



Libro Por qué es importante GM

Dentro de la carrera por transformar un icono norteamericano

William Holstein
Walker & Company, 2009
También disponible en: Inglés

Reseña

Todo lo que aparece en este libro es correcto – sólo debe adaptarlo a su marco temporal: El libro termina con la recesión nacional del 2008. Explica cómo General Motors tuvo una crisis financiera en el 2005, y cómo el ex director ejecutivo Rick Wagoner y su equipo trataron de arreglar las cosas antes del rescate federal. El elenco del periodista de negocios William J. Holstein incluye no sólo a Wagoner y al legendario ex director ejecutivo Bob Lutz, sino también a una pléyade de diseñadores, ingenieros y especialistas en mercadotecnia en Asia, Europa, Australia y Detroit. Holstein cuenta la historia completa de GM, con sagas tras bambalinas del Camaro, el Volt, OnStar y el surgimiento del Buick en China. Toda esta fascinante información, y la perspicacia del autor, siguen siendo válidas aunque el libro termine con el doble testimonio de Wagoner ante el Congreso en el 2008, antes de su expulsión por los agentes federales. Holstein cuenta la situación antes de la salida de Wagoner, de la adquisición gubernamental de GM y de la retirada de productos de Toyota. Si los sucesos que llevaron a la caída y renacimiento de GM aun lo intrigan, *BooksInShort* cree que este libro ofrece nueva información sobre el mayor drama del gigante automotriz.

Ideas fundamentales

- General Motors sigue siendo una importante fuente de poder tecnológico y de manufactura en EE.UU.
- La crisis fiscal de GM, que duró desde el 2005 hasta el 2008, surgió de décadas de ignorar los crecientes costos de atención médica y mano de obra.
- Rick Wagoner, quien ascendió por el escalafón de GM, trabajó para reestructurar la compañía, de la que fue director ejecutivo en el 2000 y presidente en el 2003.
- GM aprendió de Toyota y diseñó nuevas plantas de manufactura *lean*.
- El Camaro, diseñado en Australia y fabricado en Canadá, se vende en EE.UU. como icono.
- GM desarrolló el sistema de contacto de emergencia OnStar para dar a los conductores “protección, seguridad y tranquilidad”.
- El Chevy Volt recorre 40 millas sólo con batería, y usa gas para recargar la batería, lo que extiende su duración a 300 millas.
- GM se convirtió en competidor global y estableció 1.600 concesionarias en China.
- La compañía hizo más de 600 cambios al Buick Regal para transformarlo en auto chino.
- La crisis del 2008 le pegó duro a GM y la obligó a redefinir todas las facetas del negocio.

Resumen

Cómo tomó General Motors el camino equivocado

General Motors sigue siendo importante para el crecimiento de Estados Unidos; por eso el personal resiente los ataques de los medios contra la empresa. La gente externa, dicen, no se da cuenta de lo mucho que otros sectores de la economía global y nacional, desde la robótica hasta la atención médica, dependen de la investigación y volumen de compras de GM. Los críticos tienen razón sobre los errores de GM y la lentitud con la que los corrige, pero la compañía sigue teniendo un papel central en el poder manufacturero de EE.UU. La posición de GM en el mercado se fue debilitando continuamente desde mediados de los años 70 hasta los 90, mientras que sus gastos de mano de obra y sus costos fijos, especialmente los de atención médica, se dispararon. En vez de poner el freno, parecía que cada contrato del sindicato United Auto Workers (UAW) pisaba el acelerador, y precipitaba el choque de GM. Aun así, los ejecutivos seguían con el modelo obsoleto de negocios, que alguna vez hizo grande a GM, mucho tiempo después de que ya no era eficaz. La investigación y el desarrollo sufrieron cuando GM permitió que Toyota

controlara el mercado de los autos híbridos.

Las primeras lecciones de Toyota

GM y Toyota empezaron a colaborar en algunas áreas en 1982. Toyota estaba preocupada de cómo afectaría la política de EE.UU. su creciente participación en el mercado, y GM quería aprender algunos métodos de Toyota sobre producción y control de calidad. Las empresas crearon un conglomerado llamado New United Motor Manufacturing, Inc. (NUMMI) para ver cómo podían los trabajadores estadounidenses usar el Sistema de Producción de Toyota (TPS, por sus siglas en inglés) y cómo podía GM aprender de él. Los directivos de GM se asombraban de que los japoneses no utilizaran métodos fáciles y rápidos, y si produjeran alta calidad con el mismo tipo de empleados que supuestamente hacía chapuza en Detroit.

“El estado de GM puede explicarse en términos de ganancia y pérdida de participación en el mercado, unidades vendidas, deudas contraídas y ganancias proyectadas”.

Después de la reunificación de Alemania, el entonces director ejecutivo de GM, Lou Hughes, usó los principios de Toyota para hacer las cosas mejor que la misma Toyota. Construyó una nueva planta de Opel en lo que había sido Alemania Oriental. Los trabajadores estaban contentos de tener trabajo y con gusto aceptaban métodos nuevos. Cada Opel Astra requería 25 a 26 horas laborales, aproximadamente la mitad de las que requerían otras plantas europeas. GM reprodujo ese éxito en todo el mundo, incluyendo nuevas maneras de suministrar la cadena de montaje de su innovadora planta Blue Macaw en Brasil. En los años 90, también renovó varias plantas de Michigan, tanto “imitando” como “mejorando” los procesos de Toyota.

Rick Wagoner al mando

George Richard “Rick” Wagoner Jr. tomó la dirección ejecutiva de GM en el 2000. Nació en 1953, su padre era contador en Virginia, e hizo la Maestría en Administración de Empresas en Harvard antes de entrar al departamento de tesorería de GM en 1977. GM lo envió a Brasil en 1981 y a Zurich en 1987 antes de transferirlo a Detroit en 1992 como director de finanzas. Wagoner desempeñó varios puestos ejecutivos; fue presidente y director de operaciones en 1998, año en el que creó el Consejo Estratégico Automotriz (ASB, por sus siglas en inglés) para cerrar brechas entre las unidades geográficas de GM y forzar decisiones más rápidas. Para el 2001, Wagoner, como director ejecutivo, y su equipo creían haber superado dificultades para un nuevo crecimiento e intentaban restablecer el control mundial de GM.

“Pero la historia de General Motors es, antes que nada, una historia sobre la gente”.

En el frente competitivo, los líderes de GM sabían que tenían que actualizar sus automóviles. En el verano del 2001, Wagoner pidió al veterano jubilado Robert “Bob” Lutz que dirigiera el desarrollo global de productos. Lutz era toda una leyenda en la industria, conocido por su llamativo estilo y una larga historia de diseño innovador y productos exitosos, incluido el Dodge Viper. Aceptó el reto; creía que GM personificaba a EE.UU. y capturó la imaginación del país y del mundo. Lutz es un visionario que inspira a la gente con humor, brillantez y proverbios que sus colegas llaman “lutzismos”. Los diseñadores pronto aprendieron a crear lo que Lutz deseaba en vez de tratar que a él le gustaran sus diseños, y Lutz los protegía de la crítica cuando hacían algo que no funcionaba. Creía que la creatividad implicaba romper reglas y arriesgarse, primero con grandes diseños y luego con los cálculos aritméticos del negocio.

“La batalla para transformar y ... salvar a General Motors es probablemente el mayor esfuerzo, el más dramático y el más difícil para sacar a flote una empresa en la historia económica de Estados Unidos”.

En el 2002, GM metió al garaje su antes llamativo Camaro. Había sido un éxito cuando GM lo introdujo al mercado en 1969 para competir contra el Mustang de Ford, pero el éxito se había esfumado. En el 2004, “resucitó de entre los muertos” cuando GM decidió hacer una nueva versión. Los equipos de diseño compitieron, uno dirigido por Bob Boniface, y otro por Tom Peters (con Sang Yup Lee como jefe de diseño). Después del triunfo de Peters, Boniface dijo que trabajar en el nuevo Camaro había sido el punto culminante de su carrera, y no hacer el diseño final era el más bajo. ¿Qué tan global es GM? Lee es coreano, y trabajó en Australia para terminar el diseño del Camaro, la quintaesencia de GM del auto en EE.UU., que ahora se fabrica en Canadá.

“Después de años de considerar a la gente de GM como ejemplo del fracaso, ahora está en aulas de clase en las que se considera a OnStar como ejemplo de exitosa innovación”.

Wagoner tomó la presidencia de GM en el 2003. Se enfocó en recopilar datos para tomar buenas decisiones. Para el 2005, GM ya se enfrentaba con una competencia importante. Sus costos eran mucho más altos que los de Toyota y otros fabricantes extranjeros de autos. La industria automotriz de Detroit ya perdía participación en el mercado cuando el huracán Katrina azotó a Nueva Orleans; los precios del petróleo aumentaron repentinamente y las ventas de GM disminuyeron. Para evitar la crisis, GM vendió GMAC, su división de financiamiento, en el 2006. En el 2007, GM finalmente alcanzó un acuerdo con el sindicato (UAW), sobre los futuros costos de atención médica. GM prometió dinero en efectivo, acciones y otros activos con valor aproximado de US\$55 mil millones para financiar futuras obligaciones de atención médica. Después invirtió en manufactura para cerrar la brecha entre GM y Toyota. Cuando GM creó baterías de ion de litio, el sistema automático OnStar de asistencia de emergencia en carreteras y una base manufacturera china, el mercado se preguntó si Wagoner crearía otro modelo de negocios para GM.

Todo al día en Kansas City

En las décadas que han pasado desde la Segunda Guerra Mundial, GM ha construido 20 millones de autos – Buick, Oldsmobiles y Pontiacs – y su fábrica Fairfax Assembly de 320.000 metros cuadrados cerca de Kansas City, Misuri. El gerente de la planta, Michael L. Dulaney, usó lecciones de la colaboración de GM con Toyota en NUMMI para impulsar la manufactura eficiente. Se decía que ahí la mano de obra y la gerencia siempre trabajan bien juntas, así que la transición hacia la manufactura eficiente fue más sencilla que en otros sitios de GM. En vez de que los gerentes digan a los operadores qué hacer, los escuchan y apoyan para llegar a una producción de alta calidad. Crearon nuevos grupos de trabajo con líderes hábiles, redujeron el tamaño de los equipos, aumentaron la velocidad de la línea y generaron un ahorro real. GM contrató más empleados para producir autos a mayor velocidad sin reducir la calidad. Este nuevo enfoque reconoce que la mano de obra y la gerencia se necesitan mutuamente.

El vehículo eléctrico de GM

General Motors montó un proyecto de rápida implementación para crear un auto con un sistema de propulsión totalmente nuevo para la Feria Automovilística de Detroit en el 2007. Bob Lutz, que durante años había pensado en nuevas formas de energía para autos, recurrió a ideas de su trabajo anterior con baterías. Sin embargo, GM ya había fracasado en los años 90 con el EV-1, que se conectaba a baterías, y la alta gerencia se mostraba temerosa. El éxito del Prius de Toyota dio a las baterías el nuevo prestigio técnico que necesitaba GM para reinventarse. Lutz estaba a cargo de “encontrar la manera de desplazar al petróleo”, pero no quería un proyecto científico; quería que su equipo hiciera el auto técnicamente más avanzado posible para el 2007. El equipo creó el Volt, con un diseño flexible que los ingenieros podían adaptar para usar con pila de combustible, hidrógeno o E85 (85% etanol, 15% gasolina). Esta flexibilidad permitió que los defensores de diversas tácticas tecnológicas empezaran a trabajar juntos. El motor de gas del Volt carga la batería y extiende la capacidad a 300 millas, comparada con 40 millas si tiene sólo batería. Lutz lo llamó el “cambio en el juego” que podría recuperar el esplendor de tecnología y diseño de GM. Como estaba planeado, GM develó el Volt en la Feria Automovilística de Detroit en el 2007.

Cuando se pide un deseo ... y aparece OnStar

OnStar, un tremendo éxito tecnológico, permite a los conductores contactar a la compañía o solicitar automáticamente asistencia de emergencia desde su auto después de un choque. Chet Huber, del departamento de locomotoras de GM, encabezó el desarrollo de OnStar, llamado Proyecto Beacon (señal luminosa). Huber unió GM Auto y sus subsidiarias, Electronic Data Systems y Hughes Electronics, en este esfuerzo. El equipo se basó en “protección, seguridad y tranquilidad”, como el modelo de mercadotecnia del sistema sustentado en satélites, y decidió instalar el mecanismo en las fábricas de GM, no en las concesionarias, aunque dificultaba los horarios de producción programados en las plantas. Wagoner decidió que OnStar debía ser un negocio propio dentro de GM. Elogió los redituables resultados de Huber: “Es bastante bueno para un ex vendedor de locomotoras”. OnStar ha salvado muchas vidas y ayudado a muchos conductores varados.

GM en Asia

Para el 2008, GM tenía 1.600 concesionarias en China, con representantes en todas las provincias. GM hizo su lanzamiento asiático en 1994, cuando la compañía asignó a Rudy Schlais como director de operaciones en China, donde el mercado de autos y refacciones crecía rápidamente. Schlais aprendió que los chinos querían Cadillacs y Buicks para el mercado medio, pero no Chevrolets, pues veían al Chevy como una marca de bajo nivel. Los chinos querían autos y diseños nuevos. Schlais trabajó con Shanghai Automotive Industry Corporation (SAIC) e hicieron 600 cambios al Buick Regal para convertirlo en un nuevo auto chino. GM y SAIC colaboraron en el diseño del producto a través del Centro Técnico Automotriz Pan Asia, una subsidiaria de GM con personal chino. “Si se incluyen las ventas comerciales, GM es el mayor vendedor de vehículos extranjeros en China”.

“Incluso un funcionario del sindicato que ... no está de acuerdo con todo lo que ha hecho Rick Wagoner ... quiere que los estadounidenses compren más autos GM”.

Inicialmente la globalización restringió el mercado de GM. La apertura de las reglas de importación permitió a los fabricantes de autos japoneses tener una participación en el mercado de EE.UU., a la vez que Japón excluía los autos de GM. GM extendió su alcance global al comprar Daewoo, de Corea, que creó el Chevy Aveo. Más adelante, después de décadas de aparente invisibilidad, Toyota cometió un error que dio oportunidades a su rival. En el 2004, la empresa japonesa se fijó una meta que la sometería a mucha presión: tener el 15% del mercado global automotriz para el 2015. La compañía tuvo problemas para manejar “260.000 empleados en 26 países.” El esfuerzo de Toyota para pegarle al mercado estadounidense de camiones grandes falló cuando sus camiones no lograron la aceptación del mercado. A lo largo de toda la década, GM siguió globalizándose. Diseñó el Cruze en Europa y Asia, pero lo fabrica en Ohio. Globalizó la adquisición y producción de refacciones para satisfacer sus demandas de manufactura. Como mencionó Wagoner, “la compañía ganadora es la que obtiene el mejor balance entre la descentralización y la centralización, entre lo local y lo global”. Aunque GM es crucial para la economía de EE.UU., si se enfoca demasiado en su país de origen no podrá tener máxima participación en el mercado.

El impacto nacional de GM

En el 2008, casi nadie en EE.UU. estaba consciente de los cambios de GM ni de su impacto nacional. La percepción pública sobre su calidad y eficiencia estaba atrasada unos 10 años. Los medios de comunicación despotricaban contra GM por su falta de dinamismo. Sus mercadólogos se dieron cuenta de que los autos tenían que volverse a ganar el corazón y la mente de los estadounidenses para participar de nuevo en el mercado. GM trabajó frenéticamente para lanzar mejores productos, actualizar la mercadotecnia y aprovechar OnStar para resaltar su diseño, calidad y valor de vanguardia. GM cree que el Malibú es superior al Camry de Toyota o al Accord de Honda, pero atraer a clientes leales a otras marcas requiere cambiar el tamaño de sus canales de concesionarias para hacerlo corresponder con las ventas actuales, y no tratar de igualar cifras de los años 70 y 80. Sin embargo, cerrar las concesiones es un desastre para las relaciones públicas y debilita la marca. Algunos críticos veían el deterioro en las históricas ciudades de Michigan que la vieron nacer (Detroit, Flint, Pontiac) como un símbolo de su decadencia, y otros elogiaban a Wagoner y mencionaban los sensacionales productos de Lutz.

“Los ingresos que provienen de los florecientes mercados globales han ayudado a mantener a flote a GM y a financiar futuros programas de productos, incluso en medio de la larga y dolorosa reestructuración en EE.UU.”.

Las ventas de GM se cayeron durante la crisis económica de EE.UU. en el 2008; ni las concesionarias ni los clientes podían obtener crédito para comprar autos. GM quemó sus reservas de US\$16 mil millones a razón de mil millones por mes. Cuando los directores de las Tres Grandes empresas automotrices de Detroit trataron de explicar la difícil situación a un comité del Congreso, los inversionistas empezaron a vender GM en corto; Deutsche Bank valió las acciones de GM en cero. GM presentó al gobierno un plan: Se reduciría para concentrarse en cuatro marcas – Chevrolet, Cadillac, Buick y GMC – y vendería o cerraría el resto. Después de haber ganado US\$4 millones en el 2007, Wagoner redujo su salario a US\$1 anual en el 2008. UAW demostró que haría lo que fuera necesario para ayudar a GM a sobrevivir y competir. Pero el gobierno debía solucionar el costo de hacer negocios en EE.UU., y para ello GM tenía que recuperar la salud – y mantenerse sana.

Sobre el autor

William J. Holstein es un gran aficionado a los autos, y ha ganado premios como corresponsal extranjero de United Press International, como editor en *Business Week* y como reportero de economía en *U.S. News and World Report*.
