

# «Bienvenido Mr. Ford»

## Un éxito de manual



**Javier Quesada**

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA E IVIE  
ADJUNTO AL PRESIDENTE EJECUTIVO DE LOS PREMIOS REY JAIME I

**A**hora que se discuten tanto las ventajas e inconvenientes de la globalización hay que reconocer que la decisión de Ford de instalar una planta en Valencia ha sido un caso de éxito indiscutible. No es que no haya tenido algunos costes —seguramente inevitables— pero al hacer balance, los efectos positivos superan con creces a los negativos.

La inversión extranjera en un país puede ser financiera o real: la primera consiste en la compra de activos financieros que en principio puede ser buena. Pero también puede ser efímera, distorsionar los mercados locales, desestabilizar y encarecer el tipo de cambio o terminar inoculando la enfermedad holandesa (Dutch disease) que convierte a un país en una economía muy cara, incapaz de competir en el exterior y arruinando su futuro. Aunque atraer capital siempre sea buena señal, se deben controlar los riesgos que conllevan los excesos de este tipo de inversión, que pueden conducir a fortísimos endeudamientos como el vivido en España en los años previos a la crisis.

En el caso de Ford hablamos de otra cosa muy diferente. Se trata de una inversión real directa extranjera con muchos ángulos positivos. Se viene para arriesgar y quedarse, es decir que se invierte con un horizonte de largo plazo. Porque cuando se construye una fábrica no sólo hay que amortizar las grandes inversiones en planta y bienes de equipo, sino que también hay que amortizar las de capital humano realizadas mediante la formación reglada de los trabajadores, el aprendizaje en el puesto de trabajo, el engarce con la cultura de la empresa, la relación innovadora con proveedores o la interrelación con las administraciones. Estos costes, si la empresa decide desinstalarse, ya no los recupera.

La planta de Almussafes trajo consigo el desarrollo de grandes inversiones complementarias en la Comunitat. El Parque de proveedores es el mejor exponente de su gran efecto de arrastre sobre el sector in-

dustrial de su entorno más inmediato pero hay que pensar también su efecto positivo sobre el sector de la industria auxiliar, de la de servicios de transporte y sobre las infraestructuras de transporte portuario, ae-

jadores para adaptarlos a las cambiantes funciones a realizar por el operador de planta.

Ford ha sabido también participar activamente en proyectos de captación de in-



roportuario y ferroviario. La construcción de las diferentes plantas en las sucesivas oleadas de inversión ha representado también una oportunidad extraordinaria para las empresas del sector que realizaron las obras y los proyectos.

Además de las inversiones físicas en capital tangible Ford ha invertido notablemente a lo largo de estos años en activos intangibles. Fue un impulso para la digitalización de los procesos y para el desarrollo informático de los procesos de control. Desarrolló programas de formación de personal en colaboración con instituciones especializadas como las universidades valencianas. Por último, la empresa invirtió en formación interna de sus traba-

versión extranjera a Valencia de la mano de las instituciones autonómicas y debemos estarle agradecidas por ello. Los inversores potenciales escuchaban de los directivos de Ford las ventajas competitivas

«La planta de Almussafes trajo consigo el desarrollo de grandes inversiones complementarias en la Comunitat Valenciana. El parque de proveedores es el mejor exponente»

de instalarse en Valencia y les otorgaban la máxima credibilidad. Deberían continuarse los esfuerzos por reactivar la captación de inversión directa extranjera en la que participamos muy poco en comparación con el tamaño de nuestra comunidad.

El impacto de Ford en el empleo tampoco ha sido pequeño. En los años setenta, al acabar la licenciatura de Ciencias Económicas muchos compañeros entraron en Ford que constituía, junto con IBM, la Caja de Ahorros de Valencia y la propia Facultad, una de las principales empresas generadoras del mejor empleo de la región. A lo largo de los años Ford ha multiplicado su producción y reducido su empleo directo, pero esto es lo que la ha salvado de una deslocalización. Los avances de productividad, la cultura de la innovación continua y la excelencia han conseguido protegerla de la nueva competencia exterior de terceros países. Este es el camino a seguir para garantizar los puestos de trabajo de pasado mañana.

En los años noventa formé parte de una delegación del Gobierno de la Generalitat Valenciana a Alemania a visitar las fábricas de Ford en aquel país y comprendimos que la competencia inmediata de la planta de Almussafes no era tanto la estrategia de otras marcas como las plantas de la misma empresa ubicadas en otros países. Para sorpresa y orgullo de la delegación observamos que la planta valenciana era mucho más moderna que las alemanas y que eran ellos quienes imitaban el modelo implantado de la gestión de la producción «just in time» (sin apenas inventarios) conocido como el Parque de Proveedores. Almussafes tenía que competir con otras plantas de Ford en calidad, excelencia y fiabilidad, sin olvidar la necesaria contención de costes unitarios para compensar los mayores costes de transporte hasta los mercados continentales. De esa forma se aspiraba a conseguir la adjudicación de nuevos modelos, y todavía más importantes, la de nuevos motores que consolidaran la permanencia. Hoy sabemos que los acuerdos laborales han generado la confianza necesaria para mantener el interés en desarrollar proyectos de largo plazo en nuestra comunidad.

Felicidades a Ford en su aniversario y los mejores deseos para recorrer juntos los próximos cuarenta años que van a transformar radicalmente el automóvil y la forma de utilizarse por la generación de nuestros nietos. Esperemos que todos contribuyan activamente en procurar que la planta de Almussafes continúe desempeñando un papel destacado en la vanguardia tecnológica e innovadora del sector.



**itercon**

Jesús, 81 Entresuelo • 46007 Valencia (España) • Tel.: 34 96 380 43 04

[www.itercon.com](http://www.itercon.com)

