«En todos los casos de reinvención, fue un nuevo equipo directivo quien pilotó la transformación que consiguió salvar la empresa»

Reinventando empresas

La oferta pública de venta de General Motors por algo más de 20.000 millones de dólares nos recuerda que las empresas pueden reinventarse. Pese a que el futuro de General Motors todavía es incierto, los inversores han dado su voto de confianza a una empresa que tan sólo hace un año estaba moribunda. El nuevo equipo directivo ha cerrado divisiones, reorganizado la gama de marcas y modelos y recortado costes.

La historia empresarial nos ofrece muchos otros ejemplos emblemáticos. IBM, por ejemplo, no supo anticipar la importancia de los ordenadores personales y se veía en considerables apuros durante los ochenta. Un nuevo consejero-delegado, Lou Gerstner, sin experiencia en el sector, consiguió resucitar la empresa reorientándola hacia las soluciones informáticas integradas en lugar del *hardware*. Otro ejemplo legendario es el de Apple Computer, también en problemas por la falta de innovación. En este caso, fue uno de los cofundadores de la empresa, Steve Jobs, quien lideró la resurrección de la empresa a través de una serie de innovaciones estrella tales como el iPod, iTunes, el iPhone y, más recientemente, el iPad.

En Europa, también tenemos una serie de ejemplos de reinvención de empresas. El gigante holandés de la electrónica, Philips, una empresa con más de cien años de historia, comenzó a entrar en fase de declive durante los años setenta a raíz de la competencia japonesa, taiwanesa y coreana. Gerard Kleisterlee ha conseguido reorientar la actividad de la empresa hacia los aparatos y servicios de biomedicina, especialmente los escáneres y las resonancias magnéticas, productos que gozan de una tasa de crecimiento y márgenes envidiables.

También en España tenemos empresas que han sabido reinventarse. Duro Felguera, por ejemplo, se ha convertido en una empresa de servicios de llave en mano, especializada sobre todo en proyectos de plantas de ciclo combinado para la generación de energía eléctrica. La empresa se fundó en 1858 dentro del sector del carbón y del acero. Más adelante, saltó a la maquinaria industrial, en la que todavía se encuentra activa. Su experiencia y conocimiento sobre ingeniería le ha permitido desarrollar su negocio de plantas de llave en mano, expandiéndose por América Latina, Europa, Japón e India.

Otro ejemplo importante es Ebro Foods, el mayor productor mundial de arroz y el segundo de pasta. Se trata de una empresa cuyos orígenes se encuentran en el sector azucarero. Asimismo, Gamesa comenzó su andadura en 1976 en el sector de componentes de automoción y material bélico. Tras una incursión en el sector aeronáutico, la empresa se enfocó en los aerogeneradores, convirtiéndose en una de las principales empresas eólicas del mundo tanto en fabricación como en promoción de parques.

Los casos de General Motors, IBM, Apple, Philips, Duro Felguera, Ebro Foods y Gamesa son diferentes y ofrecen varios caminos alternativos hacia la reinvención. General Motors continúa siendo una empresa automovilista. IBM, Phillips y Duro Felguera se reinventaron gravitando hacia áreas de servicios relacionadas con sus actividades manufactureras preexistentes. Ebro Foods y Gamesa se diversificaron hacia productos relacionados, bien en términos de canales de distribución, o bien tecnológicamente. En todos los casos, fue un nuevo equipo directivo quien pilotó la transformación que consiguió salvar la empresa. Y también en todos los casos (salvo Philips) una nueva estructura de propiedad sirvió de fundamento para realizar los cambios estratégicos y organizativos que el mercado demandaba ::

Mauro F. Guillén es director del Lauder Institute y catedrático de Dirección Internacional de la Empresa en la Wharton School, así como miembro del Consejo Académico de Afi Escuela de Finanzas Aplicadas.
E-mail: guillen@wharton.upenn.edu