

Alcoa: La carrera hacia el aligeramiento

Raj Reddy, vice presidente global de estrategia para productos laminados de Alcoa, leyó el último artículo que elogiaba el éxito de la nueva Ford F-150. Hojeando las fotografías, se enteró de cómo la nueva camioneta usó “el aluminio como su arma secreta¹”. Reddy reflexionó sobre sus 23 años de carrera en Alcoa. Empezó su carrera profesional en Alcoa en 1992, como ingeniero en el Centro Técnico (Alcoa Technical Center); en aquel entonces la empresa se encontraba colaborando con Audi, con el fin de desarrollar un vehículo con alto contenido de aluminio. Casi una década después, a principios del siglo XXI, el estándar CAFE –referente al estándar Promedio de Ahorro de Combustible Corporativo– se estaba volviendo más estricto.² Al paso de los años, éste continuaría incrementando su nivel de exigencia; los fabricantes de automóviles se preparaban para los ajustes requeridos para los modelos entrantes 2017-2025 en los Estados Unidos;³ de allí la urgencia de encontrar métodos para reducir emisiones, lo que llevó a muchos fabricantes a recurrir al aligeramiento de los vehículos. Estos cambios en la regulación motivaron a los fabricantes de automóviles a preferir el uso del aluminio, sobre el del acero, en un gran número de aplicaciones.⁴

Reddy sabía que este cambio en el mercado promovería la competencia entre los productores de acero y los de aluminio. Alcoa estaba a punto de aumentar su producción de aluminio para satisfacer la demanda, pero Reddy quería asegurarse de que Alcoa se mantuviera como un proveedor de alta calidad dentro del ramo, y además demostrarles a los fabricantes de automóviles que valía la pena dejar atrás la normativa centrada en el acero, aún a pesar del mayor precio del aluminio y de la inversión de capital.

El estándar Promedio de Ahorro de Combustible Corporativo (CAFE)

El Congreso de Estados Unidos implementó el estándar CAFE en 1975 en respuesta al embargo petrolero de 1973.⁵ El estándar, impuesto por el Departamento de Transporte, determinó el nivel mínimo de eficiencia de combustible para las flotillas de vehículos; los fabricantes de automóviles lo tendrían que cumplir en una fecha determinada. El estándar varía de acuerdo a la clase de vehículo; a los vehículos más pequeños se les aplicó el estándar más alto de millas por galón (MPG). El CAFE se aplica a nivel flotilla –se determina al calcular el promedio ponderado de todos los autos y tipos de autos vendidos por un sólo fabricante de automóviles⁶ – lo que ha permitido a los fabricantes hacer diferentes planteamientos para cumplir con las regulaciones.⁷ Por ejemplo, el estándar se puede alcanzar mediante el aumento de las ventas relativas de los vehículos más eficientes en combustible, o aumentando el promedio de ahorro de combustible en todos los vehículos producidos.⁸

Publicado por WDI Publishing, una división del Instituto William Davidson (WDI) de la Universidad de Michigan.

©2015 Pavel Azgaldov, Camila España, Caroline Larose y Denise Miller. Este caso práctico fue escrito bajo la supervisión de Andrew Hoffman, Profesor Holcim (US) de Empresa Sostenible y Jordan Siegel, Profesor Visitante Asociado de Estrategia, de la Escuela de Negocios Ross en la Universidad de Michigan, por los estudiantes de posgrado: Pavel Azgaldov, Camila España, Caroline Larose y Denise Miller, como base para discusión en clase y no para ilustrar el manejo de situaciones eficaces o ineficaces.