

EXPANSIÓN
EN ALIANZA CON **CNN**

General Electric, del esplendor al ocaso en un par de décadas

En los años 80 y 90, el legendario CEO Jack Welch convirtió a la firma en el conglomerado más grande y complejo del planeta; ahora el nuevo jefe, John Flannery, la está reduciendo para salvarla.

“Esta es una ruptura a cámara lenta de la compañía”, dijo Robert McCarthy, analista de Stifel.

En los años 80 y 90, el legendario CEO Jack Welch convirtió a GE en el conglomerado más grande y complejo del planeta. Ahora el nuevo jefe, John Flannery, está tratando de arreglar la empresa haciendo exactamente lo contrario.

“Nuestros objetivos son administrar bien las empresas, hacer que la cartera sea más sólida, más simple y continuar trabajando lo más que podamos para recuperar su confianza y cumplir con nuestras obligaciones”, dijo Flannery a los decepcionados accionistas el mes pasado.

La venta masiva equivale a un rechazo del modelo del conglomerado en sí mismo. GE quiere centrar su atención en lo que cree que hace mejor: fabricar plantas de energía, motores a reacción y productos para el cuidado de la salud como máquinas de resonancias magnéticas.

COMPRAR ALTO, VENDER BAJO

GE espera usar próximamente las ganancias de las ventas para arreglar un balance inflado de deudas después de años de acuerdos mal sincronizados.

“GE es un ejemplo perfecto del comprar cosas a alto precio y venderlas a bajo precio”, dijo Scott Davis, CEO de Melius Research.

La deuda total, incluidos los pasivos por pensiones, casi se ha triplicado desde 2013, según los cálculos de Moody's. Al mismo tiempo, el negocio de GE se ha deteriorado, dejando a la compañía con menos efectivo para pagar la deuda.

La relación de deuda a ganancias, una medida del apalancamiento, se ha más que duplicado en los últimos cinco años. El problema de asumir tanta deuda es que deja a la compañía vulnerable si los costos de endeudamiento aumentan o la economía se tambalea.

Davis señaló como responsable de los problemas de GE, especialmente con respecto a su negociación, al ex CEO Jeff Immelt, quien renunció el año pasado.

“Jeff Immelt los puso en una situación muy peligrosa en la que, si caíamos en una recesión, GE tendría problemas para llegar a fin de mes”, dijo.

El doble golpe de una deuda alta y la disminución de las ganancias obligó a GE a reducir su dividendo a la mitad el año pasado por segunda vez desde la Gran Depresión. Los bajistas de Wall Street advierten que GE podría tener que recortar el dividendo nuevamente si no puede cambiar las cosas pronto.

Los ejecutivos de GE están revisando la cartera de negocios de la compañía, que ya ha experimentado una gran renovación en los últimos doce años.

EL BANCO QUE CASI MATA A GE

GE es conocido como un gigante industrial, pero también tiene un negocio que presta dinero.

Welch e Immelt convirtieron a GE Capital en uno de los bancos más grandes de Estados Unidos.

Esa estrategia funcionó muy bien, hasta la peor crisis financiera desde la gran depresión.

Bajo Immelt, GE Capital se estrelló en el sector inmobiliario comercial cerca de la cima del mercado. Y compró WMC Mortgage, un prestamista de alto riesgo, en medio de la crisis hipotecaria.

El precio de las acciones de GE se desplomó durante la crisis de 2008 en gran parte porque Wall Street lo trató como un banco en lugar de una compañía industrial. GE podría haber sido destruido si el gobierno federal y el multimillonario Warren Buffett no hubieran venido al rescate.

Desde entonces GE ha deshecho gran parte de GE Capital, incluido su negocio minorista de préstamos y créditos en la oferta pública inicial de Synchrony Financial en 2014. GE vendió bienes inmuebles y otros activos por 26,500 millones de dólares (mdd) en 2015 a compradores como Blackstone y Wells Fargo.

En total, los activos de GE Capital se han reducido en tres cuartas partes desde el inicio de 2013.

Pero algunos de los negocios que quedan han tenido problemas. Por ejemplo, WMC está siendo investigado por el Departamento de Justicia, y GE podría declarar en bancarrota a la unidad.

El seguro ha sido otra área problemática. En 2004, GE escindió su división de seguros, Genworth Financial, en una oferta pública inicial que recaudó miles de millones de dólares.

Como parte del acuerdo, GE acordó garantizar la cartera de Genworth de pólizas de seguros de cuidado a largo plazo que contratan las personas para amortiguar el impacto de los costos de las casas de retiro para ancianos y de vida asistida.

Pero en la última década, los crecientes costos de la atención médica y las mayores expectativas de vida han afectado duramente a la cartera de seguros de GE.

GE conmocionó a Wall Street, y a los reguladores en enero, cuando anunció una pérdida de seguro por 6,200 mdd y advirtió que tendría que inyectar 15,000 mdd al negocio. Las noticias sacudieron las acciones de GE y provocaron una investigación de la SEC.

Los generadores de dinero de GE a través de los años

La compañía ha cambiado su enfoque de las finanzas al poder y la aviación. Al mismo tiempo, sus ingresos generales han disminuido drásticamente.

DICIENDO ADIÓS A EMPRESAS ICÓNICAS

GE es uno de los mayores fabricantes de locomotoras de carga en Norteamérica. Pero, para ayudar a pagar las pérdidas del seguro y otros problemas, GE recientemente llegó a un acuerdo de 11,000 mdd para salir de ese negocio, conocido como GE Transportation. El acuerdo, una vez finalizado, pondrá fin a 111 años de ejecución de la empresa en los rieles.

El momento es difícil porque la industria ferroviaria, que alguna vez floreció, está en una profunda depresión. GE está vendiendo en la parte inferior del ciclo.

GE salió de otro negocio centenario en 2016: electrodomésticos. La empresa vendió su negocio de microondas, refrigeradores y lavadoras a Haier de China por 5,600 mdd.

El acuerdo marcó un gran cambio para una compañía que patentó el primer ventilador eléctrico en la década de 1890 y comenzó a fabricar refrigeradores eléctricos, planchas y máquinas de coser a principios del siglo XX.

Durante décadas, GE también fue un jugador importante en los medios. Esa historia data de la década de 1890, cuando Edison inventó la cámara de cine. Más tarde, fue un pionero en la radio y la televisión.

GE tomó el control de NBC en 1986 y Universal Pictures en 2004. NBCUniversal se convirtió en una de las compañías de medios más poderosas del mundo, incluida la red de transmisión de NBC, una variedad de canales por cable y el parque temático y estudio de películas Universal.

Después de la crisis financiera, GE decidió retirarse de la industria de los medios a través de una serie de acuerdos con Comcast. La empresa completó la salida de NBC Universal en 2013.

GE no ha terminado de deshacerse de negocios que antes se consideraban críticos para su identidad. La siguiente podría ser la unidad de bombillas, que fue fundada por Edison mismo. El problema es que ya no es un negocio lucrativo. De hecho, ha estado luchando durante casi un año para encontrar un comprador.

Un acuerdo terminó dando frutos a GE: en mayo de 2007, vendió su división de plásticos a SABIC de Arabia Saudita. La transacción de 11,600 mdd, bajo Immelt, le dio a GE el dinero en efectivo que necesitaría para sobrevivir a la recesión, que golpeó meses después.

PRUEBA Y ERROR

Por supuesto, GE también sumó a su imperio a lo largo de los años. Algunos de estos acuerdos tuvieron éxito, como una serie de adquisiciones bajo Immelt que convirtieron a su división aeroespacial en un líder de la industria. GE Aviation generó 27,000 mdd en ingresos el año pasado.

Otros, como la adquisición por parte de Immelt de 9,500 mdd del negocio de energía de Alstom, han sido desastres.

El acuerdo de Alstom de 2015, la mayor compra industrial de GE, sumó a la compañía en el negocio de los combustibles fósiles justo cuando la energía renovable comenzó a robar cuota de mercado. La división de poder de GE es la más problemática en la actualidad. GE se negó a comentar para este reportaje.

Gary Sheffer, portavoz de Immelt, señaló que la integración de Alstom está recién en su segundo año. Él predijo que, en última instancia, la compra “será una gran ventaja a largo plazo”.

Sheffer reconoció que aunque algunos acuerdos convirtieron a las empresas de GE en “líderes indiscutibles en sus industrias”, un “puñado” en las últimas dos décadas “no funcionó según lo planeado”.

¿QUÉ TAN PEQUEÑA SE VOLVERÁ GE?

Flannery ha prometido seguir reduciendo GE, centrándose en el cuidado de la salud, el poder y la aviación.

El CEO incluso ha manifestado su disposición a considerar una ruptura total de la compañía. “¿Cómo hacemos que GE sea más simple y más fuerte y siga adelante?”, dijo Flannery el mes pasado en la reunión anual de accionistas. “No vamos a dejar esto hasta que se complete el trabajo”.

GE le ha dado vueltas al asunto de vender su participación mayoritaria en Baker Hughes, el gigante de servicios petroleros con el que fusionó su negocio de petróleo y gas el año pasado.

Davis predijo que GE se divorciará de Baker Hughes y eventualmente dejará de lado sus enormes divisiones de salud y poder.

“Cuando el polvo se asiente”, dijo Davis, “puede que literalmente sea solo una compañía aeroespacial”.