

## 2.1 La Industria Automotriz Americana

Andrés Felipe Cuadros Mañaca  
Viviana Coy  
Priscila Villegas

### 1. BREVE HISTORIA

#### CHRYSLER

Todo comenzó en 1923 cuando Walter P. Chrysler se hace presidente de Maxwell y contrata a los ingenieros, Fred Zeder, Carl Breer y Owen Skelton para desarrollar un nuevo motor de seis cilindros para un nuevo automóvil. En 1925 se cierra la Maxwell Motors, y es reemplazado por Chrysler S.A.

En 1928 Chrysler pasa de ser un novato en la industria, a una importante compañía, con la introducción de dos nuevas líneas: el DeSoto, Plymouth y la adquisición de la compañía de los Hermanos Dodge Inc.

1930: Durante la Gran Depresión, Chrysler, como otros, comienza la producción de automóviles económicos. Chrysler pone énfasis a la económica marca Plymouth y les ofrece los automóviles a todos sus 7,000 concesionarios.

En 1940 Walter P. Chrysler muere el 18 Agosto. La Guerra en Europa pone a Chrysler en la producción de camiones militares. Entre 1939 y 1941 Chrysler escala desde el puesto 11 al 8 en la producción Americana.

Debido a los clientes insatisfechos, con el control de calidad y en parte por la recesión de 1958 este resultaría ser un año terrible para la Chrysler. 1970: Desde el comienzo del programa espacial americano, la Corporación Chrysler jugó un papel activo, construyendo los motores para el lanzamiento de los astronautas al espacio. La NASA escogió a la Chrysler para producir el Saturno 1 y Saturno 1B vehículos que la compañía construyó en la Planta Michoud de Louisiana. 1985: Chrysler y Mitsubishi anuncian una fábrica conjunta en Illinois. En 1987 Chrysler adquiere American Motors S.A. y Jeep. Renault compra Lamborghini. En 1991 Chrysler baja al quinto puesto en ventas Americanas detrás de GM, Ford, Toyota y Honda. En 1993 Chrysler lanza los nuevos sedanes de LH Chrysler Concorde, Dodge Intrepid, Jeep Eagle, también debuta el Jeep Cherokee. En 1994 El Neón de Dodge/Plymouth revoluciona el mercado de compactos. El Dodge Ram, muestra el camino en el diseño de las camionetas. En 1998 Se unen Chrysler y Daimler-Benz y se crea la Daimler-Chrysler.

En 2007, DaimlerChrysler confirma la venta del 80,1 por ciento de su participación del Grupo Chrysler a Cerberus Capital Management, L.P por un valor de 5.500 millones de euros. De esta forma Chrysler vuelve a los Estados Unidos y se crea Chrysler Holding LLC.

#### GENERAL MOTORS

General Motors Corporation ([NYSE: GM](#)), también conocida como **GM**, es, tras la japonesa Toyota, la segunda empresa de automóviles más grande del mundo. Fundada en 1908, GM hoy en día tiene 326.999 empleados alrededor del mundo. Con la sede central en [Detroit \(Michigan\)](#), [E.E.UU.](#) GM fabrica sus coches y camiones en 33 países. En 2005 GM vendió globalmente 9,17 millones de coches y camiones bajo las siguientes marcas: [Buick](#), [Cadillac](#), [Chevrolet](#), [GMC](#), [GM Daewoo](#) (ahora disuelta, pero reemplazada por [Chevrolet](#) en Europa y en algunos otros países), [Holden](#), [Hummer](#), [Oldsmobile](#) (ahora disuelta), [Pontiac](#), [Saab](#), [Saturn Corporation](#), [Vauxhall Motors](#). GM opera una empresa de finanzas, [GMAC Financial Services](#), que ofrece financiación y seguros de automóvil, residenciales y comerciales. La subsidiaria de GM [OnStar](#) es proveedora de servicios de información y seguridad de vehículos.

GM es el accionista mayoritario de [GM Daewoo Auto & Technology Co.](#) de [Corea del Sur](#), y tiene colaboraciones de compras de productos y trenes de transmisión con [Suzuki Motor Corp.](#) e [Isuzu Motors Ltd.](#) de [Japón](#). GM también tiene colaboraciones de tecnología avanzada con [Toyota Motor Corporation](#) de Japón, [DaimlerChrysler AG](#) y [BMW AG](#) de [Alemania](#), y operaciones de fabricación de vehículos con varios fabricantes de automóviles alrededor del mundo, incluyendo [Toyota](#), [Suzuki](#), [Shanghai Automotive Industry Corporation](#) de [China](#), [AvtoVAZ](#) de [Rusia](#) y [Renault SA](#) de [Francia](#).

Las partes y accesorios de GM se venden bajo las marcas de GM, GM Performance Parts, GM Goodwrench y ACDelco a través de GM Service and Parts Operations, que suministra

concesiones y distribuidores mundiales de GM. Los motores y las transmisiones de GM son vendidos a través de GM Powertrain. El mercado nacional más grande de GM son los Estados Unidos, seguido de China, Canadá, el Reino Unido y Alemania.

## FORD

### FORD COMPANY

En el año 1903, Henry Ford y 11 socios fundaron con 28.000 dólares de capital, lo que se convertiría en una de las corporaciones más grandes del mundo, la Compañía FORD Motor. La organización es líder en la industria global automotriz, sus actividades se basan en las fabricas en Dearborn y Michigan.

FORD cuenta con distribuidoras de automóviles en más de 200 mercados a través de seis continentes, con más de 280.000 empleados y más de 100 plantas por todo el mundo. Entre las marcas pertenecientes a la compañía encontramos FORD, Jaguar, Land Rover, Lincoln, Mercury, Volvo, Aston Martin y Mazda. La compañía proporciona servicios financieros a través del Ford Motor Credit Company.

MARCAS AUTOMOTRICES AFILIADAS			
FORD	LINCOLN	MERCURY	MAZDA
GRUPO PREMIER AUTOMOTRIZ			
ASTON MARTIN	JAGUAR	LAND ROVER	VOLVO
SERVICIOS FINANCIEROS			
FORD CREDIT		HERTZ	
SERVICIO AL CLIENTE			
GENUINE PARTS AND SERVICE	MOTORCRAFT	GENUINE ACCESSORIES	EXTENDED SERVICE PLAN
APCO			

FUENTE: FORD MOTORS COMPANY

### Adquisiciones

Para 1922, la corporación había adquirido la Lincoln Motor Company

En 1942 dedico todos sus esfuerzos al desarrollo bélico de Norte America

En 1964 Mustang es introducido y se alcanza el millón de unidades construidas

En 1967 se establece Ford Europa

En 1979 Ford adquiere el 25% de Mazda

En 1984 Ford es el mejor vendedor de automóviles en Europa

En 1987 Ford adquiere el 75% de Aston Martin Lagonda

En 1990 Ford adquiere Jaguar

En 1999 Ford adquiere Volvo Car Corporation y la compañía Noruega PIVCO, el fabricante del auto eléctrico THINK y se fusiona la división deportiva de Ford

El 2 de junio del 2008 el fabricante Tata Motors acordó la compra de las marcas de lujo Jaguar y Land Rover por cerca de US\$2300 millones

El 6 de Diciembre del 2008 Ford lanza un mensaje de SOS para evitar una quiebra.

### 2003

La compañía decide realizar una restructuración de sus lineamientos organizacionales, con el fin de mejorar su competitividad y le apuesta a la diferenciación de sus productos, resaltando su línea mustang bajo el lema de ser siempre rápido, siempre divertido, y al alcance.

Para ello sus políticas tuvieron como base y resultados:

- Mejorar la estructura de negocios, mejorando la capacidad de reacción, que los hace más eficiente
- Reducción de costos en 3.2 billones
- Lanzamiento de numerosos vehículos entre los que se destacan el Ford Focus T-max en Europa, Jaguar XJ, y volvo s40 línea mundial, Ford f150, Ford Freestar y Mercury Monterey en Norte America (introducen 40 nuevos productos)
- La más grande mejora en calidad de los 5 mayores marcas automotrices, una mejora del 16%, sin embargo la meta era más ambiciosa.

- Estableció acuerdos con United Auto Workers y Visteon Corporation, lo que les permitió ser más flexibles
- Mejora las operaciones en Sudamérica, Asia y el pacífico
- el proceso "team value management", trajo consigo cruzar equipos funcionales para mejorar la calidad y agregarle valor a los procesos.
- transformación de las plantas ensambladoras en centros flexibles de manufactura, con el fin de aumentar el tiempo de reacción, esto permitió la estandarización de operaciones, permitiendo múltiples modelos de construcción en la misma línea de ensamblaje.
- más de 225.000 personas reunidas en su casa matriz, lo que demuestra el alto sentido de pertenencia con la organización.

#### **2004 "the year of the car"**

La mayoría de los nuevos productos son carros, entre ellos el Ford focus, five hundred, Freestyle, GT, Mustang y el Mercury Montego

La alta competitividad del mercado, lleva a Ford company a comprender que no solo los buenos productos hacen exitosa a una compañía por lo que se decide tomar una estructura de negocios diferente, bajo la visión de nuevos productos, de una compañía fuerte y de un mejor mundo, buscando ser los más confiables, los más respetados y los más exitosos, que buscan maximizar la capacidad de operaciones.

Se completaron más de 9500 proyectos que ahorraron US\$1.7 billones en todo el mundo (US\$731 millones en el 2003) donde se destaca *el 6 sigma project*.

Entre los productos generadores del éxito, se desarrollaron el modelo T y vehículos como el 49`Ford, the f series, the Explorer y Mustang, Land Rover LR3 y S40 Volvo, generando un impacto positivo y de entusiasmo en los consumidores.

En este año de consolidaron solidas relaciones con sus empleados y sus clientes.

Las investigaciones estuvieron dirigidas a la calidad y seguridad de sus productos, mayor compromiso con la comunidad incrementando los beneficios sociales y reduciendo el impacto ambiental.

La empresa reporto unos ingresos antes de impuestos de 5.8 billones comparados con los 3,4 billones obtenidos en el 2003.

La empresa Redujo en US\$900 millones los costos, mejorando su coste automotor en más de 4 billones en los últimos dos años.

Se Aumentó la cuota de mercado en Sudamérica, África y Asia (el Ford focus fue fundamental para ello).

Uno de los puntos diferenciadores era liderar a través de la innovación, haciendo una diferencia en sus consumidores y en el mundo en el cual ellos viven con productos como la Ford Scape Hybrid. Se trata de trabajar bajo una visión de desarrollo sostenible por cómo crecen los precios del combustible y el cambio climático

Se busco implementar una verdadera cultura familiar dentro de la compañía, creando un lugar que tenga a las mejores personas, permitir trabajar a su máximo potencial, desarrollo continuo y promover el trabajo en equipo.

#### **2005**

Aunque en el resto del mundo hubo crecimiento, las operaciones automotrices no presentaron buenos resultados en Norteamérica, donde los desafíos a corto y largo plazo redujeron el crecimiento.

Las pérdidas del mercado automotor en estados unidos fueron debido a los precios de los commodities, incluyendo el crudo y el acero, la competencia se intensifico y además del aumento de los precios de la gasolina.

Se estudiaron procesos innovadores para afrontar estos desafíos, innovación desde el diseño hasta la seguridad, desde la eficiencia en combustible hasta la eficiencia en fábrica, se basaron en el tamaño de la compañía para realizar nuevas ideas y nuevos pensamientos.

Las actividades en África, Suramérica y Asia continuaron siendo beneficiosas y su marca Mazda presenta su mayor éxito, Aston Marting se estaba expandiendo y Land Rover empieza a introducir nuevos productos (la introducción más grande en el mercado), y el lanzamiento de 5 modelos nuevos por parte de volvo, algo nunca hecho antes

Rusia, Turquía e india fueron países donde se alcanzaron excelentes resultados, además se realizó la introducción del Ford fiesta en India, como producto más importante en el mercado

Se presentó un crecimiento de las ventas en china del 46% y una reestructuración del acuerdo con Visteon.

## 2006

### **Factores que afectan la industria automotriz**

**Exceso de capacidad:** de acuerdo con la firma de investigación CSM WORLDWIDE, la capacidad de producción global de vehículos ligeros fue 79 millones de unidades, valor que excedía la producción global de camiones y carros que era de 65 millones de unidades,

**Presión de los precios:** la proliferación de nuevos productos, hacen que las empresa de la industria no tengan la capacidad de incrementar los precios, además que el yen sigue débil con respecto al dólar e históricamente bajo con respecto al euro, dando a las firmas japonesa una ventaja en costos.

**Gasto de los consumidores:** esto lo afrontan por medio de los lujos de los vehículos, estudiando los hábitos de compra de los consumidores,

**Gastos en salud:** gastos en trabajadores, jubilaciones, retiros, fueron de US\$3.1 billones y se esperaba que aumentara más por los programas de educación.

**Aumento de los precios de los commodities y la energía:** aumento de los costos de las resinas y el acero, los commodities que más utiliza la compañía, debido a la fuerte demanda de estos materiales. Además, los precios del combustible seguían aumentando, alcanzando en el 2006 US\$3.00 por galón.

**Tasa de cambio volátil:** la depreciación del dólar con la mayoría de las monedas creó una presión de los márgenes a la baja por parte de las manufactureras que tenían sus ingresos en dólares americanos con costos en moneda extranjera.

Otros factores económicos fueron, la contracción en el mercado inmobiliario, la reducción de la construcción residencial en 4,2%, lo que afecto el crecimiento del PIB, el cual era un mecanismo para suavizar la venta de carros.

Estándares de medición del CO2 incrementa el costo en ingeniería de nuevos autos.

## 2007

Este fue un año orientado a recuperar los beneficios en Norteamérica, esfuerzos que buscaban una mejor estructura de costos, mejorando su balance e introduciendo nuevos vehículos y operando como un equipo global.

Se presento la introducción del EcoBoost, que brinda al consumidor beneficios con respecto al consumo de combustible.

Se produjo una reducción en la capacidad de la industria automotriz en Norteamérica de 1.8 billones

### *Estrategias para afrontar estos desafíos.*

Se esperaba alcanzar un 70% en Su línea americana, nueva o significativamente nueva

El Ford Mustang convertible fue el primer auto en alcanzar "5 stars", el más alto resultado en términos de seguridad en las categorías de National Highway Traffic and Safety Administration, lo que demostraba su compromiso con la innovación en seguridad.

Para este año la industria automotriz excedió su capacidad en 16.8 millones de unidades, hasta el año anterior los efectos del aumento del combustible eran reportados para camiones, para este año, esto ya afectaba autos medianos.

La construcción residencial mermo 16.9%

Para contribuir con la meta de reducción de costos se han reducido cerca de 46.300 los niveles de empleo, el 31 de diciembre de 2007 la compañía contaba con 23.700 empleados directos y remunerados 64.000. Comparados con los 34.500 y 99.500 para Diciembre 31 del 2005

Otros factores

Durante la segunda mitad de 2007, los Estados Unidos experimentaron una contracción de la hipoteca por el caso de las subprime que dio lugar a la contracción en el mundo entero, esto afecto el seguro de Ford Credit y las actividades de la financiación del mercado de capitales.

La contracción de la actividad del mercado de crédito genero costes más altos de capital y una reducción de la actividad económica.

## 2. IMPACTO DE LA CRISIS

### **CHRYSLER**

Aunque si bien desde el año 2007, cuando los precios del precio subían desorbitadamente, Chrysler comenzó a disminuir sus ventas, la situación no era tan alarmante como la que presencié en el 2008 donde obtuvo pérdidas de 515 millones de dólares para el primer trimestre, seguidas por un descenso en las ventas del 18% en Mayo, lo cual llevó a que en

Julio, dado un 29% de pérdidas en las ventas, se promovieron los despidos voluntarios de 1.000 trabajadores.

Dada la magnitud de la crisis, comienzan a correr ciertos rumores acerca de posibles alianzas con otras compañías automovilísticas como General Motor, Hyundai y Renault-Nissan, pero estas no resultan.

En noviembre, esta compañía es fuertemente criticada por implementar un plan de bonificaciones valorado en 30 millones de dólares, a lo que Chrysler responde que era un incentivo para que sus directivos permanecieran y ayudaran a salvar la compañía.

En este mismo mes, piden ayuda al Estado por 7.000 mil de dólares, debido a que previenen que la falta de liquidez y la continua caída de las ventas, 47% para este mes, no les permitirá operar normalmente en periodos siguientes.

Por lo que en diciembre, presentan un plan de estructuración al congreso, el cual aunque es negado por el senado, es aprobado por el gobierno debido a que consideraban que en mitad de una crisis financiera y en recesión, permitir el colapso de la industria automovilística de Estados Unidos no era una decisión responsable, además afirmaban que la repercusión de la suspensión de pagos de ambas compañías supondría el cierre temporal de todas sus factorías, la pérdida de 1,8 millones de puestos de trabajo entre empleos directos, en la industria auxiliar, los concesionarios y toda la serie de servicios conectados con el automóvil.

Según sus cálculos, las administraciones dejarían de cobrar 70.000 millones de dólares en impuestos en los dos años sucesivos. Los autores del estudio recogen también la terrible pérdida de credibilidad que la suspensión de pagos supondría para estas marcas cuyas ventas se desplomarían, dejando un espacio libre a otros fabricantes, en especial a los japoneses y coreanos.

Temen también por la descapitalización tecnológica reconociendo que, pese a sus dificultades financieras, estos fabricantes son punteros en nuevas tecnologías gracias a técnicos que serían contratados por sus competidores. Y finalmente señalan el impacto que tendría en quienes todavía tienen acciones o deudas de estas compañías.

Y las condiciones de este préstamo era que General Motors y Chrysler deberían demostrar antes del 31 de marzo del 2009 que pueden salir a flote; sin esa certeza, el dinero deberá ser devuelto al estado. Exigiendo así que tanto Chrysler como General Motors renegocien sus convenios con los sindicatos, eliminen los jets de las empresas y pongan límites a las bonificaciones de sus ejecutivos. Al igual que se obtenga un libre acceso a sus libros de cuentas y tener el poder para revisar y bloquear si es necesario todas las transacciones valoradas en más de 100 millones de dólares. Y que ni Chrysler ni General Motors entreguen dividendos mientras deban dinero al gobierno.

En este mismo mes, dado que la ayuda del gobierno no es inmediata, dicha compañía anuncia un paro en la producción en las plantas de EE.UU por un mes, por lo cual el gobierno le otorga una ayuda por valor de 4.000 millones de dólares, sin embargo, el 2008 termina presentando una disminución de las ventas de Chrysler del 30%.

Ahora bien, en el 2009 reciben otra ayuda del estado por 1.500 millones de dólares, debido a que sus ventas siguen cayendo. A su vez, se comienza a negociar un pacto entre esta compañía y Fiat, empresa Italiana. Ya en Febrero de este año, Chrysler le presenta un plan de viabilidad al gobierno el cual incluye cerrar el acuerdo de intenciones con Fiat, para que Chrysler pueda comercializar vehículos de pequeño tamaño y mayor eficiencia energética, Ampliar su red de distribución en países emergentes, Renovar su gama de modelos de cara a 2010 ([300C](#), [Grand Cherokee](#), Dodge [Charger](#), Dodge Durango y Dodge RAM), Ampliar su gama con el lanzamiento de sus modelos eléctricos desarrollados bajo el plan [ENVI](#) (recemos para que el [200C](#) esté dentro de estos planes, y no se reduzcan al [Dodge Circuit EV](#)).

Ya en marzo, cuando se cumple el plazo, el gobierno le extiende el plazo un mes más a lo cual responde Chrysler con la formalización de la alianza con Fiat.

## **GENERAL MOTORS**

Después de ganar cuota de mercado a finales de 1990 y obtener enormes beneficios los valores de General Motors se dispararon a más de \$80 por acción. No obstante, en 2000, 12 aumentos sucesivos de la tasa de interés por la Reserva Federal para sofocar el mercado de valores, y un descenso severo del mercado de valores después de los atentados del 11 de septiembre de 2001, causó una crisis de pensiones y fondos beneficiarios en General Motors y muchas otras empresas estadounidenses. Los aumentos de los costes de asistencia sanitaria de los jubilados de General Motor y el déficit en el fondo Other Post Employment Benefit

(OPEB) llevaron a la empresa a dictar un amplio plan de reestructuración. Aunque GM ya había tomado la decisión de pagar completamente su plan de pensiones, su fondo OPEB se convirtió en una cuestión para su tasa de bonos corporativa. GM había expresado su desacuerdo con la tasa de bonos; además, los fondos beneficiarios de GM estaban comportándose con tasas más altas que las esperadas de retorno. Entonces, después de una pérdida de \$10.600 millones en 2005, GM actuó rápidamente para implementar su plan de reestructuración. Durante el primer trimestre de 2006 GM ganó \$400 millones, señalando que el cambio de tendencia ya había comenzado aunque muchos aspectos del plan de reestructuración aún no se habían hecho efectivo.

En febrero de 2005, GM compró con éxito más acciones de una opción put de Fiat por \$2.000 millones USD (€1.550 millones). En 2000, GM había vendido una participación del 6% a Fiat a cambio de un 20% de participación en el fabricante de automóviles italiano. Como parte del trato, GM garantizó a Fiat una *put option* que, si se ejercía entre enero de 2004 y julio de 2009, podría haber forzado a GM a comprar Fiat. GM aceptó a la *put option* en ese momento, quizá para evitar ser adquirido por otro fabricante de automóviles como DaimlerChrysler compitiendo con las marcas Opel y Vauxhall de GM. La relación empeoró, y Fiat falló en mejorarla. En 2003, Fiat se recapitalizó, reduciendo la participación en GM a 10%.

En febrero de 2006, GM arrojó sus dividendos anuales desde 2,00 a \$1.00 por acción. La reducción ahorró \$565 millones en un año.

En marzo de 2006, GM se deshizo de 92,36 millones de acciones (reduciendo su participación del 20% al 3%) del fabricante japonés Suzuki, para obtener \$2.300 millones. GM originalmente invirtió en Suzuki a principios de los años 1980.

El 23 de marzo de 2006, un consorcio privado de capital incluyendo KKR, Goldman Sachs Capital y Five Mile Capital compró \$8.800 millones, o el 78% de GMAC, el brazo de hipotecas comerciales de GM. La nueva entidad, en donde GMAC poseerá un 21% de participación, se conocerá como Capmark Financial Group.

El 3 de abril de 2006, GM anunció que vendería el 51% de GMAC en conjunto a un consorcio liderado por Cerberus Capital Management, pagando \$14.000 millones durante 3 años. Los inversores también incluyen al brazo de capitales privado de Citigroup y Aozora Bank de Japón. El grupo pagará a GM \$7.400 millones en total. GM retendrá aproximadamente \$20.000 millones en valor de financiación automovilística unos \$4.000 millones durante tres años.

GM vendió su participación del 8% en Isuzu el 11 de abril de 2006, para obtener unos \$300 millones adicionales.

El 26 de junio de 2006, 35.000 empleados de GM aceptaron las compras de la empresa, bien sobre el objetivo de la empresa reduciendo significativamente los costes de operación de GM y pasivos futuros.

El 26 de junio de 2006, 12.600 empleados de Delphi, un proveedor clave para GM, aceptaron las participaciones y un plan ofrecido por GM de jubilación anticipada para evitar una huelga, después de que un juez aceptó cancelar los contratos de los sindicatos de Delphi. A 5.000 empleados de Delphi se les permitió pasar a GM.

GM continúa abriendo nuevas fábricas y moderniza las existentes que no tiene a publicar. Con mejoras en las ventas, GM puede modificar sus planes. Las fábricas programadas para cerrarse bajo la reestructuración planeada de GM incluye:

Fábricas	Situación	Cierre	Papel	Número de empleados
Scarborough Assembly plant	van Ontario	1993	Ensamblado de furgonetas	2.700
Moraine Assembly (3rd shift)	Ohio	2006	Ensamblado de SUVs de tamaño medio	4.165
Oklahoma Assembly	City Oklahoma	Principios de 2006	Ensamblado de camiones y SUVs de tamaño medio	2.734
Lansing Centre	Craft Michigan	Mediados de 2006	Ensamblado del <i>roadster</i> <a href="#">Chevrolet SSR</a>	398

Spring Hill Manufacturing Line 1	Tennessee	Marzo 2007	de	Ensamblado <a href="#">lon</a> sedan y coupe del <a href="#">Saturn</a>	5.776
Doraville Assembly	Georgia	2008		Ensamblado Monovolumen	3.076
Lansing Metal Center	Michigan	2006		Fabricación de metal	1.398
Portland Distribution Center	Oregon	2006		Distribución de partes	95
Saint Louis Distribution Center	Missouri	2006		Distribución de partes	182
Pittsburgh Metal	Pennsylvania	2007		Fabricación de metal	613
Ypsilanti Processing Center	Michigan	2007		Procesado de partes	278
St. Catharines Engine	Ontario	2008		Partes motor/transmisión	1.699
Flint North 3800	Michigan	2008		Motores	2.677

General Motors reclama a las autoridades estadounidenses que acudan en su ayuda a través de una potente inyección de capital que permita su supervivencia. Tras cotizar en bolsa a más de 100 dólares la acción en el año [2000](#), el [11 de noviembre](#) de [2008](#) cotizaba a 2,9 \$, perdiendo más del 97% de su valor. En marzo del 2009, anunció que 7.500 de sus trabajadores sindicalizados en Estados Unidos aceptarán las ofertas de retiro voluntario y abandonarán la compañía el 1 de abril, GM ocupará las nuevas vacantes con empleados actuales donde sea posible y contratará a nuevos trabajadores con salarios correspondiente a personal nuevo. Las acciones de GM subían un 14,05% a US\$3,41.

### Estados Financieros:

#### INGRESOS

PERIODO QUE VENCE	31-Dec-08	31-Dec-07	31-Dec-06
<b>Total de Ingresos</b>	<b>148,979,000</b>	<b>181,122,000</b>	<b>207,349,000</b>
Costo de Ingresos	149,311,000	169,001,000	164,682,000
<b>Ganancia Bruta</b>	<b>(332,000)</b>	<b>12,121,000</b>	<b>42,667,000</b>
<b>Gastos Operativos</b>			
Desarrollo Investigativo	-	-	-
Venta General y Administrativo	20,952,000	16,511,000	29,319,000
No Recurre	-	-	-
Otros	-	-	4,071,000
<b>Total de Costos Operativos</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Ingresos o Pérdidas Operativas</b>	<b>(21,284,000)</b>	<b>(4,390,000)</b>	<b>9,277,000</b>
<b>Ingresos de Operaciones Continuas</b>			
Total Neto de Otros Ingresos/Ganancias	(1,921,000)	2,284,000	2,721,000
Ganancias Antes de Intereses e Impuestos	(29,388,000)	(3,351,000)	11,998,000
Gastos de Interés	-	2,902,000	16,945,000

Ingresos Antes de Impuestos	(29,388,000)	(6,253,000)	(4,947,000)
Gastos de Impuestos de Ingreso	1,766,000	37,162,000	(2,785,000)
Interés de Minoría	108,000	(406,000)	-
<b>Ingresos Netos Derivados de Operaciones Continúas</b>	<b>(30,860,000)</b>	<b>(43,297,000)</b>	<b>(1,978,000)</b>
<b>Eventos que No Recurren</b>			
Operaciones Discontinuadas	-	4,565,000	-
Detalles Sobresalientes	-	-	-
Efecto de Cambios en la Contaduría	-	-	-
Otros Detalles	-	-	-
<b>Ingresos Netos</b>	<b>(30,860,000)</b>	<b>(38,732,000)</b>	<b>(1,978,000)</b>
Acción Preferida Y Otros Ajustes	-	-	-
<b>Ingresos Netos Aplicables a Acciones Comunes</b>	<b>(\$30,860,000)</b>	<b>(\$38,732,000)</b>	<b>(\$1,978,000)</b>

## FLUJO DE FONDOS

PERIODO QUE VENCE	31-Dec-08	31-Dec-07	31-Dec-06
<b>Ingresos Netos</b>	<b>(30,860,000)</b>	<b>(38,732,000)</b>	<b>(1,978,000)</b>
<b>Actividades Operativas, Flujos de Fondos Provistos Por o Usados En</b>			
Depreciación	10,014,000	9,513,000	11,971,000
Ajustes al Ingreso Neto	10,279,000	35,126,000	(9,144,000)
Cambios en las cuentas por cobrar	-	-	(3,225,000)
Cambios en deudas	1,163,000	-	(9,715,000)
Cambios en inventarios	-	-	377,000
Cambios en otras actividades operativas	(2,661,000)	1,824,000	(45,000)
<b>Flujos de Fondos Totales de Actividades Operativas</b>	<b>(12,065,000)</b>	<b>7,731,000</b>	<b>(11,759,000)</b>
<b>Inversiones, Flujos de Fondos Provistos Por o Usados En</b>			
Gastos de Capital	(7,530,000)	(7,542,000)	(7,933,000)
Inversiones	1,665,000	(2,036,000)	30,678,000
Otros Flujos de Fondos derivados de Inversiones	4,101,000	7,818,000	(3,050,000)
<b>Flujos de Fondos Totales de Inversiones</b>	<b>(1,764,000)</b>	<b>(1,760,000)</b>	<b>19,695,000</b>
<b>Actividades Financieras, Flujos de Fondos Provistos Por o Usados En</b>			
Dividendos pagados	(283,000)	(567,000)	(563,000)
Precio de Venta para la Acción	-	-	-
Préstamos Netos	4,126,000	(5,021,000)	(5,691,000)
Otros Flujos de Fondos de Actividades de Financiamiento	-	(5,000)	2,487,000
<b>Flujos de Fondos Totales de Actividades de Financiamiento</b>	<b>3,843,000</b>	<b>(5,593,000)</b>	<b>(3,767,000)</b>
Efecto de Cambios en el Tipo de Cambio	(778,000)	316,000	365,000
<b>Cambio en el Efectivo y Equivalentes</b>	<b>(\$10,764,000)</b>	<b>\$694,000</b>	<b>\$4,534,000</b>



## FORD

2008

Los resultados de todas las operaciones fueron peores que en el último año, por los continuos bajos volúmenes de la industria y la reducción de sus acciones.

Los objetivos en costos no representaron lo que buscaba la empresa

- Norteamérica incurrió en pérdidas operacionales de US\$1,9 billones
- Suramérica reportó un beneficio de US\$105 millones
- Ford Europa incurrió en una pérdida de US\$330 millones
- Volvo incurrió en US\$735 millones de pérdida operativa
- Ford Asia pacífico y Austria incurrió en una pérdida operativa de US\$208 millones
- Se ganaron US\$79 millones de su investigación en Mazda
- Servicio financiero incurrió en US\$384 millones de pérdida operativa.

### ¿QUE SE ESPERA DE FORD?

Ford sigue plantando estrategias frente la situación de volvo, incluyendo su venta.

Ford vendió parte de sus derechos sobre Mazda alrededor de US\$530 millones

La planta de producción de Michigan de camiones y autos grandes, paso a manufactura de carros pequeños

Ford Lincoln and Mercury aumentaron su tamaño de mercado

El objetivo es mantener la liquidez y evitar préstamos por parte del gobierno

La política de estimulación se dio muy tarde según Alan Mulally, President and Chief Executive Officer.

Las acciones de los bancos y los gobiernos no han sido eficientes, la crisis ya ha afectado a los distribuidores, y existe una alta volatilidad de los cambios de la moneda.

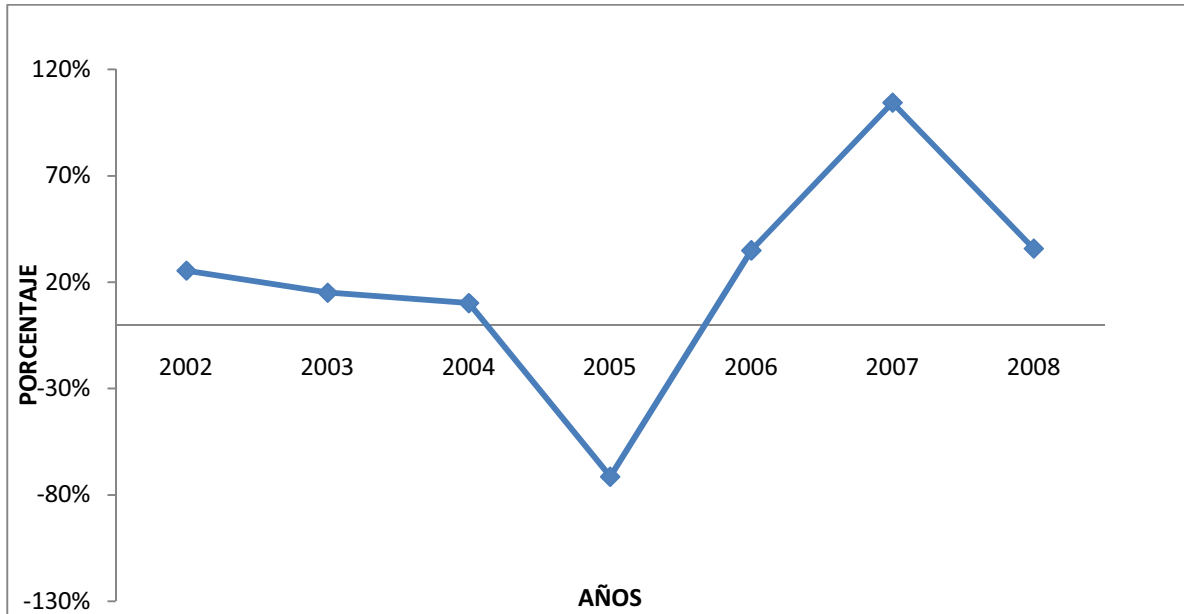
El objetivo es trabajar como un equipo ofreciendo productos innovadores y aprovechar los bajos precios del crudo.

## 4. CONCLUSIONES

Dado que la crisis 2008-2009 es una crisis financiera global que golpeo fuertemente a la industria automotriz a partir de la segunda mitad de [2008](#). La crisis no solo afecto la industria automotriz estadounidense sino también a Canadá, debido al Acuerdo comercial de productos automotores, aunque también otros fabricantes de automóviles, particularmente en Europa y Japón, están sufriendo la crisis. El sector automotor fue debilitado, en primer lugar, por el alza sustancial de los precios del combustible para automóviles, relacionada a la subida del precio del petróleo desde 2004 que ocasionó que los compradores evitaran adquirir vehículos deportivos utilitarios (SUVs) y pickups, principal sector de los "Tres Grandes" (General Motors, Ford y Chrysler). Los fabricantes de automóviles estadounidenses también sufrieron de considerablemente mayores sueldos comparados con sus contrapartes no sindicalizadas, incluyendo salarios, beneficios, seguridad social y pensiones. A cambio de un ambiente laboral pacífico, la gerencia otorgó concesiones a sus sindicatos que les significaron una estructura de costos no competitiva. En 2008, la situación se volvió crítica debido a la crisis financiera global y la consiguiente contracción del crédito ejerció presión sobre los precios de las materias primas. En ciertos países, particularmente en los [Estados Unidos](#), los Tres Grandes estuvieron bajo fuerte crítica debido a que no había corregido la ineficiencia de los SUVs en cuanto a consumo de combustible, a pesar del incremento del precio del petróleo. En consecuencia, sufrieron tanto de una percepción de los consumidores de poder obtener modelos de relativamente mayor calidad en el extranjero (especialmente, de Japón y, en alguna medida, de Europa) y de "transplantes", automóviles extranjeros manufacturados o ensamblados en los Estados Unidos. Los Tres Grandes habían descuidado el desarrollo de automóviles de pasajeros y, en su lugar, se enfocaron en camionetas ligeras debido a los mejores márgenes de beneficios, para compensar los costos laborales considerablemente mayores, por lo que se encontraron considerablemente retrasados en estos segmentos de mercado en relación con los fabricantes de automóviles japoneses y europeos. Para inicios de 2009, las compañías automotrices del mundo están siendo duramente golpeadas por la ralentización económica global. Las fabricantes de automóviles de Asia, Europa, América y otras partes han sido forzadas a implementar estrategias creativas de marketing para atraer a

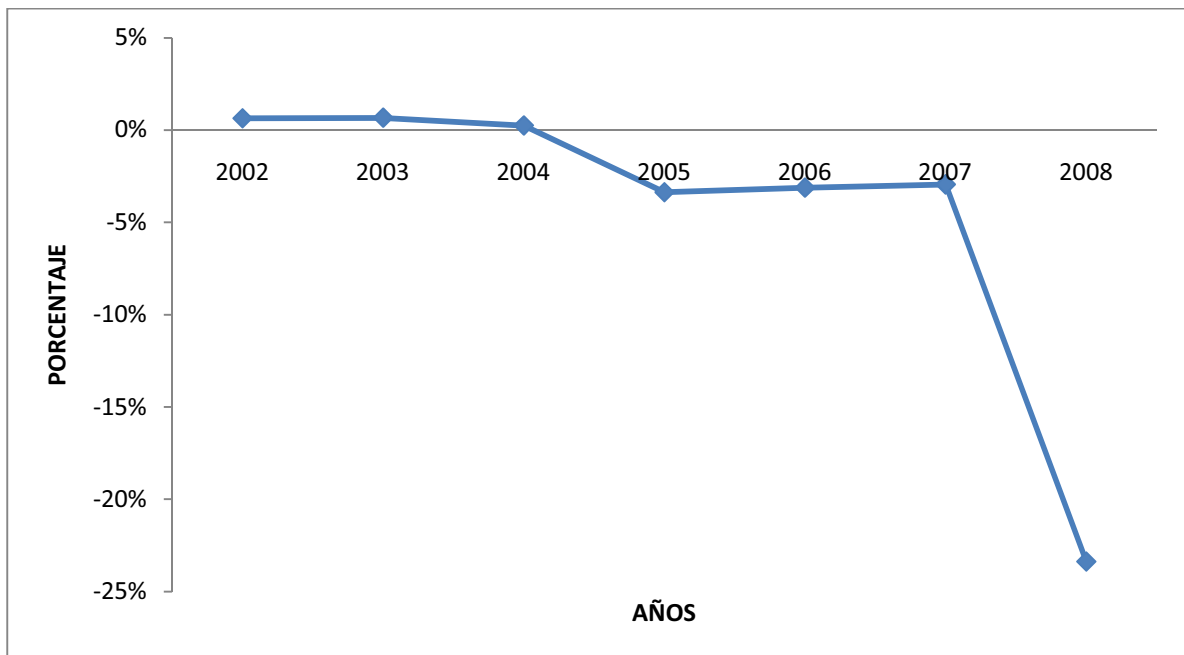
consumidores renuentes a que compren automóviles, cuando muchas empresas están experimentando dos dígitos de porcentaje de declive en sus ventas. Los principales fabricantes, incluyendo a los Tres Grandes y Toyota, están ofreciendo descuentos sustanciales. Hyundai incluso ofreció permitir a los consumidores devolver sus nuevos automóviles si pierden sus empleos.

**Análisis ROE**



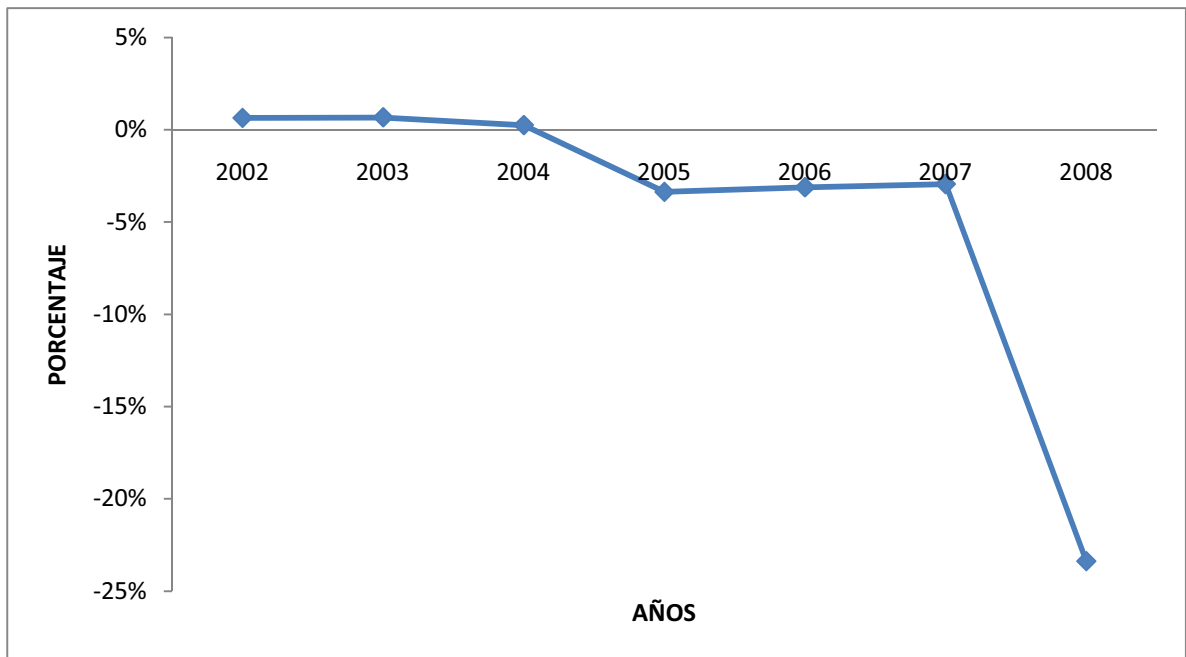
Fuente: Datos de GM y cálculos propios

**Análisis ROI**



Fuente: Datos de GM y cálculos propios

**Comportamiento de los ingresos netos.**



FUENTE: Ford Company y cálculos propios

Cotización internacional del precio del petróleo.

## 5. BIBLIOGRAFIA

- [www.gm.com/](http://www.gm.com/)
- [www.chrysler.com](http://www.chrysler.com)
- [www.ford.com](http://www.ford.com)
- [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com)
- <http://www.infocoches.com/m/chrysler/p/1/>
- [http://www.lostiempos.com/noticias/04-08-08/04\\_08\\_08\\_eco7.php](http://www.lostiempos.com/noticias/04-08-08/04_08_08_eco7.php)
- <http://www.eleconomista.es/flash/noticias/1139821/04/09/Las-ventas-de-Chrysler-superan-las-100000-unidades-por-primer-vez-desde-septiembre-.html>