

Ocaso de un gigante

Guillermo Arosemena Arosemena

La semana que terminó hizo historia en el mundo empresarial global, por General Motors (GM) haber solicitado acogerse a la ley de bancarrota de los Estados Unidos. Es gran noticia porque durante décadas GM fue la empresa más grande del mundo llegando a dar trabajo a un millón de personas; en una época tuvo 30% del mercado mundial de autos y 54% del estadounidense.

GM fue fundada en 1908 por William Durant; se fusionó con pequeños fabricantes de automóviles como Buick y Oldsmobile, posteriormente Cadillac y Pontiac. Eran tiempos en que existían centenares de empresas que fabricaban vehículos y la mayoría perdía dinero, por lo que se requería consolidar la industria automotriz, como había sucedido años atrás con la industria del ferrocarril y acero. En 1909, vendió 25,000 autos y camiones y en 1911 inventó el arranque eléctrico en lugar de la palanca usada manualmente para prender el motor, así el Chevrolet comenzó a competir con el Ford modelo T, el de mayor venta en las primeras décadas del siglo XX. Henry Ford cometió serios errores de mercadeo, teniendo que cerrar su empresa temporalmente. Durante el tiempo que estuvo ausente, GM lo pasó en ventas y por tener esta empresa un crecimiento desordenado y falta de control de costos, para la década de los veinte, se encontraba en serios problemas financieros.

Un joven ejecutivo llamado Alfred Sloan propuso al directorio de GM un plan de reorganización, meticulosamente elaborado. La propuesta fue tan impactante, que Sloan fue nombrado presidente ejecutivo en 1923; implementó el plan y llevó a GM a niveles jamás soñados en ventas y utilidades. Sloan comenzó a comprar empresas de autos en Europa y posteriormente en otros continentes. Durante algunas décadas dirigió la corporación, caracterizándose su gerencia como vanguardista e innovadora. Del departamento de diseño, salían modelos ganadores y la enorme inversión en investigación y desarrollo se traducía en poderosos motores y revolucionarios accesorios. Por ejemplo, en 1941 salió el Cadillac con aire acondicionado y para 1954 tenía el 54% del mercado estadounidense, habiendo producido más de 20 millones de vehículos. Como señala la revista Forbes en su última edición, GM llegó a “definir la experiencia de manejar”. A partir de los sesenta, los japoneses comenzaron a ofrecer automóviles más pequeños que los estadounidenses, lo que obligó a GM a producir la línea de autos compactos, siendo el modelo Corvair, el de mayor venta en ese segmento.

Desde los sesenta GM gradualmente fue perdiendo participación de mercado, debido a la severa competencia internacional y a numerosos errores cometidos. Entraron y salieron presidentes ejecutivos que poco hicieron para recuperar los años de gloria.

Acostumbrada a ganar millardos de dólares por año, tenía que contentarse con cientos de millones; posteriormente las utilidades fueron mermando hasta incurrir en pérdidas año tras año; ellas fueron creciendo. El valor de las acciones fue cayendo de más de 120 dólares a menos de 100, menos de 50, menos de veinte hasta llegar a menos de 10, antes de su reciente crisis. Hoy en día se venden a menos de un dólar. De haber tenido la empresa un valor de mercado superior a 50,000 millones de dólares, actualmente tiene un valor residual y seguramente en pocos días los accionistas perderán todo. Son millones de accionistas, incluyendo fondos de pensiones, que perderán todo.

El fracaso de GM es un caso para estudio en las universidades que buscan enseñar a los alumnos a cómo no se debe administrar una empresa. La gerencia no reconoció que el mercado había cambiado, ni se interesó en el cliente, pensó que la reputación y éxito del pasado eran garantías; haber tenido enormes capitales, no fue suficiente. La gerencia pretendió vender lo que creía que debía venderse, no lo que el cliente demandaba. No se interesó en trabajar con rigurosos sistemas de calidad, ni buscó la forma técnica de reducir costos. Los tenedores de bonos esperan que la nueva GM, al salir de la protección de la ley, sea diferente.