

**Ejecutivo** → NO ADMITÍA LA QUIEBRA DE GENERAL MOTORS

# La negación de Wagoner costó caro

**Cambio.** El ex director ejecutivo de GM rechazaba la entrada al capítulo 11, decía que era una mala idea para el negocio y pedía más dinero del gobierno de EEUU

Por Jeff Green y Doron Levin  
BLOOMBERG NEWS

**R**ick Wagoner llegó al edificio del Tesoro de EEUU para otra reunión con funcionarios donde se hablaría sobre la supervivencia de General Motors. Era el 27 de marzo, casi nueve años después de su asunción como jefe ejecutivo de la automovilística. Para esa mañana, la compañía ya había perdido US\$ 82.000 millones y había gastado US\$ 13.400 millones del dinero de los contribuyentes.

Wagoner había sido convocado por Steven Rattner, el negociador de Wall Street que presidía la fuerza de tareas automovilística del presidente Barack Obama, que ha obligado a GM a declarar la quiebra hace unos días. Wagoner había llegado preparado para discutir su último plan a fin de justificar todavía más ayuda federal.

Lo que no sabía era que el equipo de Rattner había decidido que era necesario fraccionar a GM para arreglarla, y que él era un obstáculo. Wagoner no estaba dispuesto a considerar una quiebra a fin de eliminar la deuda de US\$ 46.500 millones, anular contratos con los concesionarios y reducir costos laborales.

Rattner le pidió conversar a solas y le dijo que era tiempo de que dejara el cargo. Hoy Wagoner todavía está perturbado, y se negó a hacer comentarios para este artículo. Había estado seguro de su futuro, dijo un ex ejecutivo de la compañía. Las reuniones con la fuerza de tareas parecían ir bien. Mientras tuviera el apoyo de la junta, probablemente nunca se le pasó por la cabeza que el gobierno lo despediría.

## CAMPAÑA DE CINCO MESES

Wagoner, de 56 años, asumió como máximo responsable en 2000. Desde 2004, el más reciente año rentable de GM, la compañía perdió su calificación crediticia de grado de inversión y cedió su corona de mayor fabricante de automóviles del mundo a Toyota.

El 29 de mayo, GM cayó a menos de US\$ 1, el precio mínimo necesario para cotizar en la Bolsa de Nueva York, y cerró al menor nivel en 76 años.

GM había librado una campaña de cinco meses para evitar su única opción realista: pedir protección de sus acreedores al amparo del Capítulo 11 de la ley de Quiebras estadounidense. Wagoner



**PERTURBADO.** Wagoner todavía no se repone del despido

y su junta se reunían por conferencia telefónica dos o tres veces a la semana. Convocaron a decenas de asesores. La gestión tenía como meta convencer al mundo de que GM no había causado la debacle, la economía lo había hecho.

## FÓRMULA PARA EL DESASTRE

Lehman Brothers había declarado la bancarrota en setiembre y el gobierno había rescatado a Fannie Mae y Freddie Mac, así como a American International Group. Los bancos más importantes se esforzaban por reunir capital. GM

## Según Wagoner, los clientes rechazarían los modelos de una compañía automovilística quebrada

seguía sin convencerse de que ella también tenía que hacer algo drástico como presentarse en quiebra.

"No hemos creado esto", dijo el miembro de la junta George Fisher. "La contracción del crédito, el temor de los consumidores a hacer compras grandes y el nubarrón que se cierne sobre las compañías automovilísticas de Detroit en este momento son simplemente una fórmula para el desastre", agregó.

Según Wagoner, no hablaban de bancarrota "porque es una idea muy mala para el negocio", según

dijo a Bloomberg en noviembre. Agregó que los clientes rechazarían los modelos de una compañía automovilística quebrada. "Es simplemente una consecuencia inimaginable", apuntó.

Al aceptar el Capítulo 11, GM debe poder reestructurar la deuda y reducir costos. La compañía gastó US\$ 2.350 millones el año pasado en pagos de intereses sobre sus préstamos. En la declaración de quiebra, GM informó de US\$ 82.300 millones en activos y US\$ 172.800 millones de deuda.

## CAMBIO GRADUAL

Jerome York, de 70 años, asesor del inversor multimillonario Kirk Kerkorian, renunció a la junta de GM a solo ocho meses de asumir como director en octubre de 2006. Dijo estar "frustrado" porque sus colegas del directorio no estaban dispuestos a emprender acciones audaces para reducir costos y mejorar los ingresos. Según los directores, la junta estaba alineada con el principio rector de Wagoner, quien buscaba un cambio gradual y consensuado.

Esse enfoque progresivo para la gestión de la crisis y la incapacidad de Wagoner de considerar el Capítulo 11 como la única opción costó su puesto y el de la mayoría de los directores. La fuerza de tareas no estaba dispuesta a renovar su apuesta a GM y a Wagoner, según un funcionario de Obama. GM pedía hasta US\$ 16.600 millones encima de los US\$ 13.400 millones que ya había tomado prestados.

esquemmas.com

We place the e in your business.

E-BUSINESS

## Pagar o no pagar; esa no es la cuestión Parte I



MARCELO MONTADO  
GERENTE GENERAL DE ESQUEMMAS.COM  
mmontado@esquemmas.com

**U**sted está encantado con su sitio, se navega fácilmente, responde a la imagen de su empresa, dispone de contenidos y servicios que capturarán a sus clientes, pero cuando analiza el tráfico que tuvo en la última semana, descuenta sus visitas y las de sus empleados para ver cuántos realmente han entrado. No lo quiero alamar, pero tiene un problema.

Su próxima tarea es atraer tráfico, perdón, me corrijo, atraer potenciales clientes, porque si pone una sastrería al lado de un liceo, poco le valdrá que frente a su escaparate pasen cientos de liceales. Pues bien, vayamos directo a la pregunta: ¿pagar o no pagar? Lamento informarle que esa NO es la cuestión. Si viene con la palabra Free en su mente, puede evitarse leer el resto de la columna. Que vayan a su sitio, le costará dinero.

Esto no tiene que ser necesariamente un problema, siempre y cuando conozca su valor y cierre con su ecuación de ganancia. Es el costo por adquisición de un nuevo cliente, es parte del costo de ventas que usted ya ha asumido en su empresa. Su estrategia en Internet incluso podría hacer que este costo disminuya.

Los buscadores son habitualmente la fuente principal de nuevas visitas, así que su postura frente a éstos es clave de éxito. ¡Aquí si está la cuestión! Pasa por discutir las dos formas principales de atraer visitantes desde los buscadores.

Una es PPC, anuncios con links a su sitio que figuran en posiciones preferenciales de búsquedas de términos relativos a su empresa y la otra es SEO, posicionar bien en dichos resultados.

Estas suelen ponerse como contrapuestas, a mi juicio erróneamente, así que veamos los pro y los contra de cada una de ellas y espero convencerlo que la estrategia que adopte, dependerá de su caso particular, que no habrá una fórmula única y mucho menos no habrá una fórmula mágica y que muy proba-

blemente una correcta combinación de PPC y SEO pueda ser la mejor opción.

PPC, Pay Per Click (pago por clic) es la forma más común de publicidad, consiste en pagar por cada vez que hacen clic en el anuncio y, sin duda, el gran jugador en esta cancha es Google con su servicio AdWords (publicidad por compra de palabras).

¡Es fantástico! En horas puede empezar a figurar en una posición destacada de Google, cuando busquen productos o servicios que usted brinda.

Paga por clic, es decir, cuando alguien hace clic sobre él y va a su sitio (por cierto, no lo envíe a la home page, espere con una página especialmente preparada para él).

Captura visitantes interesados, permite chequear qué tan bien funciona el sitio, evaluando cuantos visitantes se convierten en clientes y qué tan bien funcionan las palabras claves, evaluando cuál le proporciona más clics y más ventas.

El sitio puede no ser amigable a los buscadores y hasta estar hecho en Flash, se puede controlar la página de entrada y claramente, se ajusta más a lo conocido, al modelo más tradicional de atención.

Como contraparte, tendrá un fuerte dependencia para atraer nuevos clientes desde buscadores, los anuncios gozan de menor credibilidad que los link de resultados de búsqueda y si queremos más tráfico, nos cuesta más.

Sin embargo, tal vez el costo de adquisición esté dentro de los parámetros previstos y en forma rápida, podrá empezar a medir si su sitio le da los resultados esperados.

En la próxima columna veremos luces y sombras del SEO, y cómo, combinado con PPC, puede potenciarse mutuamente. Mientras pruebe AdWords, es la forma de empezar, aproveche la crisis económica y la baja difusión de este mecanismo en la región, le permitirán obtener mejores precios, y comenzar a tener visitas que ya no sean de sus conocidos.