

# El Caso de Ford Motors Company

Josef Schinwald

**La realidad es ciega, a veces. Los paradigmas son lentes a través de los cuales vemos la realidad. A veces nos enceguecen. Ese fue el caso en la industria automotriz cuando Henry Ford asumió por demasiado tiempo una semejanza entre los clientes que no era cierta.**

Como aprendemos de la historia, las necesidades del cliente no son estáticas; la gente y el ambiente cambian. Henry Ford aprendió esa lección muy duramente cuando allá por la década de 1920 Alfred Sloan, de General Motors, construyó su pirámide de producto desde Chevrolet hasta Cadillac. Y Ford fue un gran visionario. No es de extrañarse que Bill Gates haya estado aprendiendo principalmente de su diseño de negocios innovador de la industria automovilística. No obstante, contrario a Ford, Gates ha estado cambiando sus lentes, su percepción o sus paradigmas frecuentemente, reinventando el diseño de negocios de Microsoft continuamente y de manera muy rentable.

“Construiré un automóvil para la gran multitud”, proclamó Ford; y esa idea fue entonces revolucionaria, porque el coche se convirtió pronto en un símbolo de “status” concienzudamente fabricado por artesanos. Ford, así como Gates en la industria de la informática, no inventó el automóvil ni la cadena de montaje: se propuso hacer un auto para todo el mundo.

A la temprana edad de dieciséis años, en contra de la voluntad de su padre, abandonó la granja en la que vivía para irse a la Edison Illuminating Company en Detroit, adonde encontró trabajo como aprendiz de mecánico. En los años subsiguientes fue progresando y se convirtió en ingeniero principal. Muchos empresarios exitosos revelan que han tenido suerte, que han estado en el lugar indicado en el momento preciso. (Recordemos aquella publicidad de Bank of América: “The right man in the right place”: El hombre adecuado en el lugar adecuado). Yo pienso que es porque han hecho elecciones tempranamente en sus vidas, basadas en sus deseos innatos y en lo que era realmente importante para ellos. Luego determinaron su propio destino.

Cuando Henry Ford supervisó los motores de vapor y las turbinas que producían electricidad para Detroit Edison, se dio cuenta de que los inventores en EEUU y Europa estaban adaptando esos motores a vehículos pequeños de transporte de pasajeros. Observó el desarrollo temprano de automóviles con el mismo vigor con que Gates y Allen descubrieron la computadora Altair de la compañía MITS en 1975. En 1886, Karl Benz obtuvo una patente por un automóvil de gas crudo que exhibió ese mismo año por las calles de Mannheim, Alemania. Y en 1893, Charles y Frank Duryea, de Springfield, Massachusetts, construyeron el primer vehículo de gasolina de los EEUU.

En la década de 1890, aún estando en Edison, Ford se propuso hacer un automóvil. El día de Nochebuena de 1893 realizó un “test” exitoso en uno de sus motores, en la piletta de la cocina. El motor era el corazón de la nueva máquina que Ford quería construir. Durante los fines de semana y en la mayoría de las noches, permanecía en el cobertizo, en la parte de atrás de la casa, construyendo el resto del automóvil.

Ford demostró que no era un mero aficionado: vendió su prototipo por US\$200, por entonces mucho más, teniendo en cuenta el poder adquisitivo, por supuesto, y continuó persiguiendo su sueño. En aquellos tiempos, las primeras promociones automovilísticas se hacían mayormente en la pista de carreras. Entonces Ford vertió su pericia en un par de coches de carrera grandes. Los autos de Ford ganaron y un comerciante de carbón de nombre Alexander Malcomson aceptó apoyar a Ford en una nueva empresa comercial.

En 1903 formaron la Ford Motor Company, conjuntamente con otros inversores. La compañía comenzó con un efectivo disponible de US\$28000. Algunos aportaron otra clase de capital; por ejemplo, los hermanos Dodge, John y Horace acordaron proveer los motores.

La compañía tercerizó y compró la mayoría de los componentes más importantes para sus nuevos modelos, una práctica muy común por entonces, mucho antes de que Nike o Liz Claiborne, Inc., comenzaron a ver el patrón de ganancia enfocándose más en ciertas partes de la cadena de valor. Pero contrariamente a lo que pasa ahora, antes, la tercerización era una cuestión de disponibilidad de capital más que de reconocer que algunas actividades son más rentables que otras.

En 1903 los 125 trabajadores de Ford hicieron 1700 coches en tres diferentes modelos. Los autos eran comparativamente costosos, y el rumbo de la compañía hacia modelos aún más caros había preocupado a Henry Ford. A raíz de que Ford estaba convencido de que los precios altos disminuían la velocidad de la expansión del mercado y eran contrarios a su visión de hacer un automóvil para todos, proclamó: “construiré un automóvil para la gran multitud”. Y eso constituyó un gran cambio de paradigma. Era revolucionario ya que, hasta entonces, el automóvil había sido un símbolo de “status” meticulosamente fabricado por artesanos.

Durante una carrera de coches en Florida, Ford examinó los restos de un auto francés y percibió que muchas de sus partes eran de un acero más liviano que el normal, pero nadie en EEUU sabía como hacer ese material. Entonces, Ford decidió traer un metalúrgico de Francia y financiar un molino de acero. Como resultado de eso, los únicos coches del mundo que utilizaron acero de vanadio durante los próximos cinco años serían autos de lujo franceses y el Ford T. Este podría averiarse de vez en cuando, pero no se rompería.

El auto que finalmente surgió del diseño de Ford en la fábrica cambiaría a los EEUU para siempre. Por US\$825, un cliente del Ford T podría llevar a casa un auto que era liviano, de aproximadamente 600 kilos; relativamente poderoso, con un motor de cuatro cilindros y veinte caballos de fuerza, bastante fácil de conducir, con una transmisión a pedal de dos velocidades. Y simple, robusto, y versátil, el pequeño auto estimularía la imaginación pública.

Como nos explica Daniel Gross en su libro *Forbes Greatest Business Stories of all Times*, este auto “verdaderamente sorprendió a su inventor: cuando Henry Ford sacó de la fábrica el prototipo para probarlo por primera vez, estaba demasiado nervioso para hacerlo. Un empleado tuvo que tomar el volante.”

En su primer año, en 1908, se vendieron más de diez mil, un nuevo récord para un modelo de automóvil. Con la creciente demanda, Ford se dio cuenta de que no sólo tenía que construir una nueva fábrica, sino además un nuevo sistema de producción dentro de la fábrica en cuestión.

“Voy a democratizar el automóvil”, había dicho Henry Ford en 1909. “Cuando lo haga, todos podrán comprarse uno, y casi todos tendrán uno.” Los medios para esto era una continua reducción en el precio. Ignorando las opiniones ortodoxas, Ford continuamente sacrificaba márgenes de ganancia para incrementar las ventas. De hecho, las ganancias por auto cayeron, ya que rebajó drásticamente los precios de US\$220 en 1909 a US\$99 en 1914. Pero las ventas estallaron, aumentando a 248000 coches en 1913. Además, Ford demostró que una baja en los precios podría aumentar las ganancias, ya que el beneficio neto creció de US\$3 millones en 1909 a US\$25 millones en 1914.

La ley de negocios universal, que se traduce en la ecuación matemática, retorno a la inversión = margen de ganancia x velocidad (ventas dividido por los activos) parecía funcionar mágicamente para Ford Motor Company, a raíz de que las ventas se incrementaban con la automatización de procesos y , por lo tanto, los costos eran más bajos y los activos relativamente livianos.

Los experimentos de Ford con respecto a la automatización continuarían cada día en los próximos diecisiete años, bajo una de sus máximas: “todo siempre puede hacerse de mejor manera de lo que se hace.” Ford y sus expertos en eficiencia examinaban cada aspecto de montaje y probaban nuevos métodos para incrementar la productividad.

Y aquí hay otro revelador ejemplo de estrategia desde “fuera hacia dentro”. Ford dice haber encontrado la inspiración para el mayor progreso de todos, la cadena de montaje móvil, en un viaje a Chicago donde vio como preparaban la carne de vaca. En los corrales de ganado, los carniceros quitaban ciertos cortes cuando pasaba cada res, hasta que no quedaba nada. Y Ford revirtió el proceso.

El tiempo era fundamental. El tiempo de montaje para el chasis de un Ford T se redujo de doce horas treinta minutos a sólo cinco horas cincuenta minutos. Y el ritmo se aceleró, ya que los ingenieros de producción de Ford experimentaron continuamente, haciendo la primer cadena de montaje en la industria automotriz más y más efectiva.

### **Henry Ford introdujo un nuevo salario mínimo para convertir sus empleados en clientes**

En 1914, 13000 operarios de Ford hicieron 260720 autos. Comparando con el resto de la industria, 66350 trabajadores hicieron 286770 coches. Y en 1914, Henry Ford anunció un

nuevo salario mínimo de cinco dólares por un día de ocho horas, además de un plan de participación en los beneficios.

Ford fue proclamado el amigo del trabajador, como un perfecto socialista o como un lunático que quisiera llevar su compañía a la bancarrota. Pero los números le dieron la razón. Entre 1914 y 1916, las ganancias de la compañía se duplicaron de US\$30 millones a US\$60 millones. “El pago de cinco dólares por día por una jornada de ocho horas fue uno de los mejores movimientos en materia de reducción de costos que jamás hemos hecho,” dijo más tarde.

Pero lo más sorprendente de todo, la nueva escala de salarios de Ford, convirtió a los trabajadores en clientes; y así expandió el mercado, llevando su sueño de construir un auto para la multitud más cercano a la realidad. En 1921, el Ford T absorbía el 60 por ciento del mercado de nuevos automóviles.

Sin embargo, el paseo en Ford T llegó a su fin. Henry Ford asumió por demasiado tiempo una rutina entre los clientes que no fue conveniente. No pudo cambiarse los lentes cuando las condiciones del mercado cambiaron nuevamente y un nuevo paradigma de negocios surgió como respuesta. Otro fabricante de autos estaba buscando un lugar en ese sector, creó un nuevo paradigma, cambiando las reglas del juego. Era Alfred P. Sloan, en General Motors, quien comprendió la nueva estratificación de la riqueza que surgía entre los clientes y que nadie en Ford Motor Company había visto; observó nuevas prioridades de clientes y concibió un nuevo e ingenioso modelo de ganancia, la pirámide producto.

Sloan comenzó a ofrecer Chevrolets baratos con accesorios de avanzada que el Ford T no tenía. El Chevy venía con encendido eléctrico y tres velocidades. Estos nuevos rasgos combinados con un nuevo estilo era lo que muchos clientes preferían. Y además ofreció un modelo diferente para cada bolsillo, como el Buick, o el Cadillac, y así se construyó la primer pirámide de producto que hoy en día conocemos mediante las diferentes tarjetas de crédito de American Express, o las diferentes ofertas de combustible en las estaciones de servicio, o bien con la pirámide de los relojes suizos de Nicholas Hayek, el fundador de Swatch.

### **Henry Ford rechazó aun considerar reemplazar a su amado Ford T**

En lo que a él se refería, el Ford T era Dios y sus empleados debían desechar falsas imágenes; un caso clásico de fijación de viejo paradigma, a menudo responsable de fracasos en negocios. Ford se volvió nostálgicamente apegado a su éxito en el pasado y no pudo reconocer que el cambio es lo único constante en el mercado. Enceguecido por el viejo paradigma no pudo ver nuevas oportunidades de creación de riqueza. Y la pirámide producto de Sloan continuó sacándole clientes al deprimido Ford T.

En 1926 las ventas del Ford T habían caído mucho. Las realidades del mercado finalmente convencieron a Henry Ford de que el final se acercaba y en 1927, Ford anunció el fin de la producción del Ford T.

Por fortuna, Edsel, su hijo, había estado desarrollando poco a poco nuevos diseños de coches, y estaba listo para trabajar en un nuevo modelo, el A. Fue un éxito desde su lanzamiento en diciembre de 1927, y puso a la compañía otra vez en una nueva trayectoria de crecimiento.

En 1929, Ford, General Motors, y la recientemente formada Chrysler Corporation, conocidas entonces y ahora como las Tres Grandes, tenían el 80 por ciento de la cuota del mercado.

La historia de la industria automotriz está llena de ilustrativas lecciones. No es de extrañar que Bill Gates dedique una gran cantidad de su tiempo a estudiarla muy profundamente para aprender y anticipar nuevos movimientos estratégicos en la industria de la informática.

En la actualidad, Toyota domina por completo el mercado mundial en esta industria: su capitalización de mercado es mayor que la suma de Ford, General Motors y Daimler Chrysler, y lo ha sido por los últimos 20 años. Total Quality Management (TQM) y su fundador, Edward Deming, dijo que una de las pocas compañías que realmente había interiorizado su enseñanza era Toyota.

### **Toyota enseñó el método TQM a trabajadores de primera línea**

Toyota se dio cuenta de que sólo los trabajadores de primera línea comprendían el proceso, y no los gerentes. Toyota redefinió radicalmente alguna de las relaciones de autoridad, un verdadero ejemplo de innovaciones en infraestructura: verdaderamente uno de los más sorprendentes ejemplos de rediseñar un diseño de negocios.

Toyota hacía en la década del 60, 6000 autos por año. Y siguiendo el acercamiento “desde afuera hacia dentro” a la estrategia, los ejecutivos de Toyota fueron a Detroit y preguntaron cómo fabricaban y segmentaban los por entonces grandes jugadores en esa industria.. Lo que encontraron fue un problema y una oportunidad; los tres grandes tenían una obsesión increíble por mantener las máquinas en funcionamiento permanentemente.

Analizaron los informes financieros de los tres grandes fabricantes de automóviles en los Estados Unidos y, sorprendentemente descubrieron que se gastaban 60 millones de dólares en máquinas, y más de 350 millones en personas. Los ejecutivos de Toyota no podían entender por qué Ford, GM, y Daimler Chrysler no hacían nada para ocupar más a la gente en vez de preocuparse excesivamente de las máquinas. Y ahora en Japón, un trabajador está haciendo lo que hacen 9 trabajadores en Detroit, la cuna de la industria automotriz.

GM, Ford, y DC venden 500 mil millones de dólares al año en autos, y su valor de mercado es de 112 mil millones de dólares. Por otro lado, Toyota vende 106 mil millones y está valuada en más de 115 mil millones de dólares. Otra paradoja de negocios: muchas menos ventas pero un valor de mercado mayor que el de los tres grandes de Detroit juntos.

El futuro ya es presente; sólo que está distribuido desigualmente. Toyota hizo que el futuro se tornara en presente cuando, hace dos décadas, reconoció la importancia de Total Quality Management para una rentabilidad superior y crecimiento de valor, mucho antes que sus competidores norteamericanos. Es la gente, no las máquinas y los activos intangibles, y no los tangibles solamente, quien tiene la sartén por el mango. Recuerde, es la mente la que hace que el cuerpo funcione.

El modo de pensar empresarial de Toyota, de anticipación estratégica, centrado en la ganancia y en el cliente, hizo reconocer a la compañía que Alfred Sloan no perfeccionó su pirámide producto, dejando espacios vacíos con respecto a los restantes niveles de la pirámide. Así entraron con un Toyota más barato desde hace décadas en el mercado norteamericano. Recientemente, con la línea Lexus invadieron el segmento lucrativo de clientes concientizados en productos de lujo e imagen. ¿Ustedes quieren saber qué piensan los reinventores de diseño de negocios de Toyota hoy día? Que existen todavía muchos niveles incompletos en la pirámide producto de la industria automotriz donde ellos pueden competir: las categorías de Jaguar, Jeep, LandRover, y Volvo.

<http://www.ganaropciones.com/ford.htm>