

**A** los británicos les gusta creer que existen en el mundo de la tecnología tres tipos de potencias: las fuertes, las débiles y la británica. Hay una fórmula consagrada que reza así: «Nos las arreglamos» («We muddle through»). Pero desde la operación de quiebra de la Rolls-Royce —no olvidemos que se trata de una gran manobra legal—, los británicos saben que las potencias son sólo de dos tipos: las fuertes y las débiles. Y que, a pesar de sus virtudes políticas, a despecho de sus frecuentes triunfos industriales, el Reino Unido pertenece a las del último grupo.

Por segunda vez, el Imperio está en las últimas, aunque más que el Imperio es la idea que de él se hacen cuantos forman parte del «establishment», los bolsistas, los banqueros o los burócratas de Whitehall. Por lo que se refiere a sus ingresos, la Rolls-Royce figuraba sólo en un decimoséptimo lugar entre las compañías inglesas, pero en cuanto a prestigio... hasta los Dayaks de Borneo habían oído hablar de esa casa. La fama de la Rolls-Royce superaba con mucho a su potencia real.

Su historia, sus aventuras de los últimos diez años son las de una organización industrial que quiso hermanar potencia y fama. Entre sus responsables, numerosos ingenieros-investigadores, pero ningún ingeniero-consultor; la megalomanía venció a la sabia administración.

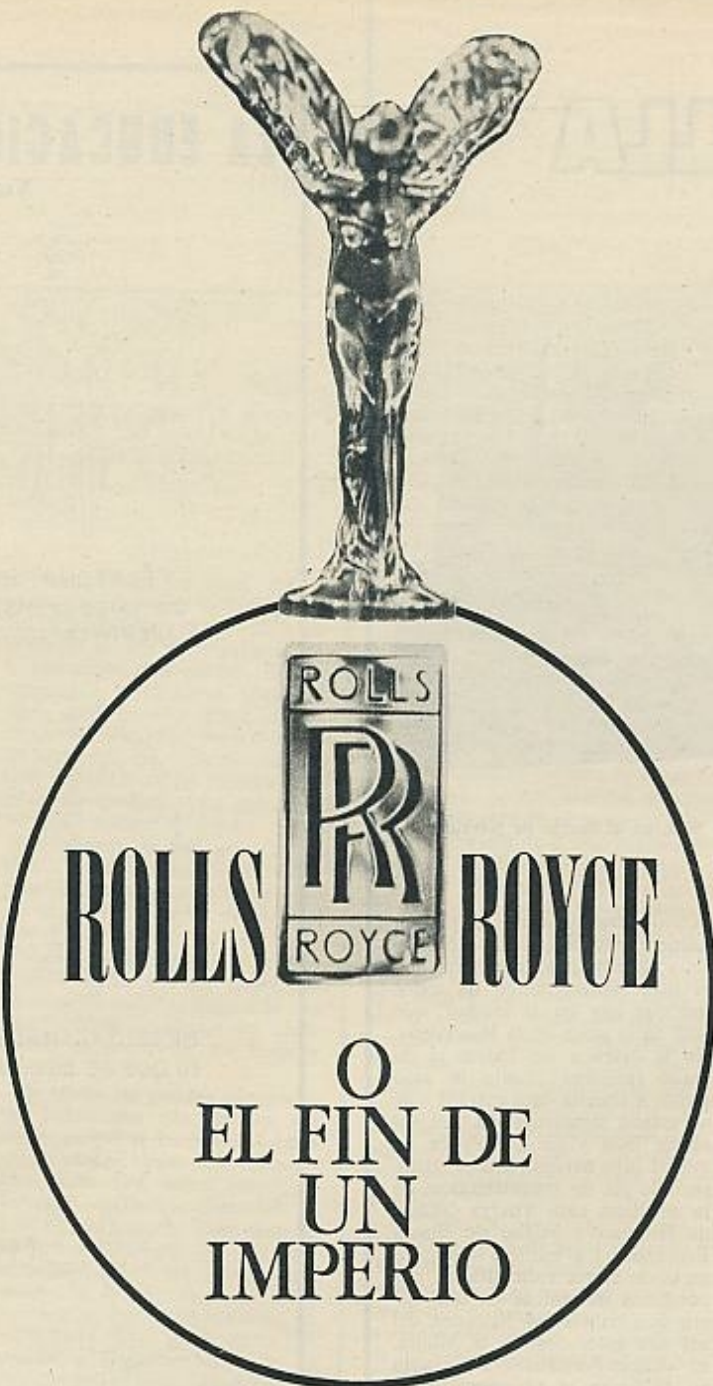
## CIERTA IDEA DE INGLATERRA

Para satisfacción de los agentes de cambio londinenses, ya que no de los mineros del país de Gales, la Rolls-Royce parecía reconstituir poco a poco un mini-imperio económico, el único que cuenta al fin y al cabo. Toda la Europa Occidental dependía de él, como también la defensa del «mundo libre». Con la ayuda de un par de crisis en los Estados Unidos podría restablecerse finalmente el equilibrio comercial. La firma Rolls-Royce —la palabra «compañía» resulta casi vulgar referida a esa entidad— no tenía más que dos competidores en el mundo capitalista: Pratt and Whitney y General Electric, los dos leviatanes estadounidenses.

No tenía...

El lunes 8 de febrero reinaba en el marco neogótico, anticuado y en aquel caso ridículo de la Cámara de los Comunes una atmósfera eléctrica, digna y como irreal. Parecía la tumba de Julieta.

El primer ministro, Mr. Edward Heath, dando muestra de una discreción altiva pero a la vez realista, había delegado en Mr. Frederick Corfield, ministro responsable o irresponsable del Equipamiento de la aviación civil. Mr. Corfield pa-



## DE COMO UNA FIRMA QUE FABRICA LOS AUTOMOVILES MAS PRESTIGIOSOS DEL MUNDO Y EQUIPA A LOS AVIONES DE DOSCIENTAS DIECISIETE COMPAÑIAS AEREAS PUEDE QUEBRAR LLEGADO EL CASO

recía cansado. Pero, mentón en alto, se esforzaba por sonreír. Catástrofe obliga. El ministro presentó ante la Cámara el primer informe gubernamental sobre los balances de la Rolls-Royce. Transcurrirán meses antes de que puedan estudiarse a fondo.

Mr. Corfield pasó de una serie de premisas vagas a una conclusión precisa: se trataba de un proyecto de ley que el Gobierno había preparado secretamente durante dos fines de semana y que apuntaba hacia la nacionalización de más de las tres cuartas partes de los «haberes» de la Rolls-Royce. Penoso espectáculo el de aquel ministro

conservador, dedicado a la Libre Empresa y obligado a renegar de la ideología de los *tories*.

Obligado a dar a entender a los miembros de la Cámara y al país que las «relaciones especiales» entre Gran Bretaña y los Estados Unidos, cantadas poco antes por Heath con una convicción tierna y patética, van a deteriorarse en el futuro.

En los bancos de la oposición, entre gritos de «¡Los hechos! ¡Queremos los hechos!», los honorables diputados laboristas exigen con desesperada insistencia que Gran Bretaña «cumpla los compromisos contraídos con la Lockheed»; debido a los especialísimos lazos que

la unen a la Rolls-Royce, la mastodóntica compañía norteamericana corre el peligro de zozobrar en la misma marea. Nunca se había hablado tanto del honor de la industria. Y ha sido la izquierda la que más ha insistido sobre el particular.

A pesar del escrutinio final —282 votos a favor de la moción presentada por el Gobierno, 210 en contra—, el clima es de unidad nacional. Los conservadores Capuletos y los laboristas Montescos saben que hay que salvar a la Rolls-Royce, al menos liquidando jurídicamente a la firma, amputando el miembro más podrido de su departamento aeronáutico. La quiebra declarada permite a la compañía empezar de nuevo, olvidándose de sus deudas. A lo largo de toda la crisis, los conservadores han demostrado la sangre fría necesaria para engañar a la Lockheed y hacer cantar al Gobierno americano. Los historiadores podrán apreciar con detalle las múltiples astucias empleadas. La hipocresía estuvo a la altura del desastre. Gobernar cuando no se sabe prever es mentir. Por otro lado, en virtud del derecho comercial británico, la nacionalización capacita al Gobierno para inyectar dinero fresco.

Psicológicamente, todo el «affaire» constituye una catástrofe. La confianza, artículo tan necesario como perecedero en la City, se ha perdido ya, y con ella se ha esfumado la esperanza de exportar durante varios años.

La Rolls-Royce era para los extranjeros una especie de símbolo de la Gran Bretaña, un símbolo que los británicos habían terminado por aceptar. Nada más cómodo para ellos. Desde 1906, las dos «R» entrelazadas, la estatuilla alada de plata, el arrogante radiador estilo dórico, las quince capas de pintura aplicadas a mano y la historia —rayando casi en leyenda— del chófer incluido en el precio de venta eran signo de prestigio y perennidad. La R-R era la esencia del automóvil: son muy raras las modificaciones introducidas en el vehículo desde el famoso Silver Ghost de 1907. En una palabra, el Volkswagen de los millonarios. Un sueño de publicitario convertido en realidad, la eternidad mecánica envuelta en superlativos: «El más prestigioso», «el más respetable», «el más confortable»... El menos perfectible debido a su perfección. Ya veremos qué es lo que queda de todo eso después de la crisis. Los sultanes y los maharajás tendrán que buscar un nuevo «signo de clase».

## EL NOMBRE DE CADA CLIENTE

Desde 1950 por lo menos, el departamento de automóviles de la R-R se basa en una economía



Desde 1906, las dos «R» entrelazadas, la estatua alada de plata, el arrogante radiador estilo dórico, las quince capas de pintura aplicadas a mano y la historia, rayando casi en leyenda, del chófer incluido en el precio de venta, eran signo de prestigio y perennidad...

## OLIVIER TODD

muy estricta y nada grandiosa: hasta hace dos semanas representaba un 5 por 100 solamente de la cifra total de negocios: quince millones de dólares de beneficios. Una bagatela, como ya veremos. No hay en el mundo más que 65.000 R-R. Los responsables de la R-R gustan de decir: «Conocemos a nuestros clientes por sus nombres de pila».

Para la imaginación colectiva británica, de una fidelidad de perro, la R-R representaba un momento histórico memorable: la batalla de Inglaterra, ganada ciertamente por Churchill y todo un pueblo, modelo de aplomo y resistencia, pero también gracias al motor de pistón para aviones fabricado por la R-R: el «Merlin». Nombre de encantador... Y también eran R-R los «Hurricane», los «Mosquito», los «Lancaster», los «Spitfire». Estas cosas, metidas en el inconsciente nacional, no se olvidan fácilmente. Por aquel entonces, un «Spitfire» salía por quince mil dólares exactamente. Bastaba un ábaco para calcular los costes.

En la actualidad, la R.A.F. depende enteramente de la R-R en lo que respecta al equipamiento de motores de sus aviones, y todos los británicos lo saben. También

los tres submarinos atómicos británicos, ¡tres nada menos!, tienen reactores R-R. Para decirlo a la inglesa, delicadamente: la R-R está en el centro del complejo militar-industrial británico.

Pero la gloria de la compañía la constituían justamente los motores de avión —un 80 por 100 de la producción total—. Los servicios de relaciones públicas de la firma subrayaban que la R-R equipaba de motores a los aparatos comerciales de 217 compañías de todo el mundo, y, añadían en un tono algo menos agudo, aunque igualmente persuasivo, a las escuadras de 63 países. «El sol no se pone jamás en el Imperio», decían los ingleses de la época de la Reina Victoria. Un motor de avión en todas las latitudes y longitudes es un fragmento de la Rolls, es decir, de la sustancia del Reino Unido: el sol sigue sin ponerse. Bueno, eso era lo que ellos creían.

Presente en todos los continentes, ligada por contratos de diverso tipo a numerosos países, desde Suecia hasta el Japón, contratos que constituyen las delicias de los especialistas en derecho internacional, la firma está modestamente instalada en unos cuantos con-

dados de la Gran Bretaña. Los motores de aviones son proyectados, contruidos y probados en Derby, que fue la primera planta de la compañía. En estos momentos se deben de estar celebrando allí misas en sufragio de la compañía. Los motores medios se construyen en Patchway; los pequeños, en Leavesden. Los motores de automóviles se montan en Crewe; los diesel, en Shrewsbury; los navales, marítimos y térmicos, en Coventry. Vale realmente la pena una visita a todas estas plantas.

De los 87.000 empleados, 74.000 trabajan en el departamento aeroespacial. 18.000 de estos últimos lo hacen en el gabinete de proyectos. Es el paraíso del pistón, y sobre todo de los turbo reactores de flujo sencillo y doble, los turbopropulsores, los turbomotores de turbina libre, de los motores cohete... La investigación reviste aquí caracteres realmente orgiásticos. Los ingenieros del departamento de proyectos se inventan quinientas nuevas piezas todos los meses para motores que ya están funcionando: son las llamadas *options* u opciones. Según ciertos expertos, la compañía tiene que hacerse cargo todos los años de 2.000 nuevos

chismes que no valen absolutamente para nada. De la producción podemos decir que es igualmente generosa y diversa: desde el pequeño motor para automóvil hasta el gigantesco RB-211, que desarrolla 16,4 toneladas de empuje.

Si no nos dejamos impresionar demasiado por los medios empleados y los tecnicismos de su jerga, veremos que con la industria aeroespacial ocurre, salvadas las distancias, como con frutas y legumbres. Tiene sus años buenos y malos.

Desde la segunda guerra mundial, la R-R no deja de apuntarse tantos. Diseña el turbo reactor «Dart», que entra en servicio en 1953, constituyendo un auténtico éxito comercial: se venden 438 «Viscount» equipados con «Dart». Desgraciadamente, hacia finales de la década de los cincuenta, las cosas empiezan a marchar mal. Dos «Comet» estrellados producen un efecto deplorable. La gente no estaba aún acostumbrada a los accidentes de aviones pilotados por ingleses. Finalmente, hacia 1960, ¡eureka!, el «Conway» es adaptado y adoptado por nueve compañías americanas para su versión del «Boeing» y del «Douglas DC-8». Fortuna, desgracias, reveses y altas cifras de venta: en el lenguaje pudibundo y eufémico de los grandes hombres de negocios, muchos murmuran: «La Rolls-Royce atraviesa dificultades de mercado». Ha surgido un enorme problema: las grandes compañías americanas no quieren el «Conway». Prefieren el *made in U.S.A.*, el «JT-3 D» de la Pratt and Whitney. Triste moraleja: la R-R se queda sin el suculento mercado americano.

## EL COCODRILO Y LA BOA

Paralelamente, la R-R pierde dinero con su benjamín, el motor «Tyne» (los sofisticados motores de la R-R llevan, poéticamente, nombres de ríos: Tyne, Avon...). El cielo es de la R-R, por lo menos en teoría; en la práctica es de los americanos. Pero la Rolls-Royce, tenaz o testaruda, se gasta ahora 56 millones de dólares, más los 22 millones que le ha sacado al Gobierno, en la puesta a punto de un nuevo motor, el «Spey». «La construcción de este nuevo motor —dijeron por aquel entonces los responsables de la R-R— no garantiza que podamos mantenernos en el negocio (in business). Pero si no lo construimos es seguro que nos quedaremos fuera (out of business)».

Corren tiempos difíciles: la R-R no consigue, por el momento, los contratos británicos del «Concorde» ni los del «TSR-2»...

A partir de entonces, para que no

## LA ROLLS-ROYCE Y LA TECNOESTRUCTURA MILITAR AMERICANA

La crisis de la Rolls-Royce revela, en el marco de la revolución tecnológica, la crisis de las industrias nacionales independientes frente a los presupuestos de la competencia internacional. Pero ese aspecto no puede considerarse, aisladamente, como un hecho abstracto. Es Inglaterra, como país, el que registra, dramáticamente, esa declinación. Primera nación industrial del mundo en 1890, dejó de serlo, para el carbón y el hierro, en 1897. Los Estados Unidos la sobrepasaron en ese mismo año.

En efecto, en estos momentos su Producto Nacional Bruto es inferior al de aquel país, pero siendo superado ya, ampliamente, por la Unión Soviética, el Japón, la República Federal Alemana y Francia. Más aún: la OCDE anuncia que en los primeros años de este decenio Italia superará a Inglaterra en orden al PNB. Se trata, dirá Nicholas Klador, profesor de Cambridge y ex consejero económico de Wilson, de una madurez prematura. «La condición para el proceso económico rápido —añade— es el crecimiento industrial, único sector que permite aceleraciones rápidas de productividad. Pues bien, la economía británica ha agotado sus recursos disponibles para ese incremento antes de haber llegado a unos niveles altos de productividad. Francia, Italia y el Japón, países industrializados mucho más tardíamente, han llegado a una eficacia industrial superior antes de haber acabado su industrialización». Al diagnóstico se une el psicoanálisis. La madurez prematura queda integrada en la visión freudiana de la vejez psíquica.

La Rolls-Royce, dentro de ese marco, ha pretendido librar una batalla histórica frente a las compañías internacionales y multinacionales de los Estados Unidos. En efecto, la General Electric, entre otras, debieron inclinarse: los precios y los modelos del motor ofrecidos por la Rolls fueron aceptados por la Lockheed para los 540 reactores «RB-211», un nuevo tipo de avión. Por vez primera una compañía independiente europea libraba batalla, y aparentemente la ganaba, en el propio campo arbitral de los Estados Unidos.

Posteriormente, ustedes pueden leer el magnífico trabajo que ilustra ese dramático episodio en estas

mismas páginas, se supo que el precio calculado por la Rolls-Royce era desbordado por la realidad y, en suma, el intento se transformó en la bancarrota y la quiebra. El presidente de la Lockheed, como un tigre, desde Londres, exigió una indemnización imperial, pero afirmando antes que esa situación hubiera sido imposible en los Estados Unidos. Una vez más, como diría J. J. Servan-Schreiber, el destino económico parecía servido por la eficiencia todopoderosa de la estructura «managerial» —infalible— de los directores técnicos de las empresas estadounidenses.

Nada más falso y nada más equivocado. Pero es en este dispositivo de error de donde se desprende una lección clave: la esencia del mecanismo industrial de los Estados Unidos.

En efecto, las grandes corporaciones industriales que efectúan sus contratos con el Pentágono —entre ellas y muy en cabeza la Lockheed— han establecido, como norma, el error. El «F-111» fue contratado en 3.267.000 dólares. Su costo final se elevó a un 122,8 por 100 más alto; el torpedo «Mark 48» ascendió, por encima de lo pactado, en un 394,8 por 100; el destructor «DD-963», en un 96,9 por 100; el «F-15», en un 27,5 por 100; el transporte «C-54», en un 46,2 por 100; el misil «Poseidon», en un 32,3 por 100 y el misil «SRAM» en el considerable aumento de 249,2 por 100. El documento 22-400 del Congreso de los Estados Unidos (Joint Economic Committee, Congress of the United States, Second Session, Proceedings, noviembre 11, 12, 13, 1968 and Jan. 16, 1969, 347 págs.) da estricta y minuciosa cuenta, en larguísima lista, de esas impresionantes anomalías.

La causa esencial de ellas revela un hecho esencial: que es el Presupuesto Militar americano —superior a los 76.000 millones de dólares, mientras el Producto Nacional Bruto de Inglaterra se sitúa en los 99.000— el que actúa como mecanismo de planeación y «corrección» tecnológica de las grandes industrias estadounidenses. La interrelación entre uno y otro es total. La Rolls-Royce no disponía, como es ostensible, de un sistema militar que le permitiera, al tiempo, la investigación, el error y la manipulación tecnológica. Esa es, finalmente, la tremenda lección ■ ENRIQUE RUIZ GARCÍA.

quede constancia de un déficit en los informes anuales, la respetabilísima firma empieza a trapichear. Elabora planes sobre la base de las ventas «potenciales». Esto sería considerado normalmente como una estafa, pero en el caso de la R-R se califica de «capitalización». Los contables echan a un mismo saco beneficios supuestos y pérdidas seguras, encargos esperados y pedidos confirmados. Los ingenieros de la R-R son de primera fila; los jefes de contabilidad, animados y cubiertos por los responsables, manejan las cifras a su antojo. No se imaginan las pesadillas que pueblan esos sueños de números falseados. En 1962, el déficit es de catorce millones de dólares; en los libros de contabilidad, los beneficios se calculan en diez millones.

En 1966, la R-R absorbe a su competidor más temible dentro de la Gran Bretaña, la Bristol Siddeley Engine, constructora del «Olympus 593», que propulsa (rá) al «Concorde». Es como si un cocodrilo se tragase a una boa. La asimilación no es completa. Se produce más de una hernia. Podría creerse que, obediendo a los principios de la moderna administración de empresas, se intentará homogeneizar producción y oficinas. Pero nada de eso ocurre. Ni siquiera hay una comprensión de personal. Gracias a Dios que se ha decidido por fin fabricar el «Concorde». Claro que esto es un proyecto a largo plazo: 1969, 1970, 1971.

Por aquellos años, en el gran Cuartel General de la firma en la Conduit Street londinense, los responsables deciden que para enfrentarse a los americanos hay que europeizar la industria aeroespacial de los principales países del Viejo Continente.

En 1967, la R-R lanza una idea que, tal como se presentan las cosas actualmente, puede costarle muy cara a la firma británica: se trata de la creación de una industria europea de motores. Esta megafirma comprendería la S.N.E.C.M.A. francesa, la M.T.U. alemana, la F.N. belga y la F.I.A.T. italiana. La unión hace la fuerza. Todos juntos podrían echar a los yanquis de Europa. Y hasta es posible que un día se les combatiere en su propio terreno.

En Francia este gran proyecto interesa, hasta cierto punto, a las altas esferas tecnocráticas, pero no al general. A De Gaulle, los ingleses le gustan tan poco como los americanos. Y luego están las alergias técnicas. La S.N.E.C.M.A. va inmediatamente detrás de la R-R en lo que a la construcción de motores de avión se refiere. Pero su volumen de negocios sólo equivale a una tercera parte del que se supone realiza la firma inglesa. La F.I.A.T. y la M.T.U. son también compañías relativamente pequeñas en el sector de la industria aero-

espacial. Este tipo de asociaciones no suelen cuajar. Las compañías europeas, y más que las compañías los Gobiernos, prefieren firmar acuerdos por separado para construir un tipo de motor determinado, aunque sea según la fórmula del fifty-fifty, antes que comprometerse a una asociación que encierra indudables riesgos. Se sospecha lo peor de los británicos: que pretenden quedarse con la parte del león.

### DOS MIL MILLONES DE DOLARES

En resumidas cuentas, hacia 1967, entre Wilson y Heath, entre la devaluación y la inflación, la R-R empieza a no tenerlas todas consigo. La firma se estanca. Necesita un nuevo impulso. David Huddle —después sir David Huddle—, jefe de la división aeronáutica, se instala en Nueva York por seis meses. La Rolls-Royce se gasta un millón de dólares en establecer los primeros contactos. Se trata de conseguir el mayor pedido de toda la historia comercial inglesa, un contrato que le valdrá a la R-R nada menos que dos mil millones de dólares. Para dar una pista, diremos que en 1969 la renta nacional británica es de ochenta y cuatro mil millones.

Con tal de eliminar a Pratt and Whitney y a la General Electric, la R-R se compromete a suministrar a la Lockheed, en un tiempo record, la maravilla de las maravillas: el «RB-211». Este motor será instalado en el trirreactor «L-1011 Tristar», superaerobús capaz de transportar 256 pasajeros. Lockheed el mayor proveedor del Pentágono, quiere pasarse a la aviación civil. Esta compañía, que también sufre sus dificultades económicas, confía enormemente en el «Tristar».

La mañana del 29 de marzo de 1968, el acuerdo es aprobado telegráficamente. El documento-contrato, firmado por los representantes de dos compañías, consta de 483 páginas. Se trata de una pieza sorprendente: el contrato global es de precio fijo. La R-R se compromete a suministrar 540 motores por un total de 156 millones de dólares. No excluye prácticamente la posibilidad de revisar los precios, aunque suban los de las materias primas, aunque aumenten los costos de producción, aunque se acentúe la inflación. Como es norma en los Estados Unidos, las condiciones establecidas para el caso de incumplimiento de contrato son onerosas en extremo: todo el «affaire» actual gira en torno a este problema de garantías. El Gobierno Wilson muestra su satisfacción por el contrato. En nombre del Gobierno, el duque de Edimburgo envía a sir Denning Pearson, patrón de la R-R, un telegrama en el que le felicita públicamente. A los negociadores británicos no se les ocurre preguntarse siquiera si

no estarán pecando tal vez de exceso de vanidad técnica, si lo que han hecho no será irracional desde el punto de vista financiero.

Los americanos no se explican del todo cómo va a poder respetar esos plazos y esos precios la Rolls-Royce. Pero, claro está, ¡la Rolls-Royce es la Rolls-Royce! Y además, los salarios son mucho más bajos en Gran Bretaña que en los Estados Unidos.

Un miembro del estado mayor de la Lockheed declara: «Jamás hicimos un negocio semejante!». Un alto responsable de la compañía Pratt and Whitney vaticina: «Va a correr sangre». En Londres y en Derby reina un optimismo lindante en la euforia. El ministro de Tecnología, Mr. Anthony Wedgwood-Benn, y su inmediato inferior, sir Ronald Melville, no caben en sí de gozo. Algunos funcionarios medios del Ministerio refunfunan: es evidente que carecen de imaginación.

Por último, a fin de no desequilibrar la balanza de pagos americana, entre Washington y Londres, Wall Street y la City, se elabora rápidamente un sistema que permite a una sociedad con sede en Londres, la Air Holding, encargar a la Lockheed cincuenta aparatos tipo «L-1011». Como contrapartida, la Air Holding tendrá la exclusiva de las ventas fuera del territorio norteamericano del fabuloso «Tristar». En resumidas cuentas, una compañía anémica (Lockheed) hace un enorme pedido a una sociedad más bien pachuca (R-R) vía un holding fantasmagórico (Air Holding). Para el colmo, el pedido se refiere a un producto que todavía no existe. Es mucho lo que está en juego: la técnica de la R-R no puede permitirse un solo fallo.

En un principio, el «RB-211» debía utilizar álabes de hilillo, fibras de carbono mezcladas con resina epoxy. El empleo del hilillo representaba una triple ventaja: se ganaban 135 kilos, se aumentaba el rendimiento aerodinámico, se ahorra un 1 por 100 de consumo específico.

## LOS BANQUEROS, PREOCUPADOS

En las pruebas, que se realizan bajo los efectos de una lluvia tropical, el hilillo no da el resultado esperado. En un caso límite llegaría a deshilarse. La Lockheed empieza a impacientarse. Pide a la Rolls que se dé más prisa. Que utilice, si es preciso, un compuesto de metal e hilillo. Con ello aumenta el peso del motor y disminuye su rendimiento. Introducir modificaciones cuesta dinero, dinero que ha de salir de las arcas de la Rolls-Royce. La firma británica no tuvo en cuenta, a la hora de hacer sus cálculos, los posibles contratiempos. Siempre en función de su extravagante sistema de contabilidad,



la R-R había elaborado sus presupuestos sobre la base de una producción superior a los 540 motores encargados por la Lockheed. Hacia octubre de 1970 son ya varios los que opinan que habrá que fabricar por lo menos 4.000 motores «RB-211» si no se quiere perder dinero. Pero ni siquiera en el mejor de los casos podía esperarse que la Lockheed comprase más de 600 unidades. Además, los pedidos firmes no pasaban por el momento de docientos.

A pesar de estas perspectivas, los dirigentes de la R-R conservaban su sangre fría. Después de todo, la firma es una especie de institución nacional. Sus responsables confían en el Gobierno. Los laboristas se mostraron entusiasmados con la operación «Lockheed», ¿por qué no habrían de estarlo también los conservadores? En noviembre de 1970, el Gobierno de Mr. Heath concede en principio a la R-R cien millones de dólares. Los Bancos ingleses aportan hasta un total de cuarenta millones. Como contrapartida, se exigen una serie de cambios en la dirección de la Rolls-Royce. El responsable del «gran contrato», sir Denning Pearson, es rebajado en el escalafón de la compañía. Unas semanas antes, sir Denning les había anunciado a los accionistas: «El Consejo de Administración puede asegurarnos que los recursos de la compañía permitirán continuar el programa iniciado hasta mil novecientos setenta y tres». A la cabeza de la R-R se coloca entonces a lord Cole, ex P.D. G. de Unilever. Por otro lado, se le encarga a Mr. Ian Morrow de supervisar las finanzas de la firma, y a los expertos contables de la Cooper Brothers, de llevar los libros de la casa.

Sin embargo, hubo un momento de felicidad: el 16 de noviembre, el «Lockheed» se remonta por primera vez en el cielo azul de California.

Poco dura ese momento: la nueva administración de la R-R estudia minuciosamente los contratos y se da cuenta de que no podrán entregarse más que veinte motores dentro del plazo en ellos establecido. Además, cada motor saldrá más caro de lo previsto. Ni siquiera hoy se sabe a ciencia cierta cuánto

cuesta la unidad. Algunos dicen que setecientos mil dólares; otros, que novecientos veinte mil. En cualquier caso, es seguro que existe un amplio margen entre el precio de fabricación y el de venta, en detrimento de este último.

Ya hay quien aventura pronósticos: si la Lockheed exige una compensación, la R-R va a tener que devolver alrededor de 300 millones de dólares.

La R-R deja pasar las fiestas de Navidad y Año Nuevo. Pero los Bancos (Lazard Brothers y Midiana, especialmente) empiezan a preocuparse. El director del Banco de Inglaterra, sir Leslie O'Brien, oye rumores poco halagüeños.

## CONSIGNA: EL SILENCIO

18 de enero: Reunión del comité ejecutivo de la R-R, una especie de comité de salvación pública de la firma, presidido por Mr. Ian Morrow.

Los miembros del comité escuchan estupefactos dos informes: el primero es estrictamente financiero. Los expertos contables de la Cooper Brothers no han terminado aún su revisión de cuentas. Pero, según los primeros cálculos, la situación es bastante peor de lo que se esperaba: «Tan mala —anuncia Morrow—, que no sólo no se podrá seguir trabajando en el «RB-211», sino que no es seguro que el grupo pueda pagar a sus empleados a fin de mes». El segundo informe, presentado por Mr. Hugh Conway, es de carácter técnico. De él se deduce que: a) no se podrá hacer entrega de los «RB-211»; b) que la Lockheed podrá legalmente exigir enormes compensaciones.

Mientras tanto, en los Estados Unidos, la Lockheed está a punto de quebrar, lo que complica aún más la situación.

En 1965, la Lockheed venció a la Boeing y a la Mac-Donnal-Douglas en un «affaire» comparable en cierto modo al que en 1968 enfrentó entre sí a la R-R y a las compañías americanas Pratt and Whitney y General Electric. Se trataba asimismo de un contrato «de precio fijo», aunque relacionado con la fabricación de ciento quince «C 5-A», el mayor avión de transporte militar

del mundo. ¡También el de la Lockheed era un problema de aleaciones! Un año antes, el presidente de dicha compañía, Mr. Daniel Haughton, había explicado en el Pentágono que los altos costes de fabricación del «C 5-A» estaban a punto de acabar con la Lockheed. Y había pedido al Gobierno que enjugase por lo menos una parte de las pérdidas. El déficit de la Lockheed alcanza pronto los 300 millones de dólares (600 millones, según otros). En enero de 1970, Haughton anda buscando 300 millones de dólares. La Lockheed, que tanto esperaba del «Tristar», no está en condiciones de hacerle regalos a la Rolls-Royce. Un día los economistas estudiarán ese interesante síndrome Lockheed-Rolls-Royce.

22 de enero: Lord Cole es recibido por el ministro de Equipamiento de la aviación civil. Es portador de buenas nuevas. Según él, la compañía está salvada. En las altas esferas de la R-R hay el convencimiento de que el Gobierno conservador enjugará las deudas. Es la impresión que quieren dar a los americanos.

Mr. Ian Morrow visita varios Bancos: busca cuatro millones de dólares con que pagar a los empleados de la Rolls-Royce.

Hugh Conway se traslada a Bonn; tiene que encontrar como sea de veinte a treinta millones de dólares. En la capital de la República Federal, Mr. Conway se entrevista con el doctor Reichardt, jefe del Departamento de Aeronáutica del Ministerio de Economía germano. Pero los alemanes no se comprometen a nada. Se imaginan que el Gobierno británico apoyará por su cuenta a la Rolls-Royce.

26 de enero: El ministro Frederick Corfield vuelve de un viaje por el Oriente Medio. Es él quien abre el «dossier» y pone en alerta al primer ministro. Mr. Edward Heath consulta, entre otros, a sir Leslie O'Brien. Este opina que hay que cambiar el estatuto actual de la firma antes de inyectarle dinero del Estado. Heath da consignas de silencio.

29 de enero: Los ministros británicos se reúnen discretamente en el número 10 de Downing Street. Es la primera vez que muchos de ellos oyen hablar del «affaire» Rolls. La discusión es violenta. Por un lado están los principios del partido. Por el otro, el porvenir de la industria aeronáutica británica. Difícil de sopesar. Sólo se entrevé una solución para no tener que pagar a la Lockheed: la nacionalización.

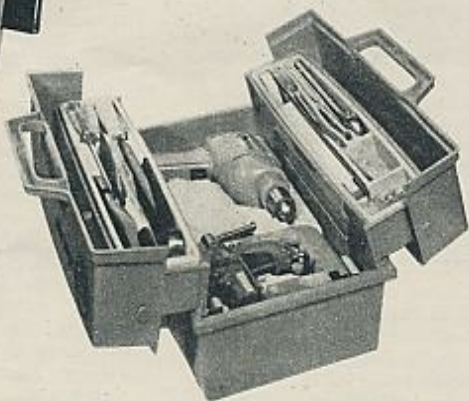
## NIXON MONTA EN COLERA

El 1 de febrero, a primera hora de la tarde, Edward Heath telefona a la Casa Blanca. El Presidente

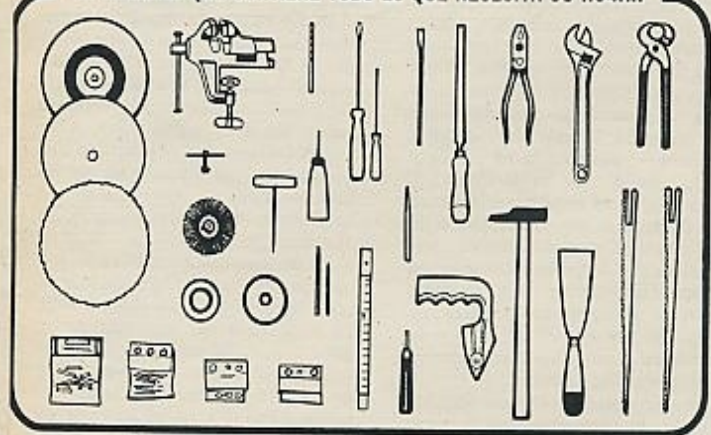
# taller hogar



**EL  
EQUIPO  
MAS COMPLETO  
PARA UN HOGAR  
MAS CONFORTABLE**



**EL MALETIN QUE CONTIENE TODO LO QUE NECESITA SU HOGAR**



**"EL REGALO"  
PARA EL DIA DEL  
PADRE**

De venta en las  
mejores  
ferreterías

## ROLLS ROYCE

Richard Nixon está fuera. Al «premier» británico no le queda otro remedio que exponerle la situación al profesor Henry Kissinger.

Al día siguiente, durante una nueva reunión oficiosa del gabinete británico, Heath consigue hablar por fin con Nixon. En Londres se da a entender que la discusión fue cordial. En Washington, un portavoz anuncia con franqueza que fue bastante fría. Heath pretende que Nixon presione sobre la Lockheed... para que ésta ayude al Gobierno británico a salvar a la Rolls-Royce.

El martes 2 de febrero, Mr. Daniel Haughton, presidente de la Lockheed, se instala en el Hilton de Londres. Se trata de una visita rutinaria. Lord Cole le telefona y le cuenta cómo están las cosas. Haughton replica con rabia: «Nunca creí que la situación fuese tan desesperada...». Ahora se da cuenta de que tiene entre manos un avión sin motor. «Si nos vemos obligados a utilizar otros motores, el "JT 9D" de la Pratt and Whitney o el "CF6" de la General Electric, tendremos que volver a diseñar todo el avión, y eso nos costará muchísimo dinero». Es decir, que la Lockheed está dispuesta a exigir una compensación.

En la Bolsa, los títulos de la Rolls, que de 55 chelines en 1968 habían descendido a 11 chelines a finales de 1970, estaban ya prácticamente por los suelos. Los accionistas se enteran de que, en vista de la situación, los títulos de la Rolls no seguirán cotizándose en la Bolsa. La compañía R-R nombra a un administrador judicial, Mr. E. Rupert Nicholson, quien declara: «Mi misión no es la de liquidar la compañía, sino asegurar el funcionamiento de todo lo que aún puede resultar rentable».

El jueves 4 de febrero, el ministro Frederick Corfield hace su primera declaración ante los Comunes: «Para evitar que la compañía caiga en manos de una compañía extranjera, el Gobierno de Su Majestad Británica ha decidido adquirir parte de los haberes de la Rolls-Royce». El embajador de los Estados Unidos en Londres, al igual que el Presidente Nixon en Washington, se mostrará especialmente irritado por una de las frases que pronuncia Corfield: «El Gobierno británico no se siente ligado por los acuerdos firmados entre la Rolls-Royce y la Lockheed». Decir esto en una conversación privada puede pasar. ¡Pero en los Comunes! Parece ser que, dos o tres días antes, Corfield le dio a entender, a título puramente personal, a su homólogo americano, que, de un modo u otro, el Gobierno británico salvaría al «RB-211».

Todo está bastante claro ahora: los británicos han decidido sacrificar a la vez el «RB-211» y los intereses americanos a fin de salvar todo lo demás. Un ministro británico ha manifestado a este respec-

to: «Sabemos que está mal, pero así les ahorramos a los contribuyentes británicos nada menos que trescientos millones de dólares». Los americanos replican amigablemente: «¿Qué otra cosa podíamos esperar de un país de subdesarrollados?».

### DE CINCO A VEINTE MIL DESPIDOS

El miércoles 9 de febrero, en los Comunes, Mr. Corfield se vuelve atrás: «Vale la pena salvar el "RB-211"». «¡Despertaos de una vez!», gritan los laboristas. Washington defenderá a la Lockheed y Londres a la R-R. Pero los Bancos americanos son más fuertes que los británicos y al final serán las compañías aéreas americanas quienes decidan la suerte de la Lockheed anulando o confirmando sus pedidos.

No se pueden calcular aún todas las consecuencias financieras, económicas y sociales de la quiebra de la Rolls-Royce. Conseguirán salvarse muchos proyectos europeos, como el del «Concorde». Los buitres planean ahora sobre el departamento de automóviles. Son muchos los que pretenden rescatarlo. Pero estamos todavía lejos de una sociedad europea de motores de aviones integrada por cuatro o cinco fabricantes.

Antes de nada hay que poner orden en lo que queda del imperio Rolls-Royce, como ya sugirieron los franceses hace varios meses. M. Marcel Chassany, presidente de la Unión Sindical de Industrias Aeronáuticas y del Espacio, dijo a este propósito: «Es un tumor que acaba de reventar». Los ingleses se preguntan cómo es posible que la R-R haya estado durante años tan mal administrada. Sin embargo, la firma disponía de una red de ordenadores, basada en tres IBM 360/65 instalados en Derby, cuya misión era controlar todas las actividades de la firma en Inglaterra, Escocia e Irlanda del Norte. Los ordenadores y las calculadoras sabían todo menos lo esencial. El «affaire» Rolls es otro ejemplo más de las desventajas de la tecnología según Galbraith: el poder ilusorio superpuesto a los beneficios reales.

En Derby se cree que habrá entre cinco y veinte mil despidos en las próximas semanas. Pero la moral tecnológica continúa tan boyante como antes. En noviembre del pasado año, cuando todo el mundo no hacía más que discutir de la crisis, los responsables de la firma hablaban ya de construir otro supermotor: «El "RB-211-75/80": un motor para aviones todavía mayores, capaces de transportar hasta quinientos pasajeros. Un motor para mil novecientos ochenta». ■ O. T.

(Encuesta de Elisabeth Caporal, René Delisle, Bernard Petitpré.)