

Capítulo 12

Para poner en práctica. Pág. 367

CASO GENERAL MOTORS

La competitividad es una exigencia, incluso para General Motors

Como se señala en el texto el cambio para muchas empresas viene impulsado por la globalización de la economía y el aumento de la competencia a nivel internacional. La competitividad es una exigencia y un reto al que deben enfrentarse las empresas y según como se afronte podrá conducir al éxito o al fracaso de una organización.

La empresa General Motors (GM) forma parte de la historia de Estados Unidos y durante décadas, GM fue sinónimo de poderío industrial estadounidense. A pesar de ello, a raíz de que sus problemas se acentuaran como consecuencia de la crisis internacional de 2008, General Motors estuvo muy cerca de la quiebra.

La compañía GM fue fundada en 1908 y llegó a ser la empresa más grande del mundo. En 1965 acaparó el 54 por ciento del mercado de automóviles, pero en enero de 2009 apenas llegó 19 por ciento. Para explicar esta evolución tan negativa y en un periodo tan corto de tiempo hay que recordar que la complacencia es muy mala consejera. Parece como si la mentalidad de los directivos de GM y la cultura de la empresa hubiera quedado dominada por la convicción de que siempre sería líder indiscutible.

Este sentimiento de líder fue como una venda en los ojos de los directivos que impidió que vieran las señales que el mercado les estaba enviando. Su pasado liderazgo les llevó a abandonar el espíritu innovador y de forma progresiva convertirse en una imitadora tardía de las iniciativas tomadas por la competencia.

Además de la falta de innovaciones, la compañía cometió claros errores. Por un lado ignoró la necesidad incorporar en sus planes la fabricación de autos más eficientes en consumo de combustible. Siguió anclada en su pasado fabricando vehículos pesados y de alto consumo. Una muestra de ello fue que cuando como consecuencia de la crisis internacional se había intensificado la preferencia por autos de bajo consumo y algunas marcas japonesas estaban apostando por los automóviles eléctricos o híbridos, GM compró la marca Hummer, que llegó a simbolizar todo lo contrario; un auto grande y pesado.

Por otro lado, a estos problemas operativos se le unió una burocracia sindical y el mal manejo financiero de la empresa. Así, GM lanzó una campaña ofreciendo financiamiento de costo cero para sus clientes, de forma que si bien las ventas crecieron, la empresa agravó sus problemas financieros. Pero lo que fue aún más grave GM había entrado en el negocio de las hipotecas subprime: en 1999 su brazo financiero, GMAC, compró Ditech, una compañía especializada en hipotecas baratas, justo a tiempo para zambullirse en una de

las perores burbujas especulativa de la historia. De hecho Ditech llegó a tener 100 mil millones de dólares de hipotecas chatarra, arrastrando el valor de mercado de las acciones de la empresa.

La situación financiera de GM se fue agravando y en 2009 GM se vio forzada a presentar suspensión de pagos. Dado su gran impacto en la economía estadounidense, la administración Obama se decidió a intervenir para evitar su desaparición. De esta forma GM inició una nueva etapa como empresa nacionalizada.

Plan de reestructuración que Obama exigió a General Motors; supresión de 21.000 empleos, cierre de unas 14 fábricas en Norteamérica, cierre de 2.641 concesionarios y la eliminación o venta de cuatro de sus marcas: Pontiac, Saturn, Hummer y Saab. Así, se centró en cuatro marcas para su actividad en Norteamérica: Chevrolet, Cadillac, Buick y GMC. Por su parte, Pontiac desapareció a finales de 2010, mientras que a Saab, Saturn y Hummer se les dieron soluciones particulares.

GM es un ejemplo de cómo la reticencia al cambio, no tomar a tiempo las medidas requeridas para lograr que la empresa fuera competitiva y se ajustara a lo que realmente deseaban los consumidores, (como habían hecho los fabricante asiáticos y europeos) puede acabar tumbando incluso a un gigante que parecía demasiado grande para caer.

Reflexiona:

- En que consistió el cambio?
- Que relación existe entre el cambio y la competitividad?

Referencia

¿Quién llevó la General Motors a la quiebra?
Alejandro Nadal . La jornada. 22 de abril de 2009.
<http://www.jornada.unam.mx/2009/04/22/opinion/029a1eco>

-“Obama defiende la intervención en General Motors porque su colapso habría sido devastador” EL País
(http://economia.elpais.com/economia/2009/06/01/actualidad/1243841574_850215.html)

P.- ¿En tu opinión qué factores son los que llevaron a GM a perder su situación de liderazgo y tener problemas financieros?

R.- Haber sido el líder mundial del sector creó la convicción de que siempre sería líder indiscutible y ello le llevó a cometer errores. Gradualmente dejó de ser innovadora y comenzó a comportarse como imitadora de la competencia. Probablemente el principal desacierto fue ignorar la necesidad de promover la producción de autos más eficientes en consumo de combustible.

P.- ¿Entre los factores que llevaron a la quiebra a GM hubo también algún componente financiero? ¿Cuáles fueron las líneas de su plan de reestructuración?

R.- A los problemas operativos se le unieron errores financieros. GM lanzó una campaña ofreciendo financiamiento de costo cero para sus clientes que agravó sus problemas financieros. Además, una filial financiera de GM había entrado al negocio de las hipotecas subprime, justo a tiempo para subirse en la peor burbuja especulativa de la historia.

General Motors se desprendió de algunas fábricas, recortó un excedente de plantilla de 21.000 trabajadores y cerró 2.641 concesionarios. De este modo podrá subsistir incluso con su actual cuota de mercado, que no supera el 20%.