

FORD, EL FROB Y LAS CAJAS DE AHORRO

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

Todos los españoles hemos tenido que hacer un esfuerzo para sanear las Cajas de Ahorro. Pero tener una Estrategia y poner al frente de ella a un buen directivo es casi siempre más efectivo y desde luego, mucho más barato.

Desde 2008, un agujero negro financiero se ha ido tragando una tras otra a varias de ellas. En el 2009 el gobierno de España creó el denominado FROB (Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria). Desde entonces, los sufridos contribuyentes hemos aportado al FROB un mínimo de 17.000 millones de Euros (datos de 2011).

Por su *“buena labor”* los directivos de las Cajas intervenidas han recibido 80 millones de Euros (también pagados por todos los españoles) sólo durante el 2011¹.

¿Es inevitable que siempre tengamos que salvar entre todos a las empresas *“demasiado importantes para dejarlas caer”*? NO, a veces es tan sencillo como buscar un buen gestor antes de abrir la chequera...

En 2003 la empresa automovilística Ford celebraba sus 100 años, pero muchos apostaban a que no cumpliría muchos más años. El bisnieto del fundador, William Clay Ford, tomó las riendas para intentar enderezar el rumbo de la empresa. Se tomaron medidas importantes.

Sin embargo en 2006, el futuro de Ford seguía sin estar claro. William Ford, en un intento desesperado pide nuevos créditos con el aval de los activos de la empresa y nombra un nuevo consejero delegado: Allan Mullaly.

Allan Mullaly era un ingeniero aeronáutico que había desarrollado toda su carrera en la compañía de aeronáutica Boeing. Era una apuesta arriesgada para una situación crítica, puesto que en septiembre de 2006 las pérdidas para aquel año se estimaban en 17.000 millones de dólares².

La situación pronto iba a empeorar, con la llegada de una crisis financiera que pronto se iba a notar en los bolsillos de los conductores a lo largo y ancho de todo el mundo. General Motors, su inmediato rival, entró en *“suspensión de pagos”* y los atribulados contribuyentes norteamericanos tuvieron que arrimar el hombro una vez más para salvar una empresa *“demasiado importante para dejarla caer”*.

No iba a ser el caso de Ford. La empresa tenía *“valores”*, la familia propietaria, los Ford, tenían una vinculación emocional con la compañía, no iban a dejar que sus compatriotas tuvieran que pagar por algo que no habían hecho, ni que el estado se hiciera con la propiedad de la compañía.

Con esta idea en mente, Mullaly se puso manos a la obra. Se lanzó a la batalla de salvar a Ford apalancándose en tres sencillos principios militares.

Unidad de Mando: *“una sola cabeza y una sola dirección”*. Cuando llegó a Ford se encontró una empresa fragmentada, dividida, sin objetivos comunes y desgarrada por luchas internas; su primera labor fue demoler estas barreras internas y asegurarse que todos sus primeros espadas remaban en la misma dirección. En palabras de un actual directivo *“ahora se trata de ver quién ayuda a quién”* en vez de dedicar tiempo y esfuerzo a ser mejor que el otro.

Concentración: Mullaly se deshizo de todas las líneas de negocio que no encajaban con su Estrategia, aunque esto significara un riesgo y una renuncia en el presente, evitando la tentación de

perseguir varios objetivos a la vez. Se deshizo de todas las marcas que no encajaban dentro del paraguas de la marca Ford: Aston Martin en 2007, Jaguar y Land Rover en el 2008 y Volvo en el 2010. En el 2006, la compañía tenía que centrarse en 5 marcas y 97 modelos, a finales del 2010 había una sola marca y 36 modelos.

Autonomía del Mando (delegación): desde Detroit se trazan las principales líneas estratégicas, pero corresponde a los directivos sobre *"el terreno"* la labor de decidir cómo llevarlas mejor a cabo. Aunque la mayor parte de los modelos que se fabrican tienen una estructura común, se deja a los países que ajusten los vehículos no sólo a las regulaciones locales sino también a los gustos de la zona (y los que conocen esto son los que están *"pegados al terreno"* no los que dirigen desde los despachos de la central).

En los primeros consejos de dirección de la empresa Mulally pedía a los principales directivos un breve *status* de cada uno de sus proyectos como si se tratase de un semáforo: *"verde"*, *"amarillo"* o *"rojo"*. Todos los altos directivos daban siempre el color *"verde"* a todos sus proyectos. Hasta que un buen día Mulally exclamó *"este año vamos a perder 17.000 millones de dólares, ¿cómo es posible que nadie tenga ningún problema!"*.

A la semana siguiente, un directivo se armó de valor, levantó la mano y dijo:

- *"Yo tengo una luz roja con un modelo de coche"*.

Silencio en la sala, los ejecutivos se miran unos a otros, algunos creen que el pobre directivo que ha levantado la mano acaba de cometer un suicidio profesional. Todo el mundo está pendiente de la reacción del consejero delegado. Mulally se levanta... ¡y se pone a aplaudir! Agradece al directivo su sinceridad y se interesa por la razón del color rojo. Siete días después, de repente, aparecen por doquier luces amarillas y rojas. Delegar significa dejar que nuestro equipo asuma riesgos, que se equivoque, pero sobre todo que de lo máximo de sí.

Hoy en día, Ford presenta una saneada cuenta de resultados y tiene garantizado su futuro. Sigue afrontando retos y los trabajadores han tenido que hacer sacrificios, pero ni el gobierno ha tenido que intervenir ni los sufridos ciudadanos han tenido que rascarse el bolsillo.

Ford no cayó porque la empresa tenía valores. Sus máximos responsables asumieron riesgos y dejaron la gestión en manos de buenos profesionales.

Es lo mínimo que se puede pedir a las Cajas intervenidas.

¹www.elconfidencial.com 2 de enero de 2012

²The Economist 11 de diciembre de 2010