



En síntesis

■ Para lograr que los 345.000 empleados diseminados por el mundo trabajen en común, un modelo básico de estrategia de negocios, con cuatro escenarios (misión, estrategia, procesos e infraestructura), se reproduce en todos los niveles de la empresa.

■ Centralizar la IT desencadenó un profundo cambio. Ahora la compañía cuenta con una arquitectura tecnológica empresarial y un proceso que le permiten, por ejemplo, identificar cuáles son las tecnologías más convenientes y cuáles deben reemplazarse.

■ Ford desarrolló una matriz organizacional, dentro de la cual el personal clave reporta tanto al director de IT como a los responsables de las funciones de negocios, y se mantiene, de ese modo, actualizado, en medio de los constantes cambios.

Alineación Ford

Como resultado de un cambio trascendental de misión, la compañía descubrió que debía adecuar la tecnología de la información a la estrategia de negocios.

Por Derek Slater

Derek Slater integra el equipo de redactores de la revista CIO. Reproducido por cortesía de CIO Magazine. © 2000, CIO Communications, Inc.

El coloso Ford Motor Co. atraviesa una profunda transformación. Pero los primeros resultados son alentadores: en 1998 fue cuatro veces más rentable que cualquiera de sus competidores en los Estados Unidos, Japón y Alemania; además, aceleró vigorosamente el ritmo de sus negocios, al reducir la duración de todos sus procesos, desde el desarrollo de vehículos hasta la implementación de nuevas aplicaciones de software. Sin embargo, los negocios son un tipo de carrera en la cual nunca se alcanza la meta. La única alternativa es: mantenerse

en la delantera o resultar aplastado. Y los competidores de Ford también se esfuerzan por achicar tiempos y atender las demandas de los clientes. Mientras tanto, Internet está cambiando la forma en que se compran y venden autos. (Según estimaciones de la consultora Forrester Research, en el año 2003 la Red incidirá directa o indirectamente en 8 millones de compras de automóviles, de las cuales medio millón se harán online). Debido a ello, Ford empezó a cambiar sus relaciones tanto con los clientes como con los intermediarios. El plan del presidente y director



ejecutivo Jacques Nasser es bien conocido. Consiste en transformarla en “una compañía automotriz orientada al consumidor, que ofrece productos y servicios”. Ford pretende asegurarse de que la tecnología de la información (en inglés, la sigla es IT) juegue un papel esencial en la transformación. Nasser afirma que “hay que integrar la IT a la textura de los negocios”. Es lo que opinan todos en la industria. Pero, al examinar las operaciones de IT de Ford, se comprueba que Nasser y compañía no se quedan en las palabras en materia de integración de los negocios con la tecnología. Lo que sigue es una explicación de las claves de la estrategia de Ford al respecto.

Revise la misión...

Ford cambia de rumbo

Neal Ressler, un veterano con 32 años de trabajo en la empresa y actual vicepresidente de Investigación y Tecnología de Vehículos, señala que hace muchos años que Ford “está en el negocio de hacer camiones y camionetas, pero cuando se trata de orientar la compañía al consumidor uno se compara con Ritz-Carlton, General Electric, Harley-Davidson”, firmas que, como es sabido, se destacan por la atención al cliente y la lealtad que obtienen de éste, lo que contribuye a depararles un elevado valor de mercado.

El trascendente cambio de mentalidad se inició en 1993, cuando Alex Trotman era presidente ejecutivo de Ford, y continúa vigente bajo Nasser, como lo atestigua en el lema corporativo la expresión “compañía dedicada al consumidor”.

¿Sólo un juego de palabras? Aparentemente no. Sobran evidencias de este proceso de adaptación de Ford a la nueva misión, una transición denominada “Plan Ford 2000”. Según explica Ressler, un fabricante de automóviles tendía, tradicionalmente, a producir todos los componentes del vehículo, pero “si la empresa es proveedora de medios de transporte en lugar de una automotriz convencional puede comprar los asientos a otra firma, y aprovechar así cabalmente las capacidades de terceros”. Durante más de tres décadas, por

ejemplo, Ford utilizó un sistema de ingeniería propio para diseñar autos y camiones, lo que para la compañía constituía un ingrediente clave de su ventaja competitiva. Pero, al poner el acento en el consumidor, Ressler y Richard Riff, director del Sistema de Desarrollo de Producto C3P de Ford, comprendieron que el costo fijo de desarrollar un software propio era demasiado alto, y no formaba parte del núcleo del negocio. Lo esencial era diseñar autos, no software. Aunque Ford todavía participa en la creación de sus herramientas de diseño, la mayor parte del software es estándar. Ahora, la tarea primordial es integrar y uniformar la tecnología de desarrollo de producto bajo un único programa de administración de la información. La compañía emplea un único sistema CAD/CAM (diseño y fabricación asistidos por computadora) de Structural Dynamics Research Corp. (SDRC), y la herramienta de administración de información sobre producto Metaphase, también de SDRC, con el objetivo de enviar todos los datos de diseño a una misma base. Al unificar las definiciones de datos y utilizar la misma herramienta con acceso libre desde

todos los sistemas, Ford redujo el tiempo promedio de desarrollo de vehículos, de 37 meses, en 1996, a menos de 24. A pesar de los avances en esta área, sigue rezagada respecto de sus competidoras extranjeras, pero la reingeniería del proceso de diseño y fabricación de vehículos aún no ha concluido.

Ford podría haber iniciado la integración de la IT a la estrategia de negocios mucho tiempo antes. Sin embargo, no lo hizo porque no era un objetivo hasta que cambió la descripción de su misión. “Uno presta mayor atención a estas cuestiones con un negocio orientado al consumidor, que como simple fabricante”, dice Ressler. La pregunta clave, entonces, es: ¿cómo impulsará Ford su nuevo enfoque y las formas de pensamiento relacionadas con él, en todos los niveles de la corporación?

...y repítala cuanto sea necesario

El departamento de IT de Ford refleja la estrategia de negocios en cuatro escenarios

Lograr que los 345.000 empleados diseminados por el mundo trabajen en pos de un objetivo común es una tarea sumamente difícil. La solución fue un modelo de estrategia de negocios con cuatro escenarios, que describen la misión, la estrategia, los procesos y la infraestructura de la compañía. Ese modelo básico se reproduce, con los detalles pertinentes, en todos los niveles de la empresa. Cada vez que se desciende un nivel, se amplía la información con los conocimientos necesarios para cumplir con el objetivo o la etapa siguientes (ver recuadro titulado “Adecuarse a la estrategia”).

El departamento de Sistemas de Información (IS) y Liderazgo de Procesos, por ejemplo, tiene su propia versión, que refleja el modelo corporativo, y los subgrupos dentro de IS cuentan con las suyas. A su vez, el grupo de servicios técnicos, integrante de la organización de IS y encargado de brindar la infraestructura informática (redes, servicios de centros de cómputos, soporte al servidor global y a las aplicaciones, mesa de ayuda, e investigación y desarrollo tecnológico) a toda la compañía, tie-



Jacques Nasser,
presidente de Ford

Adecuarse a la estrategia

El departamento de IT de Ford refleja el modelo de estrategia corporativa

Modelo de negocios corporativo

1. **Misión.** El objetivo de la compañía es "ser la automotriz líder del mundo en servicios y productos para el consumidor".
2. **Estrategia.** Es el modo en que Ford pretende concretar la misión. Lo expresan como: "Ser una 'corporación confiable' global que atiende a los clientes con un conjunto de marcas globales." La definición de la estrategia incluye la descripción específica de cada marca y una explicación sobre el respaldo organizacional que se les brinda.
3. **Modelos de proceso.** Son las descripciones operativas de cómo Ford lleva a cabo las

distintas funciones en la ejecución de su estrategia (diseño, producción y entrega de vehículos, servicio al cliente y otras).

4. **Infraestructura.** Este nivel describe desde las plantas de Ford, el cableado y la energía, hasta los proveedores, empleados, intermediarios y accionistas de la compañía.

Modelo-espejo de IT

1. **Misión.** "Ser el líder mundial en la provisión de servicios de tecnología de la información."
2. **Estrategia.** Desde el punto de vista organizativo, el grupo de IT está dividido en tres

áreas de servicio: Proceso y Tecnología (documentación de procesos, liderazgo del cambio y traducción de los procesos a los requerimientos de IT); Entrega de Soluciones (desarrollo y despliegue de aplicaciones) y Servicios Técnicos (infraestructura de IT).

3. **Modelos de proceso.** Son los ya mencionados para el modelo de negocios. El grupo de liderazgo de procesos de IT tiene responsabilidad directa sobre ellos.

4. **Infraestructura.** Una descripción de elementos de la infraestructura de IT necesarios para que los procesos de negocios funcionen en óptimas condiciones.

ne la misión de "prestar el servicio de infraestructura tecnológica de mayor calidad y nivel al menor costo, y proporcionar las bases para que la empresa logre sus objetivos de negocios, alentando la creación de nuevas e innovadoras formas de hacerlos". George Surdu, director de servicio técnico, afirma que esa consigna refleja el nuevo foco de Ford en el cliente: las referencias a la calidad y al costo implican que su grupo debe ofrecer niveles de servicio a un precio competitivo frente a los proveedores externos.

Centralice la toma de decisiones...

Ford estandariza con el visto bueno del director de IT

Hasta hace poco, Ford no contaba con un grupo de IT centralizado; cada brazo funcional o unidad geográfica desarrollaba sus propios sistemas en función de sus necesidades. Uno de los objetivos de la estrategia "Ford 2000" fue comenzar a actuar como una compañía verdaderamente global, en vez de continuar haciéndolo a través de unidades desarticuladas en los distintos países. La incompatibilidad de los sistemas impedía compartir información y tomar rápidamente decisiones. A comienzos de 1994 Ford dio los primeros pasos para consolidar los diversos grupos de sistemas en una organización central. El plan culminó en 1996, cuando

do Bernard Mathaisel fue contratado para el flamante puesto de director de IT y director ejecutivo de Liderazgo de Procesos.

Centralizar la IT desencadenó un profundo cambio. Ahora la compañía cuenta con una arquitectura tecnológica empresarial y un proceso que le permiten, por ejemplo, identificar cuáles son las tecnologías más convenientes y cuáles deben reemplazarse. "Estos estándares tienen alcance global: si una tecnología no se ajusta a ellos, no la implementamos", comenta Surdu, pero aclara que tie-

nen un mecanismo para identificar necesidades excepcionales. Ford compra todas sus computadoras a Dell Computer Corp., y las configura siguiendo alguno de los dos estándares establecidos. De esta manera disminuye costos de hardware y de soporte, y simplifica la instalación y operación del software.

James Yost, quien reemplazó a Mathaisel como director de IT y de Liderazgo de Procesos en 1999, admite que "buena parte de la unificación de nuestros sistemas no podría haberse realizado sin la organización centralizada". Al mismo tiempo, Ford pone sumo cuidado en evitar que, en el afán por estandarizar las herramientas y los procedimientos, se ignoren las necesidades específicas de algunas sedes. Así, mientras las unidades que operan en los Estados Unidos lo hacen con un software estandarizado de finanzas y producción, los grupos que trabajan en mercados emergentes, como China, utilizan paquetes de planeamiento de recursos de la empresa —conocidos como ERP— más pequeños, que les brindan una visión más simple y consolidada de sus negocios regionales.

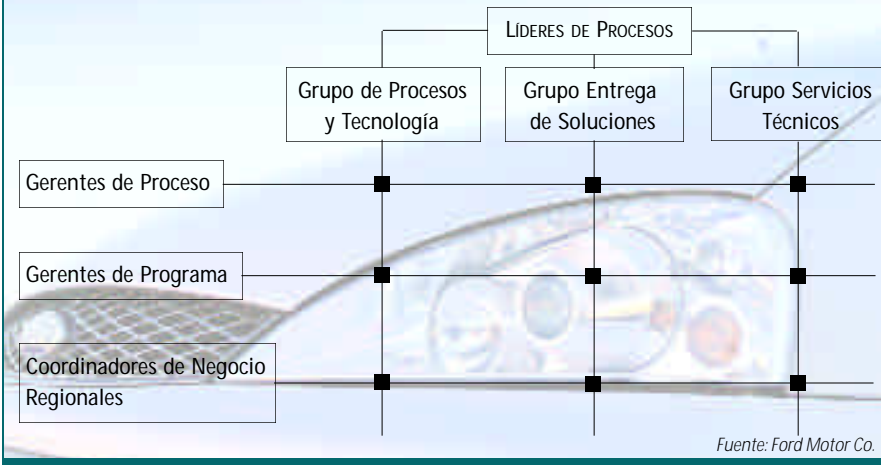
...pero no olvide a las unidades de negocios

Ford crea una matriz para los reportes Al centralizar la IT se corre el riesgo de que los especialistas pierdan el pulso de negocios en rápida transfor-

"Ford podría haber iniciado la integración de la IT a la estrategia de negocios mucho tiempo antes, pero no lo hizo porque no era un objetivo hasta que cambió la descripción de su misión."

Modelo organizacional

Ford utiliza un modelo-matriz para la organización IT-Liderazgo de Procesos, según el cual el personal clave reporta tanto al director de Tecnología de la Información como a los responsables de las funciones de negocios.



mación, por el hecho de abandonar sus puestos en las áreas funcionales. Ford resolvió el problema desarrollando una matriz organizacional dentro de la cual el personal clave reporta, tanto al director de IT como a los responsables de las funciones de negocios. Tal es el caso de Nick Smither, director de Sistemas de Desarrollo de Producto, quien rinde cuentas a dos jefes: Yost, de quien depende en forma directa, y Ressler, responsable de Desarrollo de Producto en la compañía. Además, Smither participa en las reuniones de ambas áreas porque debe mantenerse al tanto de la última tecnología y brindar soporte de IT a la gente de Ressler, para el diseño de nuevos vehículos. “Si el personal a mi cargo dedica más tiempo a hablar conmigo que con mis socios de negocios, es señal de que algo no anda bien”, explica Yost.

Smither, ingeniero, estuvo unos cuatro años en el área de ingeniería antes de pasar a la organización de IT. Su formación facilita la comunicación entre los dos grupos. “En definitiva, todo tiene que ver con la gente —sostiene Ressler—. La gente que actúa como intermediaria es crucial; no disponemos de infinidad de recursos que puedan cumplir ambas funciones.” Cada función de negocios tiene un nexo de IT que reporta

a Yost y al responsable de la función. Los líderes de procesos, como Smither, se ubican a lo largo del eje horizontal del organigrama de Liderazgo de Procesos, agrupados bajo los tres títulos en que se subdivide el segundo escalón del modelo de estrategia de IT: Procesos y Tecnología, Entrega de Soluciones y Servicios Técnicos. Dentro de IT, el grupo de Desarrollo de Producto, a cargo de Smither; la IT financiera y otras funciones con necesidades de aplicación

especializadas, están incluidos en el grupo de Procesos y Tecnología (ver gráfico titulado “Modelo organizacional”).

En el eje vertical del organigrama aparecen los gerentes de proceso (incluidos los de Cadena de Abastecimiento, Proyectos Especiales e Integración de Negocios), los gerentes de programa y los coordinadores de negocios regionales (por ejemplo, Europa y Sudamérica). El director de Integración de Negocios, Teri Takai, lidera el grupo de Proyectos Especiales e Integración de Negocios, cuya misión es supervisar el correcto ensamble de las adquisiciones corporativas (como Volvo). Su equipo de trabajo es pequeño y altamente especializado, pero Takai puede ampliarlo, si lo necesita, con personal de los grupos de George Surdu y Nick Smither. De esta forma mantiene un equipo reducido durante los períodos en que no se realizan adquisiciones.

La nueva modalidad de gestión no está libre de críticas, pero en Ford dio buenos resultados. De hecho, Nasser dice que la estructura debería permanecer intacta, aún cuando cambie el director de IT: “La estrategia básica desarrollada en los últimos años se mantendrá, ya que tenemos un equipo de IT sorprendente, y no preveo cambios importantes en este aspecto”.

Integre la IT con Liderazgo de Procesos...

El departamento de IT de Ford contribuye a impulsar el cambio

El hecho de que los negocios de Ford estén en constante movimiento plantea un verdadero desafío, ya que se pretende alinear a la IT con aquellos en forma permanente. En muchos sentidos, la definición de “compañía orientada al consumidor” describe con más precisión el lugar al que se dirige Ford que el sitio en el cual está. Por otra parte, algunas formas de hacer negocios están tan arraigadas que la conmoción producida por el cambio de rumbo en 1993 aún provoca oleadas de reingeniería. Para mantener a la IT al frente del cambio se buscó que el grupo de Yost fuera responsable tanto de

*“En muchos sentidos,
la definición de
‘compañía orientada
al consumidor’ describe
con más precisión el
lugar al que se dirige
Ford que el sitio en
el cual está ahora.”*

aquella como de Liderazgo de Procesos. En tal carácter, el grupo documenta los procesos corporativos y actúa como consultor y facilitador de la reingeniería. “En mi opinión, la IT es sólo un soporte que permite cambiar la práctica de los negocios”, declara Yost.

Según las conclusiones del grupo de Yost, la reingeniería debe enfocarse hacia cinco áreas clave del negocio: diseño hasta entrega, pedido hasta entrega, servicios, fabricación y diseño de producto. Es fácil advertir que esta lista no comprende todas las tareas de la compañía, y que cuanto mayor sea la cantidad de áreas que se aborden, más rápido resultará el cambio. No obstante, como dice Surdu, demanda años la planificación e implementación de iniciativas de tan vasto alcance como el diseño de un nuevo automóvil, o el ciclo completo desde la recepción del pedido hasta la entrega del vehículo. “Uno no desea llevar adelante miles de estos proyectos de reingeniería en forma simultánea”, admite.

Un equipo de Procesos de IT está dedicado a examinar cada área y, en trabajo conjunto con el personal de operaciones, documenta, por primera vez en la historia de la empresa, los procesos existentes en cada sector. En un papel semejante al de asesores-consultores, formulan todo tipo de preguntas. “Habitualmente la gente está demasiado cerca de sus tareas como para reflexionar sobre ellas”, observa Mathaisel. Las mejoras de menor nivel, localizadas en campos de acción más pequeños que las cinco grandes áreas sometidas a la reingeniería y que pueden abordarse con rapidez, son tratadas como “oportunidades puntuales de mejora”, innovaciones “rápidas” o “sólo hazlo”. Las “oportunidades puntuales de mejora” podrían implementarse en un año, mientras que las “rápidas” se resuelven en un solo día. De esta manera, la aproximación “en cascada” mejora la calidad del gerenciamiento en todos los niveles, porque los cambios menores reciben la atención que les corresponde, sin esperar que se completen los grandes proyectos o procesos globales en los que la

Una mirada sobre Ford

—Cifras de 1999—

Año de creación de la sociedad: 1903
Ingresos anuales: US\$ 163.400 millones
Ganancia neta: US\$ 7.237 millones
Empleados: Más de 345.000
Sede central: Dearborn, Michigan
Marcas de automóviles: Aston Martin, Ford, Jaguar, Lincoln, Mercury, Volvo, Land Rover y propiedad parcial de Mazda.
Competencia: Tercera mayor automotriz, detrás de General Motors Corp. y Daimler-Chrysler AG.

empresa tiene mucho más en juego. A medida que los equipos de reingeniería van identificando cambios de proceso y mejores prácticas, los clasifican y comunican a las unidades de negocios similares en otras partes del mundo a través de la intranet de la compañía. Ford declara haber rescatado unos US\$ 600 millones desde agosto de 1996 gracias a la identificación y reproducción de más de 2.700 mejores prácticas y procesos. Además, la integración de los procesos la ha convertido en la automotriz más eficiente de los Estados Unidos: su promedio de 35 horas para el armado de un vehículo es muy inferior a las 44 horas que el mismo proceso

“La integración de los procesos la convirtió en la automotriz más eficiente de los Estados Unidos: 35 horas para armar un vehículo, frente a las 44 horas de sus competidoras.”

les insufla a sus competidores nacionales, según un sondeo de productividad realizado en 1999 por Troy, Harbour & Associates Inc., una firma de Michigan.

...y luego conduzca tan rápido como pueda

Ford puede hacer que este cambio perdure

“Creo que los cambios en Ford son verdaderos y que la compañía está haciendo progresos”, afirma Richard Hilgert, vicepresidente de investigación en la división First of Michigan de Fahnstock & Co. Inc., una empresa con sede en Detroit.

Es evidente que, bajo el liderazgo de Nasser y Mathaisel, Ford dio vida a un método de trabajo sólido para integrar la IT a un negocio cambiante. Pero, no hay que confundirse: Ford compite en una carrera, y la clave para ganarla, en definitiva, es la velocidad. ¿Puede una compañía representativa de la zona industrial del centro y norte de los Estados Unidos redefinirse a sí misma y a sus estilos de trabajo a la velocidad de la economía de Internet?

“Veo a estas compañías esforzándose por hacer cambios”, apunta James McQuivey, analista senior de la consultora Forrester Research Inc, de Cambridge, Massachusetts, e hijo de un distribuidor de Ford. McQuivey reconoce que “no les creyó” cuando en Ford comenzaron a decir que la calidad era su prioridad. “Pero lo hicieron”, señala.

Una posible forma de acelerar el ritmo de cambio es identificar e iniciar proyectos de reingeniería en procesos de mayor envergadura. Pero las empresas tienen un límite en su capacidad de asimilar los cambios simultáneos, y Ford parece estar muy cerca de alcanzarlo.

Detenerse a observar la situación actual de la compañía es como contemplar la fotografía de corredores en pleno movimiento: no es posible ver la línea de llegada, sólo se distingue quién va adelante y quiénes siguen en carrera. Todo indica que Ford está corriendo vigorosamente.

El tiempo dirá el resto. ●