

**N° 108**

**Decisiones Éticas en Tiempos de Crisis:  
El Caso del Rescate al Sistema Financiero y  
a la Industria Automotriz de EEUU**

**Teodoro Wigodski, Cristián Espinoza, Guido Silva**

**DOCUMENTOS DE TRABAJO**

**Serie Gestión**

# **Decisiones Éticas en Tiempos de Crisis: El Caso del Rescate al Sistema Financiero y a la Industria Automotriz de EEUU<sup>1</sup>**

**Enero 2009**

**Teodoro Wigodski Sirebrenik<sup>2</sup>**

**Christián Espinoza Muñoz<sup>3</sup>**

**Guido Silva Carvajal<sup>4</sup>**

---

<sup>1</sup> Caso desarrollado en el curso “Ética y Responsabilidad Social Empresarial” del Magíster en Gestión para la Globalización, Diciembre 2008. Universidad de Chile.

<sup>2</sup> Profesor Ingeniería Industrial, U. de Chile. MBA Loyola College, USA. MBL U. Católica de Chile

<sup>3</sup> Magíster en Gestión para la Globalización. U. de Chile. Premio al mejor egresado de la generación 2008

<sup>4</sup> Magíster en Gestión para la Globalización. U. de Chile

## **PLAN DE RESCATE DE LAS EMPRESAS FINANCIERAS**

**En septiembre 20 de 2008, el Secretario del Tesoro Henry Paulson entró rápidamente al Congreso americano con una propuesta, de sólo tres hojas de largo, que contenía su plan de salvataje del sistema financiero norteamericano. Henry Paulson, cuyo currículum incluía ser licenciado en inglés, MBA de Harvard, y ex presidente del directorio del gigante de las inversiones Goldman Sachs, estaba a cargo del Tesoro Americano desde el año 2006. Con su iniciativa pretendía enfrentar la peor crisis del sistema financiero americano, una propuesta valorizada en 700.000 millones de dólares, el más grande plan de rescate en la historia respaldado en un documento de sólo tres páginas de largo.**

**Sin embargo, la propuesta inicial fue rechazada por el Congreso, siendo aquello el primer capítulo de una serie de discusiones y debates en torno al plan de rescate que debía aplicarse. La segunda iniciativa formal de la propuesta se materializó en el "Emergency Economic Stabilization Act 2008", esta vez de 106 páginas redactadas a la carrera entre la noche del sábado y la mañana del domingo 28 de septiembre. Texto que sería finalmente aprobado por el Congreso de los Estados Unidos el día 1 de octubre de 2008, quedando en un volumen de 451 páginas, como resultado de las indicaciones que se fueron incorporando.**

**El destacar el progresivo aumento en el volumen de la propuesta, después de revisión tras revisión en el Congreso de EE.UU., permite darse cuenta acerca de la trivialidad de la propuesta inicial y cómo rápidamente se incrementó su complejidad tras agregar más y más observaciones de los legisladores. Todo con el propósito de tener una clara justificación para el uso de fondos públicos destinados a asistir a una de las industrias del sector privado, y las reglas bajo las cuales se usaría la significativa cantidad de dinero de los contribuyentes.**

**La propuesta final presentada por Henry Paulson, sobre el Plan de Rescate Financiero, se analiza desde un punto de vista de la ética y la responsabilidad corporativa en razón de su amplio impacto en la economía de EE.UU. y mundial. Además se propone y fundamenta una solución alternativa, en donde se consideran los derechos y responsabilidades de todos los grupos de interés (stakeholders) involucrados.**

## **A. ANTECEDENTES GENERALES**

### **1. Orígenes e Impacto de la Crisis.**

**La siguiente investigación ha sido hecha sobre el plan de salvataje del sistema financiero americano, conocido como “Emergency Economic Stabilization Act 2008”, propuesto por el gobierno de los Estados Unidos y presentado a su Congreso en Septiembre de 2008 durante la llamada “Crisis de Liquidez”. Crisis que continúa afectando al mundo, alcanzando niveles que no se habían imaginado en un principio.**

**Los orígenes de la presente crisis siguen siendo discutidas. Aun cuando las primeras voces apuntaron en tres direcciones: a los ejecutivos inescrupulosos que efectuaron negocios muy arriesgados sin asumir las consecuencias sino pensando en sus ganancias al corto plazo, a organismos fiscalizadores del gobierno los cuales hicieron la vista gorda de la situación anterior esperando que “el mercado solucionase todo”, y al mismo al gobierno de los EE.UU. involucrado en conflictos bélicos de alto costo, pareciera que los orígenes de la actual crisis pueden estar incubándose por lo menos desde hace una década.**

**Efectivamente, fue hace casi 10 años que se tomaron medidas por el gobierno americano destinadas a flexibilizar el otorgamiento de hipotecas, todo con el fin de cumplir sus metas de aumentar el número de ciudadanos con casa propia. De aquello se desprende que la verdadera cantidad de responsables por la presente crisis financiera resulta ser mucho más amplia de lo que originalmente se puede pensar, e inclusive incluye a los mismos ciudadanos. Ello porque en muchos casos tomaron ventaja de las ofertas hipotecarias, sin pensar verdaderamente si podían hacer frente a sus pagos.**

**Las repercusiones de la crisis subprime y recesión que comenzó a afrontar los EE.UU., principalmente desde inicios desde el 2007, se extendió al resto del mundo afectando a países como Gran Bretaña, Alemania, Francia y Suiza, quienes sufrieron diversos eventos adversos en instituciones financieras, como se exhibe en la Figura 1. El punto culmine del proceso se manifestó en septiembre de 2008, primero con la nacionalización de las instituciones hipotecarias Fannie Mae y Freddie Mac, y después la quiebra del cuarto banco de inversión de los EE.UU., Lehman Brothers. Este último evento vino a desvirtuar la teoría del “Too Big To Fail”, en un intento del gobierno de EE.UU. de evitar estrategias especulativas de los inversionistas.**

A los días de este último hecho, y en vista de la rápida escalada en la gravedad de la situación, el gobierno de los EE.UU. presentó el plan de rescate, el cual ha sido visto por algunos sectores como una medida necesaria para evitar un mayor daño a la economía, y por otros como una medida errónea que haría pagar a los contribuyentes por las pérdidas de privados.

Figura 1: Cronología de la crisis “subprime”



Fuente: <http://economia.noticias24.com/noticia/973/de-crisis-subprime-a-recesion-cronologia-de-la-crisis-financiera/>

## **2. Descripción del Plan de Salvataje Propuesto.**

**El plan originalmente formulado consistía en un paquete de ayuda de 700.000 millones de dólares con el fin de comprar deuda de mala calidad a bancos, fondos de pensiones y otras instituciones afectadas. Los denominados “activos tóxicos”. Iniciativa que a mediados de octubre se enfocó en capitalizar las instituciones financieras, adquiriendo participación en la propiedad el Estado de EE.UU.**

**El dinero sería entregado por el Presidente y sus asesores en forma de 250.000 millones de dólares inmediatos y 100.000 millones de dólares más a libre disposición del Presidente. Los restantes 350 mil millones de dólares estarían sujetos a aprobación del Congreso, considerando los resultados del primer paquete de dinero.**

**La propuesta también incluía medidas para aumentar la garantía a los depósitos de los clientes financieros, incentivos tributarios a los ciudadanos y empresas que inviertan en energías y vehículos alternativos, y castigos a los ejecutivos de las empresas fallidas, entre otros puntos.**

## **3. Masificación de las Ayudas Estatales.**

**Antes de emitir un juicio sobre la ayuda que está proporcionando el gobierno de EE.UU. a las instituciones financieras, es importante considerar lo que está ocurriendo en otros países alrededor del mundo. Al respecto, de igual forma es necesario aclarar que el apoyo de los gobiernos, tanto en EE.UU. como en otros países, no se ha limitado sólo a rescates financieros, sino que también en la forma de estímulos económicos (mayor acceso a créditos, beneficios tributarios), e incluso impulsos coordinados como es el caso de la Unión Europea.**

## B. BÚSQUEDA DE UNA SOLUCIÓN ÉTICA

### 1. Identificación de los Stakeholders.

Debido al tamaño de la crisis financiera, y el hecho de que ésta ha llegado a la “economía real”, los stakeholders involucrados son amplios y variados. Ellos incluyen a gran parte de los ciudadanos de los EE.UU., participantes de la economía real y financiera, e incluso a países fuertemente relacionados con EE.UU.

En la Tabla 1 siguiente se identifican y analizan los stakeholders más significativos, los que se analizan en la Figura 3.

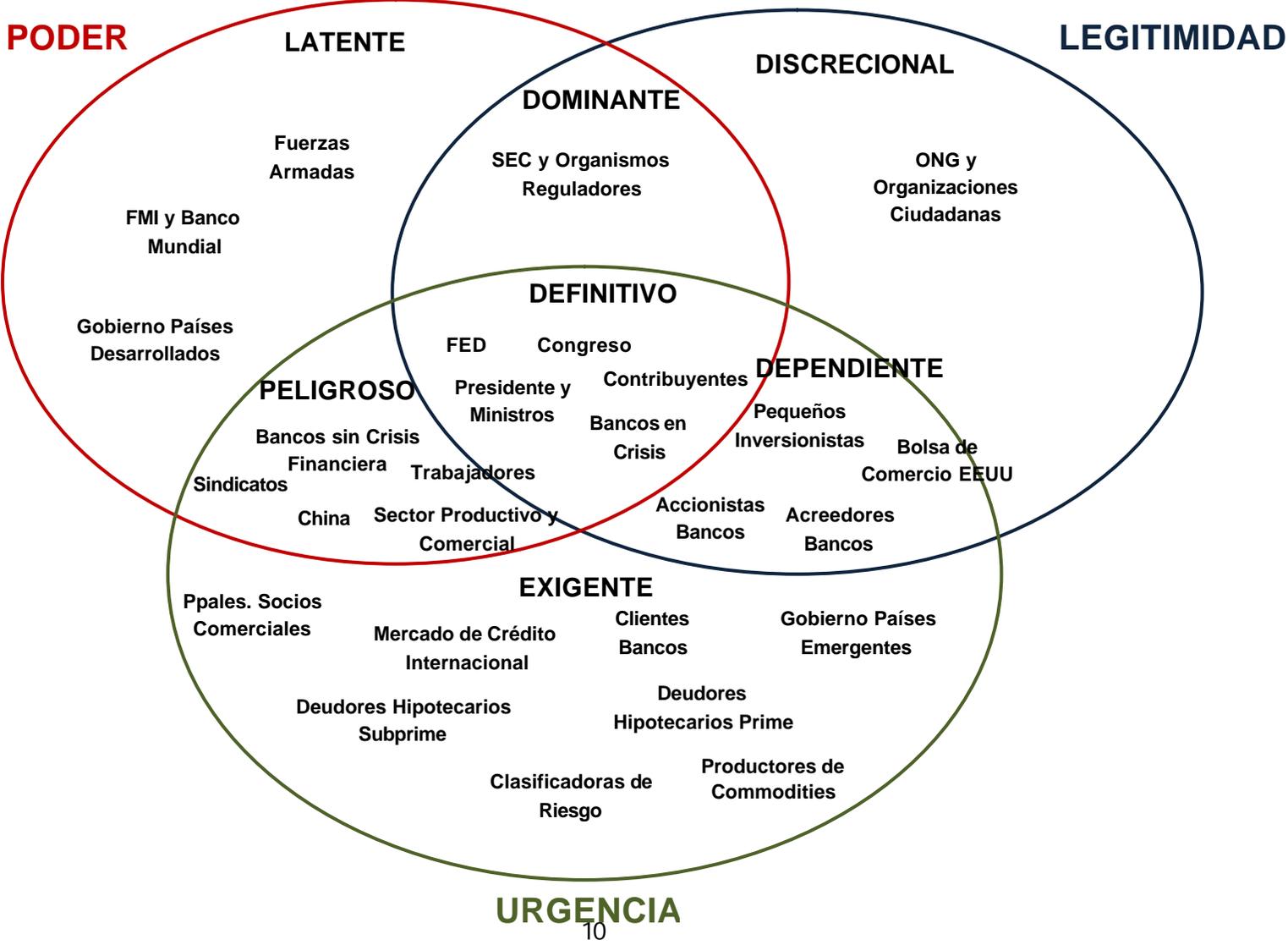
**Tabla 1: Identificación Stakeholders Crisis Financiera**

Stakeholders	Interés	Legitimidad/ Influencia Legal	Poder para afectar al Gobierno	Urgencia de la Reclamación	Primario o Secundario	Jerarquía de Importancia
<i>Congreso</i>	Justificar sus acciones frente al país en general, y frente a los electores de su distrito.	SI	SI	Alta	1º	Máxima
<i>Presidente y Ministros</i>	Aplicar políticas que promuevan el crecimiento y la estabilidad de la Economía. Factores a considerar en la evaluación de su gestión. Se mezclan egos e intereses por una reelección del partido. Reducir en el Largo Plazo el Déficit Fiscal	SI	SI	Alta	1º	Máxima
<i>FED</i>	Mantener una baja inflación y promover el crecimiento del país. Favorecer la reducción en cuenta corriente	SI	SI	Alta	1º	Máxima
<i>SEC (Organismo Fiscalizador)</i>	Reforzar su rol fiscalizador, promoviendo regulación sobre operaciones financieras.	SI	SI	Alta	1º	Máxima
<i>Fuerzas Armadas de EEUU</i>	No ver afectado sus niveles de financiamiento para actividades de la defensa.	NO	SI	Media	2º	Media

<i>Stakeholders</i>	<i>Interés</i>	<i>Legitimidad/ Influencia Legal</i>	<i>Poder para afectar al Gobierno</i>	<i>Urgencia de la Reclamación</i>	<i>Primario o Secundario</i>	<i>Jerarquía de Importancia</i>
<b><i>FMI y Banco Mundial</i></b>	Posible reducción de fondos aportados por economías desarrolladas (EEUU principalmente) y posible cuestionamiento de sus políticas de shock (reformas financieras y fiscales) en economías en desarrollo con problemas.	NO	SI	Baja	2º	Media
<b><i>Mercado de Crédito Internacional</i></b>	Mantener el flujo de capitales a razonables tasas de interés.	NO	NO	Media	2º	Media
<b><i>Contribuyentes</i></b>	Uso responsable, justo y eficiente de sus impuestos; molestia por el uso de fondos públicos destinados a rescatar empresas privadas manejadas irresponsablemente	SI	SI	Media	2º	Media
<b><i>Pequeños Inversionistas EEUU</i></b>	Evitar que se pierdan sus ahorros depositados en Instituciones Financieras e invertidos en la Bolsa de Valores	NO	NO	Alta	2º	Mínima
<b><i>Deudores Hipotecarios Prime</i></b>	Perciben injusticia, acreedores no discriminan por nuevos créditos.	NO	NO	Media	2º	Mínima
<b><i>Deudores Hipotecarios Subprime</i></b>	No ser rematados sus hogares por impagos. Renegociar deudas	NO	NO	Alta	2º	Mínima
<b><i>Familias Buscando Comprar Casa</i></b>	Acceso a Créditos con tasas de interés razonables	NO	NO	Alta	2º	Mínima
<b><i>Bancos con Crisis Financiera</i></b>	Evitar su colapso financiero, acceso a liquidez y evitar la liquidación de activos a valores significativamente inferiores	NO	NO	Alta	1º	Máxima
<b><i>Competencia de Bancos sin Crisis Financiera</i></b>	Evitar percepción de crisis general que se traduzca en una Corrida Bancaria, mantener su base de clientes.	SI	NO	Alta	2º	Media
<b><i>Accionistas de Instituciones Financieras Rescatadas</i></b>	No perder sus inversiones, recuperar parte de sus recursos	SI	SI	Alta	1º	Máxima
<b><i>Altos Ejecutivos de las Instituciones Financieras Rescatadas</i></b>	Recuperar el valor de la compañía y la confianza de inversionistas.	NO	NO	Media	2º	Mínima
<b><i>Sindicatos</i></b>	No flexibilizar condiciones labores y beneficios salariales, ni que se restrinjan programas de asistencia a trabajadores por reducir costos	NO	SI	Alta	2º	Media
<b><i>Trabajadores</i></b>	Mantener su empleo, que no se vea reducido sus salarios o programas de retiro. Valor de las stock options y 401k	NO	SI	Media	2º	Mínima
<b><i>Depositantes en Instituciones Financieras Rescatadas</i></b>	No perder sus recursos, lograr seguridad a través del aval del Estado.	SI	NO	Alta	2º	Media
<b><i>Acreedores de Instituciones Financieras Rescatadas</i></b>	Evitar la quiebra para cobrar los préstamos, evitar renegociaciones.	SI	NO	Alta	2º	Media

<i>Stakeholders</i>	<i>Interés</i>	<i>Legitimidad/ Influencia Legal</i>	<i>Poder para afectar al Gobierno</i>	<i>Urgencia de la Reclamación</i>	<i>Primario o Secundario</i>	<i>Jerarquía de Importancia</i>
<b><i>Clientes de Instituciones Financieras Rescatadas</i></b>	Que se recupere normalidad en los mercados financieros, acceso a créditos.	NO	NO	Baja	2º	Mínima
<b><i>Clasificadoras de Riesgo</i></b>	Restaurar su imagen en los mercados financieros e inversionistas en general.	NO	NO	Baja	2º	Mínima
<b><i>Bolsa de Comercio EEUU</i></b>	Rescatar actividad del mercado de capitales, mantenerse como uno de los principales centros financieros del mundo	SI	SI (lobby)	Alta	1º	Máxima
<b><i>Gobiernos Países Desarrollados</i></b>	Interés que sus economías sean lo menos afectada por la crisis. Debilidad del Dólar.	NO	SI	Alta	1º	Media
<b><i>Gobiernos Economías Emergentes</i></b>	Que se mantenga la alta demanda por materias primas y commodities.	NO	NO	Media	2º	Mínima
<b><i>Gobierno China</i></b>	Que EEUU evite caer en una larga y profunda recesión que se traduzca en una fuerte reducción en su tasa de crecimiento	NO	SI	Baja	2º	Media
<b><i>Sector Productivo y Comercial</i></b>	Que no se comprima el consumo y se mantengan las líneas de crédito comercial.	NO	SI (lobby)	Alta	2º	Máxima
<b><i>ONG y Organizaciones Ciudadanas</i></b>	Velar por que decisiones adoptadas vayan a favorecer su interés particular	SI	NO	Baja	2º	Mínima
<b><i>Países Productores de Commodities Estratégicos</i></b>	Que se mantenga o recupere la demanda y evitar fuerte reducción en los precios.	NO	NO	Media	2º	Mínima
<b><i>Principales Socios Comerciales</i></b>	Que posible recesión en EEUU se traduzca en una fuerte reducción de la demanda interna.	NO	NO	Media	2º	Media

**Figura 2: Mapa de Stakeholders: Crisis Financiera**



## **2. Análisis Filosófico Solución Aplicada: Enfoque de las 5 preguntas o desafíos.**

**La acción del gobierno de entregar un rescate financiero, se puede analizar bajo 5 perspectivas para concluir acerca de su calidad ética:**

### **2.1. ¿Es rentable?**

**Probablemente sólo en el corto plazo. Además, existen grandes probabilidades de que en el mejor de los casos sea de suma cero, ya que las ganancias obtenidas al salvar o reactivar la economía serán compensadas con el costo del aumento de la deuda pública y el desvío de los fondos públicos a instituciones privadas.**

**De darse un resultado positivo de la ayuda financiera, lograría reactivar la economía en su conjunto, y con ello recuperar los fondos entregados por el gobierno vía una mayor recaudación tributaria. Sin embargo, hay probabilidades serias de que finalmente se genere una pérdida neta de la riqueza pública.**

### **2.2. ¿Es legal?**

**De aprobarse por el Congreso, en primera instancia si lo sería. Sin embargo, en una mirada más profunda sobre la legalidad del plan, han surgido voces que alertan sobre la inconstitucionalidad de la medida. Este es el caso de Robert A. Levy, chairman del Directorio del Instituto Cato, quien destaca que toda acción del gobierno debe tener su respaldo en la Constitución.**

**Sobre aquella base, la entrega de fondos públicos al apoyo de corporaciones privadas, como bancos, empresas de seguros o instituciones hipotecarias, escaparía de las facultades otorgadas al gobierno por la Constitución, quedando viciada su legalidad. Ello aún cuando el argumento de base fuese la reactivación de la economía, ya que se estaría involucrando en la gestión de riesgos privados los recursos de los contribuyentes.**

**A lo anterior se suma que el Departamento del Tesoro de EE.UU. está entregando enormes sumas de dinero a los bancos sin salvaguardias claras para los contribuyentes ni sanciones para los administradores.**

### **2.3. ¿Es justo?**

**Por parte de las compañías, es la única solución posible para mantener el sistema de pagos y con ello, la economía real, viva. En cierta forma, esa es la gran amenaza con la que juegan las empresas financieras: “si nos dejan caer, muchos caerán con nosotros” (to big to fail).**

**Por parte de los contribuyentes, no representa una medida justa ya que sus representantes y el gobierno, se estarían endeudando con dinero de los contribuyentes para salvar a instituciones privadas. Desencadenando que las “Ganancias son privadas y las Pérdidas públicas”, lo que resulta injusto para los contribuyentes.**

### **2.4. ¿Es correcto?**

**Esta es la gran duda del tema. Por un lado, lo que parece ser correcto, es que a pesar de los errores cometidos por las empresas financieras, el bien mayor para la Sociedad es rescatarles con el fin de proteger la economía. Sin embargo, decisiones como éstas no son consistentes con las reglas del juego en un sistema de mercado. La dinámica de creación y cierre de empresas es constitutivo del sistema de libre mercado.**

**Por otro lado, a pesar de la preocupación a las consecuencias negativas que tendría una recesión para la economía de EE.UU. derivada del shock por el colapso de las compañías financieras, igualmente importante es ponderar los riesgos asociados a mantener instituciones en las que sus principales ejecutivos han cometido errores graves. En particular, el riesgo moral asociado por esta acción, puede desincentivar aplicar cambios que permitan hacer un recambio o mejorar el sistema financiero nacional e internacional.**

### **2.5. ¿Esto entrega el mayor beneficio neto para todos?**

**Probablemente no. El mayor punto a favor de la intervención del gobierno es proteger el sistema financiero bajo la presunción de que si las empresas con problemas caen, entonces se perderá la confianza en el sistema de pagos lo que generaría un caos en la economía. Sin embargo, aunque se estima que esto efectivamente ocurriría en un primer momento, resulta evidente en una segunda mirada de que**

**esto deja abierta la oportunidad para que especuladores puedan beneficiarse tomando mayores riesgos, con el respaldo implícito del gobierno.**

**Por otro lado, la declaración de bancarrota de una empresa, no significa que ella deba ser necesariamente liquidada. Bajo el Capítulo 11 de la Ley de Quiebras de EE.UU., las empresas pueden continuar operando bajo la dirección de un interventor, y facilitando la reasignación eficiente de los recursos.**

**Finalmente, al aplicar el rescate financiero por el gobierno de EE.UU., se entrega un beneficio a unos pocos con una transferencia de riqueza desde muchos contribuyentes.**

### **3. Análisis Filosófico Solución Aplicada: Enfoque de las Virtudes Esperadas**

#### **3.1. Motivación**

**Rescatar instituciones financieras de gran tamaño, bajo la creencia de que el no realizarlo causara un daño colateral enorme en la economía americana. Lo cual finalmente significara recesión, pérdida de empleos, contracción de la economía, etc., todas ellas consecuencias que no pueden ser permitidas por los oficiales gubernamentales.**

#### **3.2. Virtudes**

**Probablemente no hay una mayor virtud en si misma, excepto el hacer algo en favor de un bien mayor: el proteger la economía y el sistema productivo. Sin embargo, como anti virtud, se tiene el que se premia a quienes en forma natural debían haber tenido una pérdida.**

#### **3.3. Rasgo de Carácter**

**Aquí se tiene uno de los mayores problemas. El ejercer una acción orientada a salvar grandes instituciones financieras da la razón al argumento de "Somos muy grandes para caer", ejerciendo con ello una gran influencia para aumentar el riesgo moral a futuro de estas**

**compañías. Por otro lado, se puede ver como una actitud del gobierno, el cual representa a los ciudadanos, se traduce en proteger los intereses de privados al socializar las pérdidas de estos.**

**No obstante, al no realizar el salvataje, el gobierno de EE.UU. puede ser visto como con una actitud de indiferencia a problemas que afectan toda la economía (aun cuando la ideología liberal demarcado establece que el Estado debe interferir lo menos posible); o, inclusive, una falta de criterio o visión en el mismo sentido.**

#### **4. Conclusión sobre Solución Aplicada**

**En vista del análisis expuesto, la primera conclusión es que la propuesta de salvataje probablemente significará, en el mejor de los casos, un solución temporal al problema de fondo, con el sólo efecto de un fuerte gasto de fondos públicos para salvar inversiones de privados. Por contraparte, el mayor temor es que aunque no es una medida justa, existe un consenso general que las consecuencias de no realizarlo pueden ser peores.**

**Sin embargo, aunque se comparte la opinión de la ayuda en el corto plazo, los efectos negativos en el mediano y largo plazo puede elevar los costos económicos, ya que se estará desvirtuando la responsabilidad social de la empresa para con los accionistas y con la sociedad. Ello debido a la distorsión producida por el riesgo moral, y el fortalecimiento del concepto de “somos demasiado grandes para que nos dejen caer”.**

**Finalmente, aún cuando inevitablemente existirá una destrucción de riqueza de no entregarse el apoyo a las instituciones financieras, lo justo y ético es que esta pérdida sea asumida por aquellos que conscientemente estuvieron dispuestos a asumir mayores riesgos, y no los contribuyentes. Recordando, como se comentó anteriormente, que una reorganización ordenada bajo el Capítulo 11 de la Ley de Quiebras de EE.UU., permitirá al sistema financiero seguir operando, y que las consecuencias negativas sean asumidas por los responsables directos.**

## **5. Propuesta de Solución Alternativa**

**La propuesta alternativa es intervenir las empresas financieras con problemas para hacer un transparente e independiente diagnóstico de la calidad de los activos. Luego, dividir cada empresa financiera con problemas, en dos empresas; una con los activos tóxicos y otra con los activos sanos. La empresa que conserva los activos sanos, puede seguir operando y sus utilidades destinarlas a pagar la pérdida radicada en la empresa con los activos tóxicos.**

**Desde el punto de vista de la propiedad de estas empresas, los accionistas asumen las pérdidas correspondientes y si estas superan el patrimonio de la empresa consolidada, se convoca a Junta de Accionistas para aumentar el capital con acciones de una nueva serie, que acceda a la proporcionalidad correspondiente en las utilidades de la empresa sana. Este aumento de capital en la nueva serie de acciones puede ser suscrito de manera preferente por los actuales accionistas, o en aquella parte que no suscriben los actuales accionistas, lo puede realizar el público, hasta el capital mínimo necesario para adecuarse a las normas de riesgo y capitalización de Basilea:**

**Si el interés del público por adquirir nuevas acciones para capitalizar a la institución financiera, es insuficiente, corresponde facilitar las operaciones de mercado corporativo, tales como: fusiones y adquisiciones entre las empresas, la desinversión de activos, a través del procedimiento de continuidad de giro en la quiebra (Chapter 11).**

**Un modelo similar se desarrollo en Chile durante la crisis financiera de 1982, estableciendo el procedimiento de Venta de Cartera al Banco Central y establecimiento de la Deuda Subordinada, para el pago de los activos (créditos) de mala calidad en un plazo largo pero definido.**

**Complementariamente es necesario realizar una profunda investigación respecto de las responsabilidades personales en conducir a las empresas a esta situación de insolvencia. La Justicia tiene un rol importante en indagar y castigar a los culpables, tanto al interior de las empresas como en los diversos organismos dedicados a la supervisión del correcto registro y valorización de los activos tóxicos. Las sanciones tienen que ser ejemplificadotas, para disuadir de conductas no éticas que ponen en riesgo sistémico al mercado financiero y la Sociedad.**

## **6. Análisis Filosófico Solución Propuesta: Enfoque de las 5 preguntas o desafíos.**

### **6.1. ¿Es rentable?**

**Es muy seguro que en el primer tiempo producirá un efecto de shock sobre el sistema financiero, para los cuales claramente no será rentable. Aunque cabe preguntarse, ¿por qué debería ser rentable si lo que ocurre es sólo consecuencia de sus acciones, ante un mal manejo de riesgos? Es evidentemente injusto que logren obtener rentabilidad inyectándole artificialmente fondos públicos, luego de haber perdido la apuesta en busca de lucro particular.**

**Para el ciudadano la operación será rentable siempre y cuando los fondos se distribuyan de una forma tal que permita proteger a los ciudadanos que serán afectados, junto con generar las condiciones que permitan la recuperación o transformación de la economía.**

### **6.2. ¿Es legal?**

**De aprobarse, si lo será. Además, se salva el vicio de inconstitucionalidad comentado anteriormente, ya que los fondos públicos se destinan al bienestar de la comunidad en su conjunto, y no a un sector en particular.**

### **6.3. ¿Es justo?**

**Si, ya que no se premia a quienes son los directos culpables de la crisis financiera, obligándolos a asumir sus pérdidas y responsabilidades penales. Por otro lado, se intenta proteger a las actividades o ciudadanos que serán afectados por las acciones de otros.**

### **6.4. ¿Es correcto?**

**Si pues se privilegian formas de asignación de recursos con criterios de mercado.**

## **6.5. ¿Esto entrega el mayor beneficio neto para todos?**

**Si, ya que aún cuando las empresas financieras se vean afectadas, tendrán la oportunidad de reestructurarse o transformarse a estructuras más eficientes y eliminar operaciones que han significado pérdidas por mala gestión o no rentables. Evidentemente, no habrá beneficios a los actuales dueños y administradores de las instituciones financieras. Sin embargo, ellos constituyen sólo una pequeña parte de los afectados.**

## **7. Análisis Filosófico Solución Propuesta: Enfoque de las Virtudes Esperadas**

### **7.1. Motivación**

**Enfrentar el estado de crisis en la economía protegiendo a los ciudadanos e instituciones que serán afectadas por las acciones de otros, y generando las condiciones para una recuperación económica a su estado normal. Ello por medio de una reestructuración y reasignación, con criterio de mercado, de los activos de las instituciones.**

### **7.2. Virtudes**

**Deja en claro el principio de acción y consecuencia, dando pie a una conducta más prudente en cómo enfrentar los negocios. Se protege a los ciudadanos y asimismo da una señal de la preocupación del gobierno sin necesidad de premiar malas gestiones y generar incentivos en riesgo moral.**

### **7.3. Rasgo de Carácter**

**Coraje, ya que puede enfrentar un gran costo político inicial el gobierno y la clase política. En caso de no funcionar las medidas, será duramente criticado ya que muchos consideraban como la única solución el rescate al sistema financiero.**

**Imparcialidad, aunque de realizarse será considerado un ataque contra instituciones "tradicionales" y del cómo se han hecho las cosas. No obstante, aquello será un traspie que seguramente será calificado solo como un hecho puntual.**

## **PLAN DE RESCATE A GENERAL MOTORS, FORD Y CHRYSLER**

**Rick Wagoner, Alan Mulally y Rober Nardelli, CEOs de General Motors, Ford y Chrysler, respectivamente, sonaron convincentes cuando en 18 de noviembre de 2008 se reunieron con Nancy Pelosi, presidenta de la Cámara de Representantes de los Estados Unidos y la Comisión de Bancos del Senado. Su propósito era lograr ayuda financiera del gobierno ascendente a 25 mil millones de dólares, siendo su fundamento principal el de salvar una “industria símbolo” de Norteamérica.**

**Los CEOs de las Tres Grandes de EE.UU., como se conoce a GM, Ford y Chrysler, señalaron que el origen de sus actuales problemas estaba fuertemente ligado a la crisis financiera global y el sostenido incremento en el valor de los insumos con los cuales se manufacturaban los vehículos. A ello se sumaba el constante aumento en el precio de los combustibles durante los últimos tres años, con un precio del petróleo llegando casi a los US\$170 el barril en los últimos meses, triplicando su valor promedio de años anteriores. Ello había impactado directamente la demanda del principal mercado de las Tres Grandes: vehículos de gran tamaño y alto consumo de combustible.**

**Sin embargo, gran parte de su argumentación de ayuda financiera quedó en nada al descubrirse que los tres principales ejecutivos de las automotrices de EE.UU., habían llegado a Washington volando en sus jets privados mientras que un vuelo comercial en clase ejecutiva no costaba más de US\$500, ida y vuelta. El congresista Gary Ackerman comentó, en línea con el pensamiento de otros legisladores, que “resulta difícil dar dinero a los fabricantes de coches cuando sus CEOs viajan a Washington en sus jets corporativos. Estas cosas son simbólicas y marcan el tono de las conversaciones”.**

**Un par de semanas después, GM y Ford anunciaron la venta de sus jets ejecutivos y, nuevamente, los altos ejecutivos de las Tres Grandes volvieron a viajar a Washington con una renovada solicitud por ayuda financiera. Sin embargo, como muestra de haber recibido el mensaje y dar señales de austeridad, esta vez los CEOs de Ford y GM recomieron más de 500 millas para llegar a Washington en vehículos eléctricos híbridos. Por su parte, el CEO de Chrysler también siguió la misma línea y llegó a la capital de EE.UU. en un vuelo comercial.**

**A pesar de lo anterior, y los planes de reestructuración que presentaron los altos ejecutivos de las automotrices americanas, la petición de ayuda fue rechazada por el Congreso. Teniendo por fundamento principal, la poca claridad de sus planes respecto a dotar de una efectiva viabilidad de largo plazo a las Tres Grandes y ser competitivas frente a sus pares del Asia.**

**Repasando la historia, es probable que Wagoner, Mulally y Nardelli terminaran con mejor suerte su primera visita al Congreso si, antes de abordar sus jet privados para volar a Washington, hubiesen analizado su petición de ayuda financiera bajo un marco de Ética y Responsabilidad Corporativa. Objetivo que aborda el trabajo que a continuación se presenta, junto con proponer y fundamentar una solución que refleje en mejor forma los intereses de todos los stakeholders involucrados.**

## **A. ANTECEDENTES GENERALES**

### **1. Crónica de una Quiebra Anunciada:**

**Un primer punto a destacar en el análisis es que la actual coyuntura que está afectando a las “Tres Grandes de Detroit”, no tiene relación directa en la actual crisis de los mercados financieros. Por el contrario, en el caso de Ford y GM, sus problemas pueden trazarse 7 años atrás cuando en agosto de 2001 Standard & Poors decidió revisar la clasificación que por 10 años había otorgado de sus títulos de deuda, desde la categoría “A”, a una categoría dos niveles inferior: BBB+.**

**Aquél evento puso la voz de alerta a años de deficiente administración y productos, fruto de decisiones erróneas. Lo anterior se manifestó directamente en la progresiva pérdida de participación de mercado en EEUU y el resto del mundo a manos de sus rivales japoneses, que mejoraron los métodos de producción y demostraron ser más confiables. Sin embargo, tanto Ford como GM no recibieron el mensaje y continuaron con sus prácticas, acto que les significó que S&P rebajara nuevamente su calidad crediticia a la categoría de “basura” en mayo del 2005.**

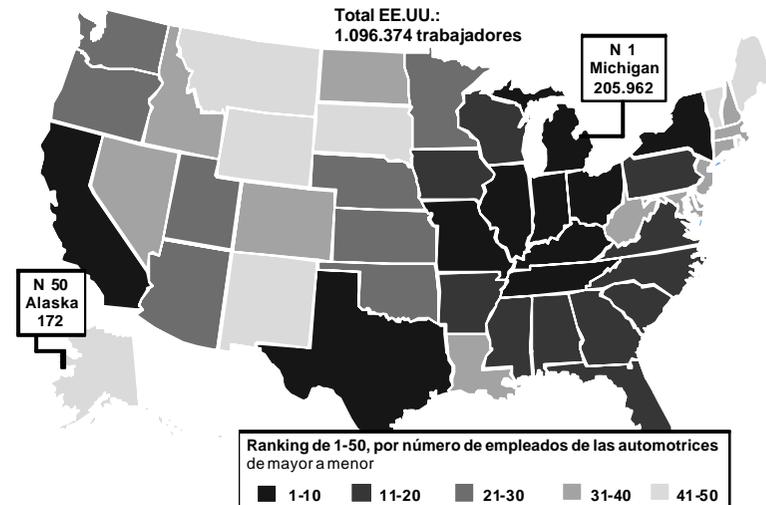
**No obstante, aquella mala gestión no fue reconocida por los CEOs de GM, Ford y Chrysler cuando el pasado martes 18 de Noviembre testificaron frente a la Comisión de Bancos del Senado de Estados Unidos para solicitar ayuda financiera que les permita sortear la crisis que enfrentan. En lo específico, los fabricantes de autos están pidiendo alrededor de 25 mil millones de dólares en préstamos que les ayuden a sobrevivir hasta 2010. No obstante, el principal fundamento de los ejecutivos no estuvo en proponer que las Tres Grandes se**

reestructurarían para emerger como empresas más competitivas y sustentables. Por el contrario, el argumento principal estuvo en ser “to Big to fail”.

Como ejemplo, el CEO de GM, Rick Wagoner, dijo que se necesita de un rescate a las automotrices para salvar a la economía de Estados Unidos de un "colapso catastrófico". Ello debido a la fuerza de trabajo que significan en la economía: GM cuenta con alrededor de 120.000 empleados estadounidenses. Ford tiene casi 80.000 y Chrysler con alrededor de 66.000. Asimismo, los tres fabricantes cuentan con casi 14.000 concesionarias estadounidenses que entre ellas emplean a otros 740.000 trabajadores.

Si se considera la distribución geográfica alrededor de EE.UU. de aquel conjunto de trabajadores, expuesto en la Figura 4 adjunta, es posible concluir que los estados del este serían los más afectados por el colapso de la industria. Más aún, si se suman también los proveedores utilizados por las Tres Grandes, quienes emplean un estimado de 610.000 personas, se alcanzaría un total de 1.6 millones de empleos vinculados directamente a la industria automotriz.

**Figura 3: Trabajadores de automotrices alrededor del país.**



**Fuente: Elaborado de Diario Financiero, 3 de diciembre de 2008, pág. 15**

**Pero el efecto no quedaría ahí, más allá de las pérdidas de empleos entre los fabricantes de autos, los concesionarios y los proveedores, están los casi dos millones de estadounidenses que obtienen su seguro médico directamente de uno de los Tres Grandes fabricantes de autos. La mayoría de ellos perdería esa cobertura si su empresa quiebra.**

**Finalmente, se verían afectadas las compañías de medios de comunicación, las cadenas y tiendas minoristas establecidas en las poblaciones donde se ubican las plantas armadoras, quienes también pudieran recortar empleos ya que obtienen ganancias por la publicidad de automóviles.**

**Adicionalmente, el Congreso crítico que las automotrices no habían modernizado su negocio hacia la producción de vehículos energéticamente más eficientes, ni tampoco planteaban hacerlo.**

## **2. Tras una nueva oportunidad por Ayuda:**

**El día 2 de diciembre los ejecutivos de General Motors, Ford y Chrysler presentaron por segunda vez sus planes de reestructuración, condición exigida por el Congreso para acceder a un rescate por US\$25.000 millones. Hicieron un reconocimiento explícito a los errores cometidos, en relación al escaso énfasis que por años habían puesto en vehículos de alta eficiencia energética.**

**Sin embargo, considerando el empeoramiento de las condiciones del mercado, donde las ventas en noviembre de Ford y GM cayeron 31% y 41%, respectivamente, los Tres Grandes de Detroit pretendían alcanzar una ayuda por un total de US\$34.000 millones. El monto solicitado para sobrevivir a la crisis global se distribuiría en US\$18.000 millones para GM, US\$7.000 millones para Chrysler, y una línea de crédito por US\$9.000 millones para Ford.**

**En el nuevo escenario, los ejecutivos de GM y Chrysler señalaron que estaban dispuestos a fusionar ambas empresas si los legisladores lo exigen, o incluso declararse en quiebra si con ello lograban obtener ayuda. También se observó una participación más activa de los trabajadores de la industria, con el presidente del sindicato United Auto Workers abogando directamente por lograr el apoyo a GM**

**Como resultado de las gestiones, los legisladores Demócratas perfeccionaron el lunes 8 de diciembre los detalles de un nuevo plan para rescatar a la industria automotriz, cuya primera fase otorgaría un préstamo por US\$15.000 millones para GM y Chrysler. Además, se establecería la figura de un “zar para la industria” denominado Asesor de Viabilidad Financiera (FVA, por su siglas en inglés), quien establecería lineamientos y medidas de éxito para cada empresa. Finalmente, se impondrían una serie de restricciones financieras y garantías para el gobierno.**

**No obstante las nuevas circunstancias, con los líderes demócratas a favor de un acuerdo para apoyar las automotrices, existía oposición de la Casa Blanca y los Republicanos a determinados puntos del Plan. Por una parte, la Casa Blanca dijo que no aceptaría otra fuente de fondos que no fuera un préstamo del Departamento de Energía, que buscaba ayudar a las automotrices para construir vehículos más ecológicos. Descartando así acceder al fondo de rescate de Wall Street por US\$700 mil millones, denominado Programa de Alivio de Activos Problemático (TARP, su sigla en inglés).**

**Mientras que por otra parte, los Republicanos se quejaban que no había un lenguaje claro en la legislación del plan que exigiese a las automotrices reestructurar su enorme deuda, antes de asumir una nueva obligación con los contribuyentes. Lo anterior requería eliminar los incentivos económicos a los principales ejecutivos y directivos, y a la United Auto Workers a otorgar concesiones a fin de reducir las obligaciones laborales de las empresas, temas especialmente críticos en el caso de GM.**

### **3. Los Detalles de la Ayuda del Gobierno:**

**El Senado finalmente rechazó el 11 de diciembre la propuesta de rescate por US\$15.000 millones. Ello obligó al gobierno de EE.UU. a recurrir a los fondos del TARP, ofreciendo el 19 de diciembre a GM y Chrysler préstamos de emergencia por US\$17.400 millones, de los cuales US\$13.400 millones los recibirían en diciembre y enero, mientras el saldo se postergaba a febrero, una vez que el parlamento aprobase la liberación del segundo tramo de US\$350.000 millones del TARP. Ford quedaba así sin respuesta positiva a su solicitud de línea de crédito, lo cual podría afectar sus perspectivas de largo plazo.**

**Las condiciones que exigió el gobierno para acceder a estos recursos establecía que las empresas debían recortar costos y hacerse comercialmente viables para fines de marzo de 2009, algo difícil de esperar con la demanda de automóviles en descenso y los altos costos**

**heredados de las empresas, que incluyen beneficios y pensiones para trabajadores jubilados. Mientras que la justificación de la Casa Blanca para el préstamo de emergencia fue el prevenir una quiebra desordenada en un período de dificultades económicas.**

**Los críticos del rescate señalaron que muchos de los objetivos no son obligatorios y que pueden cambiarse bajo ciertas circunstancias. Además, los fondos entregados representarán sólo un alivio de corto plazo, ya que Las Tres Grandes requieren para sobrevivir una reestructuración profunda. Esto significa reducir la capacidad de producción y los empleos, así como cambiar el mix de productos de cada firma.**

**Finalmente, cabe mencionar que con fecha 29 de diciembre el Departamento del Tesoro estadounidense comprometió US\$6.000 millones para apoyar a GMAC, el brazo financiero de General Motors. De ellos, US\$5.000 serían destinados a comprar una participación en GMAC, y el resto se prestaría GM para que la automotriz pudiese contribuir a la reorganización de la empresa financiera para transformarla en un banco comercial.**

#### **4. Caída en la Demanda Mundial por Automóviles:**

**También es necesario considerar otro aspecto importante: la caída en la demanda mundial de automóviles como resultado de la crisis financiera. Por ejemplo, en EE.UU. las ventas de GM retrocedieron 31% en diciembre pasado, su menor nivel en 49 años, acumulando una caída de 23% durante el 2008. Por otro lado, Ford también sufrió un retroceso de 32,4% en diciembre, y una caída anual de 20,7%.**

**La menor demanda del mercado de EEUU también tocó a las firmas japonesas Toyota y Honda. La primera, con una caída de 36,7% en diciembre y una baja de 15% durante el año; mientras que Honda retrocedió 35% en sus ventas durante el último mes del año, registrando su primer declive desde que ingreso a tal mercado el año 1992.**

**De igual modo, la menor demanda de automóviles se expandió con fuerza a otros importantes mercados, como Japón y Francia. Las ventas de automóviles en el mercado japonés cayeron durante diciembre 2008 en 22%, siendo el más afectado Honda con una caída de 25,3%. Por otra parte, en Francia las ventas del rubro cayeron 15,8% en el último mes del año, siendo el más afectado Renault cuyas ventas se desplomaron en 19,9%.**

**Lo anterior implicó que las automotrices fuera de EE.UU. también hayan caído en crisis, obligando necesariamente a su tomar nuevas estrategias y a reestructurarse. A continuación se muestra un detalle, para las principales marcas de automóviles, de los desafíos que están enfrentando las automotrices y que se manifiesta en una caída de la industria global de 4,8% en volumen en 2008:**

**Francia:**

**Renault:** El grupo francés Renault, dueño de Renault, Dacia y Samsung, demanda una ayuda fiscal de US\$11.872 millones para su supervivencia. Además, inició un plan de ajuste para reducir gastos entre 20% y 25% para hacer frente a las menores ventas de 2009.

**Peugeot-Citroën:** también está con problemas financieros, aunque en menor grado. Frente al ajuste de menores ventas para el año 2009, la reducción de costos va a implicar el despido de 2.700 trabajadores, cerca de 3% de su dotación total.

**Corea del Sur:**

**SsangYong:** Bajas ventas y altas deudas tienen al borde de la liquidación a la empresa, la cual ya se acogió al capítulo 11 de la Ley de Quiebras de EE.UU. Con ello busca congelar sus obligaciones financieras y dejar en manos de un interventor su reestructuración.

**Hyundai y Kia Motors:** Para hacer frente a la fuerte caída en sus colaciones en el mercado de EE.UU., la empresa decidió que todos los compradores de sus vehículos que si pierden sus empleos podrán devolverlos y quedar sin deuda. Además, planea recortar su producción mundial en un rango de 25% a 30% durante el primer trimestre de 2009.

## **Japón:**

**Toyota:** La segunda automotriz del mundo cerró el año 2008 con sus primeras pérdidas desde 1937, las cuales se estiman en US\$1.690 millones. Para hacer frente a la menor demanda cerrará 12 de sus filiales en Japón antes de marzo 2009.

**Honda:** En su caso bajará la producción en 56.000 unidades, llegando a 1,2 millones de unidades en 2009, frente a su meta original de 1,31 millones.

**Nissan:** La empresa cerró el 2008 con grandes pérdidas, después de una década de sostenidas ganancias. Como medidas ha prescindido de todos los trabajadores temporales, las plantas de EE.UU. funcionaran sólo 4 días a la semana por tiempo indefinido, y trasladara su producción de compactos a Tailandia.

**Suzuki:** Suspendirá en febrero sus plantas locales durante una semana para reducir su producción a cerca de 1,6 millones de vehículos, extendiéndose la medida incluso a la unidad de motocicletas.

## **B. LA BÚSQUEDA DE UNA SOLUCIÓN ÉTICA**

### **1. Identificación de los Stakeholders:**

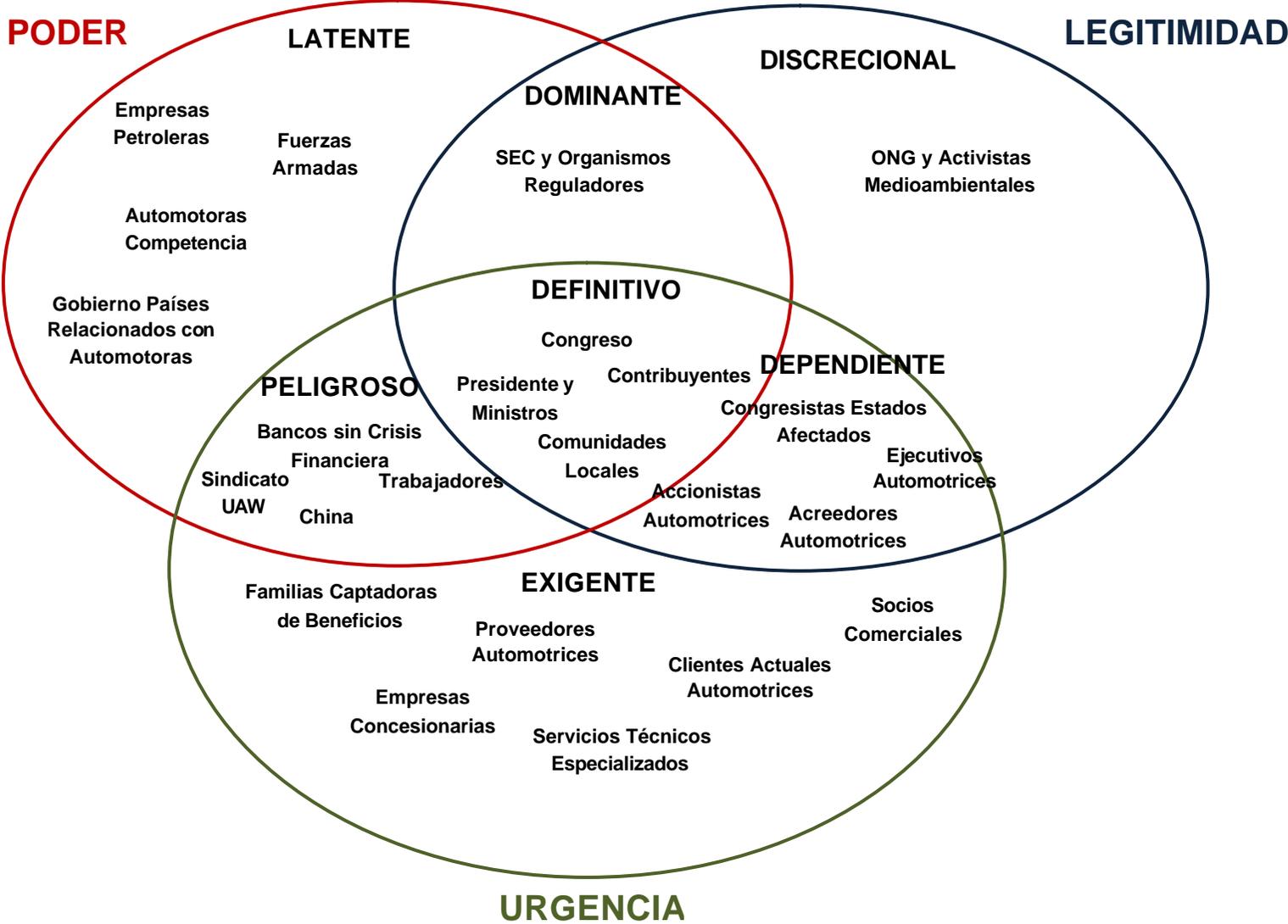
Debido a la magnitud que representan las Tres Grandes de Detroit en la economía de EEUU, la decisión que se tome respecto a su situación no solo tendrá impacto en el mercado local sino que también internacional. Ello vía los vínculos de negocios que mantienen con otras automotoras como en la demanda interna de vehículos. Un análisis detallado de los stakeholders es presentado en la Tabla 2, mientras que en la Figura 4 se muestra el Mapa de Stakeholders.

**Tabla 2: Identificación Stakeholders Crisis Automotriz en EE.UU.**

<i>Stakeholders</i>	<i>Interés</i>	<i>Legitimidad/ Influencia Legal</i>	<i>Poder para afectar al Gobierno</i>	<i>Urgencia de la Reclamación</i>	<i>Primario o Secundario</i>	<i>Jerarquía de Importancia</i>
<i>Presidente y Ministro</i>	No producir un daño a la economía y al empleo, mantener una empresa de identidad nacional.	SI	SI	Alta	1º	Máxima
<i>Congresistas de Estados Relaciones</i>	Proteger los intereses de los electores que representan, asegurar su reelección.	SI	NO	Media	2º	Máxima
<i>Congreso</i>	Justificar sus acciones frente al país en general, y frente a los electores de su distrito.	SI	SI	Media	2º	Media
<i>Contribuyentes</i>	Uso responsable, justo y eficiente de sus impuestos; molestia por el uso de fondos públicos destinados a rescatar empresas privadas manejadas irresponsablemente	SI	SI	Media	2º	Media
<i>SEC y Reguladores</i>	Que se de cumplimiento a normas laborales y financieras	SI	SI	Media	2º	Media
<i>Fuerzas Armadas</i>	Deterioro en proveedores de vehículos militares.	NO	SI	Media	2º	Media
<i>Altos Ejecutivos Ford - GM – Chrysler</i>	Recuperar el valor de la compañía y la confianza de inversionistas.	SI	NO	Media	1º	Máxima
<i>Accionistas Ford - GM – Chrysler</i>	No perder sus inversiones, recuperar sus recursos, maximizar el valor de la empresa.	SI	NO	Alta	1º	Máxima
<i>Proveedores Ford - GM – Chrysler</i>	Mantener contratos y demanda por sus servicios. Evitar reconversión de máquinas altamente especializadas.	NO	NO	Alta	2º	Media
<i>Clientes Actuales Ford - GM – Chrysler</i>	Que se mantenga suministro de repuestos para los vehículos, no afectar valor del mercado secundario de aquellos.	NO	NO	Baja	2º	Mínima
<i>Empresas Concesionarias</i>	No perder el giro de los negocios, identidad con la marca.	NO	NO	Media	2º	Mínima
<i>Servicios Técnicos Especializados</i>	Riesgo de obsolescencia de sus conocimientos	NO	NO	Media	2º	Mínima
<i>Acreedores Ford - GM – Chrysler (Bonos)</i>	Recuperar los fondos prestados.	SI	NO	Alta	1º	Media
<i>Bancos e Instituciones Financieras</i>	Mantener buena de relación de negocios, evitar exponerse a altos riesgos	SI	SI	Media	1º	Media
<i>United Auto Workers (Sindicato)</i>	Conservar condiciones labores, beneficios salariales, programas de asistencia a trabajadores	NO	SI	Alta	2º	Media
<i>Trabajadores Ford - GM – Chrysler</i>	Mantener su empleo, que no se vea reducido sus salarios o programas de retiro. Valor de las stock options.	NO	SI	Alta	1º	Media

<b>Stakeholders</b>	<b>Interés</b>	<b>Legitimidad/ Influencia Legal</b>	<b>Poder para afectar al Gobierno</b>	<b>Urgencia de la Reclamación</b>	<b>Primario o Secundario</b>	<b>Jerarquía de Importancia</b>
<b>Familias que reciben recursos de las empresas</b>	No ver interrumpido el flujo de asistencia	NO	NO	Alta	2º	Media
<b>Comunidades en torno a las Plantas</b>	Evitar pérdidas de empleo, que no desaparezca el motor económico de la ciudad.	SI	SI	Alta	1º	Media
<b>Automotoras de la Competencia</b>	No verse como causantes de la quiebra de las automotoras, y que no se afecte a proveedores de la industria por las plantas ubicadas en EEUU.	NO	SI	Baja	2º	Mínima
<b>Gobiernos de países relacionados con Automotoras</b>	Evitar que se otorguen subsidios a sus competidoras Impacto sobre el empleo local e industria asociadas.	NO	NO	Baja	2º	Mínima
<b>Activistas medioambientales</b>	Buscar oportunidad de producir vehículos más eficientes	NO	NO	Baja	2º	Mínima
<b>Socios Comerciales</b>	Mantener o mejorar relación económica y operativa actual, no detener operaciones conjuntas.	NO	SI	Media	2º	Media
<b>Empresas Petroleras</b>	Se mantenga estándar en consumo de combustible, evitar la reconversión a vehículos más eficientes.	NO	NO	Baja	2º	Mínima

**Figura 4: Mapa de Stakeholders Automotrices Estadounidenses**



## **2. Análisis de RSE de las Automotoras bajo los Principios de Global Compact**

**Las automotoras GM, Ford y Chrysler muestran incumplimiento de los Principios 7, 8 y 9 del Global Compact, que señalan lo siguiente:**

- 7) Las empresas deben mantener un enfoque preventivo orientado al desafío de la protección medioambiental**
- 8) Adoptar iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental**
- 9) Favorecer el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente**

## **3. Propuesta de Solución a Crisis Automotriz**

### **3.1. Preámbulo:**

**Como punto de partida se tiene claro que no prestar asistencia a la industria automotriz estadounidense tendría un gran impacto en su economía doméstica, a nivel de producción, empleo, familias y pensionados de las empresas. Efectos que podrían sobrepasar por mucho los costos de una posible ayuda bien orientada. Así entonces, el tema en cuestión radica bajo qué términos se otorgaría la asistencia financiera de modo de lograr la mejor solución para los stakeholders involucrados.**

**Se mencionó que las automotoras estaban solicitando originalmente alrededor de US\$25.000 millones en préstamos que les ayuden a sobrevivir hasta 2010, donde los defensores de aquello argumentan que si los Tres Grandes pueden resistir hasta entonces, estarán en posición de ser competitivos al largo plazo. Por otra parte están aquellos que cuestionan que la ayuda será la última, dado que la carga financiera que arrastran las empresas, en especial GM, les daría de 2 a 3 meses de operaciones antes de caer en una nueva crisis.**

**Aquellos cuestionamientos llevó al rechazo en el Congreso de la última propuesta de ayuda, que ascendía a un préstamo de US\$15.000 millones, y obligó al gobierno a entregar recursos a GM y Chrysler por un monto de US\$13.400 millones directamente del TARP para asegurar su continuidad. Monto al que se sumarían otros US\$4.000 millones a entregar en febrero con cargo a la misma fuente.**

**Pero la reestructuración financiera es un tema pendiente. Por ejemplo, GM tiene US\$43.000 millones en deuda y Ford otros US\$24.900 millones. GM, la de peor situación financiera, ya ha pagado más de US\$3.000 millones anuales en intereses, y se estima que para el 2009 necesitaría en torno a los US\$17.000 de préstamos del gobierno para mantenerse. Tal cifra agregaría otros US\$900 millones de intereses y elevaría su deuda total a cerca de US\$60.000 millones.**

**En resumen, dada la historia que traen GM, Ford y Chrysler, haberles otorgado un préstamo conservando las actuales condiciones actuales, no sería una solución orientada a darles viabilidad en el largo plazo. En la otra posición, si no se accedía a un rescate, GM corría el riesgo de quedarse sin dinero a fin de este año o a principios de 2009. Ford y Chrysler ha pesar de tener más efectivo en relación a sus necesidades, la mayor parte de esos recursos provienen de préstamos que consiguieron antes de la actual crisis crediticia.**

**Pero también estuvo sonando fuerte la alternativa de la quiebra como solución para lograr una reestructuración profunda, especialmente en el caso de GM y Chrysler. Al respecto, es preciso aclarar que bajo las leyes de EE.UU. existen dos tipos de bancarrota: El Capítulo 11, que permite a una empresa continuar operando mientras congela las deudas y contratos que no puede cumplir; y el Capítulo 7, donde la compañía quiebra bastante rápido mientras sus activos son liquidados para tratar de satisfacer a sus acreedores.**

### **3.2. Decisión Final**

**Para que la industria automotriz estadounidense, representada por GM, Ford y Chrysler, sea viable, es necesario rebajar costos, capacidad y el nivel de deuda, junto con orientar la producción hacia vehículos más eficientes para hacer frente a su competencia desde el Asia. Claramente aquello no es posible de lograr con una plana ejecutiva que muestra señales tardías de austeridad ni con un sindicato que se caracteriza por la influencia que ejerce en el sector. Así entonces, antes que el préstamo otorgado por el gobierno desde fondos del TARP,**

**la opción dolorosa pero necesaria habría sido que las empresas GM y Chrysler se hubiesen acogido al Capítulo 11 de la Ley de Quiebras de EE.UU.**

**Con tal medida se podría lograr una recuperación a largo plazo de las empresas, no dilatando una decisión cuyos costos se van haciendo mayores. Se requiere una efectiva reestructuración de las empresas, mientras se mantienen en marcha sus operaciones. Bajo los términos del Capítulo 11, los trabajadores sindicalizados que reciben más de US\$70 la hora en salarios y beneficios pueden perder sus contratos. Los accionistas perderán dinero y los bancos acreedores deberán canjear parte del dinero que les deben a cambio de acciones en las compañías reorganizadas. Junto a ello, los ejecutivos de las empresas automotrices podrían ver como se suspenden sus bonos, reducen salarios y afectan sus carreras.**

**Además, de acogerse al Capítulo 11, las automotrices GM y Chrysler pueden captar nuevos recursos privados para su financiamiento a bajo costo gracias a la figura del denominado debtor-in-possession, el que tiene prioridad sobre las acreencias existentes. Incluso para favorecer tal llegada de recursos, el gobierno podría garantizar tal tipo de financiamiento como pagador de última instancia.**

**La medida también servirá para reducir la alta carga financiera heredada que arrastran las automotoras como consecuencia de financiar beneficios sindicales, como planes de pensiones, la alta indemnización de trabajadores despedidos y la creación de un fondo para el financiamiento de la salud de empleados y jubilados cuya gestión fue entregada al sindicato United Auto Workers. Actualmente el costo por trabajador está en torno a los US\$125.000, los que la UAW se veía obligada a reducir mediante aceptar despidos o reducción de sueldos.**

**En relación a los stakeholders más vulnerables que se puedan ver afectados, como los trabajadores que pierden sus puestos de trabajo y comunidades en torno a las plantas de producción, es necesario implementar planes de reconversión donde fuese necesario.**

**Finalmente, con la reducción de costos, se podrá reorientar recursos al desarrollo de nuevos productos, los cuales deberían enfocarse a la eficiencia energética y cuidado del medio ambiente. Como ejemplo, GM, Ford y Chrysler reemplazan actualmente entre el 14% y 16% de sus volúmenes de venta con nuevos modelos todos los años durante la última década. Valores que contrastan con los japoneses y coreanos, quienes reemplazan un 21% y 28% de su volumen, respectivamente.**

#### **4. Análisis Filosófico Solución Propuesta: Enfoque de las 5 preguntas o desafíos**

**A continuación se da un análisis de la propuesta para rescatar al sector automotor estadounidense, a la luz de preguntas clave sobre su ética:**

##### **4.1. ¿Es Rentable?**

**Para el gobierno y economía puede serlo en el largo plazo, no así en el corto o mediano plazo, aunque mantendría una imagen de responsabilidad frente a los contribuyentes y público en general. Sin duda el mayor costo en lo inmediato recaería sobre el sindicato UAW, grandes accionistas, patrimonio personal de los gerentes de las compañías y las arcas públicas del estado de Michigan, donde están establecidas las empresas.**

##### **4.2. ¿Es Legal?**

**Si. El Capítulo 11 de la Ley de Quiebras en EEUU permite lograr una reorganización de las empresas a fin de asegurar su sostenibilidad en el largo plazo, en donde todos los participantes deberán asumir un costo monetario en lo inmediato.**

##### **4.3. ¿Es Justo?**

**Para contribuyentes y público en general es justo, ya que no corresponde que el sector público absorba pérdidas y subsidie un sector privado de la economía sin una claridad sobre la rentabilidad social de tal acción. Es necesario que los involucrados directamente en la caída de las empresas internalicen el costo, a fin de evitar el riesgo moral que daría la señal del gobierno otorgando fondos sin fuertes consecuencias.**

##### **4.4. ¿Es Correcto?**

**No es un camino totalmente nuevo y tiene probados éxitos. Otras industrias en Estados Unidos, como las firmas acereras y las aerolíneas, han utilizado en el pasado la figura de la bancarrota, vía Capítulo 11, para volver a ser rentables sin poner en riesgo ninguna parte del presupuesto federal.**

#### **4.5. ¿Esto entrega el mayor beneficio neto para todos?**

**Se vislumbra una rentabilidad social en el largo plazo no sólo por un mejor uso de los recursos federales, sino porque es la única opción para rentabilizar nuevamente un sector de la economía que estaba perdiendo progresivamente participación de mercado y competitividad frente a sus pares del Asia. No obstante, en el corto plazo se deben aplicar medidas orientadas a reducir el impacto en empleo y sectores relacionados. Más aún, la situación demanda una acción inmediata, considerando la caída en la demanda mundial de automóviles.**

#### **5. Análisis Filosófico Solución Propuesta: Enfoque de las Virtudes Esperadas**

**A través de este método se realiza un Análisis de Brecha de la decisión del Gobierno, a la luz de las expectativas de los Stakeholders en la decisión de rescatar a las Tres Grandes de Detroit: GM, Ford y Chrysler. Tales expectativas para el Gobierno involucran ver:**

##### **5.1. Motivación**

**Rescatar un sector clave de la economía de EEUU pero sin que ello de una mala señal al mercado. Cuidar de no incentivar un riesgo moral que conduzca a manejo irresponsable de empresas privadas que se consideran a si mismas como To Big to Fail. Evitar una recesión prolongada de la economía que eleve el desempleo.**

##### **5.2. Virtudes**

**Se valora la sinceridad de reconocer la falencia de un sector de la economía que demanda una reestructuración radical, la cual no admite mayor dilatación. Se reconoce integridad y transparencia para el uso de recursos federales, de no caer en populismo a favor de la preferencia de los grupos de interés.**

### **5.3. Rasgo de Carácter**

**Sin duda está la selección balanceada de extremos, no deja caer a un actor importante de la economía, pero tampoco da la señal de socializar pérdidas privadas. Está también el coraje político de asumir el costo a corto plazo que demanda la decisión a favor de otorgar sostenibilidad una vez que la economía global se recupere. Finalmente está la imparcialidad, al no verse influenciado por el lobbismo desde los ejecutivos del sector automotor y políticos de los estados involucrados.**

### **6. Conclusión Final sobre Solución Propuesta:**

**Es posible concluir que el plan de rescate propuesto, con las empresas automotoras estadounidenses acogéndose al Capítulo 11 de la Ley de Quiebras y recibiendo apoyo del Gobierno en el proceso de reorganización, es la mejor alternativa en términos éticos. Se favorece la sostenibilidad en el largo plazo de un sector clave de la economía, se evita dar una mala señal que promueva el riesgo moral en el manejo irresponsable de grandes empresas, se internalizan las pérdidas a los responsables y se da soporte a los stakeholders más vulnerables.**

**Además, la solución implica llevar de forma rápida una reestructuración que reduzca costos y oriente los esfuerzos hacia vehículos más eficientes y amistosos con el medio ambiente, a fin de hacer frente a la competencia de las automotrices del Asia, y la fuerte contracción de la demanda mundial de automóviles.**

**Centro de Gestión (CEGES)**  
**Departamento de Ingeniería Industrial**  
**Universidad de Chile**

**Serie Gestión**

**Nota : Copias individuales pueden pedirse a [ceges@dii.uchile.cl](mailto:ceges@dii.uchile.cl)**

**Note : Working papers are available to be request with [ceges@dii.uchile.cl](mailto:ceges@dii.uchile.cl)**

**2001**

**29. Modelos de Negocios en Internet (Versión Preliminar)**

**Oscar Barros V.**

**30. Sociotecnología: Construcción de Capital Social para el Tercer Milenio**

**Carlos Vignolo F.**

**31. Capital Social, Cultura Organizativa y Transversalidad en la Gestión Pública**

**Koldo Echebarria Ariznabarreta**

**32. Reforma del Estado, Modernización de la Gestión Pública y Construcción de Capital Social: El Caso Chileno (1994-2000)**

**Álvaro V. Ramírez Alujas**

**33. Volver a los 17: Los Desafíos de la Gestión Política (Liderazgo, Capital Social y Creación de Valor Público: Conjeturas desde Chile)**

**Sergio Spoerer H.**

**2002**

**34. Componentes de Lógica del Negocio desarrollados a partir de Patrones de Procesos**

**Oscar Barros V.**

**35. Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios**

**Enrique Jofré R.**

**36. The Derivatives Markets in Latin America with an emphasis on Chile**

**Viviana Fernández**

**37. How sensitive is volatility to exchange rate regimes?**

**Viviana Fernández**

**38. Gobierno Corporativo en Chile después de la Ley de Opas**

**Teodoro Wigodski S. y Franco Zúñiga G.**

**39. Desencadenando la Innovación en la Era de la Información y el Vértigo Nihilista**

**Carlos Vignolo**

**40. La Formación de Directivos como Expansión de la Conciencia de Sí**

**Carlos Vignolo**

**41. Segmenting shoppers according to their basket composition: implications for Cross-Category Management**

**Máximo Bosch y Andrés Musalem**

**42. Contra la Pobreza: Expresividad Social y Ética Pública**

**Sergio Spoerer**

**43. Negative Liquidity Premia and the Shape of the Term Structure of Interest Rates**

**Viviana Fernández**

**2003**

**44. Evaluación de Prácticas de Gestión en la Cadena de Valor de Empresas Chilenas**

**Oscar Barros, Samuel Varas y Richard Weber**

**45. Estado e Impacto de las TIC en Empresas Chilenas**

**Oscar Barros, Samuel Varas y Antonio Holgado**

**46. Estudio de los Efectos de la Introducción de un Producto de Marca Propia en una Cadena de Retail**

**Máximo Bosch, Ricardo Montoya y Rodrigo Inostroza**

**47. Extreme Value Theory and Value at Risk**

**Viviana Fernández**

**48. Evaluación Multicriterio: aplicaciones para la Formulación de Proyectos de Infraestructura Deportiva**

**Sara Arancibia, Eduardo Contreras, Sergio Mella, Pablo Torres y Ignacio Villablanca**

**49. Los Productos Derivados en Chile y su Mecánica**

**Luis Morales y Viviana Fernández**

**50. El Desarrollo como un Proceso Conversacional de Construcción de Capital Social: Marco Teórico, una Propuesta Sociotecnológica y un Caso de Aplicación en la Región de Aysén**

**Carlos Vignolo F., Christian Potocnjak C. y Alvaro Ramírez A.**

**51. Extreme value theory: Value at risk and returns dependence around the world**

**Viviana Fernández**

**52. Parallel Replacement under Multifactor Productivity**

**Máximo Bosch y Samuel Varas**

**53. Extremal Dependence in Exchange Rate Markets**

**Viviana Fernández**

**54. Incertidumbre y Mecanismo Regulatorio Óptimo en los Servicios Básicos Chilenos**

**Eduardo Contreras y Eduardo Saavedra**

**2004**

**55. The Credit Channel in an Emerging Economy**

**Viviana Fernández**

**56. Frameworks Derived from Business Process Patterns**

**Oscar Barros y Samuel Varas**

**57. The Capm and Value at Risk at Different Time Scales**

**Viviana Fernández**

**58. La Formación de Líderes Innovadores como Expansión de la Conciencia de Sí: El Caso del Diplomado en Habilidades Directivas en la Región del**

**Bío-Bío – Chile**

**Carlos Vignolo, Sergio Spoerer, Claudia Arratia y Sebastián Depolo**

**59. Análisis Estratégico de la Industria Bancaria Chilena**

**Teodoro Wigodski S. y Carla Torres de la Maza**

**60. A Novel Approach to Joint Business and System Design**

**Oscar Barros**

**61. Los deberes del director de empresas y principales ejecutivos Administración de crisis: navegando en medio de la tormenta.**

**Teodoro Wigodski**

**62. No más VAN: el Value at Risk (VaR) del VAN, una nueva metodología para análisis de riesgo**

**Eduardo Contreras y José Miguel Cruz**

**63. Nuevas perspectivas en la formación de directivos: habilidades, tecnología y aprendizaje**

**Sergio Spoerer H. y Carlos Vignolo F.**

**64. Time-Scale Decomposition of Price Transmission in International Markets**

**Viviana Fernández**

**65. Business Process Patterns and Frameworks: Reusing Knowledge in Process Innovation**

**Oscar Barros**

**66. Análisis de Desempeño de las Categorías en un Supermercado Usando Data Envelopment Analysis**

**Máximo Bosch P., Marcel Goic F. y Pablo Bustos S.**

**67. Risk Management in the Chilean Financial Market The VaR Revolution**

**José Miguel Cruz**

**2005**

- 68. Externalizando el Diseño del Servicio Turístico en los Clientes: Teoría y un Caso en Chile**  
Carlos Vignolo Friz, Esteban Zárate Rojas, Andrea Martínez Rivera, Sergio Celis Guzmán y Carlos Ramírez Correa
- 69. La Medición de Faltantes en Góndola**  
Máximo Bosch, Rafael Hilger y Ariel Schilkrut
- 70. Diseño de un Instrumento de Estimación de Impacto para Eventos Auspiciados por una Empresa Periodística**  
Máximo Bosch P., Marcel Goic F. y Macarena Jara D.
- 71. Programa de Formación en Ética para Gerentes y Directivos del Siglo XXI: Análisis de las Mejores Prácticas Educativas**  
Yuli Hincapie y Teodoro Wigodski
- 72. Adjustment of the WACC with Subsidized Debt in the Presence of Corporate Taxes: the N-Period Case**  
Ignacio Vélez-Pareja, Joseph Tham y Viviana Fernández
- 73. Aplicación de Algoritmos Genéticos para el Mejoramiento del Proceso de Programación del Rodaje en la Industria del Cine Independiente**  
Marcel Goic F. y Carlos Caballero V.
- 74. Seguro de Responsabilidad de Directores y Ejecutivos para el Buen Gobierno Corporativo**  
Teodoro Wigodski y Héctor H. Gaitán Peña
- 75. Creatividad e Intuición: Interpretación desde el Mundo Empresarial**  
Teodoro Wigodski
- 76. La Reforma del Estado en Chile 1990-2005. Balance y Propuestas de Futuro**  
Mario Waissbluth
- 77. La Tasa Social de Descuento en Chile**  
Fernando Cartes, Eduardo Contreras y José Miguel Cruz
- 78. Assessing an Active Induction and Teaming Up Program at the University of Chile**  
Patricio Poblete, Carlos Vignolo, Sergio Celis, William Young y Carlos Albornoz

**2006**

- 79. Marco Institucional y trabas al Financiamiento a la Exploración y Mediana Minería en Chile**  
Eduardo Contreras y Christian Moscoso
- 80. Modelo de Pronóstico de Ventas.**  
Viviana Fernández
- 81. La Ingeniería de Negocios y Enterprise Architecture**  
Óscar Barros V.

- 82. El Valor Estratégico de la innovación en los Procesos de Negocios**  
Óscar Barros V.
- 83. Strategic Management of Clusters: The Case of the Chilean Salmon Industry**  
Carlos Vignolo F., Gastón Held B., Juan Pablo Zanlungo M.
- 84. Continuous Innovation Model for an Introductory Course to Industrial Engineering**  
Carlos Vignolo, Sergio Celis , Ana Miriam Ramírez
- 85. Bolsa de Productos y Bolsa Agrícola en Chile: un análisis desde la teoría de carteras**  
Eduardo Contreras, Sebastián Salinas

**2007**

- 86. Arquitectura Y Diseño De Procesos De Negocios**  
Óscar Barros V.
- 87. Personalizando la Atención del Cliente Digital**  
Juan Velásquez S.
- 88. ¿En el país de las maravillas?: equipos de alta gerencia y cultura empresarial**  
Sergio Spoerer
- 89. Responsabilidad Social Empresarial: El Caso De Forestal Mininco S.A. y Comunidades Mapuches**  
Teodoro Wigodski
- 90. Business Processes Architecture And Design**  
Óscar Barros V.
- 91. Gestión Estratégica: Síntesis Integradora y Dilemas Abiertos**  
Teodoro Wigodski
- 92. Evaluación Multicriterio para Programas y Proyectos Públicos**  
Eduardo Contreras, Juan Francisco Pacheco
- 93. Gestión De Crisis: Nuevas Capacidades Para Un Mundo Complejo.**  
Teodoro Wigodski
- 94. Tres Años Del Sistema De Alta Dirección Pública En Chile: Balance Y Perspectivas**  
Rossana Costa y Mario Waissbluth
- 95. Ética En Las Organizaciones De Asistencia Sanitaria**  
Teodoro Wigodski

**2008**

**96. Caso Chispas: Lealtad debida en el directorio de una sociedad**

**Teodoro Wigodski**

**97. Caso Falabella – Almacenes París: Profesionalización de la Empresa Familiar**

**Teodoro Wigodski**

**98. Evaluación de inversiones bajo incertidumbre: teoría y aplicaciones a proyectos en Chile.**

**Eduardo Contreras**

**99. Sistemas Complejos Y Gestión Publica**

**Mario Waissbluth**

**100. Ingeniería de Negocios: Diseño Integrado de Negocios, Procesos y Aplicaciones TI. Primera Parte**

**Oscar Barros**

**101. Ingeniería de Negocios: Diseño Integrado de Negocios, Procesos y Aplicaciones TI. Segunda Parte**

**Oscar Barros**

**102. Compañía Sudamericana de Vapores (CSAV): Una empresa chilena globalizada**

**Teodoro Wigodski, Juan Rius, Eduardo Arcos**

**103. Active learning as source of continuous innovation in courses**

**Carlos Vignolo, Sergio Celis, Indira Guggisberg**

**104. Learning to Start Starting by Learning**

**Carlos Vignolo, Sergio Celis**

**105. Ingeniería de Negocios: Diseño Integrado de Negocios, Procesos y Aplicaciones TI. Tercera Parte**

**Óscar Barros V.**

**106. Caso: Concha y Toro S.A. Modelo de Internacionalización**

**Teodoro Wigodski S., Ariel Martínez G., René Sepúlveda L.**

**107. Calentamiento Global: Estrategia de acción**

**Teodoro Wigodski S.**

**2009**

**108. Decisiones Éticas en Tiempos de Crisis: El Caso del Rescate al Sistema Financiero y a la Industria Automotriz de EEUU**

**Teodoro Wigodski, Cristián Espinoza, Guido Silva**