

La fórmula que llevó a GM a la cima también contribuyó a su gradual caída
La empresa estaba mal preparada para hacer frente a la crisis económica

John D. Stoll, Kevin Helliker y Neal E. Boudette

DETROIT.- El comienzo del fin de General Motors Corp. (GM) como compañía independiente comenzó cuando su máximo ejecutivo se negó a asumir la realidad.

Rick Wagoner, el entonces presidente ejecutivo de la automotriz estadounidense, pronunció un discurso el 10 de julio ante un grupo de empresarios en Dallas y presentó su visión: el fabricante se vería obligado a vender la marca Hummer, pero el resto estaba a salvo. "Los informes que especulan sobre una bancarrota son contraproducentes y completamente inexactos", aseveró, en alusión a los rumores que circulaban en Wall Street.

En los próximos 10 meses, sin embargo, nada pudo detener la caída de la empresa. Ayer lunes, GM se acogió a la protección por bancarrota y el gobierno posee un 60% de su capital.

El descenso no pudo haber sido más violento. En un momento de su historia, GM fue Microsoft, Apple y Toyota combinadas.

La mayor automotriz estadounidense dictó las pautas sobre cómo una compañía debe ser dirigida, cómo un producto utilitario puede ser atractivo y de vanguardia y cómo debe ser comercializado. La automotriz ayudó a ganar una guerra, impulsó la prosperidad de Estados Unidos y revitalizó los programas de las escuelas de negocios.

"Ninguna otra empresa podía cubrir toda la gama del mercado como GM. Ni Ford ni Chrysler," afirma Gerald Meyers, ex presidente ejecutivo de la desaparecida automotriz American Motors Corp. y actual profesor de administración de empresas en la Universidad de Michigan.

A fin de cuentas, GM fue víctima de su propio éxito: su camino a la bancarrota fue pavimentado por las mismas prácticas gerenciales, laborales y de marketing que la convirtieron en la mayor y más rentable empresa del mundo durante gran parte del siglo XX. Las estrategias que en un momento fueron consideradas innovadoras "se volvieron un lastre para toda la compañía", dice Meyers.

Fundada en 1908 por William C. "Billy" Durant, que sin haber terminado la secundaria ascendió a la presidencia de Buick Motor Co., GM se estableció como un holding para adquirir otras automotrices. Pronto, tomó el control de Oldsmobile, Cadillac y Oakland, que pronto pasaría a ser Pontiac, y más adelante el de Chevrolet.

Bajo el liderazgo de Alfred P. Sloan, un ingeniero egresado de MIT que dirigió la compañía

El Norte, sección The Wall Street Journal, 2 junio 2009

en los años 20, GM fue una de las primeras compañías en darse cuenta de que EE.UU. estaba compuesto por diversos grupos de consumidores, con diferentes gustos y medios. La empresa desarrolló una estrategia para reorganizar sus divisiones de una manera que propulsaría su crecimiento durante décadas.

La idea era usar las marcas para ofrecer "un auto para cada bolsillo y propósito", según la descripción del propio Sloan. Chevrolet fabricaba autos baratos. Los precios de Pontiac y Oldsmobile eran un poco más altos. Buick era una marca para las familias de mayor poder adquisitivo y Cadillac era el sùmmum del lujo. Juntos formaban una "escalera del éxito", permitiéndoles a los clientes avanzar a medida que mejoraba su nivel de vida, sin tener que dejar la familia de GM.

En 1932, GM superó a Ford, que llevaba más años en el negocio, para convertirse en el mayor fabricante de autos del mundo, un título que conservaría durante 77 años. Para fines de los años 50, GM controlaba 50% del mercado automovilístico en EE.UU.

Pero GM no era sólo inmensamente rentable, sino también una empresa de vanguardia. Sus modelos más populares, como el Corvette y el Camaro, tenían el mismo estatus del que hoy goza el iPhone entre las generaciones más jóvenes, y llegaron incluso a inspirar canciones.

Los problemas comenzaron en los años 70.

Las automotrices japonesas estaban ganando participación de mercado con autos pequeños de buena calidad y las alzas en el precio del petróleo contribuyeron a su popularidad. Un exceso de confianza se apoderó de GM, Ford Motor Co. y Chrysler y decayó la calidad de sus vehículos.

La estrategia de GM de ofrecer una multiplicidad de marcas comenzó a desgastarse. Para recortar costos, la automotriz comenzó a abastecer a sus marcas de modelos casi idénticos, haciendo más difícil que los clientes diferenciaran un Chevy de un Pontiac o un Buick.

Para hacer frente a la amenaza de las automotrices foráneas, GM creó una marca completamente nueva, Saturn, a un costo de varios miles de millones de dólares. Saturn se estableció como una automotriz separada cuya misión era recuperar a los clientes que habían optado por las marcas extranjeras.

Reinvención fallida

Para mediados de los 90, GM había agregado otras dos marcas: Saab, una automotriz de nicho con sede en Suecia, y Hummer, fabricante de vehículos militares de gran tamaño. Con tantos nombres en su portafolio y una competencia cada vez más feroz por parte de fabricantes como Toyota y Honda Motor Corp., GM tuvo problemas para desarrollar modelos nuevos para abastecer a todas sus marcas. Mientras gastaba cuantiosas sumas para apuntalar a Oldsmobile, por ejemplo, permitió que Saturn se debilitara.

El Norte, sección The Wall Street Journal, 2 junio 2009

En 2000, Wagoner asumió la presidencia ejecutiva con la intención de reinventar la empresa.

Una de sus primeras medidas fue eliminar Oldsmobile, una decisión costosa. GM debió compensar a los concesionarios que perdieron esas franquicias. El costo total se estimó en US\$2.000 millones.

Aparte del costo de descontinuar algunas marcas, había poderosas razones para mantenerlas a todas en el portafolio. GM debió soportar la carga de brindarle cobertura médica y pensiones a cientos de miles de empleados retirados que pertenecían al sindicato y a sus dependientes. Para generar los ingresos suficientes para hacer frente a tales obligaciones, tenía que vender la mayor cantidad de autos posible.

Para preservar la participación de mercado de GM, Wagoner intentó revivir a Saturn y otras marcas menores. Como parte de esa misión, contrató a Robert Lutz, ex presidente ejecutivo de Chrysler y conocido gurú de la industria, para desarrollar una nueva generación de vehículos.

La iniciativa consumió miles de millones de dólares. Las marcas más pequeñas -Buick, Pontiac y Saturn- tendrían prioridad a la hora de asignar recursos, por delante de Chevrolet, la marca más fuerte de la empresa.

Algunos lo consideraron un error. En varias reuniones con ejecutivos de GM, Michael Jackson, presidente ejecutivo de la red de concesionarios AutoNation Inc., argumentó que la compañía conseguiría mejores resultados si lanzaba los nuevos vehículos como Chevys. "Chevrolet es la marca principal", recuerda haberle dicho a la cúpula ejecutiva de GM. "Todo debería ir primero a Chevy". De todos modos, varios llamativos modelos concebidos bajo la tutela de Lutz aparecieron en las marcas más débiles. Pontiac y Saturn, por ejemplo, lanzaron todoterrenos, el Buick LaCrosse y el Pontiac G6. Chevrolet, mientras tanto, tuvo que esperar por un nuevo Malibu.

A principios de 2005, el negocio de GM empezó a desmoronarse.

Años de ofrecer grandes incentivos a los compradores habían erosionado los márgenes de ganancia y la compañía advirtió que ese año probablemente registraría una pérdida. En marzo, se acumulaban las señales de que la estrategia no funcionaba. En una conferencia con analistas financieros en Nueva York, Lutz cándidamente describió a Buick y Pontiac como "marcas dañadas" que se habían visto afectadas por la falta de inversión en modelos nuevos.

GM acabó reportando una pérdida de US\$8.650 millones en 2005.

En 2006, Wagoner se enfrentó al multimillonario Kirk Kerkorian y su asesor, Jerome B. York, que había pedido públicamente que GM eliminara algunas marcas. York ocupó durante un tiempo un puesto en la junta directiva de GM. Wagoner acabó por imponerse y, a fines de 2006, Kerkorian vendió su participación y York abandonó la junta.

El Norte, sección The Wall Street Journal, 2 junio 2009

Las marcas más pequeñas de GM, en tanto, no estaban consiguiendo las ventas suficientes como para generar retornos. Entre 2003 y 2007, Saturn, Saab y Hummer, tomadas en conjunto, incurrieron en pérdidas antes de impuestos de US\$1.100 millones anuales en promedio.

En febrero de 2008, en una reunión de concesionarios en San Francisco, se le consultó a Wagoner si GM debería deshacerse de algunas marcas. Este contestó que "esa no es una discusión fundamentada".

La junta de GM no estaba tan segura. A mediados de ese año, cuando los precios de la gasolina bordeaban los US\$4 por galón, las ventas del todoterreno Hummer estaban en caída libre. Toyota era considerada como el líder tecnológico de la industria mientras que Hummer hacía que GM pareciera como el fabricante de modelos de alto consumo de combustible.

A fines de mayo, Wagoner anunció que GM estaba considerando vender la marca. En esos días, Lutz almorzó con Wagoner. Los estratosféricos precios del petróleo y el colapso de los valores respaldados por hipotecas estaban creando visiones de concesionarios desiertos con inventario acumulado sin vender. Mientras comían un sándwich en el Ren Center, como se conoce a la sede de GM, Lutz le dijo a su jefe: "Rick, esto no huele bien. Mi instinto me dice que la economía está a punto de entrar en un colapso total".

Años de grandes pérdidas habían dejado a GM mal preparada para enfrentar una gran crisis económica. En ese momento, la automotriz estaba perdiendo US\$1.000 millones o más por mes.

En Wall Street, aumentaron las especulaciones sobre el futuro de GM y la firma de valores Merrill Lynch publicó un informe titulado La bancarrota de GM no es imposible. Los problemas continuaron y, después del colapso de Lehman Brothers en septiembre, las ventas de autos se desplomaron.

En noviembre, la junta de GM estaba cada vez más preocupada por el deterioro de las finanzas de la automotriz y las conversaciones sobre una posible fusión con Chrysler se interrumpieron. A fines de ese mes, Wagoner y los presidentes ejecutivos de Chrysler y Ford solicitaron miles de millones de dólares en préstamos al Congreso de EE.UU. Wagoner le dijo al Congreso que una solicitud de protección bajo la ley de bancarrota era impensable.

El 27 de marzo, cuando ejecutivos de GM viajaron a Washington para analizar en detalle un plan de reestructuración, Steven Rattner, el financista de Wall Street que está a cargo del grupo de trabajo designado por el presidente Barack Obama para la industria automotriz, le informó a Wagoner que el plan de reorganización "no sirve" y que gobierno quería que renunciara, dijo una fuente al tanto.

El siglo del auto

Acontecimientos clave en el crecimiento y el eventual colapso de General Motors

1900

1906 Model F Buick

El 16 de septiembre de 1908, William C. Durant forma GM en Flint, Michigan, con el objetivo de consolidar la industria. Adquiere más de 20 compañías, incluyendo Oldsmobile y Cadillac. A Durant se le atribuye el desarrollo de la estrategia de vender autos ofreciendo una variedad de marcas y estilos. Durant es obligado por los acreedores a dejar la empresa en 1910.

1910

1912 Cadillac Model 30 Touring

Durant se asocia con Louis Chevrolet para lanzar Chevrolet en 1911. Seis años después de abandonar GM, Durant vuelve a tomar el control. El segundo mandato de Durant en GM termina en 1920 cuando la economía entra en recesión. Las ventas de autos caen y los bancos de GM vuelven a exigir que renuncie.

1920

1927 LaSalle

Alfred P. Sloan se convierte en el presidente ejecutivo de GM en 1923 y lleva a la empresa a la cima de la industria automotriz. Sloan establece la estrategia de 'escalera del éxito', diciendo en 1924: "un auto para cada cartera y propósito". Encomienda a Harley Earl a diseñar el Cadillac LaSalle 1927. GM adquiere Vauxhall en 1925 y la alemana Opel en 1929.

1930

1938 Buick Y-Job Concept

El Norte, sección The Wall Street Journal, 2 junio 2009

La expansión global de GM continúa. Para 1931, GM se convierte en la mayor automotriz del mundo por ventas. Para 1938, las ventas de autos de GM fuera de EE.UU. y Canadá exceden las 350.000 unidades. Una huelga en sus plantas en Flint en 1936 culmina con el reconocimiento del sindicato UAW por parte de GM.

1940

1949 Chevrolet Styleline

GM produce su auto número 25 millones en 1940. Para 1945, GM convierte todas sus plantas para ayudar en la Segunda Guerra Mundial, lo que produce más de US\$12.000 millones en materiales de guerra. Para fines de la década, GM presenta el primer motor V8 en la industria.

1950

1953 Chevrolet Corvette

GM lanza éxitos como el Corvette de Chevrolet y el Cadillac El Dorado, de 1959. En 1955 GM se convierte en la primera compañía en superar los US\$1,000 millones en ventas anuales. El presidente de GM, Charles E. Wilson, dice " lo que es bueno para el país es bueno para General Motors y viceversa".

1960

1964 Pontiac GTO

Al principio de la década, la participación de mercado de GM en EE.UU. es de más de 50%. Produce algunos de los autos más icónicos de la década: el Pontiac GTO, el Firebird y el Chevrolet Camaro. Pero aparecen problemas de seguridad y diseño. Ralph Nader declara que el Chevy Corvair "no es seguro a ninguna velocidad".

1970

1976 Chevrolet Chevette

La década empieza con una huelga del sindicato de empleados automotrices contra GM. En 1973, el aumento del precio del crudo debido al embargo árabe del petróleo aumenta la demanda de autos más pequeños. Las ventas de autos japoneses empiezan a subir. GM lanza autos más pequeños como el Chevy Vega.

1980

1984 Cadillac Eldorado

El Norte, sección The Wall Street Journal, 2 junio 2009

GM reporta su primera pérdida anual desde 1921. Roger B. Smith, personaje central del documental de 1989 'Roger & Me', se convierte en presidente de la junta en 1981. Reorganiza GM en 1984 y gasta miles de millones en modernizar plantas. En 1990, la participación de mercado de GM cae a 35%.

1990

1996 Suburban

GM registra una pérdida récord de US\$4.500 millones en 1991, pero a mediados de la década registra ganancias récord debido al auge de los todoterreno. En 1998, una huelga cierra todas las plantas de ensamblaje de GM en Norteamérica, costándole US\$3.000 millones a GM. La empresa compra los derechos de la marca Hummer en 1999.

2000

2005 Hummer H2

En medio del boom de los todoterreno, el nuevo presidente ejecutivo, Rick Wagoner, describe un futuro con más camionetas y menos autos. Pero en 2005, con los precios del petróleo en alza y las ventas en caída, GM pierde US\$10.600 millones. En diciembre de 2008, EE.UU. acuerda inyectar US\$13.400 millones.

Para una cronología más completa (en inglés), vaya a WSJ.com/Detroit.