



Universidad de Navarra

BE-159
0-305-076

Manville Corp., líder mundial en la industria de asbestos (A)

Durante varias décadas, Johns-Manville Corp. (J-M), fue el grupo americano más fuerte en asbestos (amianto), llegando a controlar hasta el 70% de la oferta mundial de productos derivados de los asbestos. A principios de los años ochenta, este porcentaje era algo inferior, pero aún seguía siendo el líder mundial en la industria de asbestos.

En octubre de 1981, John A. McKinney, director ejecutivo de Johns-Manville Corp., llevó a cabo una profunda reorganización, que incluyó un cambio de denominación. La anterior Johns-Manville Corp. pasó a llamarse Manville Corporation.

Manville Corp. daba empleo a 27.000 personas y su actividad se extendía a varios países, aunque la mayor parte estaba en Estados Unidos. Comprendía minas, plantas de molienda y procesado y fábricas donde se elaboraban productos derivados de los asbestos. Durante el procesado, se obtenían fibras naturales de silicato, unas fibras flexibles, fuertes y resistentes, tanto a agentes químicos como al calor, incluso a elevadas temperaturas. Estas propiedades lo habían hecho imprescindible para muchas aplicaciones. Las fibras de asbesto se utilizaban en más de 3.000 productos industriales y de consumo. Entre otros, cubiertas, forros de freno, materiales aislantes del fuego, cementos especiales y tuberías.

Caso preparado por el Profesor Domènec Melé, como base de discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Septiembre de 2005.

Copyright © 2005, IESE. Para pedir otras copias de este documento, o un documento original para reproducirlo, llame a IESE PUBLISHING al 34 932 534 200, envíe un fax al 34 932 534 343, escriba a Juan de Alós, 43 - 08034 Barcelona, España, o a iesep@iesep.com

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 25/1/07



Ultimamente, el uso de asbestos en Estados Unidos había descendido por el empleo creciente de ciertos de productos alternativos que estaban siendo investigados y aplicados. Se había pasado de unas 700.000 toneladas en los años cincuenta y sesenta a unas 100.000 toneladas a principios de los ochenta. Sin embargo, a nivel mundial, las 4,6 millones de Tm anuales que se vendían a mediados de los años setenta, apenas habían disminuido. Se debía, sobre todo, a los envíos efectuados a países en vías de desarrollo.

En 1981, Manville ocupaba el puesto 181 en la lista de las 500 primeras empresas americanas seleccionadas por la revista *Fortune*. Este año, las ventas de Manville Corp. alcanzaron los 2.186 millones de dólares, con unos beneficios netos de 60,3 millones. Sus activos ascendían a casi 2.300 millones de dólares, y tenían unos fondos propios de algo más de 900 millones. La evolución del personal empleado y algunas cifras de negocios en los últimos años pueden verse en el Anexo 1.

A pesar de estos resultados, a mediados de 1982 la compañía se enfrentaba a una difícil situación. Las demandas judiciales presentadas contra Manville por daños causados por asbestos, las condenas acumuladas y las regulaciones establecidas para hacer frente a las potenciales indemnizaciones, ponían a la compañía prácticamente al borde de la quiebra.

Antecedentes

Mediado el siglo XIX, Henry W. Johns había inventado y patentado cubiertas de asbestos resistentes al fuego y creado su propia empresa, que fue registrada en Nueva York en 1858 como H. W. Johns Manufacturing Company. Pero su trabajo le costó la vida. Henry W. Johns murió en 1898 aquejado de cicatrices pulmonares, presumiblemente de una enfermedad que más tarde se denominaría asbestosis. En 1901, la unión de la pequeña firma Johns con Manville Covering Company, empresa establecida en 1886 con actividades con asbestos como aislamiento térmico, dio origen a Johns-Manville Corporation (J-M). Después de un gran crecimiento, en 1927 salió a bolsa. El financiero J. P. Morgan compró el mayor porcentaje de acciones. Tres años después Johns-Manville fue seleccionada para confeccionar el índice Dow Jones industrial de la bolsa de Nueva York.

Desde principios de los años treinta, una segunda generación de directivos tomó el relevo en unos momentos difíciles. Afrontaron la depresión de los años treinta sin recurrir a despidos. En los períodos de recesión, se aceptaba antes la reducción de salarios que la disminución del número de empleados. J-M estableció la jornada de cuarenta horas antes de que fuera obligatorio para todo el país. Había lealtad de los empleados hacia la empresa y buen ambiente laboral, a pesar de la dureza del trabajo. Un código ético de empresa exigía honestidad y prohibía los sobornos. Ello les llevó a perder algunas posibilidades de venta de tubos de cemento en algunas ciudades, donde funcionarios o políticos corruptos les exigían una comisión. Durante los preparativos de la segunda guerra mundial se incrementó fuertemente la demanda de asbestos.

Desde principios de los años setenta, con una nueva generación de directivos, Johns-Manville puso en marcha un proceso de diversificación. De hecho, esta diversificación ya había empezado tímidamente mucho antes, cuando en 1958 adquirieron LOF Glass Fiber, de Ohio, una empresa dedicada a fibra de vidrio para aislamientos térmicos. En 1970 se hicieron con el 75% de Glaswerk Schuller, una empresa de origen alemán especializada en productos de fibra de vidrio para esteras. En esta fecha, J-M contaba con 21.300 empleados, unos ingresos de 578 millones de dólares y un beneficio neto de 33,4 millones de dólares. Su estructura organizativa era fuertemente jerarquizada, como siempre lo había sido.

En los años siguientes siguieron diversificando, adquiriendo varias pequeñas empresas, algunas de ellas dedicadas también a la fibra de vidrio. Se desarrolló además un nuevo proceso para este producto con una significativa reducción de costes. En 1972, las oficinas centrales de J-M se trasladaron a Denver, ocupando un edificio de moderna estructura y con una amplia extensión de terreno alrededor, en pleno campo. Era parte de un cambio de imagen corporativa que quería imprimir Richard Goodwin, un psicólogo-consultor nombrado director ejecutivo de Manville Corp. en 1970. Pero al cabo de seis años, tras numerosas condenas de J-M por daños causados por asbestos y la consiguiente repulsa social, el consejo de administración decidió sustituirle por John A. McKinney, que trabajaba para esta empresa como abogado desde hacía mucho tiempo. Hacía poco más de un año que se habían rebasado los 1.000 millones de dólares en ventas.

A finales de 1978, McKinney llevó a cabo la adquisición de Olinkraft Corporation, una firma papeler forestal, por 585 millones de dólares, casi el doble de su valor de mercado, pero sólo pagó la mitad en efectivo. La otra mitad quedó como deuda en acciones preferenciales que requerían ser recompradas a la par, empezando en 1987. Entre los activos de Olinkraft se encontraban varias fábricas de papel y 600.000 acres de bosques madereros de primera calidad.

En la reorganización de 1981, McKinney desglosó los negocios en diversos segmentos. En esta fecha, la mayor parte de los ingresos de la compañía seguían proviniendo de productos derivados del asbesto, pero también otros negocios tenían aportaciones significativas (véase Anexo 2).

Los asbestos y su peligrosidad: primeras evidencias

Las fibras de asbesto son muy pequeñas. En un cabello humano cabrían 1.600 fibras de asbesto. Se comprende la facilidad con que estas fibras pueden ser inhaladas y pasar a los pulmones. Allí residen indefinidamente sin que los mecanismos de defensa del propio organismo puedan destruirlas.

La eliminación del polvillo de asbesto hasta niveles aceptables no es fácil, a causa del tamaño de las fibras y de su abundancia. Pero con una adecuada vigilancia y con medios técnicos, que incluyen ventilación, filtros textiles, operaciones en húmedo (cuando el proceso lo permite) y mascarillas personales, es posible llegar a niveles permisibles.