

¿Quién llevó a General Motors a la quiebra?

Alejandro Nadal abril del 2009

La historia de la empresa General Motors (GM) corre paralela a la de Estados Unidos. Su gloria y declinación marcan la historia del siglo XX. Durante décadas, GM fue sinónimo de poderío industrial invencible. Hasta parecía que el tiempo se había detenido con el gigante GM en su cenit. Era cuando los estadounidenses pensaban que la historia era algo que sólo les sucedía a los demás (parafraseando a Toynbee).

¿Cómo pudo llegar a la quiebra este coloso? No cabe duda, el éxito puede ser un regalo envenenado. La GM fue fundada en 1908 y llegó a ser la empresa más grande del mundo. En 1965 acaparó 54 por ciento del mercado de automóviles. Pero en enero de 2009 apenas pudo llegar a 19 por ciento. En estos días, sus directivos de seguro piensan en la frase de Francesca de Rimini: “no existe mayor dolor que recordar los tiempos felices en la desgracia” (Quinto canto, *Infierno*).

Después de los años dorados, la cultura empresarial de GM quedó dominada por la convicción de que siempre sería líder indiscutible. Esto impidió ver las señales del mercado y condujo a la compañía a trayectorias industriales equivocadas. Gradualmente dejó de ser innovadora y comenzó a comportarse como imitadora de la competencia. Al calor de esa cultura autista se cometieron errores ejemplares, dignos de libros de texto para escuelas de negocios.

El principal desacierto fue ignorar la necesidad de promover la producción de autos más eficientes en consumo de combustible. En su lugar, privilegió los vehículos más pesados, camionetas y todo lo que tragara gasolina en cantidades industriales. Todavía en 1999 compró la marca Hummer, que llegó a simbolizar todo lo malo en un auto.

Los proyectos para revertir la tendencia descendente fueron mal concebidos. El mejor ejemplo fue el Pontiac Aztec, un automóvil introducido en 1999 que hacía honor al chiste de que GMC significaba grande, malo y caro. En 2004 tuvo que ser discontinuado con todos los costos que eso representó. En cambio, las líneas de producción del vehículo eléctrico, que pudo haber sido clave para la recuperación, fueron sacrificadas por esos años.

En 2005 se anunció otro plan de recuperación con mayores aportaciones de los empleados al fondo de pensiones, eliminación de 30 mil puestos de trabajo y el cierre de nueve plantas. Pero el contenido medular del plan era continuar con

la inversión en los Hummer y las camionetas pesadas. Lo único que aceleró ese plan fue el retroceso en el mercado.

¿Cómo influyó el poderoso sindicato automotriz (UAW) sobre la suerte de GM? Durante muchos años, la evolución de los salarios acompañó el aumento en productividad y las prestaciones en materia de fondo de retiro fueron generosas. Pero el sindicato fue perdiendo poder: en 1979 la plantilla sindicalizada en sus plantas era de 470 mil, pasando a 300 mil en 1990 y a 128 mil en 2003. Esta caída de 72 por ciento está asociada con la subcontratación y el traslado de plantas y puestos de trabajo a otras partes del mundo. GM buscó así reducir costos y restar fuerza a una burocracia sindical que no siempre estuvo identificada con los intereses de los trabajadores.

Hoy los pasivos laborales heredados de la época dorada, en especial los relacionados con el fondo de retiro, son una carga significativa. Pero el mal manejo financiero de la empresa ha sido mucho más importante y en las últimas décadas ha estado relacionado con el modo de acumulación de la economía estadounidense (a base de dinero barato y burbujas especulativas).

Después del 9/11, la GM lanzó una campaña ofreciendo financiamiento de costo cero para sus clientes. Las ventas crecieron, pero la empresa siguió hundiéndose en problemas financieros. Para entonces ya había entrado al negocio de las hipotecas *subprime*: en 1999 su brazo financiero, GMAC, compró Ditech, una compañía especializada en hipotecas baratas, justo a tiempo para subirse en la peor burbuja especulativa de la historia. Hoy Ditech se ahoga en 100 mil millones de dólares de hipotecas chatarra, arrastrando el valor de mercado de las acciones de la empresa.

La quiebra eventual de GM tendrá enormes consecuencias. Lanzará a la calle a cientos de miles de trabajadores, con efectos sobre proveedores y agencias distribuidoras. Puede profundizar y prolongar la recesión, así que todavía quedan dudas: habrá que ver si efectivamente la administración de Obama deja caer al gigante.

Un último comentario sobre las subsidiarias de General Motors en México es importante. En la reestructuración todo va a cambiar. Pero, por el momento, atrae la atención el tema del reparto de utilidades. En los hechos, la gestión de las subsidiarias está subordinada a los intereses del corporativo. La transferencia de rentabilidad de la subsidiaria a la casa matriz se lleva a cabo por medio de transacciones intrafirma. La negociación será difícil, pero, aun en el contexto desfavorable del TLCAN, no es imposible controlar estas transferencias en el interior del grupo corporativo y estimar niveles de rentabilidad.





Información disponible en el sitio ARCHIVO CHILE, Web del Centro Estudios "Miguel Enríquez", CEME:
<http://www.archivochile.com> (Además: <http://www.archivochile.cl> y <http://www.archivochile.org>).

Si tienes documentación o información relacionada con este tema u otros del sitio, agradecemos la envíes para publicarla. (Documentos, testimonios, discursos, declaraciones, tesis, relatos caídos, información prensa, actividades de organizaciones sociales, fotos, afiches, grabaciones, etc.)

Envía a: archivochileceme@yahoo.com y ceme@archivochile.com

NOTA: El portal del CEME es un archivo histórico, social y político básicamente de Chile y secundariamente de América Latina. No persigue ningún fin de lucro. La versión electrónica de documentos se provee únicamente con fines de información y preferentemente educativo culturales. Cualquier reproducción destinada a otros fines deberá obtener los permisos que correspondan, porque los documentos incluidos en el portal son de propiedad intelectual de sus autores o editores. Los contenidos de cada fuente, son de responsabilidad de sus respectivos autores, a quienes agradecemos poder publicar su trabajo. Deseamos que los contenidos y datos de documentos o autores, se presenten de la manera más correcta posible. Por ello, si detectas algún error en la información que facilitamos, no dudes en hacernos llegar tu [sugerencia / errata](#)..