

# ¿Por qué fracasan las empresas?

(Primera parte)

Por C.P.C. Enrique Zamorano  
Maestro Emérito del IPN  
ezamorany@prodigy.net.mx



**E**n fechas recientes, hemos tenido noticias de varias compañías importantes que han caído en graves problemas financieros. De éstas, sólo me referiré a una que ha dominado la historia del capitalismo estadounidense durante 100 años: General Motors (GM), la mayor y más avanzada empresa automotriz de EU. Sobrevivió a varias crisis en su historia, que comenzó a escribirse en 1908, pero ninguna la había llevado a ampararse a la Ley de Quiebras de ese país. La pregunta inquietante es: ¿por qué sucedió esto?

Saber por qué esta compañía cayó en desgracia implica, sin duda, una larga y complicada historia que tiene que ver con varios factores: la falta de innovación ante un entorno global de intensa competencia, la crisis económica, así como las equivocadas decisiones de sus directivos. Estos elementos tuvieron repercusiones importantes en su situación financiera y los resultados de operación. Todo el caso requiere

un análisis financiero y un diagnóstico de causas y efectos, el cual tomaría algún tiempo de investigación para llegar a conocer la historia completa.

En el mundo increíblemente acelerado de la industria automotriz, la clave del éxito es la innovación: nuevos productos, nuevos métodos, nuevas tecnologías, nuevos diseños, y la habilidad de llegar al mercado antes que nadie, asegurar un lugar y mantenerlo.

Es un juego complicado, pues la innovación representa siempre un riesgo. Sus costos son elevados y debe sopesarse entre hacer nuevas inversiones contra los beneficios de recortar costos de producción o mantener la ganancia de los productos en los cuales se ha invertido. Se compite no sólo contra los rivales externos que desarrollan nuevos productos, sino también contra uno mismo: las antiguas tecnologías contra las nuevas.

## La pesadilla de GM inició en 2006, cuando la venta de automóviles y camionetas comenzaron a caer frente a las marcas japonesas, concretamente Honda y Toyota.

Hasta hace pocos años, GM llevaba la delantera en el juego. Sin embargo, según analistas, la pesadilla inició en 2006, cuando la venta de automóviles y camionetas con mayor consumo de combustibles comenzaron a caer frente a la innovación y propuestas de las marcas japonesas, concretamente Honda y Toyota.

GM hizo públicas sus intenciones de producir y comercializar unidades que alcanzaran los niveles de eficiencia energética y de emisiones contaminantes, pero no contaba con la crisis económica que, por sus dimensiones, le trajo problemas de liquidez y una caída constante de sus ventas.

La recesión se caracteriza por una merma en la producción y el empleo, que plantea graves problemas económicos y sociales. Es un fenómeno económico que encuentra su origen en una insuficiencia de la demanda total y un proceso acumulativo de baja en los ingresos.

Las ventas de GM disminuyeron poco a poco en varios años. El dato más reciente, en febrero de 2009, era que las ventas habían caído 52.9% en EU. Cuando las ventas bajan a esos niveles, se inicia un proceso generador de pérdidas que paulatinamente consume el capital de la empresa hasta desaparecerlo y transformarlo en capital negativo; o sea, se inicia un proceso gradual de consumo del capital de los accionistas e, incluso, de los acreedores de la empresa.

Según cifras publicadas por el gobierno de EU, el 2 de junio de 2009, las deudas de GM ascendieron a 172 mil 810 millones de dólares; y sus inversiones en activos, sólo a 82 mil 290 millones. Entonces, las deudas excedieron el monto de la inversión, por lo cual se infiere que el capital de la empresa en negativo fue de 90 mil 520 millones de dólares.

Entonces, *The Wall Street Journal Americas* publicó: "Años de grandes pérdidas habían dejado a GM mal preparada para enfrentar una gran crisis económica. En ese momento (mayo 2008), la automotriz estaba perdiendo mil millones de dólares o más por mes".

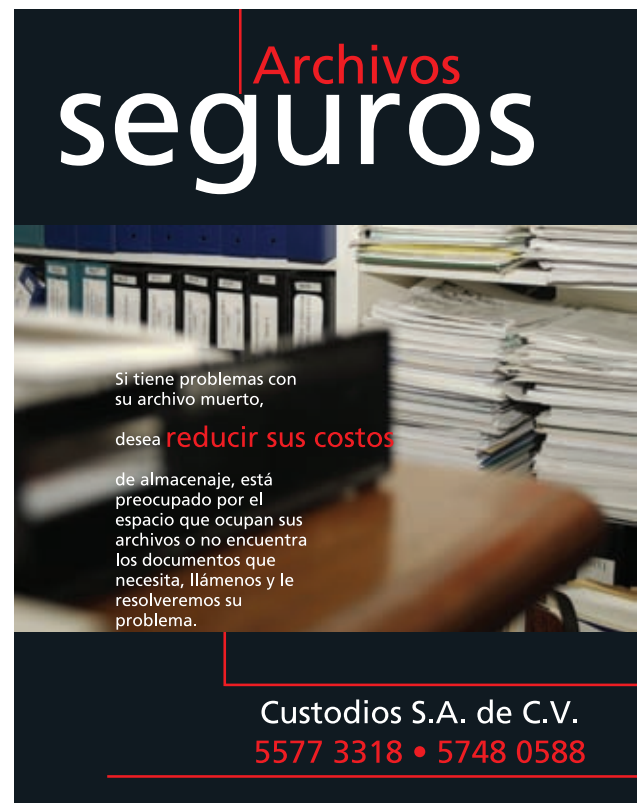
GM no genera liquidez para pagar sus deudas ni tampoco para continuar con su operación, porque ésta es deficitaria y, en caso de continuar operando, seguiría consumiendo el capital prestado por los acreedores, pues el de los accionistas ya no existe. En tales circunstancias, no le quedaba otro camino que el de la bancarrota y solicitar apoyo del gobierno.

Ese mismo día, *Excelsior* publicó: "Es un momento de definición para el capitalismo estadounidense. El presidente Obama condujo a General Motors Corp. hacia la protección por bancarrota y puso al gobierno al volante de la compañía".

Según informó el Presidente de EU, Barack Obama, "el Estado tendrá una participación de 60% de la empresa y un papel sin precedentes en su reorganización. De la misma forma, el gobierno canadiense asumirá 12.5%, el sindicato automotriz recibirá 17.5%, y los dueños de bonos 10%" ("La decisión ayudará a la recuperación", *Excelsior*, 2 de junio de 2009).

Una vez reestructurada, "GM será una empresa mucho más pequeña y ágil, pero el conjunto será más rentable una vez que su capacidad sobrante de producción haya sido eliminada". Así lo afirmó David Cole, del Instituto Center for Automotive Research de Michigan.

Este caso también tiene aspectos muy interesantes de ética social, los cuales comentaré en mi próximo artículo. ❁



**Archivos seguros**

Si tiene problemas con su archivo muerto, desea **reducir sus costos** de almacenaje, está preocupado por el espacio que ocupan sus archivos o no encuentra los documentos que necesita, llámenos y le resolveremos su problema.

**Custodios S.A. de C.V.**  
**5577 3318 • 5748 0588**