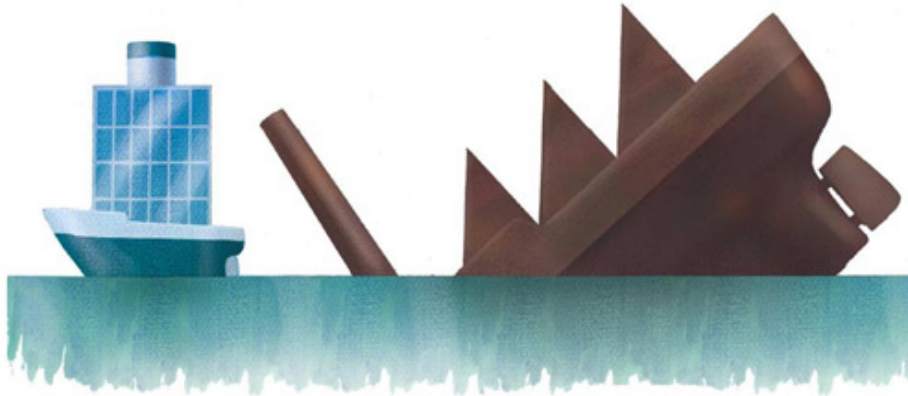


Caso: Bethlehem Steel: La caída de un gigante

Los éxitos e innovaciones de Bethlehem Steel, la ubicaron en el octavo puesto del ranking de Fortune 500. Sin embargo, en pocos años tuvo una brutal caída y hoy es sólo un recuerdo. ¿Qué sucedió?



En 1857 nace Acerera de Saucona, una pequeña compañía que con el tiempo se expandió y dio origen a una serie de innovaciones en sus procesos que la llevaron a ser catalogada como una de las empresas más importantes e innovadoras de los Estados Unidos. Sin embargo, el 2003 se vio obligada a pedir su quiebra.

[Bethlehem Steel Corporation](#) es el nombre que tomó la compañía tras su crecimiento y su traslado de localidad a Bethlehem, Pensilvania. De ser una modesta fundición, llegó a construir más de 1.000 navíos durante la Segunda Guerra Mundial, transformándose en uno de los cinco fabricantes más importantes de su rubro.

“La planta de acero más eficiente, autosuficiente y rentable de los Estados Unidos”, la definía el periódico New York Times en 1915. Y no exageraba, pues también fue el primer productor de barras de acero estructurales para construcción en EE.UU, de las que nacieron cientos de rascacielos.

Una caída en picada

Para 1955, los éxitos de Bethlehem Steel habían hecho que se transformara en la compañía número ocho en el ranking de la revista [Fortune](#) de las 500 empresas más grandes del mundo. Sin embargo, tras el decreto de su [quiebra](#) el año 2003, hoy es sólo una leyenda ¿Cómo pudo un gigante tan poderoso caer de manera tan estrepitosa?

La industrialización de varios países emergentes aumentó la demanda por acero, trayendo la bonanza a este “[commodity](#)” gracias a sostenidas alzas de precios, en una dinámica no muy diferente de la que ha regido el precio de nuestro cobre en los últimos años. Simultáneamente, el desarrollo de nuevas tecnologías hizo que la necesidad de obra de mano para producir acero disminuyera desde 9 horas/hombre por tonelada en 1983, a menos de 3 en 2002.

La presión por disminuir costos fijos, y la fuerza de los gremios del acero en Pensilvania, hicieron que Bethlehem Steel aumentara el costo de su mano de obra desde unos US\$ 6 por hora-empleado a más de US\$ 15. La empresa se comprometió a pagar bonos y a crear fondos de retiro y salud que, a poco andar, se transformaron en un verdadero salvavidas de plomo.

Y la factura no tardó en llegar: los mayores costos de operación fueron trasladados a precios por parte de Bethlehem, algo que fue obviamente resentido por los compradores. Aparecieron una serie de mini fundiciones (mini mills) que las nuevas condiciones de mercado hicieron rentables, nació competencia extranjera y la construcción innovó hacia diseños estructurales más livianos, que requerían de mucho menos acero. Esto presionó los precios a la baja, cosa que simultáneamente ocurrió con la demanda. Cuando la empresa quiso reaccionar, sus costos ya se habían disparado y no había condiciones para revertir su pérdida de competitividad.

Como respuesta a las alzas de precio, el mercado concentró importantes inversiones en el desarrollo de las tecnologías de reciclaje de acero. Adicionalmente, empresas como [Nucor](#), que en 1954 había desarrollado un método de producción de acero en bajos volúmenes, comenzaron a hacerse cada vez más prósperas y rentables. Con Nucor florecieron las mini-fundiciones, pese a que su modelo de negocios había sido desechado por Bethlehem como “poco sofisticado”. Resultaba impensable imaginar que una empresa líder a nivel mundial se vería amenazada por otra tanto más pequeña. A casi 50 años de su fundación, Nucor ocupaba un lugar entre las 300 empresas más grandes, mientras Bethlehem había retrocedido al puesto 440.

¿Cuáles fueron los errores principales?

1. Pensar que su negocio estaba en el acero.
2. Desestimar el impacto e importancia de innovaciones disruptivas de bienes inferiores (*low-end disruption*).
3. Bethlehem Steel basó demasiado su estrategia en mantenerse como una gran empresa. Sus esfuerzos no eran los adecuados cuando los tiempos habían cambiado y se necesitaba más bien contar con la característica central que hizo de Bethlehem una empresa poderosa: una gran capacidad de innovación.

El listado de empresas exitosas que fracasaron frente a innovaciones disruptivas de bienes o servicios inferiores es muy amplio. Este tipo de innovaciones es especialmente riesgoso para las grandes empresas, por ser las que más tiempo requieren para conseguir readecuarse.