecnoInicio** se puede financiar hasta el 100% del coste de la inversión, en un plazo máximo de cinco

años y con la opción de hasta 12 meses de carencia, siempre con un tipo de interés adaptado a la situación del mercado financiero.

Para conseguir más información, sólo es necesario llamar al 902 323 555 o enviar un correo electrónico a la Sra. **Ángels Navarrete** a: navarrete@bancsabadell.com. Antes de 24 horas, un directivo de **Banco Sabadell** aclarará cualquier duda sin compromiso alguno por parte del consultante. ■