

Solitos

Por Horacio Marchand



*Dejen solos a General Motors (GM), Ford y Chrysler;
no los rescaten.*

La bronca de General Motors, Ford y Chrysler no es la crisis, llevan décadas con el timón descompuesto, con participación de mercado decreciente, con condiciones sindicales suicidas, con productos que los consumidores no desean.

Déjenlos solos, ya están grandes. Si los rescatan, otras firmas también querrán que las rescaten. ¿Dónde se tira la raya de los rescatados y a los que dejan morir?

El rescate de la industria automotriz norteamericana sin duda es controversial; pero mi tesis es que necesitan enfrentarse a su muerte para que reaccionen y se decidan finalmente a reinventar un negocio que como quiera muere cada día.

La opción de morir es terrible y en eso radica su fuerza. Alguien que sobrevive a un infarto cambia su vida; alguien que se sobrepone a una profunda depresión toma decisiones.

En el sistema que vivimos, una empresa que es rescatada, o tres, confunde a todos. Lo peor es que si las rescatan, las rescatarán para que sigan su trayectoria perdedora. Si se alían entre ellas y se fusionan, como se ha hablado recientemente, será una alianza perdedora porque sólo lograrán diluir su responsabilidad y complicarán aún más el diagnóstico.

Y si cierran sus operaciones, sería terrible para toda la cadena de valor, pero no hay que perder de vista que la cadena pierde valor sistemáticamente a través del tiempo. No es una cadena de valor, sino una cadena que destruye valor. Basta con ver el precio de sus acciones a través del tiempo y la tasa de pérdida de participación de mercado.

La pérdida de valor en sus acciones es escandalosa: **GM** bajó de 93.62 dólares en el 2000 a sólo 3 dólares este mes (en agosto pasado estaba a 30.74 dólares, una pérdida del 66 por ciento antes de la crisis); **Ford** bajó de 57.06 dólares a sólo 1.80 dólares este mes (en junio pasado estaba a 9.42 dólares, una pérdida del 84 por ciento antes de la crisis); **Chrysler** es una compañía privada.

En esta crisis hasta **Toyota** ha bajado sus ventas un 20 por ciento, pero está a años luz de quebrar (aunque nada es imposible). Es que cuando estás débil no aguantas una tormenta. La fragilidad de **GM, Ford y Chrysler** los dejó sin la más mínima holgura. GM está a días de quedarse sin flujo de efectivo.

Aquí tengo a mi lado uno de los libros clásicos del management escrito en 1963 por **Alfred Sloan**, líder de **GM**, titulado: Mis años en **GM**. En la portada se ve un Sloan maduro y esbelto, vestido de traje, chaleco, corbata y un pañuelo en el saco agregándole a su elegancia. En su libro narra el rescate y la transformación de **GM** allá por los años 20 y seguramente Sloan se lamenta en su tumba de lo que hoy acontece.

En los 80 **Roger Smith**, presidente de **General Motors**, ante la caída de participación de mercado y la competencia de los japoneses, viajó a Oriente con la intención de aprender por qué le estaban pegando tan duro. Regresó con una consigna: implementar un ambicioso programa para reemplazar una buena parte de la fuerza laboral con robótica -como lo hacían los japoneses- asumiendo que con esto iba a solucionar el problema.

Esta inversión fue de unos 45 mil millones de dólares, con lo que pudo haber comprado a **Toyota** y **Nissan** de aquellos tiempos, pero **GM** siguió perdiendo participación de mercado, y hasta la fecha.

En lugar de ir a **Japón**, **Smith** debió haber ido a la calle para hablar con la gente común y corriente,

con las amas de casa, con los jóvenes, con la clase trabajadora. Los insights están en el mercado.

Y naturalmente que si acaban por cerrar las compañías automotrices sería una tragedia.

Por ejemplo la camioneta F150 de **Ford** contiene 4 mil 350 partes de proveedores ubicados en 26 estados de la Unión Americana, además de proveedores localizados en diferentes partes del mundo.

Se estima que unas 600 mil personas quedarían afectadas en caso de que se viniera abajo la industria automotriz norteamericana (Bensiger/Simon, LA Times), sobre todo porque cerca del 70 por ciento del contenido de los automóviles son de proveedores subcontratados. El Senador republicano **Christopher Bond** afirma que el número superaría a los 3 millones si se contabilizan distribuidores y demás integrantes de la cadena.

Mientras los fabricantes norteamericanos sigan ahí “tratando, intentando y echándole ganas” sin realmente reinventar su modelo de negocio y hacer marketing desde la concepción del producto (no campañas publicitarias), poco espacio queda para la innovación y jugadores nuevos. **Estados Unidos** es tierra de innovadores, además de que tiene un sistema envidiable para canalizar recursos a jóvenes con proyectos interesantes.

Infelizmente los tres grandes, configurados como hasta hoy, tienden hacia la irrelevancia, y los japoneses han tomado un momentum impresionante.

Los **japoneses** morbosamente se sorprenden de cómo los dejaron crecer tanto; de cómo les dieron tanto tiempo y espacio para seguir subiendo su participación de mercado y construir marcas sólidas y valiosas.

La inercia de la industria norteamericana fue el aliado más grande de los japoneses. Es difícil saber si fueron temas de complacencia, arrogancia, miopía, incapacidad o un poco de todo, pero dejaron el flanco abierto.

Es que nada mejor que competir contra empresas grandotas, inflexibles, bofas, ensimismadas. Los japoneses patrióticamente enseñan en sus universidades cómo derrocar a compañías globales y tienen éxitos sobrados para demostrarlo.

Y si cerraran las compañías norteamericanas, que ojalá mejor se reinventaran, claro que también pegaría duro a **México**; pero eso nos pasa por ser maquiladores, por renunciar al diseño y a la propiedad intelectual, por no crear marcas ni controlar canales de distribución.

Si no hacemos algo fundamental, **México** seguirá irremediamente el camino del que está al final de la cadena, del que controla nuestro destino.

Horacio Marchand Flores
(horacio@horaciomarchand.com)

Tiene estudios de Doctorado en Psicología Profunda y Estudios Mitológicos de Pacifica Graduate Institute en Santa Barbara California, cuenta con un Master en Negocios (MBA) con enfoque en marketing de University of Texas at Austin, es Lic. en Administración de Empresas del ITESM Campus Monterrey. Tiene experiencia como emprendedor, como directivo en corporativos, así como académico de Marketing e Innovación en la Escuela Adolfo Ibáñez en Miami, EUA y en la EGADE en Monterrey, Mex. Publicó el libro Hipermarketing, Ed Océano en el 2004 y más de 500 artículos en revistas, periódicos y portales.

Es consultor en Estrategia, Marketing e Innovación y entre sus clientes se enlistan compañías globales de diversos giros.

www.horaciomarchand.com