

## **Capítulo 5: Consolidación de la industria automotriz mundial**

### **5.1 Introducción**

En la primera parte de este capítulo se presentará de manera general la situación actual de la industria automotriz mundial, así como de los cambios y tendencias que ha presentado recientemente. Se mostrará información referente a las empresas con mayores niveles de producción de vehículos durante el 2004, los ingresos y utilidades que percibieron, el tamaño de su planta laboral al final de dicho año y las inversiones que se realizaron en ese lapso en las áreas de investigación y desarrollo; considerándose este egreso como un agente de alta relevancia en la generación de procesos de retroalimentación positivos que permiten a las empresas de esta industria obtener rendimientos crecientes.

Posteriormente se hará una breve reseña de las principales fusiones y adquisiciones en que han participado las empresas de mayor tamaño de la industria automotriz, presentando de manera complementaria los antecedentes de cada una de estas empresas, sus principales indicadores de desempeño, las alianzas estratégicas que han conformado y la evolución de su portafolio de marcas e inversiones minoritarias.

En la última parte del capítulo se analizarán los beneficios que buscan las empresas del sector automotriz cuando deciden adquirir o bien fusionarse con otras empresas. Así mismo, se mencionarán algunas de las razones por las cuales se ha intensificado la actividad en este tipo de operaciones, así como de otros tipos de acuerdos de cooperación como lo son las alianzas estratégicas.

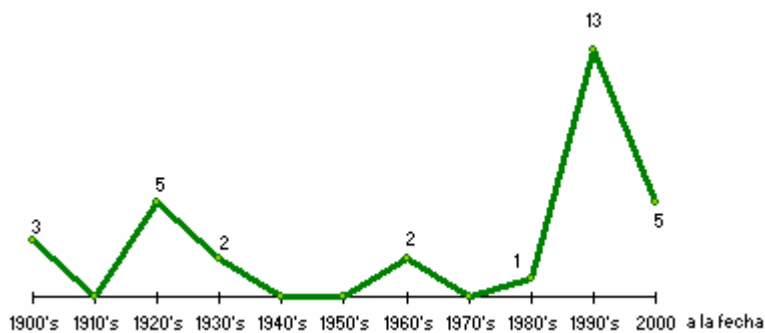
## **5.2 Situación actual de la industria automotriz**

De acuerdo con Andraca (citado por Álvarez, 2002), una de las tendencias centrales que presenta la industria automotriz mundial es el avance de la globalización, que se percibe claramente al observar la expansión geográfica de las redes de comercialización, así como por la concentración y el crecimiento de los capitales de las empresas de mayor tamaño, que cada vez operan más como transnacionales. De acuerdo con él, esta internacionalización tuvo su primer auge en la década de los 80's, cuando la mayoría de los países occidentales vivieron un proceso de desregulación de la inversión extranjera y aprobaron múltiples tratados de libre comercio entre los mismos, permitiendo la presencia de enormes compañías en la mayor parte del mundo. Esta opinión es compartida por Dicken (1998, citado por Donnelly y Morris, 2003), que considera a la industria automotriz como una de las más globalizadas, entre aquellas que tienen presencia mundial.

No cabe duda de que en los últimos años se ha encrudecido considerablemente la competencia entre productores del sector automotriz. Las principales razones de esto han sido un lento desarrollo de la demanda mundial de vehículos nuevos, que ha crecido a niveles promedio inferiores al 1% en los últimos 10 años; así como márgenes de utilidad decrecientes, que han dificultado para muchas empresas la obtención de resultados financieros positivos y el aumento del valor de sus acciones. Del mismo modo, la industria automotriz presenta una gran saturación de mercados, sobretodo en los países más desarrollados, sumada a una importante segmentación y especialización en distintos nichos de mercado, debido a la creciente necesidad de responder a un grupo de clientes considerablemente diversos.

Los rápidos cambios en términos económicos y tecnológicos han repercutido fuertemente en la estructura de la industria automotriz mundial, al igual que en las estrategias que adoptan las empresas que en ella compiten. El resultado ha sido una fuerte tendencia hacia la integración horizontal, ya que prácticamente todas las grandes ensambladoras han optado por una estrategia de crecimiento a través de fusiones y adquisiciones, por encima del crecimiento y aprendizaje internos. De acuerdo con Álvarez (2002), esto se debe a que las empresas automotrices han dado gran importancia a la fortaleza de su presencia internacional, a la obtención rápida de capacidades y al fácil acceso a nuevos mercados. De manera paralela, se ha podido observar cierta preferencia por la desintegración vertical, cambiando a esquemas de subcontratación y mediante la escisión de algunas subsidiarias. En la siguiente gráfica se puede apreciar claramente el aumento experimentado en los últimos diez años en el número de fusiones y adquisiciones en las que han participado las principales empresas de la industria (General Motors, Ford, Toyota, Renault-Nissan, Volkswagen y DaimlerChrysler).

Figura 5.1 Número de fusiones y adquisiciones por década

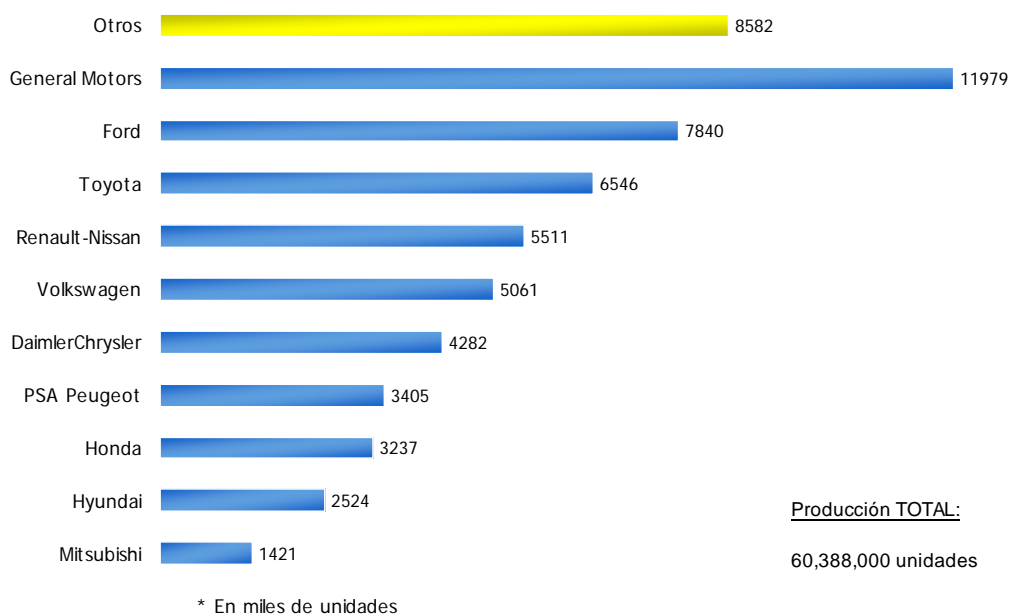


Fuente: construcción propia en base a sitios web corporativos de las empresas consideradas

A pesar de que la OICA (citada en Renault Atlas, 2005), anunció para el 2004 un incremento del 5.6% con respecto al año anterior en la producción automotriz mundial, la

mayoría de los fabricantes con presencia internacional se vieron obligados a controlar los excesos de producción en Europa y América con ritmos de fabricación inferiores a la media; lo cual se vio reflejado en el bajo uso de la capacidad instalada, que de acuerdo con Bancomext (2005), fue tan solo del 61% promedio anual. Contrariamente, la cuota de vehículos producidos en Asia ha desplazado por primera vez a los productores occidentales, ya que el 37% de los vehículos ensamblados en el año tuvo como origen una planta asiática. Este reordenamiento de importancia de las regiones productoras se debe principalmente al despegue de nuevos productores asiáticos, así como al exponencial crecimiento que se está experimentando en las ensambladoras chinas (en su mayoría propiedad de VW, GM y Toyota), que han duplicado su capacidad de producción en sólo tres años. A continuación se muestra a las diez compañías automotrices con mayor nivel de producción en el 2004.

Figura 5.2 Nivel de producción por empresa en el 2004

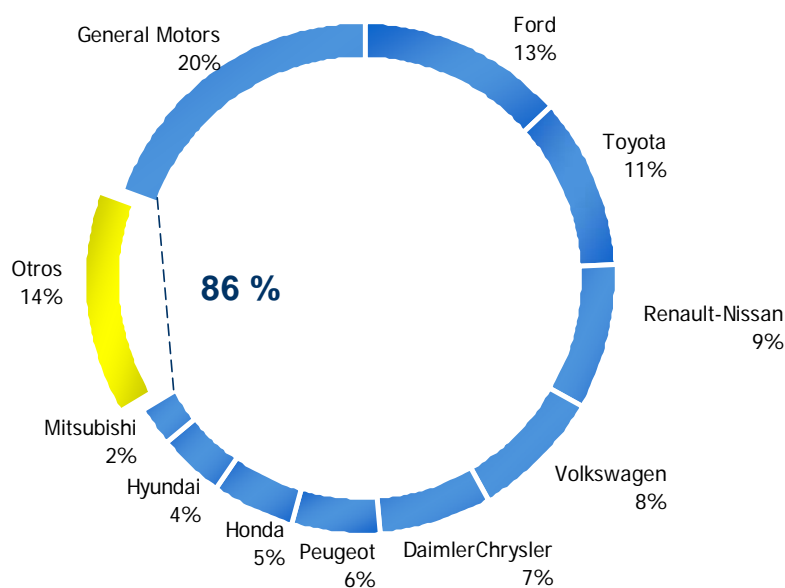


Fuente: OICA en *Renault Atlas*, Septiembre 2005

La estructura heterogénea de la industria automotriz se ha aumentado en la última década, en la cual se advirtió una ola de fusiones y adquisiciones para hacer frente a los cambios anteriormente mencionados. Esta tendencia hacia la alta concentración del sector comenzó a ser notable en la década de los 60's, cuando los Estados Unidos era el líder absoluto con el 51.4% de la producción mundial total; superando ampliamente a Alemania, su principal competidor, que participaba únicamente con el 14%. De acuerdo con Buendía (2005), el número de competidores de la industria a nivel internacional se redujo de más de 40 a tan solo 17 entre 1970 y 1998.

Para 1990, los seis fabricantes más grandes del mundo, que eran General Motors, Ford, Toyota, Volkswagen, Chrysler y Renault, fueron responsables del 54% de la producción mundial. En las siguientes gráficas se puede observar la concentración actual de la industria automotriz. De acuerdo con información de la OICA (citada en Renault Atlas, 2005), en el 2004 las diez principales empresas automotrices fueron responsables del 86% de la producción mundial.

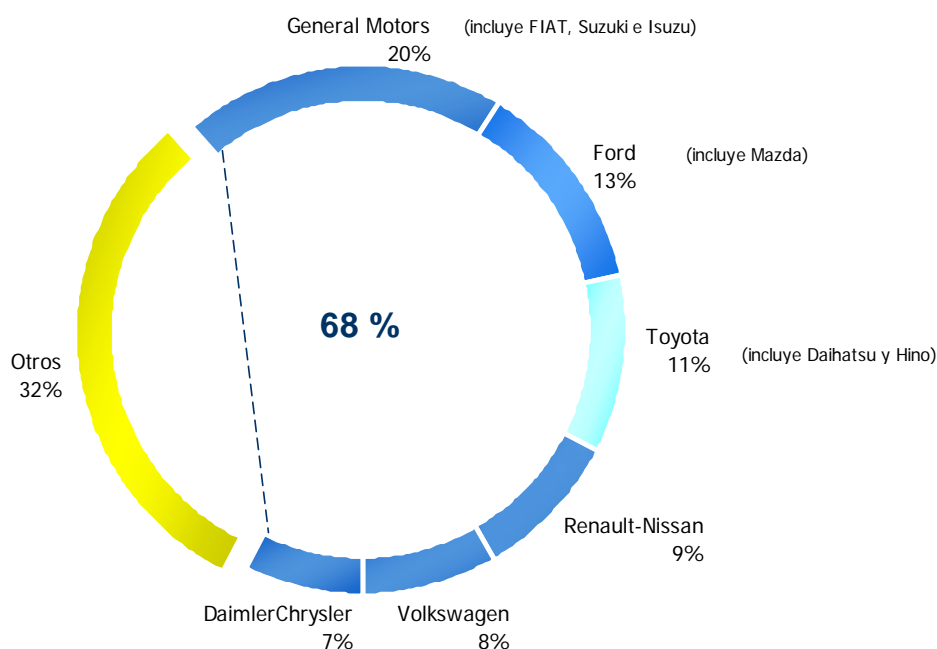
Figura 5.3 Concentración de los diez principales productores en el 2004



Fuente: construcción propia en base a OICA en *Renault Atlas*, Septiembre 2005

Con el propósito de hacer comparable la concentración de la industria automotriz en el 2004 con la que existía en 1990, en la siguiente gráfica se mostrará únicamente la participación de las seis principales empresas automotrices, que de manera conjunta se ocuparon del 68% de la producción mundial del último año.

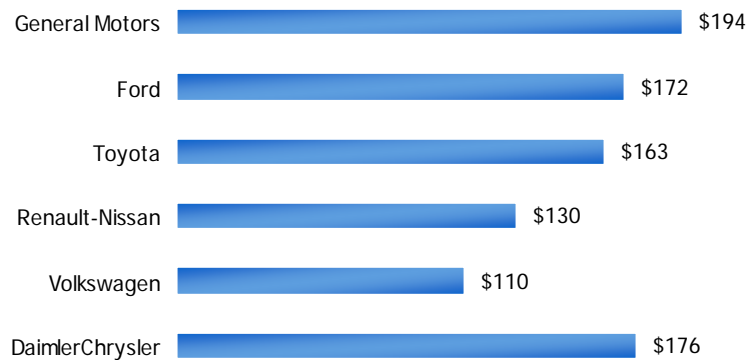
Figura 5.4 Concentración de los seis principales productores en el 2004



Fuente: construcción propia en base a OICA en *Renault Atlas*, Septiembre 2005

En vista del dominio de la industria que tienen estos seis principales productores, General Motors, Ford, Toyota, Renault-Nissan, Volkswagen y DaimlerChrysler, se consideró relevante mostrar la información financiera y corporativa básica de estas empresas. A continuación se presentan los ingresos percibidos por estas empresas en el 2004.

Figura 5.5 Ingresos del 2004



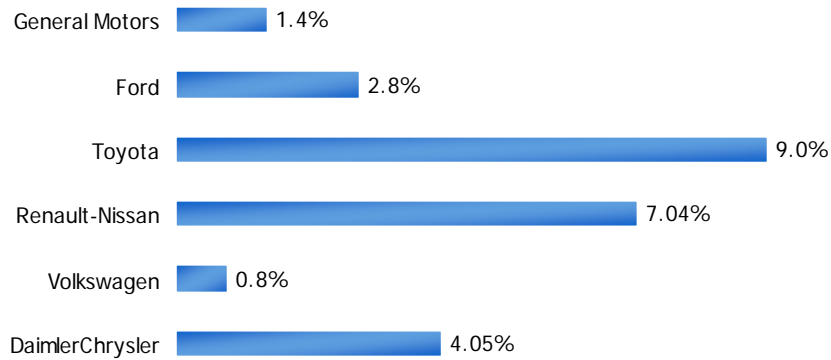
\* En miles de millones de dólares

Fuente: construcción propia en base al reporte anual del 2004 de las empresas consideradas

Existe una alta relación entre el lugar ocupado en volumen de producción y los ingresos brutos de cada empresa, por lo que la distribución de los mismos es claramente sesgada; con la excepción de DaimlerChrysler, que a pesar de ocupar el sexto lugar en producción, superó en ingresos al segundo lugar ocupado por Ford. La razón de esto es la disminución de costos de producción que se logró al compartir tecnología después de la fusión, así como por las aportaciones a los ingresos del grupo de su subsidiaria DaimlerChrysler Financial Services. Cabe mencionar que la integración de este tipo de subsidiarias financiera se ha observado en la mayoría de los grupos automotrices, ya que en la mayoría de los casos hacen contribuciones relevantes a los ingresos totales del mismo.

En cuanto a los márgenes de utilidad, sobresale un gradual decremento de los mismos debido a la intensa competencia de precios. Como se puede observar en la figura 5.6, las empresas con los peores márgenes de utilidad, a pesar de ser líderes en términos de volumen de producción, fueron General Motors, Ford y también Volkswagen; sobresale la recuperación de DaimlerChrysler después de su bajo desempeño en los primeros años posteriores a la fusión, y la eficiencia de las operaciones de Toyota.

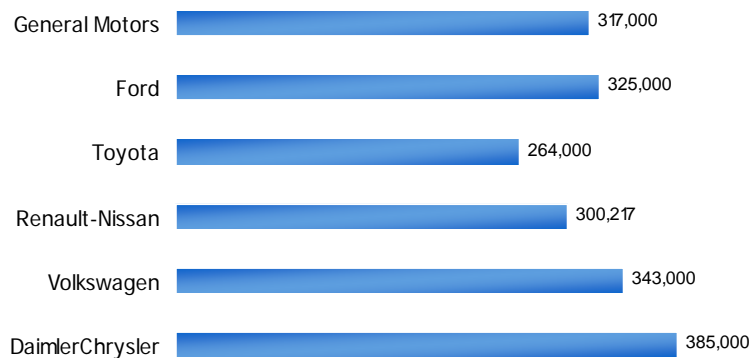
Figura 5.6 Margen de utilidad operativa en el 2004



Fuente: construcción propia en base al reporte anual del 2004 de las empresas consideradas

Al igual que en los indicadores de desempeño financiero, sobresale la productividad de la planta laboral de Toyota, que cuenta con tan solo 264,000 empleados; 35,000 empleados menos que Renault-Nissan, la segunda empresa más productiva. Por su lado, Ford ha tratado de mejorar su eficiencia mediante la reducción de su planta de trabajadores, que se redujo en 20,000 empleados con respecto al año anterior, llegando a los 325,000 empleados al final del 2004. En el último lugar de productividad tenemos a DaimlerChrysler con 385,000 empleados, 46% más que Toyota.

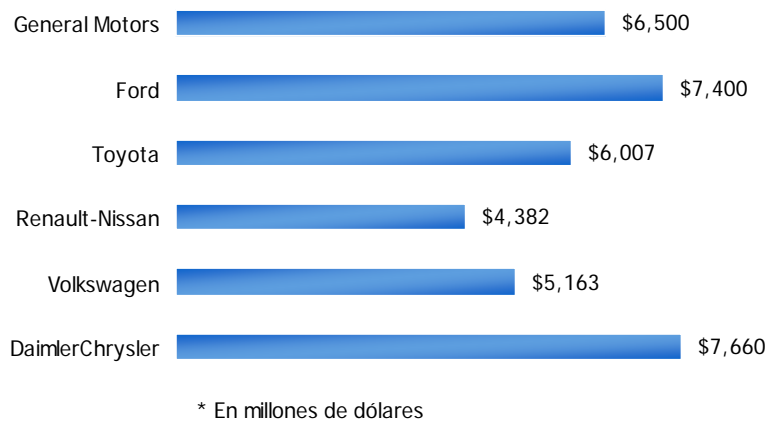
Figura 5.7 Número de empelados al final del 2004



Fuente: construcción propia en base al reporte anual del 2004 de las empresas consideradas

Por otro lado, DaimlerChrysler fue la empresa que realizó la mayor inversión en investigación y desarrollo a lo largo del 2004, buscando maneras de mejorar la eficiencia del trabajo entre el grupo Chrysler y el grupo Mercedes-Benz. Las siguientes compañías con mayor gasto para esta partida fueron las otras dos compañías estadounidenses: General Motors y Ford. Los últimos lugares en inversión fueron Volkswagen y Renault-Nissan respectivamente. A pesar de estas variaciones, las seis empresas consideradas canalizaron por este concepto entre el 3.3% y el 4.7% de sus ingresos totales.

Figura 5.8 Inversión en investigación y desarrollo en el 2004



Fuente: construcción propia en base al reporte anual del 2004 de las empresas consideradas

### 5.3 Fusiones y adquisiciones de la industria automotriz

A continuación se presentará información específica sobre General Motors, Ford, Toyota, Renault-Nissan, Volkswagen y DaimlerChrysler, empresas que, aparte de tener los mayores volúmenes de producción, han estado involucradas en las fusiones y adquisiciones más importantes de la industria automotriz. Para comprender su situación actual se revisarán sus antecedentes, prestando especial atención al desarrollo interno de marcas y a la expansión nacional o internacional de sus operaciones.

Posteriormente se detallará el perfil de cada una de estas empresas, mostrando la evolución de sus principales indicadores de desempeño, como sus ingresos y márgenes de utilidad operativa; así como su participación en ciertos mercados o variación en niveles de ventas cuando se considere relevante. Por último se presentará información sobre las alianzas estratégicas que han conformado, las fusiones y adquisiciones en que han estado involucradas y el desarrollo de su portafolio de marcas e inversiones de capital minoritarias en otras empresas. En el caso de las fusiones (Renault-Nissan y DaimlerChrysler) se señalarán los argumentos u objetivos para unir a las empresas en cuestión, la estructura actual de capital, las estrategias de integración adoptadas y algunos programas de cooperación implementados.

### **5.3.1 General Motors Corporation**

#### **5.3.1.1 Antecedentes**

La compañía productora de automóviles más grande del mundo, General Motors Corporation (GM), fue fundada en Detroit, Estados Unidos en el año de 1908. Logró una posición de liderazgo desde sus primeros años de operaciones, en parte gracias a la continua adquisición de productores de menor tamaño como Buick, Vauxhall, Pontiac, Cadillac, Opel, Holden y Oldsmobile (descontinuada), así como por la creación de nuevas divisiones como, Chevrolet y GMC; la estrategia básica de GM ha sido ofrecer una amplia línea de productos muy bien planeados y adecuados a las preferencias de los consumidores, con el objetivo de abarcar el mayor mercado posible.

General Motors se expandió a nivel internacional desde 1920, cuando inició la producción de vehículos en Europa y la comercialización de sus vehículos en otros países como Brasil, Argentina, Sudáfrica, Japón, Egipto e India, entre otros. Esto le permitió

mantenerse como la empresa número uno en ventas a nivel mundial desde 1931 hasta la actualidad.

### 5.3.1.2 Perfil

General Motors, con oficinas corporativas localizadas en su ciudad natal Detroit, emplea de manera consolidada a más de 317,000 personas alrededor del mundo; cuenta con plantas de manufactura en 32 países y con redes de distribución en 200 países.

Durante el 2004, sus ventas a nivel mundial sobrepasaron los nueve millones de vehículos, lo que representa un incremento del 4% con respecto al año anterior. En los Estados Unidos, su mercado local, GM domina ampliamente varios segmentos, en particular el de camionetas pick up y vehículos todo terreno. En China, el segundo país más importante para GM, logró incrementar sus ventas un 27%.

En las siguientes gráficas se puede observar la evolución de los ingresos que ha percibido General Motors en los últimos tres años, así como los márgenes de utilidad operativos correspondientes a cada periodo.

Figura 5.9 Ingresos de GM

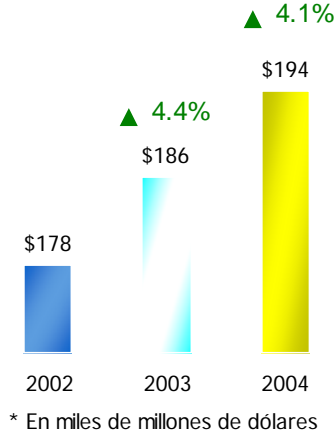
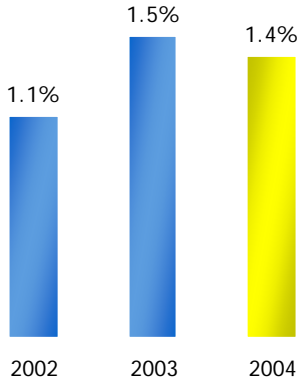


Figura 5.10. Margen de utilidad operativa



Fuente: GM Annual Report 2004

De acuerdo con Strategic Direction (2003), las mejoras en eficiencia que ha implementado General Motors en los últimos años, lo han convertido a en uno de los fabricantes de automóviles más eficientes. Los costos variables en que se incurren, entre ellos la mano de obra directa y las partes a ensamblar, equivalen al 62% de los costos totales de producción; bastante por debajo del 68% que mantienen Ford y Chrysler y en un nivel no tan lejano al 60% de Toyota y Honda.

### **5.3.1.3 Alianzas estratégicas y participaciones minoritarias**

En 1971, después de haber producido ya más de cien millones de automóviles desde su inicio de operaciones, General Motors decidió ampliar su presencia internacional adquiriendo el 34.2% de la ensambladora automotriz asiática Isuzu Motors Limited (la participación accionaria actual de GM es del 12%).

Pasaron exactamente diez años para que, en 1981, se negociara la siguiente transacción de este tipo con la Suzuki Motor Company, que accedió a crear una alianza para la distribución mutua de sus vehículos y a vender el 5% de sus acciones a GM (participación que aumentó a 20% en el 2000).

Mediante estas diversificaciones de su portafolio, se pretendía impulsar el proceso de recuperación económica de GM, que sufrió en 1980 su primera pérdida financiera a nivel corporativo desde 1920, debido a dos graves problemas que enfrentó a lo largo de los ochentas: por un lado la economía e industria estadounidenses experimentaban una profunda recesión, a la vez que los vehículos importados (principalmente japoneses) ganaban más y más participación en el mercado americano.

La creación de la línea de vehículos Saturn en 1985, fue una respuesta estratégica diseñada para competir directamente con las ensambladoras japonesas en el segmento de

automóviles compactos y subcompactos, que había crecido rápidamente en los años de recesión. Así mismo, se firmaron acuerdos con Toyota para formar dos alianzas estratégicas. La primera fue denominada New United Motor Manufacturing, Inc. (NUMMI), con el objetivo de producir vehículos compactos en los Estados Unidos bajo la marca de Chevrolet. La segunda, denominada United Australian Automotive Industries, se conformó con el objetivo de coordinar tecnologías en materia de diseño e ingeniería automotriz en Australia.

Las alianzas estratégicas más recientes en las que ha participado GM involucran a empresas como Fuji Heavy Industries (Japón) y Fiat (Italia). La primera se acordó en 1999 cuando Fuji, propietaria de la marca de automóviles Subaru, accedió vender el 20% de su capital social a GM. La alianza con Fiat se concertó en el 2000, con el propósito de trabajar de conjuntamente en el desarrollo de autopartes y componentes; a la vez que la empresa italiana cedía el 20% de su capital a GM.

#### **5.3.1.4 Adquisición de otras empresas automotrices**

A partir de 1986, General Motors inició con su estrategia de fortalecimiento en nichos específicos de mercado mediante la adquisición de algunas compañías automotrices especializadas de gran prestigio. Su primera experiencia fue con la compra de la compañía inglesa Lotus Group, misma que vendió en su totalidad algunos años después a Bugatti International SAH (subsidiaria de Volkswagen AG).

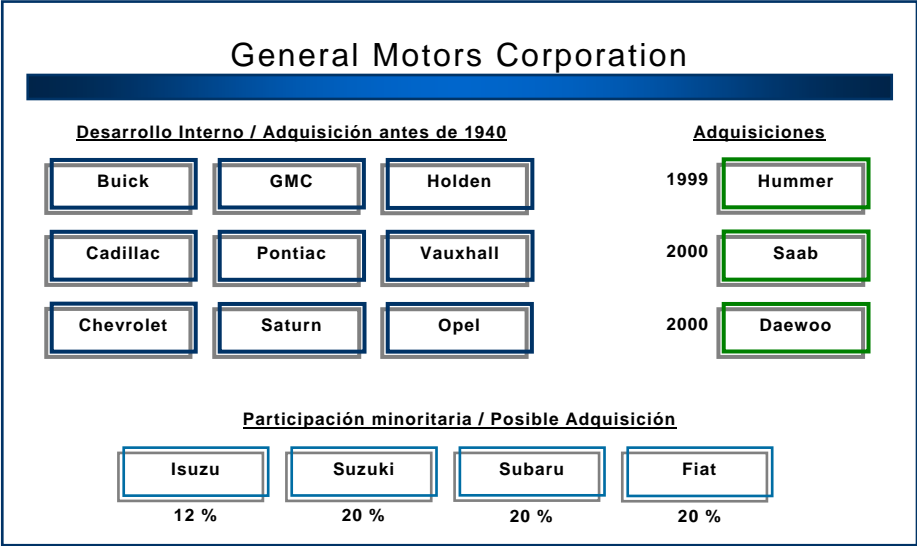
La siguiente transacción ocurrió en el año de 1989, cuando GM adquirió el 50% de la ensambladora automotriz sueca Saab Automobile AB. Debido a que esta operación permitió a GM manufacturar y comercializar de manera exitosa vehículos bajo esta marca,

en el 2000 se decidió adquirir el 50% restante del capital social de esta empresa; convirtiéndose Saab en una subsidiaria totalmente controlada por GM.

De manera complementaria con esta estrategia, se adquirieron en 1999 la totalidad de los derechos sobre la marca de vehículos todo terreno Hummer, que anteriormente pertenecían a la AM General Corporation. Así mismo, en el 2000 se concreta la transacción mediante la cual GM adquirió, con apoyo del Korea Development Bank, a la empresa coreana Daewoo Motor Company, cuyo nombre se cambió a GM Daewoo Auto & Technology.

Actualmente se especula con la posibilidad de que GM decida elevar su participación accionaria o adquirir en su totalidad a empresas como Isuzu, Suzuki, Subaru y Fiat. Por lo pronto, la estructura de sus marcas, subsidiarias y participaciones minoritarias en otras empresas permanece como se muestra en la siguiente figura.

Figura 5.11 Marcas y subsidiarias de General Motors



Fuente: construcción propia en base a GM Annual Report 2004

## **5.3.2 Ford Motor Company**

### **5.3.2.1 Antecedentes**

La Ford Motor Company (FMC), fundada por Henry Ford en 1903, es sin duda una de las empresas más importantes de la industria automotriz. De acuerdo con la publicación *Strategic Direction* (2003), Ford es una empresa muy representativa del desempeño de esta industria a nivel mundial, ya que la ha acompañado en sus altibajos a lo largo de sus más de 100 años de existencia. Su estrategia de producción en serie de vehículos dirigidos a las grandes masas, marcó toda una época de la industria automotriz; prueba de esto es el hecho de que el Modelo T sea el tercer automóvil más vendido de toda la historia.

El éxito de su modelo enfocado en la reducción de costos, mediante el cual se lograron ahorros hasta del 70%, permitió a Ford dominar el mercado internacional por varias décadas y convertirse en un enorme complejo industrial. Sin embargo, Ford tuvo que enfrentarse a las necesidades más exigentes y diferenciadas de un mercado más maduro en su tercera década de operaciones; por lo que en 1925 decidió ingresar al segmento de automóviles de lujo, mediante la adquisición de la Lincoln Motor Company. De manera complementaria se organizó en 1930 una nueva división denominada Mercury, dirigida hacia las clases medias.

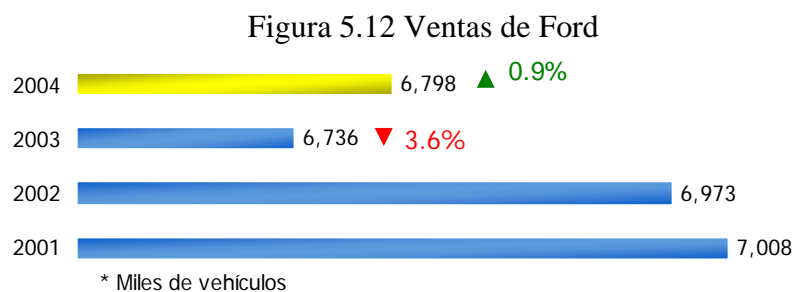
A pesar de que normalmente se ha considerado a Ford como una de las compañías más exitosas de la industria automotriz, en las últimas décadas Ford se ha tenido que enfrentar a las amenazas de la globalización, el liderazgo de las empresas japonesas y el surgimiento de segmentos sumamente especializados como resultado de un mercado cada vez más fraccionado (Piquard, 2000, citado por Donnelly y Morris 2003).

### 5.3.2.2 Perfil

Actualmente, Ford Motor Company cuenta con representación en 125 países, una planta productiva cercana a los 325,000 empleados activos y un aproximado de 250,000 empleados pensionados. Además de sus divisiones automotrices, cuenta con subsidiarias dedicadas a servicios financieros (Ford Credit) y a renta de vehículos (Herz Corporation).

A pesar de que en 1988 obtuvo el importe de utilidades anuales más alto jamás logrado por cualquier otra compañía del sector automotriz, Ford vive en la actualidad un lento proceso de recuperación. Sus mayores retos son recuperar la participación en el mercado mundial que ha perdido gradualmente a empresas de alto desempeño como Toyota y Renault-Nissan; así como reestructurar su modelo financiero de pensiones, que se ha convertido en una fuerte carga para su desempeño económico

La pérdida de mercado antes mencionada, ha provocado una tendencia a la baja de las ventas de vehículos de Ford en los últimos años que se puede apreciar en la siguiente gráfica; sobresaliendo el decremento de 3.6% del 2002 al 2003, y una ligera mejora para el 2004.



Fuente: Ford Motor Company 2004 Annual Report

El crecimiento de los ingresos y una mezcla de productos más exitosa de Ford han permitido volver a obtener resultados positivos a nivel operativo a partir del año 2002. En

las siguientes gráficas se pueden observar tanto la evolución de los ingresos percibidos, como los márgenes de utilidad operativos correspondientes a cada periodo.

Figura 5.13 Ingresos de Ford

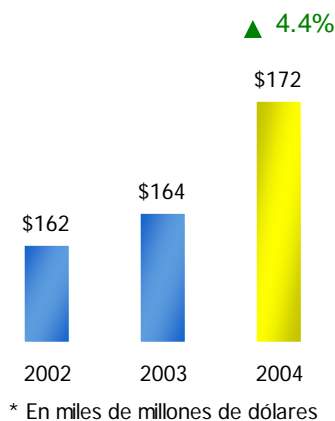
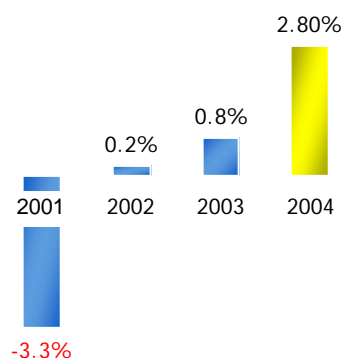


Figura 5.14 Margen de utilidad operativa



Fuentes: construcción propia en base a Ford Corporate Citizenship Report 2003 y Ford Motor Company 2004 Annual Report

### 5.3.2.3 Alianzas estratégicas y participaciones minoritarias

La principal alianza estratégica de Ford fue pactada con la empresa japonesa Mazda, subsidiaria de la Toyo Kogyo Company y fundada en 1931 por Matsuda Jujiro. La relación inició en 1979, cuando Ford Motor Company adquirió el 25% de sus acciones, con la intención de diversificar su gama de productos. A partir de esa fecha, Ford y Mazda trabajaron de manera conjunta en varios proyectos exitosos de investigación, desarrollo y manufactura; entre ellos la alianza estratégica de 1991 denominada Auto Alliance Internacional, Inc. (AAIL) en Flat Rock, Michigan donde se estableció una planta que produce vehículos para ambas marcas.

En vista de los claros beneficios competitivos obtenidos, Ford decidió incrementar en 1993 su participación accionaria en Mazda al 33.4%. Esta reestructuración del capital de Mazda le ha brindado mayores recursos financieros para expandir sus operaciones; a la vez que ha permitido una mayor coordinación entre las empresas en áreas como el diseño de

productos, estrategias de manufactura y creación de canales de distribución; permitiéndoles compartir conocimientos y mejorar su eficiencia sin perder su independencia o identidad corporativa.

#### **5.3.2.4 Adquisición de otras empresas automotrices**

La estrategia actual de crecimiento de Ford ha consistido primordialmente en la adquisición de compañías de alto prestigio enfocadas a la producción de automóviles de lujo o deportivos especializados; empresas que, a pesar de su excelente reputación y posicionamiento, son altamente susceptibles a ser adquiridas por contar con operaciones relativamente pequeñas en términos económicos.

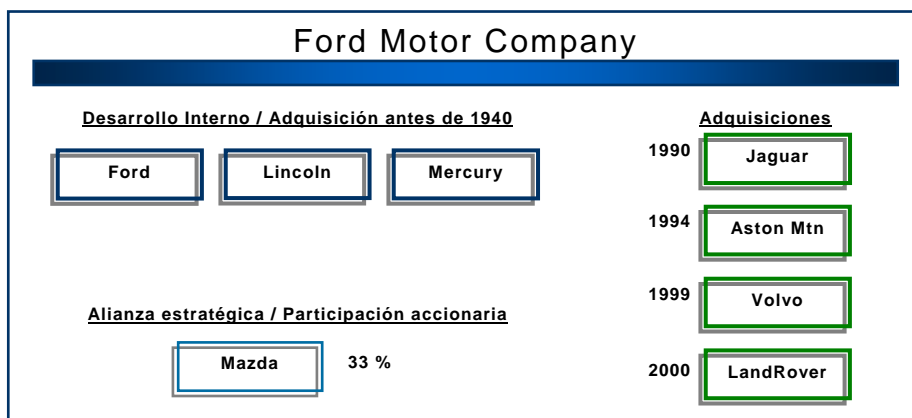
La primera transacción se concretó en 1987, cuando Ford obtuvo el 75 % de las acciones de Aston Martin Lagonda, la exclusiva compañía inglesa fundada en 1913 y dedicada a la manufactura artesanal e individualizada de automóviles deportivos de lujo, con altos estándares de calidad. El resto de las acciones fueron adquiridas en 1994, por lo que Ford obtuvo el control total de sus operaciones. La segunda transacción ocurrió en 1990 cuando Ford, con el propósito de reforzar su presencia en el segmento de automóviles deportivos y lujosos, obtuvo mediante una sola operación (con valor de \$2.5 billones de dólares) la totalidad de las acciones de la compañía inglesa Jaguar Cars; esto a pesar de que la empresa operaba de manera exitosa desde 1922 y de que sus acciones cotizaban con buen desempeño en la Bolsa de Londres desde 1984.

La adquisición más significativa consumada por Ford, fue la de la firma sueca Volvo Cars, que ya había considerado con anterioridad fusionarse con empresas como Saab y Renault. La transacción concluyó en 1999, cuando el control total de las operaciones de Volvo (valuada en \$6.45 billones de dólares) pasó a manos de la Ford Motor Company. La adición de Volvo a la familia de subsidiarias de Ford, ha significado contar con una de las

marcas más respetadas a nivel mundial en cuanto a estándares de calidad y seguridad de sus vehículos; ya que a lo largo de su historia ha sido pionera en la incorporación de todo tipo innovaciones, como los cristales laminados, los cinturones de seguridad de tres puntos y los frenos ABS.

Land Rover Ltd. es la última marca que ha sido adquirida por Ford. Esta compañía inglesa, fundada en 1906, consolidó su posicionamiento al convertirse en el productor por excelencia de vehículos todoterreno para la agricultura, la milicia y las expediciones. Sin embargo, después de haber pasado por un proceso de nacionalización en 1975, y de haber operado como subsidiaria de la empresa alemana BMW en los 90's, el control total de sus operaciones pasó a manos de Ford en el 2000. A continuación se presenta la estructura actual de las marcas, subsidiarias y alianzas estratégicas de la Ford Motor Company.

Figura 5.15 Marcas y subsidiarias de Ford



Fuente: construcción propia en base a Ford Motor Company 2004 Annual Report

### 5.3.3 Toyota Motor Co.

#### 5.3.3.1 Antecedentes

Toyota Motor Co. (TMC) ha sido por décadas la principal compañía automotriz japonesa, y desde hace un par de años ha logrado llegar al tercer lugar de producción a

nivel mundial. Toyota fue fundada en 1937 como una subsidiaria de la Toyota Spinning & Weaving Co., cuyo giro era la fabricación de maquinaria textil. La implementación exitosa de su sistema de producción adelgazada (*lean manufacturing*) y flexible, convirtieron a Toyota en una empresa con altos índices de productividad, poniéndola a la par con los principales productores del mundo, que llevaban varias décadas de experiencia cuando Toyota incursionó en la industria automotriz.

El sistema de producción de Toyota, galardonado con el Premio Deming en 1955, es una combinación de la producción artesanal y la producción en serie; mediante la fabricación de una amplia variedad de productos en pequeños lotes, se evitan los altos costos de la producción manual, a la vez que la menor rigidez permite cambios más frecuentes de diseño y una pronta adecuación a los gustos cambiantes del consumidor.

La internacionalización de las operaciones de Toyota comenzó en 1950, cuando ingresó mediante una creciente red de ensambladores y distribuidores en varios mercados latinoamericanos, africanos y asiáticos; esto detonó un crecimiento impresionante, que pudo ser sostenido a lo largo de las siguientes décadas gracias a sus fuertes ventajas competitivas, principalmente en materia de productividad. Toyota logró incluso arrebatarse una importante tajada del mercado estadounidense a las tres grandes empresas locales: Ford, Chrysler y GM. Así mismo, incursionó exitosamente al segmento de automóviles de lujo en 1988 con el lanzamiento de la marca Lexus, reconocida como una de las mejores en su ramo a nivel mundial.

#### **5.3.3.2 Perfil de la empresa**

De acuerdo con los reportes de operaciones correspondientes al año 2004, Toyota es una empresa que cuenta con una planta laboral cercana a los 264,000 empleados y una red

de distribuidores con presencia en más de 140 países. Además de sus 23 ensambladoras propias y afiliadas localizadas en Japón, cuenta con otras 51 plantas de manufactura repartidas en 26 países. Las acciones del grupo se cotizan desde 1999 en el New York Stock Exchange y el London Stock Exchange, mientras que sus operaciones se han extendido a áreas como el financiamiento y la renta de vehículos.

Durante el 2004, las ventas de Toyota (incluyendo Daihatsu y Hino) llegaron a los 6.7 millones de vehículos. La producción del grupo fue de 6.55 millones de unidades, representando un incremento del 10.6% respecto al año anterior y logrando un Nuevo récord para la compañía.

Toyota domina ampliamente el mercado automotriz japonés, del cual abarcó el 44% en el 2004. Su segundo mercado más importante es el estadounidense, que capta más de una tercera parte de sus exportaciones y donde las ventas acumuladas de su vehículo más popular, el *Camry*, han superado los 5 millones de vehículos. La rama de vehículos híbridos, que combinan combustible convencional con energía eléctrica y solar, ha demostrado el interés de Toyota por la conservación del medio ambiente; estos innovadores modelos han sido aceptados ampliamente en mercados maduros, como el norteamericano, logrando ventas acumuladas de más de 100,000 unidades a nivel mundial.

En las siguientes gráficas se puede observar el rápido crecimiento de los ingresos percibidos por Toyota en los últimos tres años, así como los márgenes de utilidad operativos correspondientes, ubicados en niveles muy por encima del promedio de la industria.

Figura 5.16 Ingresos de Toyota

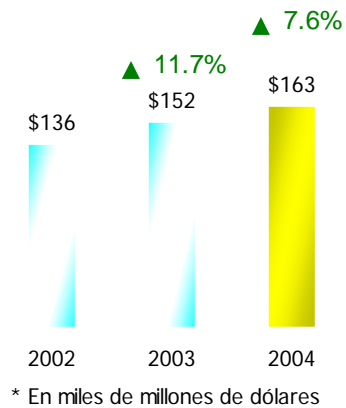
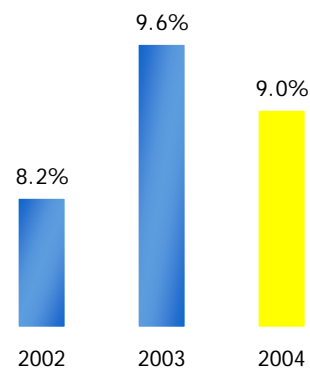


Figura 5.17 Margen de utilidad operativa



Fuente: Toyota Up Close (Quarterly Highlights), Agosto 2005

### 5.3.3.3 Alianzas estratégicas

Volkswagen AG es el aliado estratégico más importante para Toyota. En 1987 se inició un proyecto de producción conjunta, que se cristalizó en el año de 1989 al inaugurarse en Alemania una planta ensambladora controlada por ambas empresas. Algunos otros proyectos temporales de cooperación fueron llevados a cabo con empresas como GM y Renault.

### 5.3.3.4 Adquisición de otras empresas automotrices

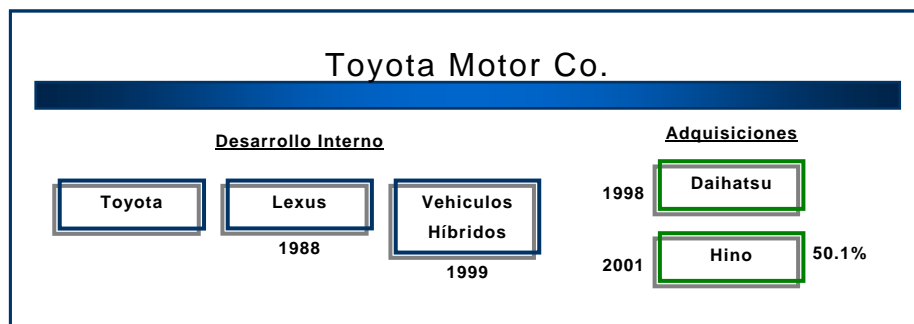
A pesar de que su estrategia de crecimiento corporativo se ha enfocado en la mejora de productividad en las plantas de ensamblaje y el fortalecimiento de la participación en el mercado mundial de sus dos marcas (Toyota y Lexus), Toyota Motors Co. ha adquirido a dos empresas japonesas de menor tamaño (Hino y Daihatsu), que actualmente operan como sus subsidiarias.

En septiembre de 1998 se adquirió la totalidad del capital social de Daihatsu Motor Co., Ltd., fundada desde 1907, presente en más de 140 países y especializada en la fabricación de automóviles compactos y de bajo impacto ecológico. La alianza inició en

1967 con el acuerdo entre las dos empresas de compartir sus canales de distribución en varios países. El primer automóvil desarrollado de manera conjunta se comercializó a partir del 2003.

En agosto del 2001, Toyota obtuvo el control de las operaciones de Hino Motors, Ltd. al lograr una posición accionista mayoritaria adquiriendo el 50.1% de su capital social. De esta manera, Toyota logró incursionar en la producción de autobuses de carga y pasajeros, segmento al que Hino se ha enfocado exitosamente desde 1942, logrando expandirse a varios países y una fuerte presencia en los Estados Unidos . Al igual que Daihatsu, ya había colaborado con Toyota anteriormente, pues desde 1966 ambas empresas decidieron compartir sus canales de distribución. En la siguiente figura se puede observar la estructura actual de Toyota.

Figura 5.18 Marcas y subsidiarias de Toyota



Fuente: construcción propia en base a Toyota Up Close, agosto 2005

### 5.3.4 Renault-Nissan Group

#### 5.3.4.1 Antecedentes de Nissan

Nissan Motor Co., Ltd. fue fundada en 1933, junto con la inauguración de su primera planta de producción en Yokohama, la cual ya realizaba exportaciones a Latinoamérica y Asia desde su primer año de operaciones. Al igual que la mayoría de las empresas automotrices mundiales, sufrió un paro de actividades por varios años en el

transcurso de la Segunda Guerra Mundial; por lo que la expansión a otros países se reanudó hasta finales de los 50's, cuando se incursionó al mercado estadounidense y se inauguró la primera planta de producción en el extranjero, ubicada en Taiwán.

En 1960, el modelo de producción adelgazada de Nissan, desarrollado de manera paralela a los esquemas de otras empresas japonesas, fue merecedor del Premio Deming a la excelencia en la ingeniería industrial. Al término de esta década, Nissan ya había logrado la exportación de más de un millón de vehículos a distintos países; mientras que la producción acumulada de sus plantas ya había sobrepasado los 10 millones de unidades.

La alianza a inicios de la década de los 80's entre Nissan y VW para producir y comercializar automóviles en Japón, inició de cierta manera una nueva etapa de globalización de la industria automotriz. De igual manera, Nissan adquirió partes importantes del capital social de distintas empresas del sector como Yulon Motor Co. (Taiwán), Barret Industrial Truck Inc. (Estados Unidos) y Siam Motors Co. (Tailandia). A lo largo de esta década, la presencia de Nissan se acentuó considerablemente en países como los Estados Unidos y el Reino Unido mediante el establecimiento de nuevas plantas ensambladoras y la creación de complejas estructuras de comercialización. En 1989, un año después del lanzamiento de la línea Lexus por parte de Toyota, Nissan desarrolló su propia división de automóviles de lujo denominada Infiniti, con la cual se posicionó exitosamente en dicho segmento.

#### **5.3.4.2 Antecedentes de Renault**

La compañía automotriz francesa Renault S. A. fue fundada en diciembre de 1898 por Louis Renault, quien la administró por más de cuatro décadas, hasta su retiro en 1944. En los primeros años del siglo XX, un contrato gubernamental para la producción de taxis

impulsó la transición de Renault de un modelo de producción artesanal a uno de producción en serie, que se desarrolló siguiendo los métodos organizacionales propuestos por Taylor.

Los años transcurridos entre la primera guerra mundial y la segunda, representaron una etapa de extraordinario desarrollo para Renault, principalmente por la diversificación de sus operaciones que resultó de la incursión en rubros militares como la aviación y la fabricación de municiones. En esta misma etapa, Renault vivió un fuerte proceso de integración vertical, ya que por un lado se eliminaron todos los proveedores de componentes; mientras que por el otro se establecieron redes de concesionarias que ofrecían sus propios servicios financieros. Sin embargo, en 1945, una vez concluidas las guerras, Renault fue expropiada por el nuevo gobierno francés para convertirse en una paraestatal independiente.

En la década de los 50's, Renault fracasó en su primer intento de entrar al mercado estadounidense; siendo los principales factores de esto una red de distribuidores demasiado dispersa y una recesión en el mercado que desató una guerra de precios entre los competidores. No obstante, la expansión de Renault continuó con la apertura de plantas de ensamblaje en Japón, Latinoamérica y Sudáfrica. En España se creó, con apoyo del gobierno local, una subsidiaria denominada FASA (Fabricación de Automóviles Sociedad Anónima), cuyo capital social pertenecía en un 70% a Renault. Este auge en el desarrollo internacional del grupo provocó que la proporción de las ventas en el extranjero pasaran de un 25% en 1955, a un 55% en 1975. De igual manera, Renault se posicionó como la compañía automotriz europea con mayor volumen de ventas. Durante este periodo, la estrategia de Renault para mercados extranjeros se enfocó en ofrecer productos adaptados a los requerimientos locales y a mantener una alta competitividad en precios.

El crecimiento de Renault continuó hasta inicios de la década de los 80's, cuando una estrategia de diversificación extravagante y desmedida, junto con una planta laboral demasiado extensa, provocaron que los costos se elevaran y que el grupo sufriera pérdidas financieras durante varios años; corriendo peligro, incluso, de caer en la bancarrota. La recuperación económica comenzó en 1987, con los primeros resultados positivos, que fueron el fruto de una nueva política de austeridad, reducción de costos y de reenfoque en su actividad principal: la producción de automóviles.

#### **5.3.4.3 El fracaso de la fusión Renault-Volvo**

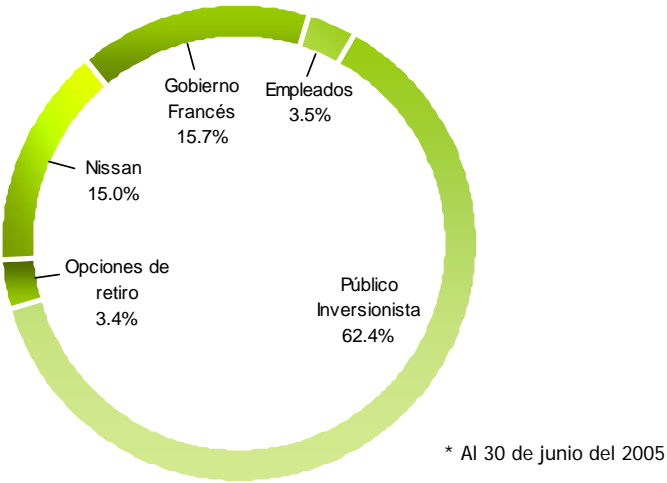
En vista de la ola de fusiones y adquisiciones, que significaron una mayor concentración en la industria automotriz mundial, la administración de Renault consideró que era momento buscar un aliado para poder mantener una posición sólida en el nuevo entorno mundial. En febrero de 1990, se anunciaron los planes de fusionarse con la compañía sueca Volvo, con la cual ya existía una relación de cooperación desde hace varias décadas y que parecía ser una contraparte ideal. Sin embargo, esta decisión no fue bienvenida en Suecia por una gran parte de los accionistas de Volvo, que consideraba como una amenaza el hecho de que Renault fuera una empresa controlada por el estado francés. Otros factores que contribuyeron al fracaso de este proyecto fueron la subestimación de diferencias culturales entre ambas empresas, la pobre reputación de Renault en Suecia y el lapso de más de tres años entre la fecha de anuncio y la fecha propuesta para concretar la fusión. La propuesta se descartó de manera definitiva el 2 de diciembre de 1993, con la renuncia del entonces Presidente del Consejo de Administración de Volvo.

Ante el fracaso de este primer intento de fusión, y el inminente aislamiento de Renault, la administración de se percató de la urgencia de iniciar un proceso de

privatización. El primer paso se dio en 1994, cuando se llevó a cabo la primera emisión de acciones del grupo. El estado francés conservó el 52.97% de capital social, la participación del 11.4% por parte de Volvo permaneció intacta y el 35.63% restante pasó a manos de accionistas minoritarios y de los empleados de la empresa. La segunda fase representó la culminación de la privatización, ya que significó la conformación de un grupo de accionistas mayoritarios que controlarían la empresa y la reducción de la participación gubernamental a un 45.87%, convirtiéndose así el estado en un accionista minoritario.

De acuerdo con la información corporativa disponible al 30 de junio del 2005, la estructura del capital social de Renault, representada en la Figura 5.19, está compuesta de la siguiente manera: el 15.7% pertenece al gobierno francés, el 15% a Nissan, el 3.5% a los empleados del grupo, el 3.4% son opciones de reserva para el retiro y el 62.4% restante pertenece al público en general.

Figura 5.19 Accionistas de Renault



Fuente: Renault Atlas, septiembre 2005

#### **5.3.4.4 La fusión de Renault y Nissan**

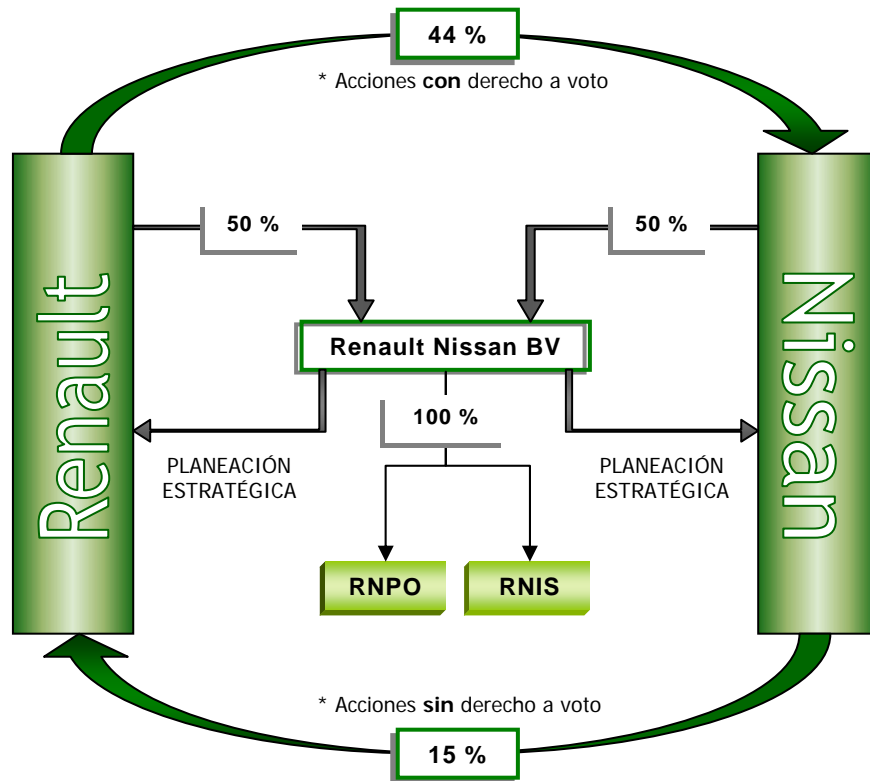
A pesar de que a finales de la década de los 90's Nissan se encontraba inmerso en una seria crisis financiera., Renault (que ya operaba como una corporación privada) consideró que la compañía japonesa contaba con un potencial considerable de recuperación y que representaba una contraparte adecuada para una fusión en términos de complementación de líneas de productos y cobertura geográfica. El 27 de marzo de 1999, un año después de que se llevaran a cabo las primeras negociaciones, Renault decidió adquirir una participación accionaria con derecho a voto del 36.8% en Nissan Motor Co., Ltd., con un valor de 5,400 millones de dólares. Los recursos financieros líquidos provenían de fondos liberados al cancelarse la fusión con Volvo.

De acuerdo con lo planeado, Renault aumentó el 1° de marzo del 2002 su participación en Nissan a un 44%, lo cual representó una inversión adicional de 1,600 millones de dólares; de manera complementaria, Nissan adquirió una participación del 15 % en Renault, conformada por acciones preferentes sin derecho a voto.

El objetivo fundamental de esta fusión era la conformación de un poderoso grupo binacional de alto desempeño, sin que se vieran afectadas la independencia ni la identidad de cada empresa. Por lo tanto, el 28 de marzo del 2002 se creó una nueva entidad corporativa denominada Renault-Nissan BV, con sede en Holanda, que sería la encargada de dirigir y coordinar los pormenores de la fusión. En esta nueva entidad, perteneciente en partes iguales a Renault y Nissan, es donde el Consejo Administrativo de la alianza decide el rumbo estratégico del grupo a mediano y largo plazo. Sin embargo, el control operativo tanto de Renault como de Nissan, sigue siendo responsabilidad de cada empresa. Como se puede observar en la Figura 5.20, Renault-Nissan BV es propietaria y administradora única de las operaciones de Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO) y Renault-Nissan

Information Services (RNIS), dos subsidiarias creadas con el objetivo de agilizar el intercambio de información y lograr, mediante una estrategia de compras conjuntas, un mayor poder de negociación con los proveedores del grupo.

Figura 5.20 Estructura financiera y corporativa de Renault-Nissan



Fuente: The Renault-Nissan Alliance Booklet, septiembre 2005

Renault, consciente de que la recuperación de Nissan era un factor clave para el éxito de la fusión, proporcionó el apoyo financiero necesario y llevó a cabo una profunda reestructuración en Nissan; misma que fue claramente delineada en el *Nissan Recovery Plan*, que pretendía incrementar las ventas, mejorar el margen de utilidad operativo y eliminar totalmente las deudas. El beneficio de las medidas aplicadas se concretó en el 2001, cuando Nissan volvió a obtener resultados del ejercicio positivos; obteniendo márgenes de utilidad operativos sumamente altos, llegando al 10.8% en el 2002 y al 11.1% en el 2003.

Algunos otros programas de cooperación que se han desarrollado como resultado de la fusión, están enfocados en áreas como la ingeniería, manufactura e investigación y desarrollo. Así mismo, se ha empleado una estrategia de apoyo regional de comercialización, que se basa en el concepto de que aquella empresa con mayor presencia en cada zona impulse el desarrollo de la otra promocionando sus productos y compartiendo conocimientos sobre el mercado en cuestión. Por ejemplo, Japón ha respaldado el crecimiento de Renault en Japón, Estados Unidos y México; mientras que Renault ha hecho lo mismo por Nissan en mercados como el francés y el resto de Europa.

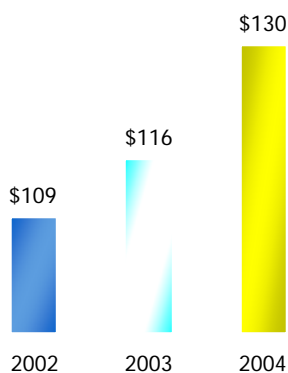
#### **5.3.4.5 Perfil del grupo y resultados de la fusión**

De manera conjunta, Renault y Nissan conforman el cuarto grupo automotriz de mayor tamaño en el mundo y dan empleo a más de 300,000 personas. En los más de cinco años que han transcurrido desde la fusión, se ha demostrado que se puede usar una sola estrategia para definir el rumbo del grupo, sin que se vean afectadas las identidades de cada empresa; un ejemplo de esto, es la línea de productos claramente diferenciada que maneja cada productor. Así mismo, al complementación de coberturas geográficas han expandido el alcance del grupo a prácticamente todos los mercados internacionales.

Durante el 2004, los ingresos del grupo llegaron a un nuevo máximo histórico con poco más de 130,000 millones de dólares, de los cuales Renault aportó el 39% y Nissan el 61% restante. Sus ventas combinadas para el 2004 ascendieron a 5.8 millones de unidades, de las cuales 2.5 millones corresponden a Renault (incluyendo Samsung y Dacia) y 3.3 millones a Nissan (incluyendo Infiniti); lo que representó un incremento del 8% con respecto al 2003. El margen de utilidad operativo del grupo para este año fue del 7.04%. En las siguientes gráficas se puede observar la evolución de los ingresos que ha obtenido el

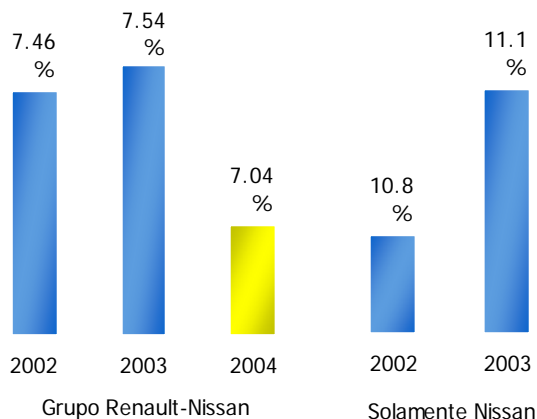
grupo en los últimos tres años, así como los márgenes de utilidad operativos correspondientes a cada periodo.

Figura 5.21 Ingresos de Renault-Nissan



\* En miles de millones de dólares

Figura 5.22 Margen de utilidad operativa



Fuente: The Renault-Nissan Alliance Booklet, septiembre 2005

A raíz de estos incrementos y de la complementación de coberturas geográficas lograda con la fusión, la participación en el mercado mundial del grupo llegó al 9.6% (4.1% para Renault y 5.5% para Nissan). Por su lado, Renault tiene la participación de mercado más alta en Francia (con el 29%) y en Europa por el séptimo año consecutivo (con 10.8%); así mismo, sus dos modelos más populares, el *Mégane* y el *Clío*, se encuentran en la lista de los diez más vendidos en Europa en lo que va del 2005.

A pesar de que la división de automóviles del grupo es responsable de generar el 95% de los ingresos del mismo, el 5% restante es producto de las actividades de la división de servicios financieros, representada por RCI Banque y sus más de sesenta subsidiarias. RCI Banque se ha consolidado como el proveedor de servicios financieros automotrices número uno en Europa. Igualmente, cabe destacar que hoy en día RNPO, cuyas actividades han logrado una reducción de costos considerable desde el 2001, es responsable de manejar

el 70% del total de compras a proveedores tanto para Renault como para Nissan, lo que equivale a un flujo de efectivo superior a los 33,000 millones de dólares

#### **5.3.4.6 Participaciones minoritarias**

A pesar del fracaso de la fusión Renault-Volvo, la relación de colaboración con la compañía sueca se ha mantenido hasta el presente, ya que en el 2000 Renault intercambió su subsidiaria “Renault VI / Mack”, dedicada a la producción de motores y vehículos de carga, por una participación del 20% en AB Volvo, que opera en el mismo giro. Esta inversión generó el 0.6% de los ingresos totales de Renault durante el 2004.

#### **5.3.4.7 Adquisición de otras empresas automotrices**

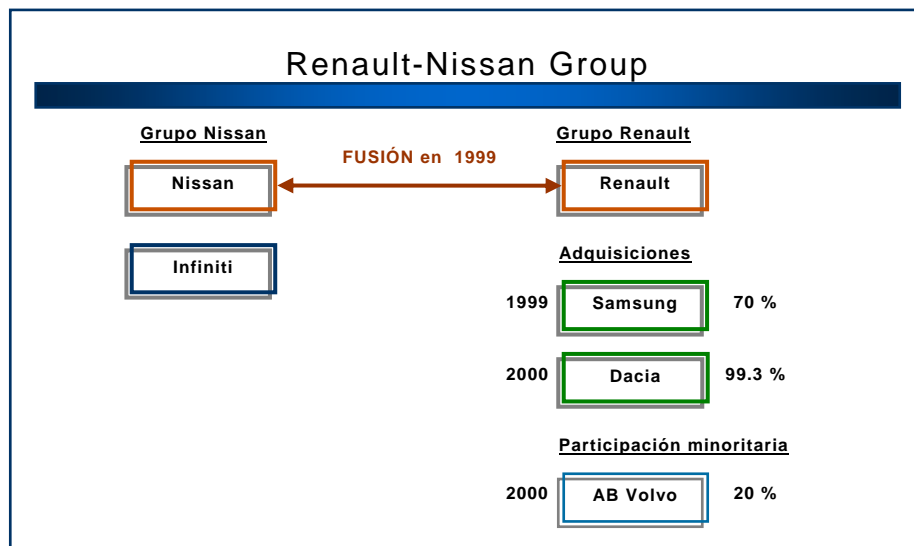
Con el propósito de complementar el crecimiento logrado por la fusión con Nissan, Renault decidió fortalecer la presencia internacional del grupo adquiriendo a dos empresas automotrices en puntos estratégicos: Samsung Motors en Corea del Sur y Dacia en Rumania. Estos mercados son considerados clave para lograr el objetivo de ventas fijado en 10 millones de unidades para el 2010 debido al rápido crecimiento que han experimentado en los últimos años.

La relación con Dacia inició hace más de treinta años, ya que Renault obtuvo la licencia para comercializar sus vehículos en varios países. En 1999, con el deseo de fortalecer su posición en Europa central y oriental, Renault consiguió una participación mayoritaria en Dacia al adquirir el 51% de su capital social; misma que fue elevando gradualmente hasta llegar al 99.3% en el 2004. Además de esta inversión en capital, Renault canalizó más de 500 millones de dólares a lo largo de cinco años para modernizar las plantas de Dacia, instalar nuevas líneas de ensamblaje, renovar sus edificios corporativos y capacitar a su mano de obra. El objetivo es dominar estos nuevos mercados ofreciendo vehículos modernos y económicos, como el modelo *Logan*, con un precio

inferior a los 6,000 dólares. En el 2004, Renault obtuvo (principalmente a través de Dacia) una participación del 58% en el mercado rumano.

La decisión de adquirir una participación en Samsung, que ya era un aliado estratégico de Nissan, fue motivada por el deseo de tener presencia en la industria automotriz asiática, en la cual Corea del Sur ocupa el segundo lugar en producción. Renault tomó el control de Samsung Motors Inc. (SMI) en el 2000, al adquirir el 70% de sus acciones, conservando el Grupo Samsung tan solo el 30% restante. La nueva subsidiaria fue nombrada Renault Samsung Motors (RSM), convirtiendo a Renault en la primera compañía europea en diseñar y producir automóviles en Corea del Sur, cuyas regulaciones no permitían las inversiones extranjeras en el pasado. Con el apoyo económico de Renault, Samsung superó la profunda crisis que se vivía en Corea (que casi terminaba con sus operaciones), conservando una sólida posición en su mercado local y obteniendo resultados de ejercicio positivos a partir del 2002. En la Figura 5.23 se puede observar la estructura actual de Renault-Nissan.

Figura 5.23 Marcas y subsidiarias de Renault-Nissan



Fuente: construcción propia en base a Renault, The 2004 Annual Report

## **5.3.5 Volkswagen AG**

### **5.3.5.1 Antecedentes**

Volkswagen Aktien Gesellschaft (VW AG), fundada el 28 de mayo de 1937 con el apoyo de Ferdinand Porsche, es el quinto productor de automóviles de mayor tamaño en el mundo y el más grande de Alemania y Europa. En 1938 se inauguró su primera planta ensambladora en la ciudad germana de Wolfsburg; misma que sigue siendo hoy en día uno de los puntos de producción de mayor volumen del grupo. Ahí el cambio de la producción artesanal a la producción en serie se dio en el año de 1948.

Volkswagen fue una de las primeras empresas automotrices en integrar un brazo financiero a sus operaciones, pues cuenta desde 1949 con su propia sociedad financiera creada con el objetivo de aumentar el volumen de ventas en su mercado doméstico. A lo largo de las décadas de los 50's y 60's, VW experimentó un intenso proceso de expansión internacional al inaugurar una serie de plantas de producción y desplegar una red de comercializadoras en Canadá, Brasil, Estados Unidos, Suecia, Sudáfrica y México. Volkswagen AG se volvió una empresa de carácter público en 1960, al emitir su primera serie de acciones en la bolsa alemana, con un valor correspondiente al 60% de su capital social, mientras que el 40% restante permaneció en manos del Gobierno Federal.

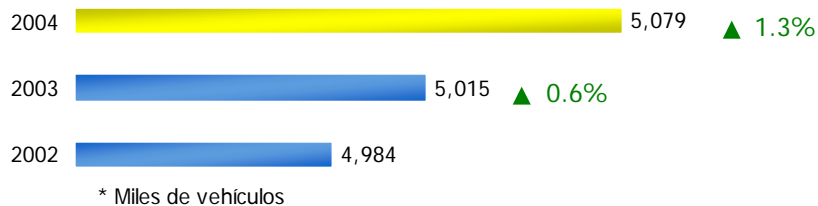
En febrero de 1972, el VW Beetle se coronó como el modelo de automóvil con mayor volumen de producción de la historia automotriz, pues al llegar a las 15,007,034 unidades dejó atrás al legendario Modelo T de Ford. El Beetle mantuvo su posición de liderazgo hasta que en el 2002 fue superado por otro modelo de VW, el Golf, que en ese año llegó a las 21,517,415 unidades y que se produce desde 1974.

### 5.3.5.2 Perfil

Las oficinas corporativas de Volkswagen AG están localizadas en Wolfsburg. El grupo cuenta con 47 plantas ensambladoras en once países europeos y siete plantas más en México, Brazil, Argentina, Israel, Sudáfrica, India y China. Su planta laboral está conformada por unos 343,000 empleados (165,000 en Alemania y 178,000 en otros países), mientras que su red de distribuidores llega a más de 150 países.

A pesar de las difíciles condiciones económicas por las que ha atravesado esta empresa en los últimos años, VW logró incrementar sus ventas en el 2004 al llegar a las 5,079,000 unidades, lo que representa un aumento del 1.28% con respecto al 2003, durante el cual se vendieron 5,015,000 unidades; la evolución de las ventas de VW a lo largo de los últimos tres años se puede apreciar en la siguiente gráfica.

Figura 5.24 Ventas de Volkswagen



Fuente: Volkswagen Group Key Figures 2000-2004

El volumen de ventas logrado corresponde a una participación del 11.5% del mercado mundial, que se encuentra a la baja después de haber llegado al 12.1% en el 2003. Sin embargo, al desglosar la participación de VW en mercados regionales se puede observar que en Alemania subió ligeramente al 30.15%, al igual que en Sudamérica, donde llegó al 19.6%; mientras que en Norteamérica, Europa Central y principalmente Asia, tuvo tendencias a la baja.

Los ingresos del grupo llegaron a los 110.3 mil millones de dólares, lo que significó un considerable aumento del 4.9% con respecto a los ingresos del 2003, que fueron de 105.2 mil millones de dólares. En las siguientes gráficas se pueden observar los ingresos que ha percibido VW en los últimos tres años, así como los márgenes de utilidad operativos correspondientes a cada periodo, que se han caído drásticamente en este lapso de tiempo.

Figura 5.25 Ingresos de Volkswagen

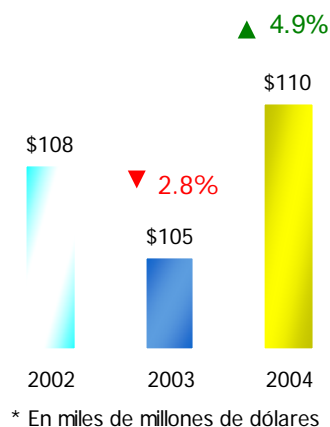
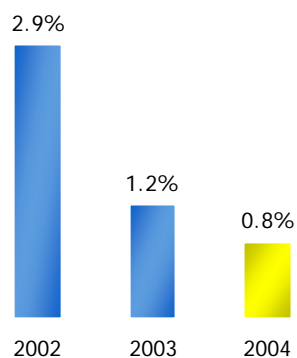


Figura 5.26 Margen de utilidad operativa



Fuente: Volkswagen AG Annual Report 2004

### 5.3.5.3 Alianzas estratégicas y participaciones minoritarias

Las principales alianzas estratégicas que ha formado Volkswagen para la producción de automóviles han sido en Asia, particularmente en China, el segundo mercado más grande del grupo. VW ha estado operando en este país por poco más de 20 años por medio de sus dos subsidiarias extranjeras más importantes. En primer lugar se creó la Shanghai-Volkswagen Automotive Company Ltd. en octubre de 1984, con VW aportando el 50% del capital social, convirtiéndose así en la primera compañía europea en firmar una alianza con una compañía automotriz china. La segunda subsidiaria, formada en 1990 con una participación de VW del 40%, fue denominada FAW Volkswagen Automotive Company Ltd. Ambas alianzas han demostrado ser exitosas y ofrecen hoy en día una amplia gama de vehículos en sus mercados domésticos. Estas dos subsidiarias chinas

contribuyeron de manera conjunta con 275.3 millones de dólares a la utilidad operativa de VW AG en el 2004. Algunas otras alianzas se han llevado a cabo con el propósito de desarrollar tecnología y diseñar autopartes, como la alianza firmada con Siemens en el 2004.

En cuanto a la participación minoritaria del grupo en otras empresas, Volkswagen AG adquirió en abril del 2000 el 18.7% de las acciones (equivalente al 34% de los derechos de voto) de la empresa automotriz sueca Scania AB, dedicada a la manufactura de vehículos comerciales y de carga, con el objetivo de expandir su presencia internacional en este segmento.

#### **5.3.5.4 Adquisición de otras empresas automotrices**

La primera adquisición de VW fue hace más de 35 años, cuando tomó control de la compañía alemana Auto Union GmbH, entrando así al segmento de automóviles de lujo debido al excelente posicionamiento de dicha marca. La transacción se llevó a cabo el 21 de agosto de 1969, obteniendo VW el 100% de los derechos de propiedad sobre esta empresa, que opera desde ese entonces como una subsidiaria independiente del grupo. Auto Union GmbH adoptó de manera definitiva la razón social de Audi AG el 1° de enero de 1985.

La siguiente adquisición de VW, que le permitió al grupo entrar al mercado español, se derivó de la alianza estratégica que existía desde septiembre de 1982 con la Sociedad Española de Automóviles de Turismo, SA (SEAT), fundada en 1950. Después de cuatro años de colaboración exitosa, Volkswagen AG adquirió una participación mayoritaria correspondiente al 51% del capital social de SEAT S.A. el 8 de junio de 1986. Dicha participación fue elevada al 99% en 1990, convirtiéndose SEAT en la segunda subsidiaria independiente del grupo.

El 10 de diciembre de 1990, Volkswagen AG recibió la aprobación final del gobierno checo para adquirir a la compañía Škoda Auto, pues se consideraba al grupo alemán como una contraparte financiera sólida para dicha operación. El control de Škoda, que produce automóviles desde 1905, pasó oficialmente a manos de VW el 16 de abril de 1991. Aunque inicialmente VW tenía la expectativa de emplear el posicionamiento de la marca checa para entrar exclusivamente a los incipientes mercados de Europa central y oriental, el apoyo tecnológico y económico del grupo logró aumentar la calidad de sus automóviles al punto poder entrar exitosamente en los exigentes mercados de Europa Occidental.

De acuerdo con Feast (1998), las últimas tres adquisiciones de Volkswagen, todas concretadas en 1998, ampliaron considerablemente la gama de modelos con las que competía en el segmento de automóviles de lujo, exóticos y deportivos de alto desempeño; a la vez que detonaron el resurgimiento de la industria automotriz alemana. A principios de ese año se adquirió la empresa británica Bentley Motor Cars Limited, de manera prácticamente simultánea que la compañía francesa Bugatti Automobiles SAS y pocos meses después ocurrió lo mismo con la italiana Automobili Lamborghini S.p.A.

Sobre Bentley, la primera de estas tres compañías, cabe destacar que produce desde 1919 algunos de los automóviles más lujosos y potentes del mundo. El apasionado trabajo de su fundador, Walter Owen Bentley, fue premiado con innumerables victorias en competencias internacionales como el circuito de Le Mans y el Grand Prix. A pesar de la excelencia de sus modelos, la Gran Depresión de 1929 le provocó serios problemas financieros, por lo que fue adquirida por Rolls-Royce Ltd. en 1931. Como ya se mencionó, en 1998 Bentley fue adquirida junto con Rolls-Royce por Volkswagen AG en una licitación que se ganó a BMW. Sin embargo, se acordó por motivos estratégicos vender los derechos

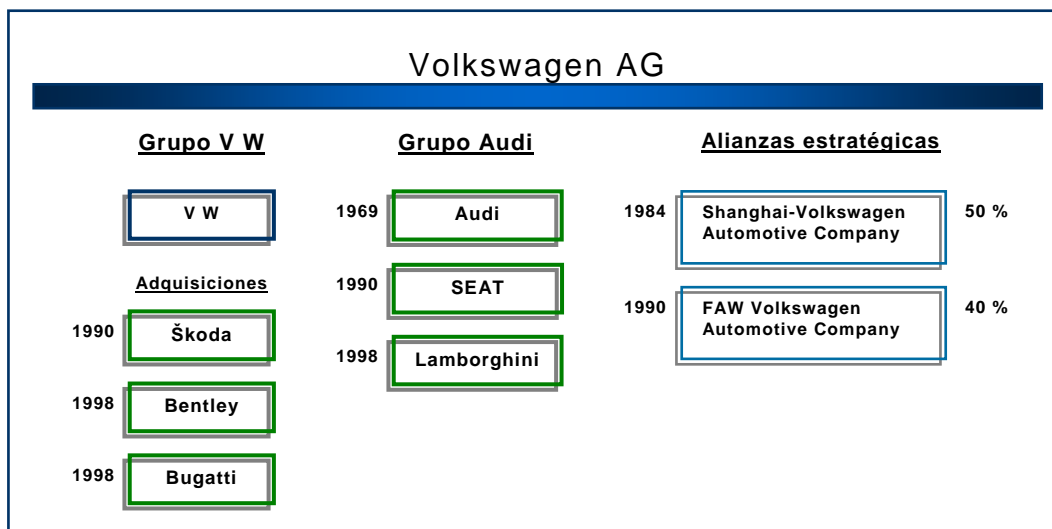
de producción de Rolls-Royce a BMW, que ha tomado el control de esta marca desde el 2003. La adquisición de Bentley ha demostrado ser una excelente decisión de VW, ya que su celebrado modelo *Bentley Continental GT* marcó un nuevo récord de ventas para la empresa inglesa, provocando que la capacidad de producción de sus plantas llegara al límite en el 2004 y que exista hasta el momento una lista de espera de más de un año para poder adquirir este vehículo.

Por otro lado, Bugatti es una de las marcas de automóviles más celebradas y exclusivas de todos los tiempos. Los vehículos, producidos por Ettore Bugatti desde 1910, son considerados por muchos expertos del área como obras de arte, más que creaciones mecánicas. Al igual que Bentley, su más férreo competidor en la primera mitad del siglo XX, los modelos de Bugatti fueron muy exitosos en las pistas de competencia, por lo que se acumularon miles de victorias a nivel internacional en unas cuantas décadas. A pesar de esto, la empresa ha estado a punto de desaparecer en dos ocasiones: la primera después de la Segunda Guerra Mundial y la segunda, más reciente, en 1995; esta última crisis alentó la compra de los derechos de esta marca por parte de Volkswagen AG. El rescate de Bugatti ha sido problemático y discontinuo. El primer modelo diseñado bajo el control de VW será lanzado en la segunda mitad del 2005 bajo el nombre de *Bugatti Veyron* y será el automóvil de uso urbano más rápido que jamás de haya producido. Por último, Volkswagen AG completó su estrategia de diversificación en el segmento de automóviles de alto desempeño con Automobili Lamborghini S.p.A. que se ha dedicado de manera insuperable a la manufactura de modelos deportivos desde 1963 bajo la tutela de Ferruccio Lamborghini.

Las nuevas subsidiarias de Volkswagen AG quedaron organizadas en dos grupos independientes con identidades claramente diferenciadas en el mercado: el VW Brand Group y el Audi Brand Group. Dentro del VW Brand Group se encuentran los vehículos de

pasajeros de VW junto con Škoda, Bentley y Bugatti; mientras que en el Audi Brand Group, caracterizado por el uso de alta tecnología, se unieron a la marca de Audi las de SEAT y Lamborghini. En la siguiente figura se puede observar la estructura actual de Volkswagen AG.

Figura 5.27 Subsidiarias y alianzas estratégicas de Volkswagen AG



Fuente: construcción propia en base a Volkswagen AG Annual Report 2004

### 5.3.6 DaimlerChrysler

#### 5.3.6.1 Antecedentes de Daimler-Benz AG

En 1926 la empresa alemana Daimler-Motoren-Gesellschaft (DMG) se fusionó con Benz & Cie. para formar una nueva entidad que se denominó Daimler-Benz AG, cuyas oficinas corporativas se reubicaron en Berlín. La primera empresa, Daimler MG, operaba desde 1885 y fue responsable de la fabricación del primer camión de la historia automotriz. Sus actividades de exportación comenzaron muy pronto, ya que ingresó al mercado de los Estados Unidos en 1888 y a Inglaterra 1893; además, de que sus acciones ya se cotizaban en la bolsa desde 1911. La segunda empresa, Benz & Cie., fue fundada en 1883 por Karl Benz, quien obtuvo una de las primeras patentes de la historia para su motor de combustión

interna. La eficiencia de sus operaciones convirtió a Benz en 1890, y por más de una década, en el productor de automóviles más grande del mundo. Su prestigiosa marca *Mercedes Benz* salió al mercado desde 1902, tomando el nombre de Mercedes en honor a la hija del piloto y comerciante australiano Emil Jellinek, quien obtuvo la concesión para vender sus modelos en Austria, Hungría, Francia, Bélgica y Estados Unidos. Se implementó un esquema de producción en serie en 1928, dos años después de que se creara Daimler-Benz.

Daimler-Benz operó si problemas hasta la Segunda Guerra Mundial, cuando fue necesario el paro de la producción debido a los intensos bombardeos que sufrieron tanto sus plantas de producción, como sus oficinas corporativas, que quedaron prácticamente destruidas al final de este periodo. Pese a esto, Daimler-Benz logró recuperarse rápidamente, hasta convertirse en 1965 en la empresa productora de automóviles más grande de la Comunidad Europea, posición que se ha mantenido hasta la actualidad. Las acciones de Daimler-Benz se cotizan en las bolsas de Tokio y Londres desde 1990, y en la de Nueva York desde 1993, consiguiendo acceso para el grupo a los mercados de capital más grandes del mundo. Igualmente, en 1990 se conformó una entidad financiera y aseguradora para favorecer el crecimiento de las ventas denominada "Daimler-Benz Inter Services" (Debis).

A lo largo de su historia, Daimler-Benz has desarrollado un sinnúmero de innovaciones tecnológicas y en materia de seguridad para sus vehículos. Como resultado de las pruebas de choque sistemáticas que se llevan a cabo desde 1959, se han creado, entre otros, estructuras de chasis más seguras para los conductores y versiones perfeccionadas de frenos ABS; se logró, incluso, ser la primera compañía en presentar las bolsas de aire y el cinturón de seguridad tensionado en 1981. De manera paralela, se ha innovado con

tecnología enfocada a la protección del medio ambiente, como los son los convertidores catalíticos que están presentes en todos sus automóviles desde 1986.

### **5.3.6.2 Antecedentes de Chrysler Corporation**

Chrysler Corporation fue fundada en los Estados Unidos en 1925 por Walter P. Chrysler, empresario con amplia experiencia en la industria automotriz y que presidió la compañía hasta 1935. La carrera de Walter Chrysler se remonta a 1917, cuando fungió como presidente de la marca *Buick* de General Motors, convirtiendo a su división en la más rentable de todo el grupo automotriz; este excelente desempeño propició su rápido ascenso dentro de la compañía, por lo que le fue otorgado de manera adicional el puesto de vicepresidente de GM Corporation. Por otra parte, sus actividades empresariales se extendieron hasta el sector de los bienes raíces, ya que uno de sus proyectos personales fue la construcción del Edificio Chrysler en Nueva York, que fue en su momento el edificio más alto del mundo.

Los primeros años de operaciones de Chrysler, sumamente exitosos, estuvieron acompañados de un rápido crecimiento tanto de sus ventas como de su presencia en el territorio de los Estados Unidos. El primer modelo de Chrysler, el *Chrysler Six*, fue el modelo con las ventas más altas en su año de lanzamiento hasta ese entonces. A finales de 1925 ya había 3,800 distribuidores de Chrysler en los Estados Unidos. En 1926 se convirtió en el cuarto productor de mayor tamaño del país, después de haber sido el número veintisiete en su primer año de operaciones. La adquisición en 1928 de Dodge Brothers, Inc., fundada en 1914 y con una capacidad de producción cinco veces más grande que la de Chrysler, posicionó a Chrysler como la tercera empresa automotriz más grande de su país en 1929, tan solo cuatro años después de su creación. A partir de ese entonces, Chrysler ha

sido únicamente superada por Ford y General Motors, formando parte de los Tres Grandes de Detroit, que dominaron la fabricación mundial automotriz por varias décadas.

Para el año de 1929, Chrysler estaba presente en el mercado norteamericano a través de cuatro marcas dirigidas a distintos segmentos socioeconómicos de la población. La marca de menor nivel era *Plymouth* (descontinuada en el 2001), seguida por *DeSoto* (descontinuada en 1960), *Dodge* y *Chrysler*, que estaba dirigida a la clase media-alta. El propósito de este alineamiento de marcas era poder implementar una estrategia de competencia multisegmento similar a la desarrollada por General Motors, que desde ese entonces ha marcado la pauta a las demás compañías estadounidenses. La culminación de esta estrategia se dio con la introducción de la línea *Imperial* en 1955, que era la más exclusiva del grupo y estaba dirigida a las clases poblacionales más altas; no obstante, fue descontinuada en 1975.

El año de 1984 fue uno bastante importante para esta empresa, ya que además de reorganizar su estructura corporativa para conformarse como un holding, Chrysler Corp. lanzó al mercado dos nuevos modelos: la *Dodge Caravan* y la *Plymouth Voyager*; creando, por consiguiente, un segmento de mercado totalmente nuevo denominado como el de la “minivan”, en el cual mantiene hasta la actualidad una de las primeras posiciones en ventas a nivel mundial. Al igual que Daimler-Benz, Chrysler ha sido pionera en la implementación de varias innovaciones tecnológicas a su línea de vehículos; entre ellas destacan los frenos de disco en las cuatro llantas, los cambios automáticos, los elevadores eléctricos de ventanas, así como cristales protegidos por una película para evitar cortaduras y bolsas de aire como equipo estándar para todos sus modelos. En cuanto a la protección del medio ambiente, Chrysler también ha desarrollado su propio modelo de automóvil híbrido, el *Patriot*, que recibió el premio a la innovación “Discover Award”.

### **5.3.6.3 La fusión de Daimler-Benz y Chrysler**

En 1998 Daimler-Benz AG y Chrysler Corporation participaron en la que, hasta ahora, es la fusión más importante de la industria automotriz mundial para formar una nueva entidad corporativa que se denominó DaimlerChrysler. El proceso de negociación duró menos de un año, ya que las pláticas iniciales se llevaron a cabo en enero de ese año, el acuerdo se anunció a nivel mundial el 7 de mayo y la transacción se concretó oficialmente el 12 de noviembre. La nueva acción de DaimlerChrysler, cotizada a nivel mundial con el símbolo DCX, estuvo disponible para el público inversionista a partir del 17 de noviembre de 1998.

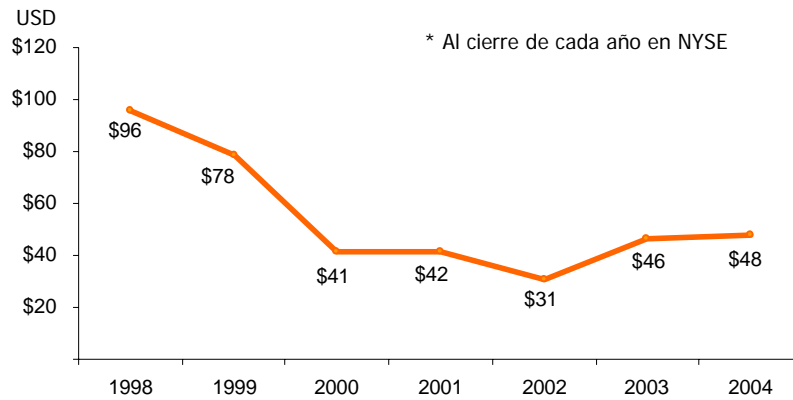
El principal argumento de ambas empresas para llevar a cabo la fusión residía en la complementariedad de sus portafolios de marcas, con presencia muy fuerte en mercados específicos y con un traslape mínimo en cuanto a los segmentos a los cuales están dirigidos. Igualmente, se argumentaba que era necesaria la creación de una compañía internacional más robusta y mejor posicionada para poder hacer frente a la intensa competencia presente en la industria automotriz mundial. Se enfatizó especialmente el hecho de que se trataba de una fusión entre partes iguales y de que la nueva entidad sería administrada por un gobierno corporativo en el cual tanto Daimler-Benz como Chrysler tendrían el mismo poder de negociación. No obstante, de acuerdo con publicaciones como el *Detroit News*, un par de años después de la fusión era cada vez más evidente que Daimler-Benz era la contraparte dominante del nuevo grupo y que Chrysler Corporation había sido, de cierta manera, adquirida. Hubo incluso una serie de demandas legales por parte de algunos grupos de accionistas, como la de Kirk Kerkorian, uno de los principales accionistas de Chrysler, bajo el alegato de que se había manipulado la información para disfrazar la adquisición como una fusión; pese al escándalo ocasionado, prácticamente todas las demandas fueron

desechadas, a excepción de un caso que resultó en el pago de una compensación de 300 millones de dólares a un grupo de accionistas.

A partir del momento en que se concretó la fusión, DaimlerChrysler ha sido administrada por una estructura de gobierno integrada por dos oficinas corporativas que definen de manera conjunta el rumbo estratégico del grupo. Las oficinas estadounidenses se encuentran en Auburn Hills, Michigan y son dirigidas por Robert J. Eaton (anteriormente director de Chrysler Corporation); mientras que las oficinas alemanas se encuentran en la ciudad de Stuttgart y son dirigidas por Jürgen E. Schrempp (anteriormente director de Daimler-Benz).

Contrariamente a lo que se esperaba, el precio de las acciones del grupo ha caído constantemente desde diciembre de 1998. Ante la preocupación del consejo de accionistas, Jürgen E. Schrempp anunció a mediados del 2005 que se retirará de manera anticipada de su cargo a finales del mismo año, a pesar de que el vencimiento de su contrato se había estipulado originalmente hasta el 2008. El principal motivo de la renuncia fue el hecho de que se le considere responsable de esta caída del precio de las acciones, ya que él inició el proyecto de fusión de Daimler-Benz con Chrysler. A partir de enero del 2006, su sucesor será Dieter Zetsche, que se desempeña actualmente como presidente del Grupo Chrysler. En la siguiente figura se puede observar la evolución del precio de las acciones de DaimlerChrysler en el New York Stock Exchange desde su emisión en 1998 hasta el 2004.

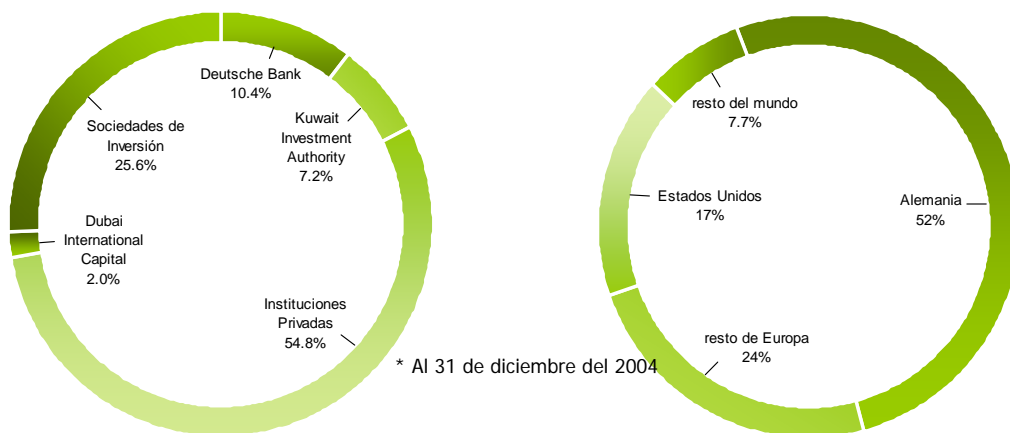
Figura 5.28 Precio de las acciones de DaimlerChrysler



Fuente: DaimlerChrysler, The Annual Report 2004

De acuerdo con el último reporte anual de operaciones de DaimlerChrysler, la estructura de su capital social al 31 de diciembre del 2004, representada en la Figura 5.29, está compuesta de la siguiente manera: el 10.4% pertenece a Deutsche Bank (la institución financiera más importante de Alemania), el 7.2% a la Kuwait Investment Authority, el 2% a Dubai International Capital, el 54.8% a instituciones privadas (como la Kirk Kerkorian / Tracinda Corporation de Las Vegas) y el 25.6% restante pertenece a distintas sociedades de inversión.

Figura 5.29 Accionistas de DaimlerChrysler y su ubicación



Fuente: DaimlerChrysler, The Annual Report 2004

En el 2001 inició un programa que pretendía lograr una reducción de costos mediante el intercambio de plataformas y componentes entre los grupos de marcas de Chrysler y Mercedes. Sin embargo, la impresión general hasta el 2003 era que DaimlerChrysler estaba manejando dos líneas de productos independientes y que existía una escasa integración a nivel corporativo, principalmente por temor a desprestigiar la marca *Mercedes Benz*. A partir del 2004 han salido al mercado una serie de modelos del Grupo Chrysler que hacen un uso intensivo de componentes del Grupo Mercedes, como el *Chrysler Crossfire* y el *Dodge Sprinter*, que es en realidad un modelo de Mercedes-Benz. Algunos otros programas de cooperación que se han llevado a cabo, se han enfocado en distribuir los gastos de investigación y desarrollo, así como en la reducción de costos mediante una estrategia de compras conjuntas y la unión estrecha de sus redes de distribución desplegar rápidamente los nuevos modelos.

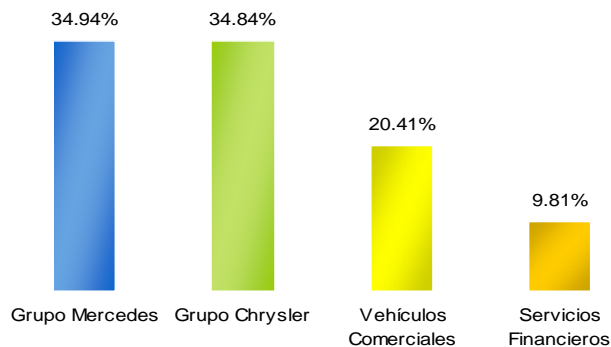
#### **5.3.6.4 Perfil del grupo y resultados de la fusión**

DaimlerChrysler es el sexto de los productores de automóviles más grandes del mundo. A pesar de que cuenta con una oficina corporativa en Michigan, Estados Unidos, las decisiones estratégicas más importantes son tomadas en Stuttgart, Alemania. Al final del 2004, el grupo empleaba casi a 385,000 personas en todo el mundo, de las cuales 185 mil se encontraban en Alemania, 98 mil en los Estados Unidos y otras 102 mil alrededor del mundo. El grupo cuenta con plantas de manufactura en 17 países y una red de distribuidores que llega a más de 200 países.

Durante el 2004, los ingresos totales de DaimlerChrysler llegaron a los 176,100 millones de dólares, lo que representó un incremento del 4.1% en comparación con el 2003, donde se obtuvieron ingresos por 169,180 millones de dólares. Como se puede observar en

la siguiente gráfica, la contribución a los ingresos del Grupo Chrysler y del Grupo Mercedes fueron prácticamente iguales, seguidas por la división de vehículos comerciales y DaimlerChrysler Financial Services; esta última división se ha convertido en el proveedor de servicios financieros automotrices más grande del mundo, ya que cuenta con una cartera de 126,480 millones de dólares, presencia en 39 países y más de 11000 empleados.

Figura 5.30 Aportación de cada división a los ingresos totales de DaimlerChrysler



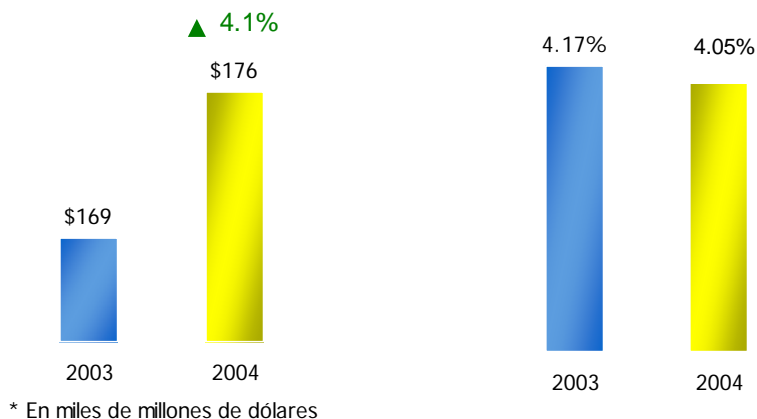
Fuente: DaimlerChrysler Facts and Figures 2005

Los márgenes de utilidad operativa de DaimlerChrysler se han mantenido prácticamente sin variación, pasando del 4.17% al 4.05%. Sin embargo, la utilidad neta del Grupo Mercedes cayó en un 47% del 2003 al 2004, mientras que el Grupo Chrysler volvió a tener resultados positivos después de haber sufrido pérdidas por más de 600 millones de dólares en el 2003. Esta recuperación del Grupo Chrysler se reflejó en la mejora considerable de otros indicadores de desempeño financiero de la división en particular, como el ROA (Return on Assets), que llegó al 16.4% después de haber estado en -4.4% en el 2003.

En las siguientes gráficas se puede observar la evolución de los ingresos que ha percibido el grupo en los últimos dos años, así como los márgenes de utilidad operativos

correspondientes a cada periodo.

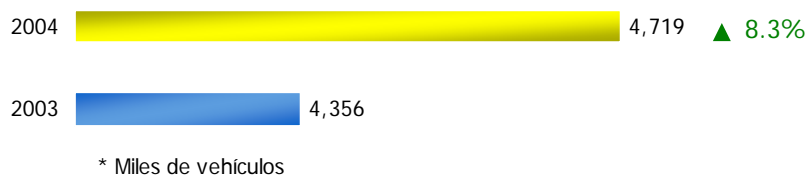
Figura 5.31 Ingresos de DaimlerChrysler      Figura 5.32 Margen de utilidad operativa



Fuente: DaimlerChrysler Facts and Figures 2005

En la Figura 5.33, se puede apreciar el incremento de las ventas de DaimlerChrysler, ya que en el 2004 llegaron a las 4,719,000 unidades, después de haberse vendido 4,356,000 unidades durante el 2003, lo que representa una variación del 8.34%. Esto se debió principalmente al éxito de varios modelos nuevos como el *Chrysler 300C*, muy populares en los Estados Unidos, donde la participación en el mercado de DaimlerChrysler llegó al 12.8%.

Figura 5.33 Ventas de DaimlerChrysler



Fuente: DaimlerChrysler, The Annual Report 2004

### 5.3.6.5 Alianzas estratégicas y participaciones minoritarias

El principal aliado estratégico de DaimlerChrysler es la empresa japonesa Mitsubishi Motors Corporation. La relación de cooperación inició en 1970, cuando

Chrysler importaba autos subcompactos y vehículos de carga de Mitsubishi para venderlos en los Estados Unidos. Igualmente, se estableció una subsidiaria operada por ambas compañías denominada Diamond-Star Motors con el objetivo de producir automóviles compactos en Normal, Illinois. La razón de estos dos proyectos fue la necesidad de hacer frente a la baja demanda de automóviles con un alto consumo de combustible que se debió a la crisis de precios petroleros que azotó a los estados Unidos a lo largo de los 70's, y que afectó gravemente a Chrysler por el hecho de que no contaba con una línea de vehículos compactos. Chrysler obtuvo una participación minoritaria en el capital de Mitsubishi en 1971, que después vendió en su totalidad en 1991. No obstante, DaimlerChrysler volvió a adquirir una participación en la compañía japonesa, misma que se ha reducido gradualmente del 37% en el 2001, al 19.7% a finales del 2004 y al 12.89% en el primer semestre del 2005.

En 1984, Chrysler adquirió el 15.6% de Officine Alfieri Maserati SpA. La famosa compañía italiana dedicada a la producción de automóviles deportivos y de competencia, fundada en 1914. A pesar de que las operaciones de Maserati fueron controladas durante varios años por Ferrari, que impulsó a esta marca como su división de más alto lujo, a partir del 2005 el resto del capital de Maserati (84.4%) pasó a manos de Fiat. Sin embargo, Fiat ha acordado vender a Maserati en su totalidad a Alessandro y Felix Benetton por 2,600 millones de dólares a finales del 2005. De esta manera, a pesar de que DaimlerChrysler mantendrá su participación, Maserati será administrada exclusivamente por estos dos hermanos herederos del imperio de United Colors of Benetton, una de las empresas más grandes del mundo de la moda.

La última alianza estratégica que formó Chrysler antes de la fusión con Daimler-Benz en 1998, fue con General Motors. El proyecto inició en 1989 bajo el nombre de New

Venture Gear, fue la primera alianza de este tipo entre dos compañías estadounidenses y tenía el objetivo de desarrollar e intercambiar ciertas autopartes.

En 1994, Daimler-Benz acordó llevar a cabo un proyecto de manera conjunta con el productor de relojes suizos Swatch, que sería denominado smart (Swatch Mercedes ART). La idea era producir un pequeño automóvil biplaza, bastante innovador y a un precio accesible para los jóvenes; por lo que se desarrolló Smartville, un pequeño complejo industrial ubicado en Francia diseñado especialmente para esta tarea. Sin embargo, el smart fortwo, resultó ser un modelo con tecnología bastante convencional y precios en el mercado más altos que sus competidores en el segmento de automóviles compactos; por lo que el proyecto sufrió fuertes pérdidas, provocando que Swatch se retirara del mismo y vendiera su participación a Daimler-Benz. Ante esta situación, Daimler-Benz decidió crear una nueva subsidiaria denominada Micro Compact Car GmbH (mejor conocida como MCC smart), que se encargaría de continuar con el proyecto. El nombre fue cambiado a smart GmbH en septiembre del 2002 y bajo la nueva estructura corporativa forma parte del Grupo Mercedes. Por otra parte, se ha extendido la línea mediante el lanzamiento de un convertible y del Smart forfour (de cuatro asientos), lo que ayudó a incrementar las ventas de la división en un 22% del 2003 al 2004. A pesar de que smart contribuyó en el 2004 con el 12% de las ventas totales en unidades del Grupo Mercedes y de que su posicionamiento es excelente, no ha logrado generar utilidades desde su creación.

Después de la fusión, DaimlerChrysler estableció una alianza estratégica con la Hyundai Motor Company, que en el 2000 se desintegró del chaebol más grande de Corea del Sur conocido como el Hyundai Group. En el 2001 se constituyó la Daimler-Hyundai Truck Corporation con la intención de fabricar autobuses y vehículos de carga de tamaño mediano para el mercado coreano. Pese a que había logrado adquirir una parte considerable

del capital de Hyundai por 572 millones de dólares en el 2001, DaimlerChrysler decidió en el 2004 vender su participación del 10.5% por 914 millones de dólares.

#### **5.3.6.6 Adquisición de otras empresas automotrices**

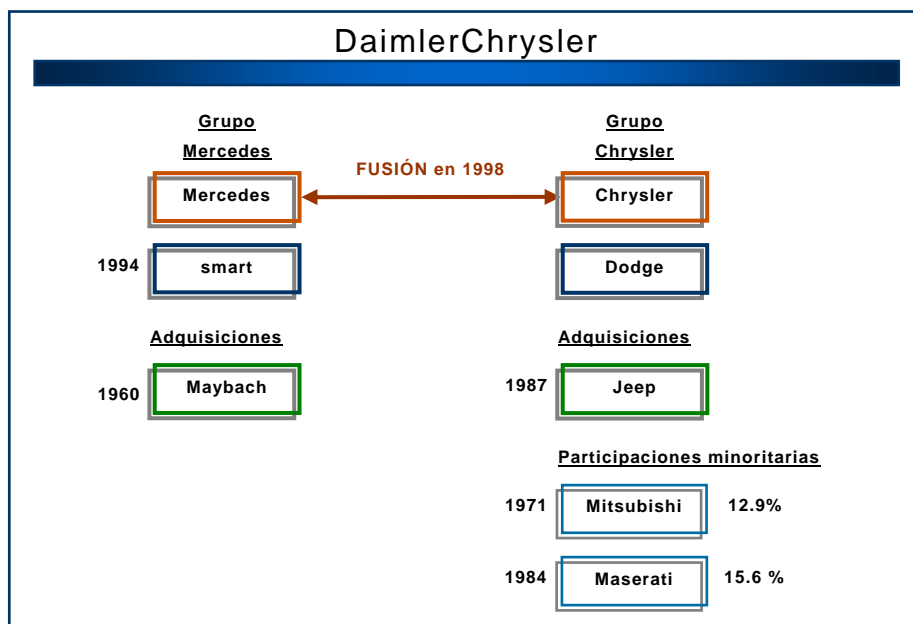
En 1960 Daimler-Benz adquirió una participación mayoritaria en Maybach-Motorenbau GmbH, una prestigiosa compañía alemana dedicada a la fabricación de automóviles de grandes dimensiones y altísimo lujo; fundada por Wilhelm Maybach, que contaba con una vasta experiencia en la industria automotriz, ya que había trabajado por años como director de ingeniería en la Daimler Motor Company. Maybach ha producido algunos de los vehículos más opulentos de todos los tiempos, muchos de los cuales son considerados como clásicos hoy en día. A partir de 1966, Maybach Mercedes-Benz Motorenbau GmbH opera como una subsidiaria de Daimler-Benz, que poseía inicialmente el 83% de sus acciones. Esta nueva entidad surgió de la fusión de Maybach-Motorenbau GmbH con otra subsidiaria de Daimler-Benz enfocada a la producción de motores de uso pesado llamada Mercedes-Benz Motorenbau GmbH. Actualmente, DaimlerChrysler es propietaria única de esta marca.

En 1987, Chrysler adquirió por 800 millones de dólares a la American Motors Corp. (AMC), propietaria de la marca de vehículos todo terreno Jeep, que se producen desde 1941. AMC era en ese entonces el cuarto productor de automóviles más grande de los Estados Unidos. Junto con la marca Jeep, que se agregó a su línea de vehículos, Chrysler obtuvo mediante esta transacción la propiedad de tres plantas de producción, una red de 1,600 distribuidores y una alianza estratégica que operaba en China denominada Beijing Jeep Corp. En ese mismo año, Chrysler adquirió Nuova Automobili Lamborghini SpA, pero volvió a vender a la empresa italiana y todas sus subsidiarias en 1993 a la compañía

indonesa Meza-Tech Ltd. por 40 millones de dólares; como mencionó en la sección 5.3.5.4, Lamborghini pertenece a Volkswagen AG desde 1998. Otra inversión del grupo se consumó en 1997, cuando Daimler-Benz adquirió la división de vehículos de carga pesada de Ford en los Estados Unidos, que se comercializa bajo la marca de Sterling. En la Figura 5.34 se puede observar la estructura actual de DaimlerChrysler

Figura 5.34 Marcas y subsidiarias de DaimlerChrysler

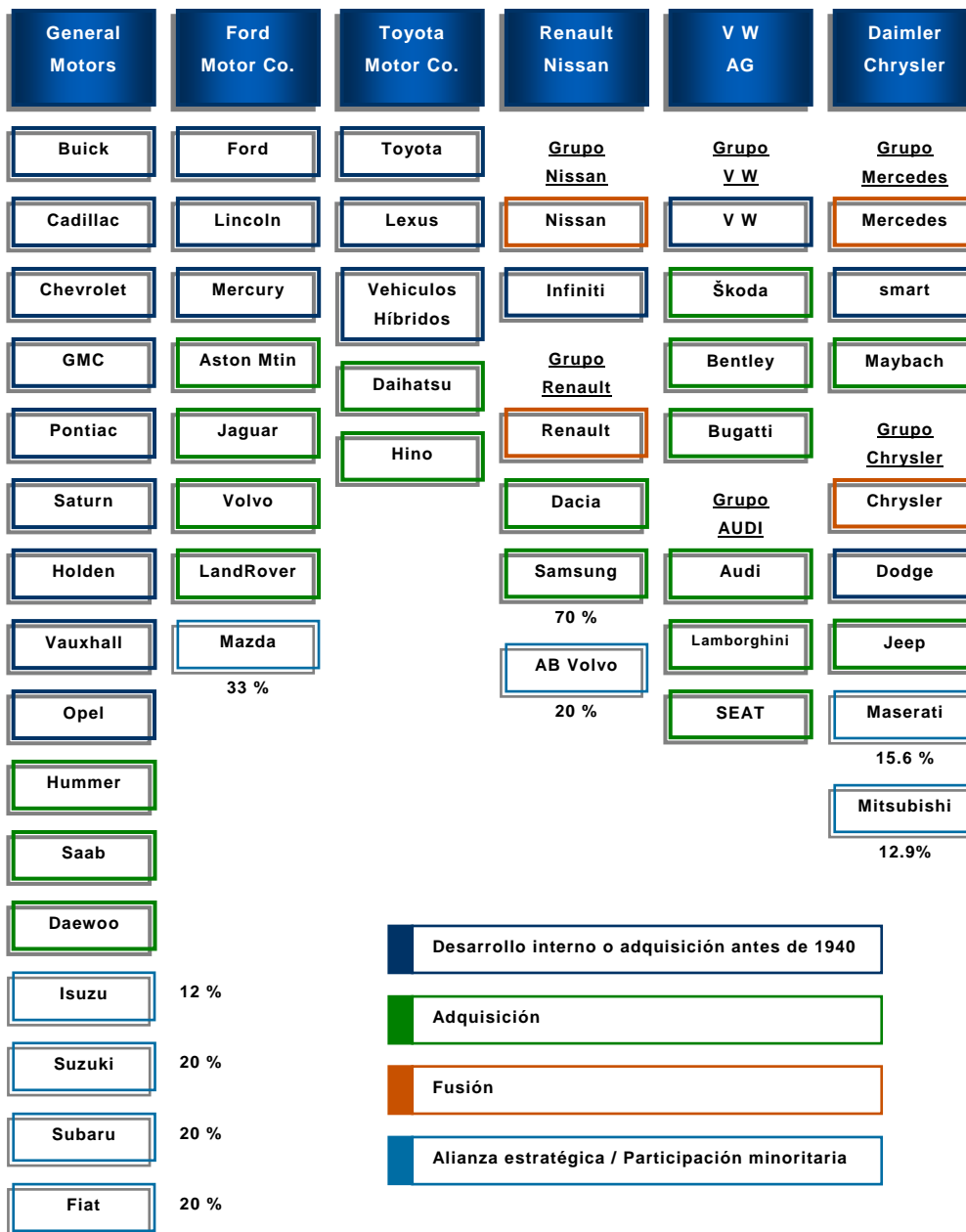
Fuente: construcción propia en base a DaimlerChrysler Facts and Figures 2005



#### 5.4 Estructura actual de los seis principales competidores

Resulta interesante observar en la Figura 5.35, que General Motors no sólo es la empresa con mayores niveles de producción, sino que también supera ampliamente a sus principales competidores en cuanto al número de marcas y subsidiarias que posee, así como participaciones en el capital de otras empresas; lo que respalda de cierta manera las propuestas de la teoría basada en los recursos.

Figura 5.35 Marcas y subsidiarias de los seis principales productores de automóviles



Fuente: construcción propia en base a sitios web corporativos de las empresas consideradas

Así mismo, dos de los grupos más grandes fueron formados mediante fusiones, siendo la de DaimlerChrysler bastante más complicada que la de Renault-Nissan, probablemente por el hecho de que se manejó de manera muy cuidadosa el respeto a las

distintas identidades corporativas. Por otro lado, empresas como Ford y Volkswagen han optado por la adquisición de empresas pequeñas con excelente posicionamiento en los sectores de lujo y deportivos; estrategia que será analizada en la siguiente sección.

Las adquisiciones con el objeto de lograr una complementación geográfica se han enfocado principalmente hacia los mercados de Europa oriental y sureste de Asia; como la adquisición de Skoda por parte de VW y Dacia y Samsung por parte de Renault. Por último, Toyota se ha convertido en un caso aislado de la industria, ya que ha sido la única empresa que ha optado por el crecimiento orgánico y el desarrollo interno, mediante el reforzamiento de sus marcas Toyota y Lexus.

### **5.5 Análisis estratégico de las fusiones y adquisiciones**

De acuerdo con Donnelly y Morris (2003), la estructura oligopólica altamente concentrada y competitiva de la industria automotriz mundial empuja a las empresas a tratar de expandir su mercado. Como se ha podido constatar en las secciones anteriores, la pelea por fortalecer su posición a nivel mundial, que existe entre el puñado de empresas gigantes que dominan el sector, ha dado como resultado una fuerte actividad en términos de fusiones y adquisiciones. Andrade y Stafford (2004, citados por Carow, Heron y Saxton, 2004) señalan que el aumento repentino de este tipo de transacciones es habitual en la mayoría de las industrias, ya que la literatura existente hasta el momento ha documentado que la mayoría de las adquisiciones ocurren en olas, ya sea que se considere el número de las mismas o su valor en términos económicos.

Como se mencionó en la sección 5.2, la mayor fragmentación del mercado es una tendencia que va en aumento en la industria automotriz. De acuerdo con Cottrill (1998, citado por Donnelly y Morris, 2003), el nicho de mayor crecimiento ha sido el de las

marcas de lujo, por lo que las compañías de mayor tamaño han adoptado la estrategia de adquirir a pequeñas empresas con productos de alta calidad y una fuerte presencia en estos mercados; lo que ha resultado ser una forma eficaz de entrar en dichos segmentos y aumentar la participación en los mismos. Un claro ejemplo de esta estrategia es la de Volkswagen, que adquirió a Bentley, Lamborghini y Bugatti; del mismo modo que General Motors, adquirió a Hummer y Saab; y que Ford, adquirió las prestigias marcas Volvo, Jaguar, Aston Martin y Land Rover.

Así mismo, Cotrill (1998, citado por Donnelly y Morris, 2003) sostiene que de no ser capaces de satisfacer la demanda de productos y servicios que plantean los consumidores de estos segmentos, estas grandes empresas corren el riesgo de perder sus niveles de participación en el mercado; a la vez que propiciarían la entrada de otras empresas dispuestas a satisfacer dichos gustos y necesidades. En apoyo a esto, Morrison (1998, citado por Altinay y Roper 2002) sugiere que la conformación de un portafolio de marcas único y completo es la mejor forma de aprovechar estas oportunidades de mercado.

Desde el punto de vista de las empresas adquiridas, Capital (1991, citado por Donnelly *et al.* 2002) sostiene que las fusiones y adquisiciones se convirtieron en una técnica de subsistencia al permitir crecimientos rápidos, expansión geográfica, acceso a nuevos canales de distribución, aumento en la participación dentro de mercados específicos y presencia en nuevos segmentos. De acuerdo con las investigaciones en el área de estrategia de negocios de Krishnan *et al.* (2004), las adquisiciones se emplean con frecuencia como un método para reconfigurar la estructura y línea de productos de empresas con problemas de desempeño, facilitando así su crecimiento y recuperación; mientras que las fusiones entre empresas, al debilitar muchas de las barreras institucionales y organizacionales, facilitan una ejecución más drástica de estos cambios. Este es el caso de

las exitosas reestructuraciones llevadas a cabo por VW en Bentley y Skoda; al igual que el rescate de Nissan por parte de Renault, que también resultó en una complementación de coberturas geográficas

Sin embargo, más allá de ser una estrategia de subsistencia, o de aprovechamiento de nuevas oportunidades de mercado, autores como Donnelly y Morris (2003) y Lynk (1995, citado por Krishnan *et al.* 2004), afirman que la principal razón para optar por la adquisición de otra empresa, es el hecho de que se trata de un método ampliamente aceptado para hacerse rápidamente de recursos deseables y porque representa una alternativa de expansión bastante menos costosa que el crecimiento orgánico o la inversión interna de capitales; a la vez que implica un menor riesgo financiero y un importante ahorro en gastos de investigación y desarrollo. Igualmente, Grant (1991, citado por Martin y Eisenhardt 2001) considera a la transmisión de conocimientos y tecnologías entre compañías o unidades de negocios como una manera efectiva de aumentar las ventajas competitivas del grupo, ya que al transferirse dichas capacidades se incurren en menos costos que los que implicaría desarrollarlas por separado.

De acuerdo con Porter (1985) y Barney (1997, citados por Martin y Eisenhardt, 2001), otro beneficio de las adquisiciones y la formación de corporaciones que operan varias unidades de negocios, son las sinergias que resultan de la creación de las mismas. Goold y Campbell (1983, citados por Martin y Eisenhardt, 2001), definen a estas sinergias como los ahorros en costos que pudieran surgir mediante la obtención de economías de escala, o bien la habilidad de dos o más empresas o unidades de negocios para generar mayor valor que el que podrían generar si trabajaran por su propia cuenta. Las investigaciones en el área de la economía de la organización industrial de Lynk (1995, citado por Krishnan *et al.* 2004), consideran que el principal beneficio de estas sinergias es

el aumento del poder de mercado; mientras que Finkelstein (1997, citado por Carow, Heron y Saxton, 2004), considera más importante el aumento en el grado de control que se tiene sobre el entorno, como lo es el mayor poder de negociación con los proveedores del grupo.

Sin embargo, hay un sinnúmero de posibles complicaciones que amenazan la obtención de los beneficios mencionados en los últimos párrafos. En el caso de las fusiones, la mayor preocupación de los consejos de accionistas es evitar el dominio de alguna de las empresas participantes, tratando de mantener posiciones de poder niveladas. De acuerdo con la revista *Automotive World* (2000, citada por Donnelly *et al.*, 2002), la fusión propuesta entre Renault y Volvo, considerada como una de gran potencial, colapsó por el hecho de que los accionistas de la empresa sueca temían que la fusión llevaría a fin de cuentas al dominio de Renault. La fusión de Chrysler con Daimler-Benz pasó por problemas similares, ya que algunos años después de que se concretara, resultó evidente el dominio de la contraparte alemana, lo que llevó incluso al pago de compensaciones millonarias a ciertos grupos de accionistas de Chrysler. Por otro lado, las adquisiciones deben de considerar la posibilidad de la pérdida de identidad de la compañía adquirida; Zollo y Singh (2004) advierten que la mayor parte de las decisiones a nivel corporativo después de una adquisición son tomadas por la empresa compradora.

Según Barney (1988, citado por Zollo y Singh, 2004), el éxito de la mayoría de las adquisiciones está ampliamente relacionado con el hecho de que la compañía adquirida se encuentre subvaluada en el momento de la transacción, o bien que provea elementos cruciales para la posterior generación de sinergias. Así mismo, sostiene que la empresa que adquiere debe de crear una combinación única e inimitable de sus activos con los de la empresa adquirida para crear valor y obtener beneficios superiores a los normales como resultado de dicha inversión. Sin embargo, autores como Carow, Heron y Saxton (2004)

señalan que cuando se pretenden evaluar los resultados de una fusión o adquisición, hay una diversidad de posturas en cuanto a las definiciones de desempeño y éxito, así como sobre la manera en que se han de medir las variables consideradas; por lo que la determinación de los factores de éxito sigue siendo un tema importante de estudio.

Por otro lado, existen otras opciones estratégicas para obtener los beneficios y sinergias que ofrecen las fusiones y adquisiciones. Las alianzas estratégicas son soluciones potencialmente atractivas cuando una empresa pretende llevar a cabo cualquier tipo de proyecto, especialmente de investigación y desarrollo o producción de vehículos, pero no cuenta con todos los conocimientos técnicos u otros recursos necesarios para hacerlo de manera independiente (Oxley y Sampson, 2004).

Dussauge, Garrette y Mitchell (2004), definen a las alianzas estratégicas como acuerdos entre dos o más compañías independientes que llevan a cabo un proyecto o que operan en un área de negocios específica, mediante la coordinación de sus habilidades y recursos sin la necesidad de llevar a cabo una fusión entre dichas empresas, por lo que implican un menor grado de compromiso.

De acuerdo con la publicación Strategic Direction (2003), las principales ventajas de este tipo de acuerdos son facilitar la entrada a nuevos mercados o segmentos, la reducción de costos, la complementación de conocimientos, la obtención de insumos a menores precios y el hecho de compartir los riesgos inherentes al proyecto. Sin embargo, las alianzas estratégicas también presentan varias desventajas en comparación a las fusiones y adquisiciones. Hamel, Doz y Parlad (1989, citados por Dussauge, *et al.*, 2004) consideran que el mayor peligro de estas alianzas puede ser la pérdida de conocimientos protegidos, porque el proyecto puede requerir el compartir información valiosa y confidencial, que puede ser aprovechada por el rival de manera oportunista; además de que se puede crear

una relación de dependencia entre las empresas, o el fortalecimiento de una de las partes a expensas de su aliado.