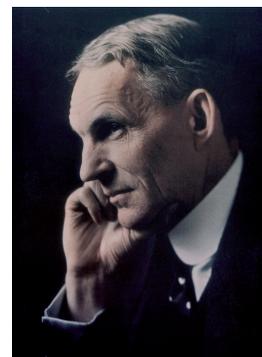


Cuando el primer Fiesta emergió de la cadena de montaje, el 18 de octubre de 1976, no pocos medios lo saludaron como un hito fundacional de Ford en España, y sin embargo la presencia de la marca del óvalo azul en la piel de toro se remontaba a mucho antes. En 1906, sólo tres años después de constituirse la firma, ya hay noticia de la primera agencia Ford aquí radicada, fruto del empeño de su fundador por hacer llegar sus productos a todos los países del mundo. Sin ninguna formación académica, únicamente con su innata habilidad para la mecánica, adquirida de manera autodidacta, Henry Ford se había propuesto no sólo fabricar automóviles, sino convertirlos en una necesidad y crear los medios para que el mayor número de personas pudiera acceder a ellos. Su objetivo era conseguir un coche sencillo y barato, al alcance de cualquier ciudadano y en cualquier país del mundo; para lograrlo aplicó la producción en cadena y redujo los costes a menos de una tercera parte, construyendo a lo largo de veinte años quince millones de unidades de su modelo T, récord sólo superado casi medio siglo más tarde por el Escarabajo de Volkswagen.

Nacido en 1863 en Dearborn (Michigan), en el seno de una familia de granjeros irlandeses, Ford abandonó el hogar a los dieciséis años para buscar trabajo en la vecina Detroit. Entró de aprendiz en la fábrica de tranvías y motores de vapor Michigan Car Company, de la que poco tiempo después sería despedido por enfrentarse reiteradamente a sus jefes con razonados argumentos sobre cuestiones técnicas que él proponía mejorar. Su siguiente empleo fue una fundición, en la que coincidió con David Buick, futuro fundador de la marca que llevaría su nombre. Al cabo de nueve meses estimó que ya había aprendido cuanto necesitaba saber de esta industria e ingresó como obrero en la fábrica de motores Detroit Dry Dock. Por las noches se ganaba un sobresueldo ayudando a un relojero en sus reparaciones, hasta que logró un puesto en Westinghouse como representante y mecánico de las máquinas de vapor que esta empresa producía. Con el nuevo empleo sus ingresos aumentaron sensiblemente y, en 1888, pudo por fin contraer matrimonio con Clara Jane Bryant.



Henry Ford (1863-1947), creador de la compañía que lleva su nombre, es una figura central en la historia contemporánea por su papel como dinamizador de la industria automovilística. Arquetipo del *self made man* norteamericano, concibió un método de producción que lleva su nombre —el fordismo— y sigue siendo objeto de análisis por parte de los estudiosos del *management* y de la historia de la economía.

Su inquietud por los nuevos retos técnicos le llevó a la compañía Detroit Edison, donde se familiarizó con la electricidad y trabó amistad con Thomas Alva Edison, inventor de la bombilla de incandescencia y del gramófono. En un ascenso fulgurante en el seno de esta firma, llegó a ser jefe de Ingeniería, lo cual le permitió realizar sus primeros experimentos con el motor de explosión de ciclo Otto. En un taller del jardín de su casa, Henry construyó un rudimentario propulsor de dos cilindros y lo instaló en un cuadriciclo: éste fue el primer coche que circularía por Detroit, la futura capital mundial de la industria automovilística. Eso sucedía en 1896. Aunque Edison seguía con interés sus investigaciones, el resto de ejecutivos pensaba que esa desviación del tiempo laboral perjudicaba su atención en la fábrica, y le ofrecieron el cargo de superintendente general y un buen salario a cambio de abandonar su proyecto de motor de gasolina. Ford habló con Edison y éste le dijo: “Los autos eléctricos tienen poco alcance y los de vapor también. Sigue con lo que estás haciendo.”

Reforzada su convicción por aquel consejo, buscó socios para fundar en 1899 su primera compañía, Detroit Automobile Company, pero pronto surgieron las desavenencias y no tardó en disolverse. Ford siguió adelante en solitario y probó suerte en las competiciones automovilísticas; ganó su primera y única carrera por delante del campeón Alexander Winton, un triunfo que le reportó un sustancioso premio en metálico y la popularidad necesaria para encontrar capitalistas con los que fundar la Henry Ford Company, que tampoco duró mucho tiempo.

Del Ford Modelo T se fabricaron unos quince millones de ejemplares entre 1908 y 1927. Se lo considera el vehículo que inició la revolución automovilística en Estados Unidos, ya que permitió a la clase media norteamericana acceder a un medio de transporte hasta entonces reservado a los más pudientes.





Henry Ford II (1917-1987), hijo de Edsel Ford (1893-1943) y nieto del fundador de la marca, fue su tercer presidente y el gran impulsor de la nueva planta española en Almusafes. En el momento de dejar su puesto, la Ford Motor Company era la cuarta corporación automovilística del mundo.

William Clay Ford Jr., hijo de William Ford, nieto de Edsel y biznieto de Henry Ford I. Ingresó en la compañía en 1979, como analista de planificación de producto, y trabajó en distintos departamentos antes de asumir, en 1999, la presidencia del Consejo de Administración.

Volvió a su trabajo independiente y, ayudado por su amigo Tom Cooper, construyó dos coches de carreras con motores de cuatro cilindros, el 999 y el Yellow Arrow. Con el primero, Barney Oldfield ganó el Diamond Trophy, la carrera más popular de Estados Unidos. Este éxito le facilitó en 1903 la financiación para poner en pie la Ford Motor Company, reservándose él un 25% de las acciones. Además de vicepresidente, era jefe de diseño técnico, director de producción y gerente comercial. Aquel mismo año vendió por 850 dólares su primer coche al doctor Pfening, un célebre personaje de Detroit. A partir de ese momento los pedidos se sucedieron, y en 1905 entregó veinticinco unidades del modelo A, cifra cuadruplicada el año siguiente con los sucesivos modelos B, C, F, K y el N de 16 CV, con el que inició las ventas en el extranjero (justamente, en 1906 un Ford N fue adquirido en Barcelona por Eduardo Chalaux, que ha pasado a la historia como el primer propietario español de un Ford). Barato, resistente y de precio accesible, el N aún no alcanzaba a cumplir el objetivo que Henry Ford perseguía con denuedo: un vehículo para las masas que disponían de un salario medio.

Dos años más tarde, en 1908, llegó el modelo T, sencillo y fiable, desprovisto de refinamientos que lo encarecieran. Movidado por un robusto motor de 4 cilindros en línea con válvulas laterales, de 2.849 cc y 20 CV de potencia, podía alcanzar los 65 km/h, velocidad respetable para las carreteras de aquella época. Su fuerte suspensión le permitía circular con soltura por caminos pedregosos o embarrados, cualidad muy valorada por la clientela rural, que suponía el 50% de la población estadounidense. Estaba disponible con seis tipos de carrocería

—incluida una camioneta—, inicialmente realizada en madera hasta que ésta fue sustituida por chapa de acero, momento en que el coche empezó a ser conocido por su popular sobrenombre de *Tin Lizzy*.

La obsesión por abaratar costes y ofrecer el T a un precio asequible llevó a Ford a aplicar un sistema de producción racionalizada mediante una línea de montaje en la que el vehículo se desplazaba ante los operarios —en vez de ir éstos hacia aquél— y ellos ejecutaban una misma acción cada vez que un coche en proceso de ensamblado les pasaba por delante. La primera prueba se hizo tirando de un chasis con ruedas mediante una cuerda fijada al rodillo de un cabrestante. Los hombres, situados a cada lado de la línea, fueron colocando la pieza correspondiente y al final del recorrido emergió el coche completo y funcional, armado en un tiempo récord. Con la cadena de montaje mecánica definitiva se tardaba menos de seis horas en ensamblar un Ford T; cada diez segundos salía un coche entero. La producción se multiplicó, los costes se vieron reducidos en más de dos tercios y el precio de venta descendió de 825 dólares a 259. Como no podía ser de otra forma, la demanda se disparó hasta convertir a Henry Ford en líder mundial de la industria del automóvil: llegó a construir en un año más coches él sólo que el resto de las fábricas estadounidenses juntas. También los beneficios crecieron: en el ejercicio de 1913 superaron los once millones de dólares netos.

Ford no inventó propiamente la fabricación en cadena —su artífice había sido Ransom Eli Olds, creador, cuatro años antes, de la marca Oldsmobile—, pero sí fue él quien la perfeccionó y la condujo a su máxima eficiencia. Por ello se ha acordado denominar fordismo al sistema de producción masiva a

Los primeros pasos de la marca del óvalo azul en España datan de 1906, cuando establece una agencia de ventas. A principios de los años veinte Ford empieza a producir algunos modelos ya en sus propias factorías, primero en Cádiz y después en Barcelona, abandonando la actividad en 1944.



bajo coste mediante la construcción seriada, heredero en cierto modo del taylorismo, teoría que el ingeniero y economista Frederick W. Taylor había introducido en el último tercio del siglo XIX para optimizar el rendimiento de los obreros industriales con una organización científica del trabajo. El fordismo, sin embargo, atenúa el rigor utilitarista de Taylor con su visión más humanista, pues lleva aparejados la utilización de maquinaria especializada y el empleo de una plantilla de trabajadores numerosa y remunerada con buenos salarios. Ford era poco amigo de los sindicatos, pero su política laboral incluía la distribución de parte de los beneficios entre los empleados (fijó el sueldo mínimo en cinco dólares diarios, el doble de lo habitual) y el establecimiento de la semana laboral de cinco días y con jornadas más cortas, iniciativas que lograron desatar las iras de la competencia. A pesar de su nula formación académica, es innegable que tenía una visión con alteza de miras sobre las necesidades humanas, cuando menos entre los ciudadanos de su país, y supo ver en el acceso masivo a los bienes de consumo un elemento clave para el progreso social. Desde una óptica más empresarial, su fuerte compromiso con la política de reducción de costes desembocó en una serie de innovaciones técnicas y comerciales, que incluían un sistema de franquicias por medio del cual consiguió establecer una agencia por lo menos en cada ciudad estadounidense y en las principales capitales del resto del mundo.

En 1919 Henry Ford nombra presidente a su hijo Edsel, de veinticinco años, lo cual desata la inquietud de los accionistas, pero con el 51% del capital ya en sus manos les compra el resto y deviene único propietario. Tras la Primera Guerra Mundial la empresa se expande con la adquisición de la Lincoln Motor Company de Henry Leland, quien también había creado la marca Cadillac, y la puesta en marcha de nuevas fábricas en Europa, inicialmente dedicadas a montar el modelo T pero que más tarde tendrán autonomía en la realización de sus propios diseños. En 1927 deja de fabricarse el Ford T y lo sustituye el modelo A, aún con motor de válvulas laterales, con el que la marca perderá el primer puesto en producción de Estados Unidos a favor de su más directo rival, General Motors, a través de Chevrolet.

Más información