

El nuevo héroe de la juventud italiana

Los estudiantes de la Universidad Bocconi corean la intervención de Sergio Marchionne, el hombre que ha reflatado Fiat en tres años

JOHN MÜLLER

Enviado especial

MILAN.- Los estudiantes lo admiran como si fuera una estrella del fútbol. Lo siguen y aplauden por donde pasa. Sergio Marchionne, de 54 años y patrón de Fiat, sabe que está bordando su papel de mito. No sólo ha dado la vuelta a una empresa automovilística que hace tres años estaba en quiebra, sino que ha salvado el orgullo de los abuelos de estos jóvenes y les ha dado una esperanza a sus padres. Además, le ha mostrado a Italia el camino de la competitividad.

Ayer, pese a compartir escenario con pesos pesados como Nick Donofrio, vicepresidente de IBM, o Corrado Passera, de la banca Intesa Sanpaolo, Marchionne se llevó la mayoría de los aplausos en el foro Economía y Sociedad Abierta que ha organizado la Universidad Comercial Bocconi y RCS Mediagroup, editora de *Corriere della Sera* y EL MUNDO, y que concluye hoy en Milán.

Marchionne es el héroe de los jóvenes aprendices de empresarios que se preparan en la Bocconi. Le adoran desde que el patrón de Fiat dinamitó las viejas estructuras jerárquicas y puso la compañía en manos de gestores de menos de 40 años. La prueba viviente está en la misma aula magna de la universidad: Luca de Meo, 39 años, lleva tres ejercicios a cargo de la marca Fiat desde que Marchionne le encargó sacarla del marasmo. Ahora ha venido a escuchar al jefe. Y éste desgrana ante el auditorio el primer párrafo de *Historia de Dos Ciudades* de Charles Dickens: «Era el mejor de los tiempos, era el peor de los tiempos...».

El consejero delegado de Fiat, que va sin corbata y enfundado en un jersey, cuenta cómo hace tres años la empresa estaba aislada, humillada por sus competidores y devoraba cada año más de 1.000 millones de euros. Vivía de la caridad de la banca italiana. Tres años más tarde, ha vuelto a ser rentable, ha reducido su deuda de 10.000 millones a 1.000 millones de euros y está pagando dividendos nuevamente.

Fiat, ahora, vale en el mercado

Sergio Marchionne, consejero delegado y director general de Fiat. / AP

mucho más que General Motors y Ford juntas. Pero el presidente ejecutivo de Fiat es ambicioso: «Para 2010 tendremos 70.000 millones de euros de ingresos, un beneficio operativo de 5.000 millones, 100 veces más que lo que tuvimos en 2004, y para desesperación de algunos de nuestros bancos acreedores que están aquí presentes, estaremos sentados sobre una caja en la que habrá más de 3.000 millones en efectivo».

No es arrogancia. «No es el estilo de la casa», subraya Marchionne. «Son objetivos» y están, únicamente para recordar —a él el primero— que todavía les queda por delante un trabajo ingente. Sin embargo, al final tiene que admitir que la historia de la Fiat «se da de bruces con todas las evi-

dencias económicas» y ha terminado por convertirse en un caso de estudio en las escuelas de *management*. De hecho, la propia revista *Fortune* se ha rendido a la evidencia y ha dedicado la portada de su último número a Marchionne y el rescate de Fiat.

Marchionne afirma que no sólo han cambiado los números, sino toda la organización, gracias a cinco principios esenciales que dan forma a la manera de ejercer el liderazgo en la compañía.

El primero es que Fiat es una meritocracia, donde hay 26 gestores, algunos muy jóvenes, con un amplio margen de maniobra. «Ellos son la garantía de nuestro futuro», añade. El segundo es el liderazgo que esos ejecutivos ejercen. En tercer lugar (y éste es

el principio favorito de Marchionne) está el espíritu competitivo. Fiat era un empresa encerrada en sí misma y atribulada por el temor que ha atacado a otros fabricantes europeos: que la competencia asiática y en especial la japonesa, los iba a borrar del mapa. «Fiat entró en carrera, sabedora de los riesgos que hay asociados, pero también consciente de que rehusar la competencia es nuestro final. Apaga y vámonos».

El ejemplo Toyota

Los últimos dos principios que Marchionne reseña son «la ambición de figurar entre los mejores» y «la transparencia de la empresa ante el mercado. Al patrón de la Fiat no le molesta admitir que para cumplir el cuarto principio ha copiado descaradamente a Toyota, el actual líder mundial, al que define como «una máquina de ejecución sin fallos».

Inspirado en el fabricante japonés, Fiat ha lanzado su iniciativa de Fabricación de Clase Mundial (*World Class Manufacturing*) basado en el mismo principio: permitir que sean sus propios trabajadores los que sugieran las soluciones, las fórmulas de ahorro y las mejoras de la productividad. Así, Fiat espera que en 2010 se haya eliminado el 30% del desperdicio y el 50% de las operaciones que no generan valor añadido. Ambas supondrán un aumento de 500 millones de euros en el balance de la compañía. En 2007, todas las marcas del grupo Fiat deberán aplicar el WCM.

En el despacho de Marchionne hay un gran cuadro negro con la palabra «Competencia». «Fiat se ha salvado de la extinción», cuenta con orgullo no disimulado, «porque se ha atrevido a competir... Y lo hemos hecho desde un país que siempre es visto por revistas como *The Economist* como un perdedor estructural y crónico». Y añade: «Hay una historia no contada. Es la que atañe a la transformación personal de los líderes y gestores que han realizado el cambio y de las personas cuyas vidas están en sus manos... Han cambiado para siempre».