



## COLEGIO SANTA ROSA DE LIMA

Práctico de Administración  
Tema: Gestión de Producción

Nombre y Apellido:.....  
5º Año A

### **Las lecciones que dejó Henry Ford sobre el desastre actual de la cadena de suministro**

El pionero del automóvil creía que los intereses a corto plazo no debían excluir la inversión en la capacidad de recuperación de una empresa, una lección que muchas compañías han aprendido por las malas desde 2020

**Por Peter S. Goodman**

13 de Junio de 2022

Henry Ford, el padrino de la producción en serie, vivía atormentado por la posibilidad de quedarse sin partes automotrices y materias primas. Así como sospechaba de los financieros, desconfiaba aún más de sus proveedores. Le obsesionaba la necesidad de acumular suficientes materiales para garantizar que sus líneas de ensamblaje pudieran seguir operando sin déficits debilitantes.

Ford compró sus propias minas de carbón en Kentucky y Virginia, junto con vías ferroviarias para transportar la producción a sus fábricas. Reunió una flota de barcos que navegaba por los Grandes Lagos y cargaba un suministro constante de mineral de hierro y madera extraída en la Península Superior de Michigan. Por si fuera poco, erigió una enorme planta en las afueras de Detroit en River Rouge, un complejo de fábricas diseñado para sustentar todas las etapas de operación que convierten la materia prima en un automóvil terminado.

Un siglo después, la planta de Rouge sigue en funcionamiento, aunque está asolada por la escasez de un componente crucial que habría aterrorizado a Ford. La empresa que fundó no puede comprar suficientes semiconductores, los chips de computadora que representan el cerebro del auto moderno.

Ford depende mucho de un solo proveedor de chips ubicado a más de 11.265 kilómetros de distancia, en Taiwán. Dada la escasez de chips en toda la economía global, Ford y otros fabricantes de autos se han visto en la necesidad de suspender su producción de manera intermitente.

Su filosofía administrativa —y sobre todo su control para evitar que los proveedores lo estafaran— ofrece ideas poderosas sobre los responsables y las lecciones de la Gran alteración de la cadena de suministro, que se ha convertido en una fuente principal de inflación y escasez de productos.

Ford comprendía plenamente que las cadenas de suministro eran frágiles, por lo que requerían revisiones constantes y planes de respaldo. Pese a su hostilidad hacia los sindicatos, entendía el valor de los salarios generosos para motivar a los trabajadores. Además, advertía que las demandas de beneficios a corto plazo por parte de los inversionistas podían amenazar la capacidad de recuperación a largo plazo.

“Ford reconocía que la cadena de suministro, incluso en aquel entonces, estaba repleta de riesgos”, comentó Mike Skinner, fundador de la Henry Ford Heritage Association. Si estuviera vivo el día de hoy, “Ford estaría fabricando sus propios chips. Sin duda alguna”, agregó Skinner.

Los directivos de Ford dicen que esa es una visión demasiado simplista. Las camionetas “pick-up” F-150 que se producen en Rouge usan más de 800 tipos de chips, por lo que dependen de especialistas. Además, los chips tienen vidas útiles limitadas, lo cual dificulta acumular reservas.

“Es un proceso bastante complejo”, declaró el director de plataformas industriales de Ford, Hau Thai-Tang, durante una entrevista reciente. Para Ford, fabricar sus propios chips, o incluso limitar sus proveedores a América del Norte, sería “una tarea titánica que requeriría muchos activos y capital, y simplemente no es realista”, agregó.

No obstante, Thai-Tang reconoció que la estrategia de Ford para adquirir chips se ha supeditado a los intereses de una figura que el fundador de la empresa desdenaba como una posible amenaza a la vitalidad de su negocio: el accionista.

La adopción en Ford del método llamado “inventario justo a tiempo” —que consiste en eliminar todo lo que represente un desperdicio en los almacenes para minimizar los costos— “ha surgido como consecuencia de los mercados de capital y se centra en la remuneración del capital invertido”, explicó Thai-Tang.

Henry Ford a menudo esquivaba las demandas de dividendos —pagos que enriquecen a los inversionistas— pues prefería destinar sus ganancias a la expansión.

“Nos oponemos al tipo de banquero que ve un negocio como si fuera un melón que cortar”, declaró Ford en sus memorias.

Esa tensión irrumpió en el ámbito público en 1916, cuando Ford tuvo un enfrentamiento con algunos de sus primeros inversionistas, los hermanos Dodge, quienes también fueron innovadores emergentes en la incipiente industria automotriz.



## **COLEGIO SANTA ROSA DE LIMA**

En 1915, las utilidades de Ford habían alcanzado los 16 millones de dólares, y la empresa tenía más de 50 millones de dólares en efectivo en el banco. Ford estaba decidido a destinar ese dinero a la expansión de su nueva fábrica, el complejo de River Rouge.

Los hermanos Dodge insistían en recibir sus dividendos, y entablaron una demanda para lograrlo. Le solicitaron a un tribunal un requerimiento judicial que congelara los planes de expansión de Ford en River Rouge.

El tribunal lo concedió y Ford enfureció: los hermanos Dodge estaban poniendo en peligro no solo sus planes para el complejo de River Rouge, sino también el principio organizativo central de su empresa.

“No creo que debamos generar ganancias descomunales con nuestros autos”, declaró en el estrado durante el juicio consecuente. “Mi política siempre ha sido reducir el precio del auto hasta donde lo permita la producción, y ofrecerles los beneficios a los usuarios y a los trabajadores”.

El conflicto estuvo motivado en parte por la decisión que Ford tomó unos dos años antes de casi duplicar el salario de sus trabajadores a 5 dólares al día, una suma sin precedentes para la época. Otros líderes empresariales lo acusaron de poner en peligro a las compañías al detonar un alza de salarios en toda la industria estadounidense.

Ford insistió en que su decisión era meramente pragmática. La llegada de la línea de ensamblaje transformó las labores de fabricación de automóviles en algo rutinario. Muchos trabajadores se sintieron frustrados por lo que parecía ser una degradación a tareas robóticas y repetitivas, y renunciaron en masa. Ford retrató el aumento de salarios —cuyo objetivo parcial era prevenir una campaña sindical— como el medio para atraer suficientes manos para producir volúmenes cada vez mayores de automóviles.

“Un negocio con salarios bajos nunca es seguro”, afirmó.

En el devastador conainterrogatorio del litigio de los hermanos Dodge, Ford declaró que el objetivo fundamental de su negocio era ofrecer empleos y construir autos asequibles, y que el dinero era solo un resultado secundario, según el relato que aparece en “I Invented the Modern Age”, la biografía que Richard Snow escribió sobre Ford.

“Un negocio es un servicio, no una bonanza”, declaró Ford.

A fin de cuentas, el Tribunal Supremo de Michigan rechazó esa idea. “Una sociedad empresarial se organiza y ejecuta con el propósito principal de generar utilidades para los accionistas”, dictaminó el tribunal.

Ahora, ese fallo se ha vuelto un referente en la marcha del accionista estadounidense hacia la primacía.

El tribunal falló a favor de los hermanos Dodge y le ordenó a Ford distribuir alrededor de 25 millones de dólares en dividendos, aunque —por medio de una apelación— Ford aseguró el derecho de continuar la construcción del complejo de River Rouge.

Después, Ford expulsó a los hermanos Dodge, adquiriendo sus acciones, y así recuperó el control de su empresa.

Ford no habría aceptado una escasez derivada de la dependencia excesiva de un proveedor incapaz de atender las demandas de su empresa.

“Probablemente habría despedido a quien hubiera permitido eso”, opinó Willy C. Shih, experto en comercio internacional de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard. “Sabía que tenía que tomar las riendas de la compañía antes de poder entregarle un auto a las masas”.

© *The New York Times* 2022.

### **A) Leer el artículo y responder: 4 pts.**

- 1) ¿Cuál es el método de producción de Ford?
- 2) ¿Cómo organizó Ford la cadena de suministro de su fábrica?
- 3) ¿Cuál es el problema actual en la cadena de suministro que tiene Ford?
- 4) ¿Cómo manejaba los inventarios de suministro Ford?
- 5) ¿Qué problema tuvo Ford con los hermanos Dodge? ¿Cómo termino?

### **B) Contestar verdadero o falso y justificar la respuesta falsa. 2 Puntos.**

- El planeamiento de la producción consiste en establecer metas para lograr optimizar los recursos productivos.....
- Los planes estratégicos tienen como objetivo, diseñar las actividades diarias.....
- El control de la producción, consiste solamente en vigilar el desarrollo del plan de producción.....
- El control de mantenimiento evita los gastos de reparación de los bienes de uso.....
- Los planes operativos contienen detalles para poner en práctica acciones y de esa forma lograr las metas generales de la organización.....



## COLEGIO SANTA ROSA DE LIMA

A) Leer, interpretar y analizar que errores existen en la siguiente situación, de acuerdo a los conceptos de planeamiento y control de la producción. **2 puntos**

*En una empresa que se dedica a la producción de artículos de cuero, existen algunos **problemas económicos y financieros** que preocupan al dueño de la misma. Esto decidió al propietario a hablar con **el departamento de ventas y producción** para conocer su opinión. Los responsables del **área de ventas**, creen que lo mejor para la empresa es "**vender más**", coincidiendo en esto el departamento de producción y cumpliendo con dicho objetivo se lleva a cabo una venta muy importante (lo que implicaría un ingreso de dinero considerable) comprometiéndose con el cliente a realizar la entrega de mercaderías en una fecha determinada. Al no consultar con el **departamento de producción**, los responsables del sector ventas desconocían que, una de las máquinas necesarias para realizar el trabajo no se encontraba disponible, que su arreglo dependía de un repuesto que no se consigue en el país, por lo tanto la producción no podía comenzar en el momento planeado, tampoco se contaba con la materia prima de primera calidad necesaria para cumplir con el pedido, ni tampoco con el tiempo necesario para conocer el precio de la misma en el mercado. La **mano de obra** especializada permanecía en la planta a la espera de una definición.-*

**D) Selecciona el Sistema de producción de acuerdo al producto elaborado: 2 puntos.**

- Empresa que se dedica a la fabricación de tortas y mesas dulces para casamientos y eventos.....
- Empresa que se dedica a la elaboración de alfajores de chocolate rellenos de dulce de leche.....
- Empresas textiles.....
- Empresas de fabricación de bolsas de cemento.....
- Empresa de fabricación de juguetes.....
- Fábrica de televisores.....