



Universidad de Navarra

DG-1476
0-305-030

Los Agnelli y el Grupo Fiat: la historia de un imperio familiar (B)

«Enrico Cuccia me dijo que lo mejor sería vender Fiat a Mercedes, y luego vender las acciones de Mercedes, sacar un montón de dinero y no ocuparse más de los coches. Pero yo le respondí que vivía en la Tierra, no en el Cielo. Nací con un trabajo y una clara responsabilidad. A mi edad, y con un grupo como el nuestro, no puedo huir. No puedo retirarme a la isla de Tonga con miles de millones de marcos. Nuestro trabajo es fabricar coches.»

Gianni Agnelli, 2000

Con estas palabras, Gianni Agnelli reafirmaba lo que él consideraba había sido siempre su misión: defender la división de automoción. No obstante, menos de tres años después, en enero de 2003, su muerte, y una profunda crisis financiera, hicieron que la venta de Fiat Auto fuera un escenario más que probable.

«¿El fin de un imperio? Cuando el jefe de Fiat hablaba, su país escuchaba. Pero ahora, el rey de Italia sin corona está muerto, y el futuro de su atribulada compañía es dudoso», escribía Richard Bremmer en el *Daily Telegraph*.

Gianni Agnelli se jubiló en 1996. No obstante, como presidente de honor, había seguido ejerciendo una importante influencia sobre la compañía que había dirigido durante más de treinta años. Su muerte en 2003 dejó al Grupo sin su liderazgo no formal, y a su familia, sin su unificadora figura.

Caso preparado por la Asistente de Investigación Francesca Toninato, bajo la supervisión del Profesor Josep Tàpies, como base de discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Enero 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: 29/03/05



Umberto, su hermano menor, y los otros miembros de la familia, tenían que decidir rápidamente cómo reaccionar. Había que encarar una enorme crisis financiera y tomar decisiones críticas.

Romiti (1996-1998) y Cantarella: el reto del automóvil

Tras su jubilación, a Gianni Agnelli le sucedió Romiti, un hombre apoyado por Mediabanca¹ y con una visión del Grupo que coincidía con la de la familia Agnelli². Cuando Romiti se convirtió en presidente en 1996, continuó un gran esfuerzo de diversificación que permitió a Fiat alcanzar unos ingresos consolidados de más de 45.000 millones de euros y unos beneficios de 2 millones de euros en 1998.

No obstante, sus dos años como presidente no sólo se caracterizaron por complejas operaciones financieras. Romiti también demostró ser un práctico hombre de negocios, capaz de afrontar difíciles situaciones de mercado incluso sin indicaciones claras de los accionistas del Grupo. De hecho, los Agnelli no habían decidido realmente si querían que Fiat fuera una empresa global, abierta a otros accionistas, o una empresa familiar con unos objetivos más limitados³.

Durante los años noventa, el sector del automóvil había sufrido una serie de profundas transformaciones. Los clientes eran cada vez más exigentes, los coches empezaron a incorporar sofisticados componentes tecnológicos (como el ABS y la inyección electrónica) y los márgenes de los distribuidores se redujeron debido a un mejor servicio posventa. Por estas razones, los fabricantes de automóviles orientaban su producción hacia segmentos más altos del mercado, tratando así de compensar los mayores costes con coches más rentables.

Fiat, tradicionalmente centrada en modelos del segmento inferior, se vio en desventaja. Estaba muy por detrás de los gigantes alemanes (BMW, Daimler y Volkswagen-Audi) y, desde 1993, cuando se eliminaron los últimos aranceles dentro de la Unión Europea, fue directamente atacada en su mercado doméstico.

El responsable de la división de automoción en este complicado contexto era Paolo Cantarella, elegido por Gianni Agnelli a finales de los ochenta, y confirmado en su puesto por Romiti a finales de los noventa. La compañía seguía disfrutando de buenas ventas gracias al Punto, un exitoso modelo lanzado en 1995, pero la rentabilidad decrecía progresivamente y se esperaba que el mercado no tardara en llegar a la saturación. Así pues, Cantarella decidió actuar en dos frentes: en primer lugar, promocionó una serie de proyectos dirigidos a la reducción de costes, como la reorganización de la cadena de suministro y el traslado de varias plantas al sur de Italia. En segundo lugar, decidió conquistar los mercados emergentes. A través del Proyecto 178 desarrolló el modelo Palio, calificado de «utilitario mundial», que estaba

¹ Uno de los bancos mercantiles más importantes de Italia; participó en todos los grandes acuerdos de los años ochenta en Italia.

² Véase «Los Agnelli y el Grupo Fiat: la historia de un imperio familiar (A)».

³ Bertone, Ugo, «Gli ultimi Agnelli», Perla Finanza Edizioni Vittoriane, Milán, 2004.

diseñado para mercados donde existía una demanda de un primer coche. El primer objetivo era el área de Mercosur (Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay), ya que Fiat podía contar con la producción de más de 30.000 coches en sus plantas de Brasil y Argentina. Además, decidió invertir fuertemente en India (con un gran proyecto en Ranjangaon, en el estado de Maharashtra), China y Turquía.

Estas medidas permitieron a Fiat conservar su posición competitiva, aun cuando su estrategia internacional no estaba exenta de riesgo. De hecho, la crisis asiática que iba a afectar a otros mercados emergentes estaba a la vuelta de la esquina.

Paolo Fresco y el modelo de General Electric

«Paolo Fresco no sólo es un excelente directivo que ha gozado de mi estima durante más de treinta años; es también un hombre de fuera capaz de ver la situación mejor que los demás.»

Con estas palabras, Umberto Agnelli anunció la llegada de Fresco como nuevo presidente del Grupo en 1998, e intentó convencer a la comunidad financiera de que esta vez la elección no había sido sólo de Gianni, sino del conjunto de la familia Agnelli. Finalmente, tras muchos años de estar fuertemente influida por Mediobanca, la familia parecía recuperar el control de la situación, eligiendo a un directivo en el que confiaban totalmente e introduciendo a la quinta generación en el consejo de administración. Esta vez Gianni Agnelli seleccionó a su nieto, John Philip Elkann, como nuevo miembro del consejo, y le identificó como futuro presidente de Fiat.

«A su edad (22) yo me convertí en vicepresidente de Fiat. [...] Creo que la presencia de John en el consejo es la forma más relevante de dar continuidad a la presencia de la familia en la compañía», comentaba Gianni.

Sin embargo, por primera vez, la familia no descartó la posibilidad de vender Fiat Auto, rompiendo una de las reglas «sagradas» que siempre la habían caracterizado. Hablando de Fresco, Umberto Agnelli decía: «Paolo Fresco no tiene un mandato específico. En tanto que persona al frente del Grupo, tiene que encontrar el mejor modo de fortalecerlo. Y puede haber distintas soluciones: permanecer solos, adquirir o incluso vender».

En su primer discurso, Fresco dijo: «Si hubieran querido vender Fiat, habrían llamado a un banco, no a mí. [...] Mi experiencia es de crecimiento, no de venta o desmantelamiento». No obstante, Fresco había sido vicepresidente de General Electric, y quería que Fiat siguiera, a menor escala, este modelo americano. General Electric era una empresa diversificada con doce divisiones, cada una de las cuales era líder en su sector, y contaba con laboratorios que los grupos no diversificados no podían permitirse. Su diversificación representaba uno de sus principales puntos fuertes, y permitía a la compañía gestionar con éxito el carácter cíclico de muchos negocios y reaccionar más rápidamente ante los cambios económicos.