

Los cinco errores de General Motors

M. Cupeiro

MÁS que en un final hay que pensar en un principio, en que la posible quiebra de General Motors (GM) es el comienzo de una nueva era para el automóvil y que, como todos los nacimientos, tendrá sus dificultades. La nueva GM ya ha hecho su primera declaración de intenciones en la que deja implícito el reconocimiento de uno de sus errores. Mientras todo se centra en su posible bancarrota, el grupo anunciaba el pasado viernes que adaptará una planta en EEUU para producir coches pequeños.

La poca oferta de este tipo de vehículos en EEUU es uno de los fallos que ha llevado al líder mundial de la industria del motor durante 77 años a caerse del trono. La suya será la mayor quiebra de una empresa industrial norteamericana y GM llega a ella con 235.000 empleados, fábricas en 34 países y presencia comercial en 140 merca-

El grupo anuncia que adaptará una planta en EEUU para hacer coches pequeños: toda una declaración de intenciones antes de la quiebra

dos. El consorcio matriculó el pasado año en todo el mundo 8,35 millones de vehículos, un 11% menos que el ejercicio anterior. Cifras de ventas que sólo supera Toyota, pero que no impidieron que en 2008 el grupo alcanzase las segundas mayores pérdidas de su historia: 24.300 millones de euros.

GM comercializa vehículos bajo las marcas Buick, Cadillac, Chevrolet, GMC, GM Daewoo, Holden, Hummer, Opel, Pontiac, Saab, Saturn, Vauxhall y Wuling. Y la primera de ellas para la que la multinacional de Detroit ha encontrado destino es Opel. La firma de origen alemán, que cuenta con unos

53.000 trabajadores en Europa — 7.500 de los cuales trabajan en la factoría de la empresa en Zaragoza — será vendida al fabricante de componentes de automoción astrocanadiense Magna, que presentaba su oferta junto al banco ruso Sberbank. Según lo adelantado, Magna planea la supresión de 10.000 empleos en GM Europa así como la posibilidad de que las plantas de que Opel produzcan para otros constructores.

Con el futuro de Opel despejado y si GM sigue lo planteado, la compañía se disgregará en dos empresas. Una de ellas estará participada por las marcas que considera ren-



La sede del grupo General Motors en Detroit. EFE

derlas o cerrarlas. GM quiere que el futuro de Saab, Saturn y Hummer se decida este año. Mientras que para Pontiac se da de plazo hasta 2010.

La nueva etapa que GM puede comenzar hoy después de que el grupo llegara a un acuerdo con sus acreedores para reestructurar su deuda de 27.200 millones. Los bonistas aceptarían hacerse con un 10% de la empresa con opciones a aumentarla a un 15%, lo que despeja el camino para que la compañía pueda salir de la quiebra. El estado americano, a través del Tesoro, tendrá una participación del 72,5% en la nueva compañía mientras que los trabajadores, a través del fondo que gestiona sus prestaciones sociales, participaran con alrededor de un 17%.

De esta forma, el Tesoro americano será el encargado de capitalizar la reestructuración del grupo para que salga de la quiebra, a lo que está dispuesto a aportar más de 50.000 millones de dólares.

tables como son Chevrolet, Cadillac, Buick y GM. Mientras que la compañía mala agrupará al resto de firmas con el objetivo de ven-

Los fallos



ELEVADOS COSTES SOCIALES

Los elevados costes sociales que GM, Ford y Chrysler han soportado le ha valido a la industria americana del motor el sobrenombre de seguridad social de América. Cada año los tres desembolsaban miles de millones de dólares para cubrir las prestaciones sanitarias de sus trabajadores y familiares. Esto llegó a suponer para GM un coste de 5.000 millones anuales. Lo que le ha hecho competir en inferioridad de condiciones con las marcas asiáticas, que no tienen que hacer frente a esos pagos. Un informe de la consultora Harbour señaló que Toyota pagaba entre 900 y 1.400 dólares menos en prestaciones que los grandes de Detroit. Tampoco competía en igualdad en sueldos. GM pagaba casi el doble que Toyota a sus empleados americanos. El grupo trató de corregir estas desigualdades en el acuerdo firmado con su sindicato en 2007: puso en marcha un fondo para gestionar las prestaciones sanitarias y acordó reducir los salarios de los nuevos obreros en más de la mitad.



FALTA DE VISIÓN DE FUTURO

La subida del precio del petróleo y una mayor preocupación por el medio ambiente ha modificado el gusto de los consumidores americanos. La demanda de todoterrenos y de coches enormes con motores de gran consumo comenzó a desplomarse a mediados de esta década sin que las tres grandes de Detroit —Ford, GM y Chrysler— lo vieran venir. Es más, GM había hecho poco antes una apuesta por ellos representada en una marca como Hummer, especialista en grandes 4x4. La oferta que no ofrecía Detroit la suplieron las firmas japonesas, con Toyota a la cabeza. Hoy, los americanos prefieren una berlina como el Toyota Camry frente a un todoterreno como el Ford F-150. GM perdió la revolución de los vehículos verdes. Hay más, su visión fue tan reducida que su ex presidente, Rick Wagoner, canceló en 2002 el proyecto de un vehículo eléctrico, el EV1, cuando el grupo ha reconocido ahora que buena parte de su futuro pasa por el éxito de un auto enchufable como es el Chevrolet Volt.



DEPENDENCIA EXCESIVA DE EEUU

El cambio de gustos de los americanos no hubiese sido tenido tanta importancia si no es porque el negocio de GM dependía en exceso de EEUU. Hasta hace dos años más de la mitad de las ventas del grupo se realizaban en este mercado de donde, por tanto, provenían la mayoría de sus ganancias. Es lógico entonces que a GM le haya pillado de lleno la crisis que atraviesa la economía estadounidense. Una situación que ha hecho que el que ha sido el mayor mercado de automoción del mundo durante los últimos años acabe siendo adelantado por China. Afectado por la falta de financiación las ventas de coches en EEUU han caído a niveles de hace 30 años. En los primeros cuatro meses de este ejercicio la matriculación de vehículos ha descendido un 37,4% hasta situarse en 3,023 millones de unidades. El grupo ha tratado de corregir este desequilibrio aumentando ventas en los mercados emergentes como China, Brasil o Rusia, pero esta es una tarea que lleva su tiempo.



DEMASIADAS PROMOCIONES

Los fabricantes americanos temieron que después de los atentados del 11 de septiembre de Nueva York las ventas de coches se hundieran. Para evitarlo y haciendo gala de espíritu patriótico las marcas estadounidenses emprendieron toda una serie de campañas de descuentos, promociones en las que ofrecían financiación a interés cero o pura y dura rebaja de 2.000 o más dólares. Para muchos expertos estas campañas, además de restar rentabilidad al vehículo mermando los resultados del fabricante, acabaron por acostumbrar al comprador. De forma que el cliente tan sólo se acercaba a la marca si ésta le ofrecía un descuento atractivo. Esta política fue aplicada por las tres grandes de Detroit, mientras que las marcas japonesas, como Nissan, Honda o Toyota, se mostraron mucho menos agresivas en este sentido. Además, las firmas de Detroit comenzaron a bajar puestos en los informes de satisfacción como los realizados por JD Power, uno de los más prestigiosos.



PESADA DIGESTIÓN DE LAS COMPRAS

En cierto sentido, GM también ha sido culpable de su ambición. De un exceso de compras a finales del siglo pasado que en su caso ha hecho bueno el refrán de quien mucho abarca poco aprieta. El grupo americano se embarcó en una aventura con Fiat de la que compró el 20% y a la que acabó pagando 1.550 millones de euros para no tener que adquirir el 80% restante. Quizá el fracaso de esa operación fue el más sonado pero la multinacional americana realizó también una serie de adquisiciones, como Suzuki, Hummer o Subaru, de las que después tuvo que desprenderse más o menos con éxito. Incluso ahora, trata de desprenderse de Hummer. Aunque también ha habido operaciones que le han ido bien como la de Daewoo, hoy Chevrolet en España y la mitad del mundo. De todas formas, nunca será igual de fácil gestionar un portafolio de 13 marcas como el que tenía el grupo GM que las cuatro con las que trabaja su gran competidora, Toyota.