



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Estrategias y desempeño financiero de dos empresas  
multinacionales de autopartes francesas: Valeo y Faurecia**

**T e s i s**

Que para optar por el grado de:

**Maestra en Administración**

Presenta:  
**Valeria Gutiérrez Carrera**

Tutor:  
**Dra. María de Lourdes Álvarez Medina**  
**Facultad de Contaduría y Administración**

**Ciudad de México, Marzo de 2017**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **Agradecimientos:**

A Dios, por todo lo que me permitió vivir.

A toda mi familia, por su apoyo, entendimiento y ayuda.

A mis amigos, por todo lo que me ayudaron a conocer, vivir y crecer.

A mis profesores por sus experiencias y en especial a mis sinodales: Mtro Hugo Buenrostro, Dra. Blanca Tapia, Dra. Hortensia Lacayo, Dra. M. Luisa Saavedra y a mi tutora. Dra. M. Lourdes Álvarez.

A la UNAM, por todo lo que me brindo en especial al proyecto PAPIIT IN 302515.

A Albertin y a Jaime porque me dieron una razón más para terminar este trabajo.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>i</b>
MATRIZ DE CONGRUENCIA .....	vi
<b>CAPÍTULO I. MULTINACIONALES, ESTRATEGIAS Y MODELOS PRODUCTIVOS</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Las Empresas Multinacionales (EMN)</b> .....	<b>1</b>
1.1.1 El origen y evolución de las ETN.....	3
1.1.2 Estrategias de las ETN.....	3
1.1.2.1 El poder de las ETN.....	4
1.1.3 Características y clasificación de las EMN.....	8
1.1.4 Razones de inversión de las EMN.....	9
<b>1.2 La Administración Estratégica</b> .....	<b>10</b>
1.2.1 La estrategia.....	11
1.2.2 La planeación estratégica .....	12
1.2.3 La estrategia competitiva.....	13
1.2.4 La Administración estratégica .....	16
1.2.4.1 Estrategias genéricas .....	18
<b>1.3 Modelos Productivos y Estrategias de las Empresas Productoras de Automóviles</b> .....	<b>20</b>
1.3.1 Estrategia de Calidad .....	22
1.3.2 Estrategia Diversidad y Flexibilidad .....	23
1.3.3 Estrategia Volumen .....	24
1.3.4 Estrategia Volumen y Diversidad .....	26
1.3.5 Estrategia de reducción permanente de costos.....	27
1.3.6 Estrategia de Innovación y Flexibilidad .....	28
CONCLUSIÓN DEL CAPITULO 1 .....	30
<b>CAPÍTULO II. ANÁLISIS FINANCIERO Y CREACIÓN DE VALOR (EVA)</b> .....	<b>32</b>
<b>2.1 El Análisis Financiero</b> .....	<b>32</b>
2.1.1 El Balance general y estados de resultados.....	33
2.1.2 Análisis e interpretación de los Estados Financieros.....	34
2.1.3 Razones Financieras Simples.....	35
2.1.3.1.- Razones de Liquidez .....	36
2.1.3.2.- Razón de productividad.....	37
2.1.3.3.- Razones de apalancamiento o solvencia.....	38
2.1.3.4.- Razones de Eficiencia, actividad o de rotación: .....	39
<b>2.2 Creación de Valor</b> .....	<b>42</b>
2.2.1 Modelo de Creación de Valor: CAPM .....	43
2.2.2 Costo de capital promedio ponderado (WACC).....	48
2.2.3 El modelo EVA.....	49
2.2.3.1 La importancia y utilidad del EVA en las unidades de Negocio. ....	52
2.2.3.2 Estrategias generadas con el fin de mejorar el EVA:.....	53
2.2.4 El modelo de Z Altman.....	53
CONCLUSIONES DEL CAPITULO 2.....	55
<b>CAPÍTULO III. LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ: SITUACIÓN Y DESEMPEÑO MUNDIAL (1998-2015)</b> .....	<b>56</b>
<b>3.1 La Internacionalización y la Industria Automotriz (IA)</b> .....	<b>56</b>
<b>3.2 El Comportamiento de Ventas entre Regiones de 2005 a 2015</b> .....	<b>59</b>
3.2.1 Las ventas en la región de Asia.....	60
3.2.2 Las ventas en la región de Centro y Sudamérica.....	62
3.2.3 Las ventas en la región del TLCAN. ....	63
3.2.4 Las ventas en la región de Europa.....	63
<b>3.3 Producción Automotriz por Región y País de 1998 a 2015.</b> .....	<b>64</b>

<b>3.4 La Producción por Fabricante entre 1998 y 2014</b> .....	<b>67</b>
<b>3.5 El Uso de Automóviles por Región entre 2005 y 2014</b> .....	<b>71</b>
<b>3.6 Tendencias de la Industria Automotriz</b> .....	<b>74</b>
CONCLUSIONES CAPÍTULO 3 .....	79
<b>CAPÍTULO IV. LA INDUSTRIA DE AUTOPARTES: SITUACIÓN Y DESEMPEÑO MUNDIAL (1998-2015)</b> .....	<b>81</b>
4.1 La Industria de Autopartes.....	81
4.2 Las Cifras de la Industria de Autopartes.....	85
4.3 Las Estrategias de la Industria de Autopartes .....	89
4.4 Tendencias de la Industria de Autopartes.....	93
4.5 Barreras y Problemáticas del Sector de Auto Partes.....	96
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 4.....	101
<b>CAPÍTULO V LAS EMPRESAS MULTINACIONALES FRANCESAS DE AUTOPARTES: FAURECIA</b> .....	<b>105</b>
Información general de la Industria Automotriz en Francia.....	105
<b>5.1 El Grupo Faurecia S.A.</b> .....	<b>106</b>
5.1.1 La historia de la empresa .....	107
5.1.2 Los productos, la calidad y los clientes .....	109
5.1.3 Nuevas tecnologías: patentes y gasto en I+D .....	117
5.1.4 Localización y empleados .....	120
5.1.5 Ventas totales entre 2004-2015.....	122
<b>5.2 Estrategias del Grupo Faurecia</b> .....	<b>123</b>
<b>5.3. Razones Financieras de Faurecia</b> .....	<b>131</b>
5.3. Valuación de la Empresa Faurecia .....	140
5.3.1 Análisis de riesgo de quiebra.....	147
<b>CAPÍTULO VI LAS EMPRESAS MULTINACIONALES FRANCESAS DE AUTOPARTES: VALEO</b> .....	<b>152</b>
<b>6.1 El Grupo Valeo S. A.</b> .....	<b>152</b>
6.1.1 Historia de la empresa .....	154
6.1.2 Los productos, la calidad y los clientes .....	156
6.1.3 Nuevas tecnologías: patentes y gasto en I+D .....	163
6.1.4 Localización y empleados .....	166
6.1.5 Ventas totales entre 2004-2015.....	168
6.1.6 Estrategias del Grupo Valeo.....	169
6.2.7 Razones Financieras Valeo .....	175
6.3. Valuación de la Empresa Valeo .....	185
6.3.1 Análisis de riesgo de quiebra.....	192
<b>CAPÍTULO VII ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS EMPRESAS.</b> .....	<b>198</b>
Análisis de las organizaciones Valeo y Faurecia .....	198
Análisis de las estrategias de Valeo y Faurecia .....	203
Análisis de las razones financieras de Valeo y Faurecia .....	207
Análisis de la Creación de Valor económico agregado (EVA) y riesgo de quiebra .....	209
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>212</b>
<b>Acrónimos</b> .....	<b>219</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>221</b>

## Índice de figuras y tablas

<i>Figura 1 Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial</i> .....	15
<i>Figura 2 El modelo productivo y su contexto</i> .....	22
<i>Figura 3 Hurlls Global Faurecia 2015</i> .....	107
<i>Figura 4 Creación de Faurecia</i> .....	108
<i>Figura 5 Unidades de Negocios Faurecia 2005</i> .....	111
<i>Figura 6 Unidades de Negocio Valeo 2012</i> .....	157
<i>Tabla 1 Principales métodos de valoración</i> .....	42
<i>Tabla 2 Datos sobre calificaciones y primas de riesgos por país</i> .....	45
<i>Tabla 3 Producción mundial por país y marca 1998 y 2014</i> .....	70
<i>Tabla 4 Mercado total global de piezas de equipo original (millones de dls.)</i> .....	85
<i>Tabla 5 Mercado total global de piezas de equipo original (millones dls.)</i> .....	85
<i>Tabla 6 Cifras del sector de autopartes 2015</i> .....	86
<i>Tabla 7 Ventas de los proveedores más importantes (en millones dls)</i> .....	87
<i>Tabla 8 Innovaciones de fabricantes de autopartes</i> .....	94
<i>Tabla 9 Principales grupos franceses de autopartes 2015</i> .....	106
<i>Tabla 10 Cronología de Faurecia</i> .....	109
<i>Tabla 11 Cifras clave de Faurecia por unidad de negocio</i> .....	111
<i>Tabla 12 Unidades de negocio y familias de Faurecia</i> .....	115
<i>Tabla 13 Patentes desarrolladas por Faurecia (2007-2015)</i> .....	118
<i>Tabla 14 Las estrategias y acciones del grupo Faurecia (2004-2015)</i> .....	126
<i>Tabla 15 Determinación de creación de Valor Faurecia</i> .....	144
<i>Tabla 16 Valores del cálculo de la Z- Altman de Faurecia</i> .....	147
<i>Tabla 17 Balance General Faurecia (2004-2015)</i> .....	148
<i>Tabla 18 Estados de Resultados Faurecia 2004-2015</i> .....	150
<i>Tabla 19 Cronología de Valeo</i> .....	156
<i>Tabla 20 Cifras clave de Valeo 2015 por unidad de negocio</i> .....	158
<i>Tabla 21 Evolución de grupos de negocios y productos de Valeo (2004-2015)</i> .....	161
<i>Tabla 22 Patentes desarrolladas por Valeo entre 2004 y 2015</i> .....	165
<i>Tabla 23 Gasto en Investigación y desarrollo por grupo de negocio 2008-2105 en mde</i> .....	165
<i>Tabla 24 Estrategias desarrolladas por Valeo 2004-2015</i> .....	172
<i>Tabla 25 Determinación de Creación de Valor Valeo 2004-2015</i> .....	189
<i>Tabla 26 Valores del cálculo de la Z-Score de Altman Valeo</i> .....	192
<i>Tabla 27 Estados de Resultados Valeo 2004-2015</i> .....	193
<i>Tabla 28 Balances Generales Valeo 2004-2015</i> .....	195
<i>Tabla 29 Relación de grupo de negocios de Faurecia y Valeo</i> .....	198
<i>Tabla 30 Evolución de ventas totales de Faurecia y Valeo</i> .....	199
<i>Tabla 31 Evolución de total de localización de Valeo y Faurecia</i> .....	200
<i>Tabla 32 Relación Ventas/Empleados de Valeo y Faurecia</i> .....	200
<i>Tabla 33 Evolución del número de empleados de Valeo y Faurecia</i> .....	201
<i>Tabla 34 Evolución del número de Patentes desarrolladas por Faurecia y Valeo</i> .....	202
<i>Tabla 35 Evolución del número de Patentes desarrolladas por Faurecia y Valeo</i> .....	203
<i>Gráfica 3. 1 Producción mundial por región</i> .....	64
<i>Gráfica 3. 2 Producción por país 2006-2015</i> .....	66
<i>Gráfica 3. 3 Producción por fabricante 1998-2014</i> .....	67
<i>Gráfica 3. 4 Producción mundial por fabricante de vehículos clientes de Valeo y Faurecia</i> .....	68
<i>Gráfica 3. 5 Porcentaje de crecimiento en la producción entre 1998 y 2014</i> .....	69
<i>Gráfica 3. 6 Porcentaje de crecimiento de uso de vehículos por región entre 2005-2014</i> .....	71
<i>Gráfica 3. 8 Vehículos usados por región 2005-2014</i> .....	74

<i>Gráfica 4. 1 Ventas totales de 154 fabricante de autopartes</i> .....	88
<i>Gráfica 4. 2 Ventas de seis principales empresas fabricantes de autopartes en el mundo</i> .....	89
<i>Gráfica 5. 1 Cambios en los principales clientes de Faurecia</i> .....	116
<i>Gráfica 5. 2 Total de PPM de Faurecia</i> .....	117
<i>Gráfica 5. 3 Centros de I+D por negocio de Faurecia</i> .....	118
<i>Gráfica 5. 4 Gastos en I+D</i> .....	119
<i>Gráfica 5. 5 Localidades por unidad de negocio</i> .....	121
<i>Gráfica 5. 6 Total de empleados de Faurecia por región</i> .....	122
<i>Gráfica 5. 7 Ventas totales de Faurecia</i> .....	123
<i>Gráfica 6. 1 Cambios en los principales clientes de Valeo.</i> .....	162
<i>Gráfica 6. 2 total de piezas rechazadas por millón de Valeo</i> .....	163
<i>Gráfica 6. 3 Centros de I+D Valeo</i> .....	164
<i>Gráfica 6. 4 Total de instalaciones de Valeo por región 2004-2015</i> .....	167
<i>Gráfica 6. 5 Total de Empleados por Region Valeo 2004-2015</i> .....	168
<i>Gráfica 6. 6 Ventas totales anuales de Valeo.</i> .....	169
<i>Gráfica 6. 7 Razón del Acido</i> .....	176
<i>Gráfica 6. 8 Comparativo Cuentas por pagar vs. Cuentas por cobrar</i> .....	179
<i>Gráfica 6. 9 Razón de Rotación del inventario</i> .....	180
<i>Gráfica 6. 10 Razón de Endeudamiento</i> .....	181
<i>Gráfica 6. 11 Razón de margen de utilidad sobre las ventas</i> .....	184

## INTRODUCCIÓN

La Industria Automotriz en México contribuye con el 3.5% del total del PIB nacional y 19.8% del PIB manufacturero como lo menciona el grupo AMIA en 2015; genera cerca de 875,382 empleos directos (Promexico, 2016). En 2014 el empleo representó el 14.4% del total manufacturero (INEGI; AMIA, 2016). La Inversión Extranjera Directa (IED) en 2015 fue de \$29,581 mdd señalados por la Secretaria de Economía (ProMéxico, 2016). El sector de autopartes aporta el 7% del PIB manufacturero para 2015 el valor de producción fue de 82,000 mdd que representan el 16% del total de exportaciones del país según datos de la INA (ProMéxico, 2016). Tiene cerca de 2,550 proveedores de autopartes, de los cuales cerca de 300 son proveedores de primer nivel conforme datos de INA y que generan 793,456 puestos de trabajo (ProMéxico, 2016).

En los últimos años los estudios sobre el sector automotriz en México, se han incrementado (Lara y Carrillo 2005; Contreras 2008; Carrillo, 2008; Álvarez y Carillo, 2011, Carrillo 2013; Lara, 2013; Michelli, 2015; Gómez, 2016; Castellanos, 2015; entre otros) pero, aún se tienen pocas investigaciones sobre las multinacionales de autopartes que operan en México. Por tal motivo, no se conocen cuáles han sido las estrategias de ganancia que las empresas de autopartes han desarrollado y que les han permitido obtener resultados que los posicionan como líderes en este sector.

El objetivo de este trabajo es analizar las estrategias de ganancia de dos empresas multinacionales de autopartes de origen francés: Faurcia y Valeo en el periodo comprendido de 2004 a 2015 y conocer si éstas les han permitido tener un buen desempeño financiero y crear valor, para poder ubicarse entre los principales líderes del sector de autopartes.

Como hipótesis central se planteó que las estrategias de ganancia de las dos empresas multinacionales francesas: Valeo y Faurecia, se han dirigido principalmente a la innovación y la reducción de costos, lo que generó un mejor desempeño y creación de valor en el periodo comprendido entre 2004 y 2015.

Entre los objetivos específicos al realizar el siguiente trabajo se encuentran:

1. Analizar el comportamiento de la producción y ventas del sector de autopartes, cuáles han sido sus barreras de ingreso y permanecía y su tendencia con respecto al cambio tecnológico entre 2004-2015.
2. Identificar las principales estrategias desarrolladas por Valeo y Faurecia en el periodo 2004- 2015 y que le permitieron salir de la crisis económica.
3. Determinar el desempeño financiero y conocer si las empresas generan valor en el periodo de 2004 y 2015.

El estudio, tienen un enfoque en el desempeño de dos empresas francesas de autopartes<sup>1</sup>: Valeo, empresa enfocada en la innovación y con importante presencia en México, en 2015 contaba con ocho plantas productivas, ventas en México por 28,157 millones de pesos y 8,500 empleos generados (Valeo, 2016). Faurecia, por su parte contaba con 12 sitios productivos en México, y cuya presencia se deriva de la estrategia de estar más cerca de la armadora cliente (Faurecia SA, 2015). Estas empresas permiten diferenciar las estrategias y resultados financieros durante el periodo de estudio 2004-2015 (antes de la crisis de 2008 y después de la crisis).

El estudio es mixto al ser cuantitativo y cualitativo. Se estudian las trayectorias de las empresas y se comparan analizando sus ventas, sus productos, empleo, datos de innovaciones y un análisis de sus resultados con base en sus estados financieros. Para lograrlo se siguió la siguiente metodología:

- Revisión de la literatura sobre dirección estratégica, modelos productivos del sector automotriz, y administración financiera.
- El método histórico-analítico permite el estudio de la empresa con base en sus reportes anuales y al programa financiero S&P Capital IQ, que presentan sus estados financieros, que permiten realizar un análisis.

---

<sup>1</sup> Debido a que realicé un semestre de intercambio en l'Université de Pau Et Des Pays De L'Audour en Bayonne, Francia, donde tuve la oportunidad de asistir a conferencias sobre innovación, estrategias para negocios y análisis económicos de empresas donde Valeo fue una de las empresas mencionadas.

- El método analítico-sintético permite el estudio mediante el uso de razones financieras y el método para calcular el valor económico agregado (EVA) que indica, si la empresa crea o destruye valor (Saavedra M. L., 2004), así como el cálculo de la Z- de Altman que indica la probabilidad de quiebra de la organización (Saavedra & Saavedra, 2010).

La tesis se estructuró en siete capítulos que se describen a continuación:

El capítulo uno “Multinacionales, estrategias y modelos productivos” establece los elementos teóricos para analizar el comportamiento de las multinacionales automotrices seleccionadas. La administración estratégica, sus orígenes y evolución. Las categorías de estrategias propuestas por Mintzberg (1997) y Porter (1995) proporcionan factores de referencia para la investigación. La revisión de los modelos productivos Boyer y Freyssenet (2000) enfocados específicamente en la Industria Automotriz (IA), permiten analizar las estrategias de las empresas de estudio (innovación, diversidad, volumen, calidad y reducción de costos).

En el capítulo dos “Análisis financiero y la creación de Valor (EVA)”, se conocen conceptos básicos de la administración financiera, algunas herramientas y métodos de análisis para la evaluación de los resultados. Las razones financieras permiten conocer los indicadores de liquidez, administración de activos, rentabilidad y endeudamiento; aunado a estas razones, el cálculo del valor económico agregado (EVA) permite determinar si las estrategias desarrolladas crearon valor y el análisis de la Z de Altman permite conocer las probabilidades de quiebra de estas dos organizaciones en el periodo.

El capítulo tres “La industria automotriz: situación y desempeño mundial (1998-2015)” estudia los antecedentes y tendencias del sector, las cifras de producción y ventas de 1998- 2015. Se analizan los cambios por región, país y empresa. La crisis afectó a las empresas y países de diferente forma, sobresale la participación de Asia que ha dejado atrás a Europa y la región del TLCAN.

En el capítulo cuatro “La industria de autopartes: situación y desempeño mundial (1998-2015)” se describe a la industria y los actores que la conforman, se hace un análisis de las principales empresas y los datos de esta industria, con base en la lista de los “*Top 100 global suppliers*” de la revista *Automotive news*. Se conocen cifras de producción, ventas, algunas estrategias, tendencias, barreras y problemáticas que enfrenta este sector ahora enfocados en conectividad y reducción de emisiones contaminantes.

El capítulo cinco “Las empresas multinacionales francesas de autopartes: **Faurecia**”, analiza a la empresa, su desarrollo, la evolución de su portafolio de negocios, indicadores de calidad, se muestran a sus principales clientes y su evolución. Se conocen sus cifras de patentes y su gasto en Innovación y Desarrollo (I+D). Se muestra su presencia en el mundo conforme al grupos de negocios y la evolución del número de empleados según su región. Se observa su evolución en ventas entre 2004 y 2015 y se analizan las estrategias desarrolladas con relación a las descritas por Boyer y Freyssenet. Se complementa el estudio mediante el análisis de algunas razones financieras, la creación de valor y el riesgo de quiebra de la organización.

En el capítulo seis “Las empresas multinacionales francesas de autopartes: **Valeo**”, se analiza también a la empresa, su desarrollo, la evolución de su portafolio de negocios, indicadores de calidad, se muestran a sus principales clientes y su evolución. Se conocen sus cifras de patentes y su gasto en Innovación y Desarrollo (I+D). Se muestra su presencia en el por región y la evolución del número de empleados según su región. Se observa su evolución en ventas entre 2004 y 2015 y se analizan las estrategias desarrolladas conforme las describe por Boyer y Freyssenet. Se complementa el estudio mediante el análisis de algunas razones financieras importantes, la creación de valor y la probabilidad de quiebra de la organización.

En el capítulo siete “Análisis de los resultados de las empresas” se contrastan las ventas, el número de plantas y empleados, la innovación a través de patentes, grupos de negocio y algunos parámetros de calidad para ubicar el tamaño y estrategias de la organización, generando entre las más importantes a

la estrategia de reducción de costos y de innovación. Con respecto al análisis financiero se relacionan ambas empresas conforme a su liquidez, apalancamiento, productividad y rentabilidad, esto permite señalar que Valeo se muestra en una mejor posición, que se refleja con el hecho que la empresa genera mayor valor al compararla con Faurecia pese a que esta última, esta menor posicionada debido al nivel de sus ventas.

## MATRIZ DE CONGRUENCIA

Problemática	Pregunta de investigación	Objetivo de la Investigación	Hipótesis de la Investigación
<p>En México se tienen pocos estudios sobre las empresas multinacionales de autopartes. Por tal motivo, no se conocen cuáles han sido las estrategias de ganancia que las empresas matrices de las firmas francesas de autopartes han desarrollado y que les han permitido obtener indicadores financieros que los posicionan como líderes en este sector.</p>	<p>¿Cuáles han sido las estrategias de ganancia de dos empresas multinacionales de autopartes de origen francés: Faurecia y Valeo en el periodo comprendido de 2004 a 2015; y cuál ha sido su desempeño financiero bajo estas estrategias que les han permitido ser líderes en el sector de autopartes?</p>	<p>Analizar las estrategias de ganancia de dos empresas multinacionales de autopartes de origen francés: Faurecia y Valeo en el periodo comprendido de 2004 a 2015; y conocer si éstas les han permitido tener un buen desempeño financiero y crear valor, para poder ubicarse entre los principales líderes del sector de autopartes.</p>	<p>Las estrategias de ganancia de las dos empresas multinacionales francesas de autopartes: Valeo y Faurecia, se han dirigido principalmente a la innovación y a la reducción de costos, logrando un buen desempeño financiero y crear valor en el periodo 2004-2015.</p>
	<p><b>Pe1</b> ¿Cuál ha sido el comportamiento de la producción y ventas del sector, cuáles han sido sus barreras de ingreso y permanecía, y cuál es la tendencia de cambio tecnológico entre 2004-2015?</p>	<p><b>Oe1</b> Analizar el comportamiento de la producción y ventas del sector de autopartes, conocer cuáles han sido sus barreras de ingreso y permanecía y cuál ha sido su tendencia con respecto al cambio tecnológico entre 2004-2015.</p>	<p><b>He1</b> El sector de autopartes observa una tendencia de crecimiento con barreras de capital y enfocado en las nuevas tecnologías de conectividad.</p>
	<p><b>PE2</b> ¿Cuáles fueron las principales estrategias desarrolladas por Valeo y Faurecia en el periodo 2004-2015 y que les permitieron salir de la crisis económica de 2008?</p>	<p><b>OE2</b> Identificar las principales estrategias desarrolladas por Valeo y Faurecia en el periodo 2004-2015 y que le permitieron salir de la crisis económica de 2008?</p>	<p><b>HE2:</b> La estrategia de reducción de costos y de volumen fueron las principales estrategias de Valeo y Faurecia.</p>

## **CAPÍTULO I. MULTINACIONALES, ESTRATEGIAS Y MODELOS PRODUCTIVOS.**

En este capítulo se explican los conceptos teóricos que ayudan a comprender el funcionamiento de las empresas bajo estudio. Se inicia con literatura sobre las empresas multinacionales, continúa con el desarrollo de conceptos de administración estratégica y las diversas estrategias y finalmente se abordan los modelos productivos que explican las estrategias desarrolladas por las multinacionales automotrices (EMN).

### **1.1 Las Empresas Multinacionales (EMN)<sup>2</sup>**

El término de empresa mundial se debe a Gilbert Clee en 1959, quien estableció que el fundamento de dicha empresa es la fórmula: “comprar las materias primas donde resulten más baratas, fabricar donde la mano de obra sea más económica y vender en cualquier lugar donde los productos tengan el precio mas alto” (Ohmae, 1982, p. 90). Con estos elementos se observan diferentes tipos de mercado y detrás de ellos varios grupos de interés y clases sociales. Recio (2003) señala, que una empresa Trasnacional (ETN) es la forma más desarrollada de organización capitalista y de concentración privada del poder (Vergel, 2003).

Vergel (2003, p. 10), menciona que “la empresa trasnacional es una organización económica compleja en la que una empresa conserva la propiedad (o parte) de una o varias empresas en países extranjeros a los cuales se les denomina filiales”.

La definición de la UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y Desarrollo) menciona que para ser una ETN se deben tener

---

<sup>2</sup> En ocasiones, la terminología puede generar confusiones, una empresa como Coca –Cola es una empresa nacional en los Estados Unidos, pero con presencia global (multinacional), por tal motivo en algunos apartados y debido al uso de ciertos autores se llaman empresas multinacionales o empresas trasnacionales.

instalaciones de fabricación y gestión directa de los servicios en el país extranjero, no es condición suficiente que distribuya o exporte productos, pero es necesario que cotice en bolsa o consiga un mínimo de ventas o exportaciones; para ser trasnacional basta con tener el control de una sola filial extranjera equivalente al 10% de su capital. (Vergel, 2003, p. 10).

*Ibid*, p11. menciona que las ETN se puede clasificar en grandes o pequeñas corporaciones, otra clasificación puede ser con base en el sector de su actividad económica, entre las que se encuentran<sup>3</sup>:

- Sector energético: Exxon Móvil, Petro China, Royal Dutch Shell
- Automotriz: Toyota, VW Group, Daimler
- Finanzas: ICBC, Berkshire Hathaway, JPM Chase.
- Alimentación: Nestlé, Anheuser–Busch InBev, Mondelez International.
- Telecomunicaciones: AT&T, Verizon Communication, China Móvil.
- Electrónica: Apple, GE, Samsung Electronics.
- Venta al detalle (grandes superficies): Wal-Mart Stores, Carrefour

Para 2015 destaca que las mayores empresas pertenecen al sector de finanzas y en su mayoría son empresas chinas, aunque gran parte de la riqueza aún está en manos de los estadounidenses.

En la actualidad, las cifras del comercio mundial están cada vez más relacionadas con las empresas filiales de empresas multinacionales. “La inversión extranjera directa (IED) es una inversión realizada para adquirir un interés duradero en las empresas que operan fuera de la economía del inversor, con el fin de ejercer un control sobre ella” (UNCTAD, 2016). Así, cuando una empresa de un país extranjero lleva a cabo IED se convierte en empresa trasnacional (Vergel, 2003).

Por su parte se observa que la IED ha permitido a las naciones transferir conocimientos y tecnología, crear puestos de trabajo y generar desarrollo económico, sin embargo, y como es notorio en México y algunos países del Sur,

---

<sup>3</sup> Empresas con base en la lista Forbes Global de 2000 empresas públicas más grandes (Schaefer, 2016).

“la IED ha traído la quiebra de las empresas locales, ha generado monopolios o ha reducido los puestos de trabajo” (Vergel, 2003, p. 12). Este mismo autor menciona que las empresas transnacionales se encuentran detrás del 85% de los flujos de IED mundial. Dickens (2011) y Sklair (2001), aluden que las empresas multinacionales son el agente económico más importante en la globalización económica (Carrillo, Contreras, & Olea, 2012).

### **1.1.1 El origen y evolución de las ETN**

Vergel (2003, p. 13) menciona que la primera empresa transnacional fue el banco de los Médicis de Florencia en el s. XV, este autor, observó que han evolucionado junto al proceso de internacionalización de la economía, generando cuatro etapas:

1. Mercantilismo (1600-1770). Se importan grandes cantidades de metales preciosos procedentes de las colonias. Se acumula capital en Europa.
2. Capitalismo Industrial (1770-1890). Desarrollo de la industria manufacturera en países ricos. Se instalan en las colonias para extraer materias primas e importarlas a las metrópolis.
3. Capitalismo Financiero (1890-1945). Las empresas pasan de la producción nacional a las actividades productivas en el extranjero. Las filiales son copia de la matriz y reproducen el proceso productivo.
4. Capitalismo globalizado (1945 - actualidad). Se establecen redes de producción, comercialización y finanzas internacionales. Una época de acumulación de capital y poder político; las filiales pueden tener procesos diferentes. La propiedad es compartida.

### **1.1.2 Estrategias de las ETN**

Vergel (2003, pp. 14-18) señala que las empresas tienen fórmulas o estrategias predominantes para actuar y extenderse a nivel global como son:

- *Fusiones*: permiten a las empresas internacionalizarse y tener más propiedades. Los activos y las operaciones de dos empresas se combinan para establecer una nueva entidad, y mediante una reestructura se

obtienen beneficios en mano de obra, infraestructura y personal administrativo.

- *Subcontrataciones*: rompen con la dinámica de la internacionalización, sin necesidad de invertir en el extranjero. La reestructura les permite eliminar actividades no estratégicas y subcontratan a otras empresas a precios muy reducidos para realizarlas; los ahorros se dirigen a los beneficios, publicidad y las relaciones públicas.
- *La alianza estratégica*: es un acuerdo entre dos o más empresas para compartir recursos, aunque sin llegar a fusionarse, con el fin de incrementar su ventaja competitiva. Uno de los más comunes es el *joint-venture*<sup>4</sup>.

Por su parte Dunning (1993) y Berhman (1972) identifican cuatro estrategias de inversión según la búsqueda de ganancia de las multinacionales en países en desarrollo (Carrillo, Contreras, & Olea, 2012, p. 313):

1. Buscadoras de recursos naturales. Se invierte en países que cuentan con recursos naturales específicos, ya sea porque carecen de ellos en su país de origen o por querer tener acceso a un menor costo.
2. Buscadoras de mercados. Invierten en países o regiones atractivos para ofrecer sus bienes y servicios o en regiones adyacentes.
3. Buscadoras de eficiencia. Buscan racionalizar las inversiones mediante ganancias derivadas de una gobernanza común, de economías de escala, de alcance y de aglomeración. Se diversifica el riesgo.
4. Buscadoras de activos estratégicos o tecnológicos. Es la adquisición o fusión con otras multinacionales para añadir un portafolio de activos “determinantes” para mantener o incrementar la competitividad internacional.

### 1.1.2.1 El poder de las ETN

Muchas empresas competitivas buscan crecimiento y expansión, el poder que estas empresas tienen, les permiten alcanzar sus objetivos de crecimiento y

---

<sup>4</sup> *Joint-venture*: es cuando una nueva empresa es creada y gestionada por las corporaciones aliadas para asumir una actividad en común.

acumulación siendo favorecidas por algunas figuras importantes como (Vergel, 2003, pp. 22-31):

- La Organización Mundial del comercio (OMC) y la liberación de la economía desde 1994 cuando se dio la supresión de barreras al comercio, interferencias en mercados financieros, de servicios de mercancías y en la generación de ideas.
- El Consenso de Washington (CW) cristaliza las pretensiones de expansión de la política económica, sus medidas se caracterizan por ser ampliamente liberalizadoras y restrictivas con la intervención estatal. Entre ellas se encuentran: promoción de la privatización del sector público, disciplina presupuestaria y austeridad en gasto público; la atracción de IED, liberalización financiera y comercial y mantener tipos de cambios competitivos; retirar la intervención del estado en materia económica y garantizar el derecho de propiedad. Para los países más empobrecidos el CW es una condición para obtener nuevos créditos o cancelar la deuda externa.
- El Acuerdo Multilateral de Inversiones (AMI) pretendía favorecer la inversión extranjera y garantizar una serie de derechos y tratos por parte de los gobiernos anfitriones, buscaba eliminar requisitos de actuación para los inversores, limitar el poder del estado sobre las empresas y establecer la responsabilidad pública. El acuerdo no se implementó, pero es una amenaza. Por su parte, el Acuerdo Transpacífico (TPP) y otros más inicialmente propuestos por EE.UU están logrando satisfacer pactos y relaciones de inversión.
- LA ONU (Organización de las Naciones Unidas) y el *Global Compact* son plataformas para promover el conocimiento de las instituciones y alianzas entre el estado, el mercado y la sociedad civil. Es una declaración de principios que tiene un gran impacto en el terreno simbólico entre las Naciones Unidas y las empresas transnacionales.
- Protecciones legales y el vacío jurídico en el derecho internacional. Las empresas se pueden beneficiar por las reglas globales, pero también por la falta de reglas, pues no hay una jurisdicción internacional con competencias para juzgarlas. En el mejor de los casos las ETN se

someten a códigos o acuerdos éticos de adscripción voluntaria como los lineamientos-guía de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y el código de conducta europeo para las empresas europeas operando en países en vías de desarrollo.

Con estos antecedentes, se puede determinar que los gobernantes de cada país custodian los intereses de sus empresas nacionales e impulsan mecanismos para favorecer su protección y la inversión directa en el extranjero. Para Vergel (2003, p. 36) las empresas transnacionales por su parte, reproducen y profundizan el poder que tienen mediante mecanismos como:

- *Las estrategias de tecnología:* los avances tecnológicos permiten optimizar la producción y acentuar la acumulación de beneficios, así como obtener una ventaja competitiva que se logra gracias a la segmentación y descentralización del proceso. Al invertir en tecnología e innovación se busca ser eficaz y aunque las empresas tienen sus propios centros de Investigación y desarrollo (I+D) las grandes multinacionales absorben y dan salida a la innovación de pequeñas empresas o centros de investigación públicos.
- *La gestión empresarial:* busca cómo hacer más con menos mediante la gestión de recursos de manera eficiente y óptima para ser competitivo, un ejemplo es la flexibilidad y su aplicación en el modelo de producción post-fordista llamado “modelo de especialización flexible” (la capacidad de adaptar la producción a la fluctuante demanda del mercado en variedad y cantidad), mediante una reorganización total del trabajo, donde se concentre sin centralizar (concentrar poder y dinero mientras que la producción es descentralizada y en pequeñas cantidades). Otra herramienta son los recursos humanos que se convierten en actores económicos y recursos a gestionar para conseguir ganancias y la eficiencia de la empresa.
- *Las irregularidades:* son una práctica regular y se les conoce como corrupción y sobornos. Con el soborno se materializa la corrupción; se dice que los países en desarrollo son corruptos por una cuestión cultural, pero nadie menciona que las multinacionales de países desarrollados son quienes inician la corrupción, así, los negocios internacionales son la

principal fuente de corrupción. La evasión fiscal es otra de las irregularidades, es un claro ejemplo de evasión de la responsabilidad civil que permite reducir costos a las empresas multinacionales, algunos mecanismos son: los paraísos fiscales, el blanqueo de dinero (prelavado, lavado y reciclado), precios de transferencia y el maquillaje de resultados económicos. Muchos han salido a la luz pública como el caso de los *Panamá y Bahamas papers*.

- *El capital financiero*: Aspectos como los ya mencionados, aportan ganancias a las empresas transnacionales, pero la necesidad que sea en un menor tiempo es más latente. Tener una participación en el mercado bursátil (cotizar en bolsas) atrae a inversionistas permitiendo tener una mayor disposición de dinero líquido para operar, expandirse o crear especulación, logrando un mayor mercado financiero. Las inversiones financieras de las grandes empresas están sumamente interconectadas complicando así entender su propiedad y sus relaciones laborales.
- *La publicidad y medios de comunicación*: la publicidad es un mecanismo para dar forma a la demanda y construir una sociedad fundamentada en consumo masivo, al invertir en *marketing* y publicidad se sigue una estrategia para dicho fin, con esto logran la producción del valor marca restándole importancia a la producción de productos de bienes. Las empresas y los medios de comunicación informan lo que según convenga olvidándose en ocasiones de la libre expresión, influyendo así, en decisiones políticas y económicas. Las relaciones públicas buscan el anonimato y sus servicios consisten en: espionaje industrial, introducción en movimientos sociales, creación e infiltración en noticias, promoción e invención de campañas y movilizaciones sociales. El *marketing* social beneficia a las empresas con imagen y aspectos económicos como: desgravación fiscal, introducción de productos en nuevos mercados y creación de una infraestructura de la cual poder beneficiarse.

El poder de las empresas como actores políticos de primer orden encontró su nicho en la actual crisis de la democracia. *Ibid*, (p. 66) menciona que “las ETN cada vez tienen un papel más significativo en procesos electorales de los países

donde se encuentran”. Con las donaciones a los candidatos electorales, las ETN buscan que el gobernante en turno las ayude con políticas favorables, por su parte, también existen los *lobbies* que son empresarios que trabajan en modelar las políticas nacionales e internacionales en función de sus intereses, entre ellos están: el comité de propiedad intelectual, *Transatlantic Business Dialogue (TABD)*, *USA Engage*, club de exportadores y *l’European Round Table (ERT)* por mencionar algunos; ellos juegan un papel muy activo en la OMC y la Comisión Europea. El autor (p. 62) señala a las llamadas “puertas giratorias” dónde algunas personas influyentes pasan a trabajar de la esfera pública a la privada y viceversa, así mismo menciona la existencia de plataformas que permiten que las élites económicas influyan en las políticas actuales, como: el fórum económico mundial y la comisión trilateral por señalar algunas.

### **1.1.3 Características y clasificación de las EMN**

Dickens (1998) citado por (Carrillo, 2010) establece que las multinacionales tienen tres características: 1) la coordinación y control de varias etapas de la cadena productiva en varios países; 2) ventaja por su habilidad en la distribución de factores de producción (recursos naturales, capital y trabajo) y las políticas nacionales, regionales o locales y 3) su flexibilidad geográfica potencial (cambiar recursos y operaciones entre localidades). Éstas características tienen un fin: la internacionalización, la coordinación y gobernanza de las EMN en la globalización. Carrillo (2010) señala que además existen otros tipos de organizaciones según su internacionalización: multinacional como subsidiaria, multinacional como filial exportadora y la multinacional como empresa global.

Debido al contraste entre la autonomía de las subsidiarias y el control que ejerce la casa matriz, así como el grado de integración se pueden establecer tres tipos de multinacionales según la tipología de Howard Perlmutter (Carrillo, 2010):

1. Etnocéntricas: férreo control sobre la estrategia y operaciones de sus subsidiarias. Son innovadoras y están integradas internacionalmente.

2. Policéntricas: la casa matriz otorga un importante grado de autonomía a sus subsidiarias y se adapta a las características del entorno local donde opera.
3. Geocéntricas: dirigen sus subsidiarias como una entidad global integrada, el control y el conocimiento está disperso en toda la corporación ya que el control de la matriz es menor.

Carrillo (2010, pág. 108), señala que para Quintanilla (2002) “existen otras tipologías según su estructura y sistemas de dirección y se pueden clasificar en abiertos o cerrados en función de la intensidad del control y grado de supervisión de la empresa matriz sobre las subsidiarias; y en función de los flujos de comunicación entre ellos”; Así, Forsgren (1990), Ghoshal y Bartlett (1990) y Hedlund (1986) las clasifican en: multicéntricas, red o *network*, o *hatejerárquicas* (organización horizontal y bidireccional, uno para todos y todos para uno), y las empresas jerárquicas.

#### **1.1.4 Razones de inversión de las EMN**

Para Vergel (2003, p. 21) las empresas deciden invertir en el extranjero por las siguientes razones:

- La presencia en nuevos mercados permite seguir creciendo cuándo el mercado nacional ya se ha saturado o está en recesión.
- Dificultad de competir en mercados que se abastecen solo con exportaciones.
- La disposición de materias primas cerca del lugar donde se producen.
- Bajos costos salariales, menores conflictos laborales, débil regulación laboral o medioambiental.
- Las ayudas fiscales entre otras facilidades ofrecidas por los gobiernos anfitriones.
- La división del trabajo y la especialización.
- La necesidad del sistema capitalista de una expansión mundial.

Para los capitalista, la inversión extranjera y la liberalización económica son la mejor forma de crecer económicamente y de extender bienestar entre la población, para los opositores, la acción de grandes empresas ha hecho vulnerables aspectos como: la solidaridad entre pueblos y personas, la sustentabilidad ambiental, derechos humanos básicos, derechos económicos, democracia y libertad de expresión y cultura y tradiciones.

Para Contreras, Carrillo y Olea (2012, p. 328) las EMN propician el aprendizaje tecnológico y el escalamiento de sus redes de proveedores, así como la creación de entornos institucionales que estimulan el aprendizaje colectivo llamado *Spin off* (creación de empresas locales por empleados de las EMN).

John Dunning (1981), señala con su paradigma ecléctico que la empresa multinacional busca ser exitosa mediante ventajas de propiedad, de localización y de internalización, de esta forma se denota la importancia en el desarrollo y estructura económica de un país debido a la IED (Fernández, 2014, p. 44), Para Contreras, Carrillo y Olea (2012, p. 303) “las empresas multinacionales establecen sus operaciones foráneas para aprovechar las ventajas de: localización, mano de obra barata, energía, transporte a bajo costo y una pobre regulación ambiental”.

Así, podemos entender porqué en la actualidad hay cerca de 50,000 ETN con 450,000 filiales que brindaron trabajo a más de 200 millones de personas en el mundo y su impacto se percibe en casi todas las facetas de la actividad industrial, comercial, de servicios, negocios y culturales (OIT, 2014).

## **1.2 La Administración Estratégica**

En la actualidad se manejan como sinónimos los términos de: planeación estratégica, dirección estratégica, administración estratégica y administración global. Cada concepto trata y contiene los mismos elementos, su diferencia

radica en su evolución en el tiempo y su uso en el entorno (academia o negocios) (Hill & Jones, 2008).

Los conceptos han evolucionado, desde la planeación hasta la administración global, entre sus autores están: Sun Tzu en 400-320 a. c. con el arte de planear la guerra, H. Fayol en 1919 con el proceso administrativo, G. Steiner en 1969 con la planificación estratégica, M. Porter en 1982 y la estrategia competitiva, L. Alckoff en 1997 con la planeación interactiva y otros autores como Mintzberg en 2003, Thompson en 2004 entre otros (Hill & Jones, 2008, p. 20).

### 1.2.1 La estrategia

No existe una definición mundialmente clara y aceptada del término **estrategia**, **sin** embargo, el origen de la palabra se remonta a los griegos que fueron conquistados por Alejandro de Macedonia. El vocablo “*strategos*” inicialmente se refería a “un general” del ejército. Con el paso del tiempo se utilizó para explicar habilidades de liderazgo, oratoria, ejecutar el poder, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno (Mintzberg, 1987).

Ohmae (1982, p. 13), señala que el objetivo de una estrategia radica en aproximarse a las condiciones más favorables a la conveniencia de la empresa, considerando cuándo atacar o retirarse, la evaluación de los límites y su constante análisis; para esto, se debe considerar a: la corporación misma, el cliente y la competencia.

Thompson & Strickland (1999, p. 2) establecen a la estrategia como el plan de acción de la administración para posicionar a la empresa, conducir operaciones, competir con éxito, atraer y satisfacer a los clientes, y lograr los objetivos de la organización.

Mintzberg (1997) señala que para crear una estrategia enfrenta muchas dificultades debido a las personas y sus creencias, sin embargo en su metodología de “las cinco P’s para estrategia”, entender sus elementos ayuda con la elaboración de estrategias, sus elementos son: plan.- es una guía para

enfrentar una acción; *Ploy*.- la maniobra para derrotar a un oponente; patrón.- la consistencia en el comportamiento; posición.- la localización de la organización en su entorno; perspectiva.- la relación de la organización con su entorno y adoptar cursos específicos de acción.

Los conceptos de expertos en negocios como Chandler (1962), Drucker (1964), Levitt (1979), Porter (1982), Ohmae (1989), Thompson (2000), y Mintzberg (2004) entre otros; ayudan a describir que la estrategia considera a la empresa y su entorno, busca generar objetivos, programas y acciones; además de cumplir la misión de la empresa considerando en todo momento a la competencia y sus aliados.

### **1.2.2 La planeación estratégica**

En la actualidad las organizaciones necesitan una dirección y rumbo claro para llevar a cabo los planes del negocio, por esto, los altos mandos de las empresas recurren a la planeación estratégica. Mediante la planeación estratégica se pueden sistematizar procesos mejorando exitosamente la toma de decisiones (Hernández L. 2009).

Thompson y Strickland (1999, p. 26) menciona que “el plan estratégico consiste en delinear la misión de una organización y su futura dirección, los objetivos de desempeño a corto y largo plazo y sus estrategias”. Así, el plan de negocios ayuda a las empresas a tener una mayor credibilidad y seguridad en sus decisiones.

Los elementos base del proceso de planeación son: diagnóstico (descripción del medio ambiente interno y externo), misión y visión, objetivos, estrategias, presupuestos, evaluación de resultados y retroalimentación (Hill & Jones, 2008, p. 11).

El proceso de planeación estratégica consta de tres fases: la planeación, la ejecución o implantación y el control y evaluación de los resultados. Estas fases

requieren de tareas correlacionadas de la administración estratégica (Thompson & Strickland, 1999, p. 4):

1. Desarrollo de una visión y misión estratégica del negocio: se debe conocer hacia donde necesita ir la empresa.
2. Determinar objetivos de desempeño (financieros y estratégicos) concretos y medibles: se crea el análisis interno y externo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).
3. Crear una estrategia para el logro de los objetivos: la mejora continua y los cambios son necesarios en esta fase, se conoce el cómo lograr los objetivos mediante la evaluación y selección de las estrategias.
4. Puesta en práctica y ejecución de la estrategia: se conoce el que se debe hacer (sean cambios y acciones a realizar), la motivación, asignación de recursos y creación de políticas.
5. Evaluación de la Estrategia: se mide el desempeño y se toman acciones correctivas.

La planeación estratégica se distingue sobre todos los demás tipos de planeación por la **ventaja competitiva** (Ohmae, 1982, p. 37). Así, el propósito de la planeación estratégica es permitir que la compañía obtenga, con la mayor eficacia posible una ventaja sostenible sobre sus competidores *Ibid.*

### 1.2.3 La estrategia competitiva

Porter (1982, p. 16) menciona que “la estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”, considerando la rentabilidad, participación de mercado y responsabilidad social entre otros. Y se analizan factores como: mercados objetivos, comercialización, ventas, canales de distribución, procesos de fabricación, mano de obra, compras, investigación y desarrollo (i+D), finanzas y control y la línea de productos.

Las fuerzas competitivas determinantes señaladas por Porter (1982, p. 24) que determinan la rentabilidad potencial del sector industrial se dividen en factores, los cuales son y se ilustran en la figura 1:

1. *Rivalidad entre competidores*: es más difícil competir en un sector o mercado cuando los competidores están bien posicionados, son numerosos y tienen costos fijos altos, pues existirá una guerra de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
2. *Amenaza de entrada de nuevos competidores*: un sector o mercado no es atractivo dependiendo si las barreras de entrada son fáciles o no de superar, ya que nuevos participantes pueden llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una parte del mercado.
3. *Amenaza de ingreso de productos sustitutos*: el mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales, si los sustitutos están más avanzados en tecnología o precios más bajo se reducen los márgenes de utilidad complicando la situación de la organización.
4. *Poder de negociación de los proveedores*: un segmento o mercado no es atractivo cuando los proveedores están muy bien organizados, tienen fuertes recursos y pueden imponer sus condiciones de precio y tamaño de los pedidos. Se complica, si los insumos son claves, no hay sustitutos o son de alto costo.
5. *Poder de negociación de los consumidores*: el mercado o segmento no es atractivo cuando los clientes están bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente. A mayor organización, exigirán precios más bajos, mayor calidad y servicios, reduciendo la utilidad de la empresa.

**Figura 1 Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial**



Fuente: Elaboración propia con base en Porter, M. (1982), p.24. *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (25 ed.). (SN, Trad.) Nueva York, USA: CECSA

Una vez analizadas y enfrentadas las fuerzas competitivas, *Ibid*, p.56 señala que existen tres estrategias genéricas que son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial. Estas estrategias son:

1. **Liderazgo en costos.** - Existen varias políticas orientadas a este fin (posición de bajo costo). Se necesitan: instalaciones y tecnología para producir grandes volúmenes en forma eficiente, rígidos controles de costos y de gastos indirectos, se evitan las cuentas marginales, se minimiza el costo en I+D, servicio, fuerza de ventas, publicidad, calidad, economías de escala, etc. Al tener una posición en costos bajos se espera que tenga utilidades por encima del promedio de la industria.
2. **Diferenciación.** - Busca crear algo que sea percibido en el mercado como único (exclusividad al cliente). Se realizan acciones como: involucrarse en actividades de investigación, diseño de productos y de marca, redes de distribución, desarrollo tecnológico, materiales de alta calidad e incremento al servicio al cliente. Los costos no son considerados como el objetivo estratégico primordial. Al tener la lealtad del cliente no considera tener una rivalidad competitividad.

3. **Enfoque o alta segmentación.** - Se enfoca particularmente en un grupo de clientes, un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. Esta estrategia permite rendimientos mayores al promedio, ya que el enfoque sigue que se tiene una posición de costo bajo, o la alta diferenciación, o ambas. Esta estrategia genera un intercambio entre lo rentable y el volumen de ventas.

Porter en 1990 en su obra “La ventaja competitiva de las naciones” reconoce nuevas circunstancias del mercado, la inestabilidad de estas tres estrategias genéricas y la necesidad de modelos más dinámicos para concebir la ventaja competitiva, ya que esta, solo durará hasta que nuevos competidores las copien o las superen.

Ohmae (1982, p. 201) señala que una estrategia tendrá éxito si además de las tendencias económicas se consideran algunos cambios que afectan la estructura de la industria mundial, estos cambios son:

1. Se tornan las industrias con alto grado de mano de obra a industrias con alto grado de capital
2. Conversión de compañías multinacionales a compañías multilocales
3. Se genera un cambio en el índice entre costos fijos y costos variables en varias industrias
4. Se transforma la industria basada en el acero a industrias basada en la electrónica
5. Se generan cambios en las definiciones de unidades de negocio
6. Evoluciona la administración financiera de internacional a local
7. Se da un cambio en el sistema de valores corporativos y en la identidad de la empresa.

#### **1.2.4 La Administración estratégica**

Para Thompson y Strickland (1999, p. 4) la administración estratégica es el proceso de crear estrategias y ponerlas en práctica. El proceso administrativo

crea una visión estratégica, establece los objetivos y fórmulas, implanta y ejecuta una estrategia, para posteriormente revisarla y ajustar lo que parezca adecuado. Este concepto se usa en su mayoría en el campo académico al considerar el empleo total de las funciones de la administración.

Ansoff I.(1979) citado por Álvarez (2003, p. 6) señala que la Administración Estratégica formó y observó a lo largo del tiempo cuatro modelos que nacieron desde la industrialización, pasando por cambios del producto y mercados, las corporaciones multinacionales y la llamada dirección estratégica con un enfoque sistemático, y desarrollaron dos perspectivas para la formación de la estrategia: la perspectiva de producto-mercado (utilización de las fuerzas de Porter) y la teoría basada en recursos (difusión del conocimiento organizacional).

Se puede señalar que la administración estratégica permite generar beneficios tanto en rentabilidad como en productividad, tangibles o intangibles, así, Carreto J. (2008) menciona algunos beneficios como son:

- Financieros (empresas rentables y exitosas con orientación estratégica y enfoque a largo plazo).
- Mayor conciencia de las amenazas externas.
- Entendimiento de las estrategias de los competidores.
- Mayor productividad.
- Menor resistencia al cambio.
- Conocimiento claro en la relación desempeño- resultados.
- Se identifican, se jerarquizan y se aprovechan las oportunidades.
- Se da una visión objetiva de los problemas gerenciales.
- Los recursos son asignados efectivamente.
- Se considera el trabajo en equipo, así como las responsabilidades y actividades individuales.
- La administración es más formal y disciplinada.

La administración estratégica genera cambios en medida que son más notorios los beneficios, estos cambios, demandan una rápida adaptación generada por la

tecnología y la globalización, que, a su vez, generan movimientos en la economía.

#### **1.2.4.1 Estrategias genéricas**

Basado en Porter (1982) y Ansoff (1965), Mintzberg (1987, p. 106) identifica y ordena las familias de estrategias más representativas en las organizaciones, las cuales se dividen en:

1. *La ubicación del negocio medular:* existe un negocio en conexión con una red de industrias que a través de la venta y la compra de materias primas entre unos y otros producen varios artículos terminados o servicios. Las estrategias se describen en relación con la etapa en la que se encuentra el negocio en la red y en la industria en cuestión. Se dividen en la clasificación de los negocios en: corriente arriba, entre corrientes y corriente abajo.
2. *La diferenciación del negocio medular:* al localizar el negocio modular es importante ampliarlo para conocer características que le permitan lograr una ventaja competitiva y sobrevivir en su propio contexto. Se tienen estrategias según sus áreas funcionales como: Estrategias de origen (compras, gente, finanzas), estrategias de apoyo (legal, control, capacitación, etc.), estrategias de procesos (desarrollo de procesos, operaciones como fabricación y ensamble), estrategias de diseño (investigación y desarrollo de producto), estrategias de distribución-mercadotecnia (mercado, precios, promoción, ventas, distribución y servicio). A su vez existen estrategias de diferenciación de: precios, de imagen, de apoyo a la diferenciación, de calidad, de diseño y de no diferenciación. Mientras que las estrategias de alcance son: sin segmentación, de segmentación, de nicho y de fabricación sobre pedido.
3. *La elaboración del negocio medular:* Se puede desarrollar la oferta de productos dentro del negocio ya establecido o desarrollar su mercado vía nuevos segmentos, canales o áreas geográficas o promover el producto con mayor vigor en el mercado. Ansoff (1965) establece que en un negocio se pueden tener estrategias de: penetración, desarrollo del

mercado, expansión geográfica y desarrollo de productos.

4. *La ampliación del negocio medular.* Busca llevar a la empresa más allá de los negocios modulares y hacerlas crecer. Las estrategias más comunes son:
  - Estrategia de integración hacia adelante: la empresa opera directamente con el consumidor final, es requerimiento del cliente.
  - Estrategia de integración inversa: se opera con los proveedores, para controlar la calidad, la entrega puntual y estabilizar precios.
  - Estrategia de integración horizontal: al adquirir a competidores se busca fortalecer y extender su participación en el mercado.
  - Estrategia de alianza: es la mezcla de las tres anteriores donde dos o más organizaciones reúnen recursos para lograr ciertos objetivos.
  - Estrategia de diversificación concéntrica: se inicia o adquiere un negocio asociado con las existencias de la organización: tecnología, mercados o productos.
  - Estrategia de diversificación por conglomerado: se adquieren bienes o servicios, no hay relación, busca diversificar mediante la compra de negocios generalmente ya establecidos.
5. *La reconsideración de los negocios modulares:* Estas reconsideran al negocio y las estrategias ya empleadas, pudiendo redefinir y reconfigurar para provocar un mayor desarrollo o expansión. Entre ellas están: redefinición del negocio, recombinación del negocio y reubicación modular.

Las estrategias de empresas que actúan en el extranjero deben impactar a la matriz, a sus filiales y adaptarse a las necesidades locales, (Thompson & Strickland, 1999) divide estas estrategias en:

- o **Estrategias multinacionales.** Se crean debido a las diferencias culturales, económicas, políticas y competitivas de diversos países. Se enfocan en adaptarse a la situación del mercado de cada país, permitiendo las conexiones entre estrategias de diferentes localidades, ya que permite transmitir ideas, tecnología, competencias y capacidades que sean satisfactorias en un mercado de un país u otro.

- **Estrategia global.** El enfoque es el mismo en todas las ubicaciones. La estrategia fundamental será: costos bajos y diferenciación. Busca integrar y coordinar las medidas estratégicas de la compañía en todo el mundo, y vender en todas las naciones donde la demanda sea significativa. Algunos beneficios de esta estrategia son (Almonacid, 2003) reducción de costos, mejoramiento de la calidad de productos y programas, incrementar la preferencia de los clientes, acrecentar el poder competitivo.

Ambas estrategias buscan maximizar el desempeño mundial mediante la participación y la integración. Una estrategia multinacional es apropiada cuando en la industria domina la competencia entre países; y una estrategia global funciona mejor en los mercados que son globalmente competitivos o comienzan a globalizarse (Fernández, 2014).

Al tener mercados, recursos, competencia, proveedores y países diferentes, las estrategias serán diferentes y tendrán variaciones, pero es importante que las empresas sepan manejar el entorno, la tecnología, las tendencias y reaccionar rápido para continuar y crecer en el mercado.

### **1.3 Modelos Productivos y Estrategias de las Empresas Productoras de Automóviles**

Boyer y Freyssenet (2003) señalan que la historia de la Industria Automotriz del siglo XX se puede ubicar en tres fases:

1. La producción casi artesanal: donde los obreros de oficio trabajaban con el fin de cubrir la demanda de las categorías sociales superiores.
2. La producción en masa: se fabricaban bienes estandarizados y surgían las economías de escala que permitían a las clases populares acceder al consumo de los productos.
3. La producción, lo más ajustada posible (1990): permitió producir bienes diversos con mayor calidad y precios competitivos que satisfacía a un mercado global y competitivo.

El trabajo que realizaron Boyer y Freyssenet para GERPISA<sup>5</sup>, presentado en 2000 se originó con base en una investigación previa por parte del *International Motor Vehicle Program* (IMVP). El trabajo de GERPISA muestra los planteamientos teóricos más operativos al estudiar las trayectorias de las empresas y las áreas en que centraron sus actividades, abarcando desde los años 1960 hasta finales de la década de 1990. Se observa cómo evolucionaron las relaciones capital-trabajo, así como la delimitación de las condiciones de rentabilidad, su persistencia y su evaluación de los márgenes de maniobra de los actores (Boyer & Freyssenet, 2000).

Tanto Boyer como Freyssenet (2000) identificaron seis posibles estrategias de rentabilidad que funcionan conforme al mercado y al trabajo; ellos identifican a las estrategias de rentabilidad como las posibles y explotables combinaciones de fuentes de ganancia; en este proceso, se identifican seis modelos productivos: Taylorista, Woollardista, Fordista, Sloanista, Toyotista y Hondista; estos, permiten la puesta en marcha de las estrategias implementadas en la industria automotriz, que se diferencian por sus condiciones, exigencias y compromisos, las estrategias son de: calidad, diversidad y flexibilidad, volumen, volumen y diversidad, reducción permanente de costos e Innovación y flexibilidad.

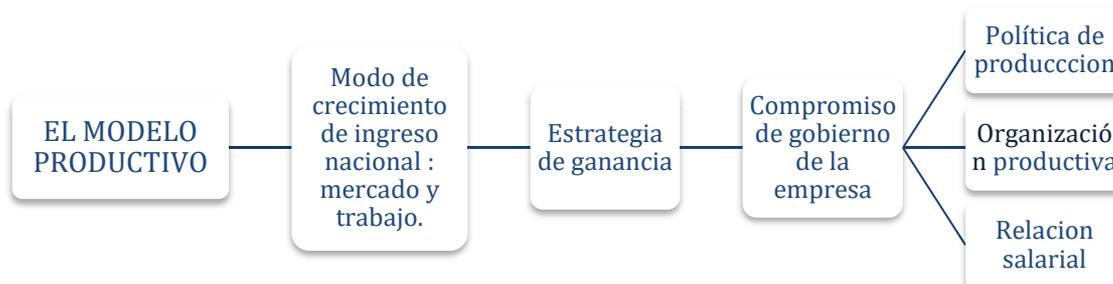
Boyer y Freyssenet (2000, p. 35) definen que los “modelos productivos” son compromisos del gobierno de una empresa que permiten desarrollar de forma duradera y rentable una estrategia que es posible en el marco de los modos de crecimiento de los países en que las firmas organizan sus actividades mediante medios (política-producto, organización productiva y relación salarial) coherentes y aceptables para todos los involucrados.

Debido a la globalización, la competencia y las crisis económicas, las estrategias se vuelven más comunes, generando que las empresas busquen a toda costa que sus estrategias sean de diferenciación y que creen ganancias mediante la forma en cómo son realizadas.

---

<sup>5</sup> GERPISA por sus siglas en frances (*Groupe d'études et de recherches permanent sur l'industrie et les salariés de l'automobile*) es la red internacional dedicada al estudio del sector automotriz con sede en Francia.

**Figura 2 El modelo productivo y su contexto**



Fuente: Elaboración propia con base en Boyer, R., & Freyssenet, M. (2000). *Los Modelos Productivos* (1a ed.). (E. Tocol, Trad.) Paris, Francia: Éditions La Découverte & Syros.

### 1.3.1 Estrategia de Calidad

Para Boyer y Freyssenet (2000, p. 39) la estrategia de calidad es una de las estrategias de rentabilidad más importantes de la IA. Esta estrategia es perseguida por los fabricantes de gama alta y de lujo (los especialistas). En los inicios de la IA, esta estrategia, fue la principal ya que sólo la clientela adinerada podía pagar los coches que tenían un elevado costo de producción.

Boyer y Freyssenet (2000, pp. 39-41) determinan que la calidad es fiabilidad, estilo, confort, perfección, novedad técnica, servicio posventa y es un signo de distinción social. Genera ganancias cuando la clientela considera que la calidad es superior a la ofrecida por los competidores y cuando es exclusiva; la calidad va de la mano con la innovación y es un rasgo distintivo símbolo de modernidad; la alta demanda en ocasiones genera plazos de entrega largos que contribuyan a la imagen elitista del producto. La estrategia requiere una clientela rica y acomodada, así como un mercado internacional.

Las empresas que siguen esta estrategia cuentan con personal altamente cualificado y especializado. Una empresa de gama alta y de lujo gozan de renombre debido al país de origen y a su personal. Los proveedores deben ser reconocidos por sus excelentes productos. Un reflejo de esta estrategia fueron los autos deportivos europeos (potentes, confortables, novedosos y atractivos)

fueron una referencia internacional por su calidad, sus resultados, su perfeccionamiento mecánico y sus equipos innovadores (Boyer & Freyssenet, 2000).

Boyer y Freyssenet (2000, p. 49) señalan que con el paso del tiempo los ingresos han sido más competitivos y se ha generado una demanda de gama alta en pequeños y medianos coches, incrementándose los gastos de investigación, capacidad de producción y la red de distribución. En su intento de cubrir el mercado de gama alta, los generalistas han adquirido a especialistas trayendo consigo una pérdida de independencia y de la estrategia, justo antes de una posible expansión del mercado, perjudicando la imagen de calidad que es la base de la rentabilidad de esta estrategia.

### **1.3.2 Estrategia Diversidad y Flexibilidad**

En el estudio de Boyer y Freyssenet (2000, p. 51) se señala que la estrategia de diversidad y flexibilidad fue la segunda usada por la mayoría de los fabricantes automotrices. Hasta la 2ª guerra mundial fue implementada en Europa, Japón, Estados Unidos y Gran Bretaña. Esta estrategia, se desarrolló mediante los modelos Toyotista y Woolardista.

La diversidad es fuente de ganancias cuando la demanda se incrementa y responde a la categoría de los clientes; se refiere a todo o parte del vehículo. Es rentable si ajusta los costos a las variaciones de la demanda y lo hace más rápido que sus competidores. Es una estrategia adecuada si el mercado es heterogéneo (sectores distintos con exigencias y reglas diferentes) y el trabajo es flexible (se ajusta al volumen de producción) (Boyer & Freyssenet, 2000, p. 52).

La estrategia diversidad y flexibilidad combina la diversidad de modelos diferentes y la flexibilidad al ajustar costos a las demandas variables. Cuenta con trabajo flexible (se maximiza el salario) y organizado (sindicatos). Su

aprovisionamiento debe evitar pérdidas de tiempo y generación de stocks. La flexibilidad se basa en el personal ( Boyer & Freyssenet, 2000).

#### *El modelo Taylorista*

Responde a las exigencias de la estrategia diversidad y flexibilidad, permite producir en serie mediante bienes variados por un costo competitivo gracias a la organización de tareas (concepción, fabricación y administración) a seguir en tiempo. La relación salarial es a destajo incrementado entre 30 y 100% si se respetan y mejoran los procesos y tiempos. Este modelo ofrece a los dirigentes mayor productividad y flexibilidad, a los ingenieros un mayor poder y a los asalariados que así lo aceptaban, un salario más elevado. Era necesario que fueran series largas de producción para ser rentable según (Boyer & Freyssenet, 2000, p. 58).

#### *Modelo Woollardista*

Utilizado por los fabricantes británicos para desarrollar la estrategia de diversidad y flexibilidad, en un mercado diversificado y limitado y donde los trabajadores se mostraban reacios a la reducción de su autonomía y competencia. La innovación consistió en mecanizar y sincronizar el flujo de componentes necesarios, así como establecer un sistema de salario a destajo con primas individuales o en grupo. Se ofrecen modelos diferentes producidos en series mediana o pequeñas, que responden a demandas variadas de clientes distintos. Los propietarios tienen la seguridad de un rendimiento constante de su capital, los dirigentes logran la flexibilidad cuantitativa y cualitativa de una demanda fluctuante y múltiple; los asalariados disponen de autonomía y cualificación que permiten negociar la tarifa de las piezas (Boyer & Freyssenet, 2000, pp. 59-63).

### **1.3.3 Estrategia Volumen**

Boyer y Freyssenet (2000, p. 66) señalan que Ford fue el primer fabricante en optar por esta estrategia. En 1915, Henry Ford fue pionero en el concepto de trabajo en cadena, en tener masivamente mano de obra no calificada y con

salarios dobles a los de la media obrera, así como economías de escala que permitían abaratar precios y lograr así fabricar un auto único, estandarizado y para las masas.

Para Boyer y Freyssenet (2000, p. 86), la estrategia volumen consiste en privilegiar economías de escala entre las diferentes fuentes de rentabilidad. Se obtenían distribuyendo gastos fijos en el mayor número posible de productos similares en el mayor tiempo posible. Responde a la necesidad básica de los clientes. La producción y demanda son crecientes, homogéneas, regulares y estandarizadas; y la mano de obra es abundante y movable. Se aplica únicamente en circunstancias excepcionales y temporales y en fase de despliegue de mercados.

#### *El modelo fordista*

No se desarrolló sino hasta después de la 2ª guerra Mundial y lo implementaron Ford y Volkswagen. El modelo productivo de Ford llevó a este modelo (Boyer & Freyssenet, 2000, pp. 78-80).

Tanto Boyer como Freyssenet (2000) señalan que la estrategia de volumen sólo es posible cuando la distribución de la renta es igualitaria o se diferencia en dos o tres grandes grupos sociales homogéneos primero en el plano nacional y luego internacional. El producto se ofrece como un modelo estándar por el precio más accesible posible a la población o un modelo específico a la clientela media de cada segmento del mercado; la producción es muy centralizada, secuencialmente integrada a una línea continua, mecanizada y con cadencia; se basa en operaciones predeterminadas y estandarizadas. La relación salarial garantiza a obreros sin cualificación un salario fijo cuyo poder adquisitivo progresa regularmente, se dan los acuerdos entre dirigentes y el sindicato respecto al salario y a la organización del trabajo.

### 1.3.4 Estrategia Volumen y Diversidad

Boyer y Freyssenet (2000, p. 88) señalan que esta estrategia consiste en realizar economías de escala utilizando el máximo de piezas comunes en dos o más modelos distintos, beneficiándose de los efectos de gama al diferenciar modelos con piezas que los clientes consideran distintivas. Se excluyen modelos de gama muy baja o muy alta. Algunos fabricantes optaron por poner en común la plataforma (chasis, o lo que está fijo debajo de la carrocería) y diferenciar los modelos en exteriores, decoración de interior o equipamientos, así mismo, conviene copiar lo antes posible la innovación arquitectónica y conceptual lanzada por los fabricantes que desarrollan innovación y flexibilidad.

Requiere también de flexibilidad productiva y de reducción constante de los costos, se efectúa una localización del trabajo en zonas donde los costos de mano de obra son más baratos y donde se pueda controlar la diversidad de productos y las variaciones de la demanda (Boyer & Freyssenet, 2000).

#### *El modelo Sloanista*

Boyer y Freyssenet (2000, p. 91) detectan que este modelo se construyó progresiva y pragmáticamente, tiene en cuenta las expectativas del mercado y a los asalariados. Es pertinente cuando la distribución de la renta nacional está coordinada nacional y moderadamente jerarquizada; en lo referente a la producción ofrece una o varias gamas de modelos, versiones y opciones, y cuyas piezas se utilizan en común al máximo, respondiendo así, a las necesidades y expectativas de diferenciación de una clientela con ingresos moderadamente jerarquizados.

Ellos establecen que la organización controla los riesgos de la diversidad de los productos centralizando las decisiones estratégicas, descentralizando la responsabilidad de la puesta en marcha, recurriendo a la competencia entre proveedores, utilizando máquinas multi-especializadas y stocks intermedios.

Respecto a salarios, los autores en 2000, detectan que estos garantizan un crecimiento regular del poder adquisitivo, extensión de la protección social,

progreso en carrera profesional a cambio de trabajo multi- tareas; y que funciona gracias al compromiso de la dirección y los sindicatos; por su parte los accionistas son remunerados, aunque no es muy elevado.

### **1.3.5 Estrategia de reducción permanente de costos**

Sólo dos empresas desarrollaron esta estrategia, Peugeot y Toyota después de la 2ª guerra mundial, la primera la abundó en la década de 1960 mientras que la segunda la convirtió en un modelo original (Boyer & Freyssenet, 2000, p. 103).

Boyer y Freyssenet (2000, pp. 104-109) detectaron que esta estrategia piensa siempre en medios para que los gastos sean los más ajustados y puedan reducirse constantemente. La innovación no es prioridad, la flexibilidad se limita a recuperar atrasos. Es fuente de ganancias pues incrementa los márgenes de producción de un mismo nivel de volumen, diversidad y calidad y se elimina el derroche; el producto se traza con claridad y responde a demandas específicas, consigue clientes nuevos mediante la confianza, precios, calidad y plazos. Se recurre a máquinas rápidas, precisas y especializadas que permiten disminuir personal y tiempo de formación. Los proveedores rebajan los precios; se da la deslocalización de la producción a países con costos inferiores; se bajan los costos fijos mediante la supervisión de excesos de stocks y deudas.

Se basa en la convicción de que no hay nunca nada seguro y estable. Otras fuentes de ganancia sólo se explotan cuando no comprometen la reducción permanente de costos. Se copian innovaciones cuando ya están validadas. Sólo es pertinente en los mercados limitados y en los mercados de renovación de vehículos (Boyer & Freyssenet, 2000).

#### *El modelo Toyotista*

En 2000, Boyer y Freyssenet identifican que este modelo se creó buscando dar respuesta a un sistema productivo totalmente organizado para reducir costos y a una relación salarial que garantizaba el empleo, la solución consistió en que los asalariados aceptaran participar directamente en la reducción de los costos para

que la empresa siguiera siendo competitiva y ganara sectores del mercado, se ofrecía a cambio la seguridad del empleo y posibilidades de ascenso.

Boyer y Freyssenet (2000, p. 116) señalan que el modelo ofrece productos básicos bien equipados en cada segmento, no hay diversidad ni novedades excesivas, con un aumento regular en la cantidad sin importar fluctuaciones de demanda. Se organiza la producción en los principios de justo a tiempo tanto interna como externamente, los problemas se deben tratar sin demoras para no afectar el flujo continuo y regular; no hay derroche del tiempo, mano de obra, material, energía, herramientas y espacios. Existe una relación salarial y de subcontratación que permite que los asalariados y proveedores contribuyan a la reducción de costos.

### **1.3.6 Estrategia de Innovación y Flexibilidad**

Boyer y Freyssenet (2000, p. 119) señala que fue la estrategia de los empresarios que llegaron tarde a la IA y que buscaban un lugar entre las firmas ya existentes. Esta estrategia ofrece productos innovadores y comercialmente adecuados, así como disponer de una herramienta productiva y una mano de obra que sean fácil y rápido en reconvertirse.

Esta estrategia como lo señala Boyer y Freyssenet (2003 p. 120), es fuente de rentabilidad si se cumplen dos condiciones: debe ser pertinente y no debe ser copiada inmediatamente, ni perfeccionada posteriormente por los competidores; por su parte, la flexibilidad productiva es fuente de rentabilidad cuando se ajusta (mejor y más rápido) los costos de variación de la demanda.

Debe ser capaz de abandonar rápidamente, sin vacilaciones y al menor costo modelos que no lograron clientela; y aprovechar al máximo y el mayor tiempo posible los beneficios de un producto innovador (siempre y cuando no sea copiado o mejorado por un competidor). La innovación conceptual puede ser tan rentable como arriesgada (Boyer & Freyssenet, 2000).

Los productos deben anticiparse a nuevas expectativas prácticas y simbólicas; los modelos se deben lanzar en potenciales segmentos sin impedimentos. La organización debe contar con personal innovador, con iniciativa, observador con imaginación y pericia, y conocimiento minucioso y anticipado del cliente, el salario se evalúa conforme a estas características. Las instalaciones deben poder cambiarse al menor costo o ser flexibles, las personas deben poder cambiar en muy poco tiempo de una producción a otra totalmente diferente, esto mismo aplica con proveedores (Boyer & Freyssenet, 2000, pp. 120-125)

### *El Modelo Hondista*

Para Boyer y Freyssenet (2000, p. 1331) este modelo se adecua al crecimiento de una distribución competitiva de la renta, y se crean modelos innovadores con una organización productiva rápidamente reconvertible al menor costo posible gracias a la baja integración, poca ingeniería pesada o automatizada y un personal muy reactivo; se valora al asalariado desde el reclutamiento hasta la promoción si tiene pericia e iniciativa. Se fomenta la innovación y se desarrolla la capacidad de cambio de actividades. Este modelo busca tener una independencia financiera y organización respecto a bancos y proveedores. Que le permiten asumir riesgos. Los dirigentes obtienen capacidad innovadora y flexibilidad productiva. Los asalariados tienen la garantía de un ascenso profesional a medida de su talento, se tienen las mejores condiciones laborales del sector.

Al observar los modelos y estrategias de rentabilidad se puede notar que la evolución llevó a tener una paulatina transición entre un modelo y otro, así como la hibridación de los modelos en un mismo país, y una vigencia mayor en un sector de la economía, los modelos productivos son una mezcla de formas de trabajo que no son sólo propios de un país o de una marca, son parte de las empresas multinacionales. De la Garza (2010, p. 21) menciona que algunos modelos se habrán agotado o transformado en los países donde se originaron, otros podrán surgir resultado de una hibridación. Sin embargo, aún quedan por descubrir modelos alternativos a las nuevas épocas que permitan un desarrollo justo y sostenible.

## CONCLUSIÓN DEL CAPITULO 1

En este capítulo se adentró en diferentes conceptos propios de las empresas como son las estrategias y su uso en el sector automotriz.

Se conoció el concepto de multinacional, sus tipos y cómo influyen en nuestro entorno, en el empleo, salarios, desarrollo económico, innovación, pero también con burocracia, corrupción y empleos mal remunerados. Las ETN poseen importante capital para operar, y además cuentan con tecnologías dinámicas, sistemas de producción integrados y mayor capacidad de influencia en decisiones que afectan a la mayor parte de la población; así mismo, buscan un crecimiento constante y posicionamiento, que se ha dado mediante estrategias como: internacionalización, volumen, reducción de costos y diferenciación.

La importancia de estas empresas no es cuestión de estudio, pero no todos están a favor de ellas, ya que, en países como México, el empleo y la situación económica no han favorecido a todo el mundo; se observa cómo las micro y medianas empresas son las que ofrecen más puestos de trabajo.

Las estrategias permiten a las empresas alcanzar los objetivos a largo plazo, por lo tanto, son diversas y varían según el sector y la empresa. Las estrategias se logran gracias a las acciones programadas de la organización, en tiempos, con personal adecuado y con los medios correctos. Un análisis competitivo del sector industrial permite conocer sus características, a la competencia, los proveedores, los clientes y sobre todo a la empresa misma y al sector industrial que permite obtener una ventaja competitiva y tener mayores beneficios.

En el tema de modelos productivos de la industria automotriz se observa su evolución y su relación con las diferentes estrategias, que consideran a: la organización, el producto y su demanda, los procesos productivos, la relación salarial y los actores. Estas estrategias de rentabilidad observadas por Boyer y Freyssenet son: economías de escala, diversificación de la oferta, calidad del producto, innovación, la flexibilidad y la constante reducción de costos que más adelante relacionaremos con Faurecia y Valeo por ser empresas de la IA

## Anexo 1 Cap I Modelos Productivos de la industria Automotriz.

MODELO	Column1	TAYLORISTA	WOOLLARDISTA	FORDISTA	SLOANISTA	TOYOTISTA	HONDISTA
ESTRATEGIA DE RENTABILIDAD	CALIDAD	DIVERSIDAD Y FLEXIBILIDAD	DIVERSIDAD Y FLEXIBILIDAD	VOLUMEN	VOLUMEN Y DIVERSIDAD	REDUCCIÓN PERMANENTE DE LOS COSTOS	INNOVACIÓN Y FLEXIBILIDAD
ÉPOCA INICIO-FIN	1902-Actual	20's-50's	30's -70's	1946-1970	40's-70's	1945-60's 1945-origen Toyotista	70's-
EMPRESAS	Fabricantes Japonés y Europeos	Fabricantes estadounidenses Fabricantes europeos y Británicos	Fabricantes Británicos	Ford Volkswagen	GM Renault, Fiat Ford, Peugeot, VW,	Peugeot Toyota	Chrysler, Citroën Mazda, Renault, Honda
CARACTERÍSTICAS	Márgenes permitidos por: productos socialmente considerados como la alta calidad o lujo Una distribución comercial de entrada	Márgenes permitidos por productos que responden específicamente a demandas distintas Ajuste rápido de los costes a las variaciones	Márgenes permitidos por productos que responden específicamente a demandas distintas Ajuste rápido de los costes a las variaciones	Economías de escala produciendo un modelo estándar en cantidad creciente	Combinación de las economías de escala para las partes Efectos de variedad para las partes visibles	Reducir permanentemente y en cualquier caso los costos a volumen constante explotar otras fuentes de ganancia mientras no se cuestionen la reducción de costos Evitar tomar riesgos técnicos sociales, comerciales y financieros	Márgenes permitidos por modelos innovadores que responden a nuevas expectativas Explotación de la renta saturando la demanda potencial antes de ser copiado Limitación de las pérdidas con una rápida reconversión en caso de fracaso
MERCADO	Cientela acomodada y adinerada Internacional	heterogéneo Entre variable e inestable	heterogéneo Entre variable e inestable	Homogéneo creciente primero nacional, después internacional	Moderadamente jerarquizado con paso de un segmento a otro primero nacional, internacional después	Moderadamente jerarquizado privilegio de precio habilidad e incremento del nivel de equipamiento	Parcialmente renovado por las expectativas prácticas y simbólica de nuevos niveles de la población que emergen periódicamente
TRABAJO	Cualificado, obligado a la especialización de la producción nacional en el mercado internacional	Mano de obra autónoma, flexible y móvil	Mano de obra autónoma, flexible y móvil	Mano de obra abundante no cualificada y sindicalizada	Mano de obra multifuncional y sindicalizada	Asalariados, semicualificados, sindicalizados obligados a ser competitivos en el exterior	Asalariado, emprendedores y oportunistas
POLÍTICA DE PRODUCTO	Ofrecer modelos que reflejen la posición social y económica de la clientela acomodada y adinerada	Productos específicos Oferta variada Serie media	Productos específicos Oferta variada Series pequeñas y mediana Precio remunerador	Producto único y estándar Disminución de los precios reales	Gama jerarquizada Plataformas comunes diversidad de superficial, numerosas opciones	Modelos básicos equipados Calidad perceptible por el cliente	Modelos conceptualmente innovadores y específicos Anticipación a expectativas del cliente
ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA	Asegurarse de la calidad del material y mantenerla mientras dure la producción Saber vender su imagen	Procedimientos estándar y tiempos asignados Flexibilidad de equipos Puestos fijos	Talleres por producto o subconjunto Mecanización y sincronización de los aprovisionamientos	Producción integrada, continua, mecanizada, en cadencia y fraccionada en operaciones	Centralización estratégica y descentralización operacional, herramientas polivalentes y subcontratación	Equipo de trabajo polivalentes Justo a tiempo interno y externo	Líneas, maquinas y personal rápidamente convertibles Baja tas de integración
RELACIÓN SALARIAL	Conservar las competencias escasas que garantizan la calidad y el prestigio Valorar la profesionalidad	Salario a destajo incrementado entre el 30 y 100% si se respetan tiempos y procedimientos	Autonomía de equipos Salario a destajo inicial, se negocia por el delegado del equipo Flexibilidad de tiempo	Salario fijo, creciente e igualitario a cambio de trabajo parcelado y repetitivo	Salario según puesto ocupado y polivalencia a cambio de aceptación de la organización	Garantía de empleo y carrera a cambio de participación colectiva en la reducción de tiempo	Reclutamiento, salario y promoción según iniciativa, pericia y reactividad.

Fuente: Elaboración propia con base en Boyer, R., & Freyssenet, M. (2000). *Los Modelos Productivos* (1a ed.). (E. Tocol, Trad.) Paris, Francia: Édiüons La Découverte & Syros.

## **CAPÍTULO II. ANÁLISIS FINANCIERO Y CREACIÓN DE VALOR (EVA).**

Este capítulo se divide en dos partes, la primera se refiere a los elementos para un análisis financiero mediante razones financieras simples, la segunda parte se enfoca en un método de valuación de empresas “EVA” (*Economic Value Added*). En la primera sección, se estudian los conceptos teóricos del análisis financiero enfocado en los estados financieros; se mencionan los métodos para su análisis, qué serán la base del estudio de las razones financieras. La segunda parte, se enfoca en la valuación de las empresas mediante el método EVA (por sus siglas en inglés) por ser un cálculo de fácil manejo e interpretación que ayuda a conocer si una empresa genera o destruye valor y finaliza con el tema riesgo de quiebra de una organización utilizando la metodología de Altman. Lo anterior, es la teoría que permite poder desarrollar un análisis en los capítulos 5 y 6 correspondiente al análisis de las empresas Valeo y Faurecia.

### **2.1 El Análisis Financiero**

Además de satisfacer necesidades de los demandantes con algún bien o servicio, las empresas buscan generar riquezas (rentabilidad) y ser líderes en su sector industrial; en el capítulo anterior se habló de las empresas multinacionales y sus estrategias en el sector automotriz, pero estas estrategias por sí solas no determinan si una empresa genera rentabilidad, para este fin, es necesario conocerla financieramente y esto se logra mediante el análisis financiero adecuado que es un conjunto de principios y procedimientos que permiten saber qué información de la contabilidad, la economía y otras operaciones comerciales es más útil para la toma de decisiones (Viscione, 1979, p. 15).

Los estados financieros, razones financieras, tendencias porcentuales y comparaciones son herramientas utilizadas para conocer financieramente a una organización, más adelante se desarrollarán estos conceptos.

### 2.1.1 El Balance general y estados de resultados

**Estado de Situación Financiera o Balance General:** es un documento que muestra la situación financiera de la empresa a una fecha determinada, es estático y se forma por tres dimensiones básicas (Castañeda, 2008, p. 14):

- **Activo:** Es el conjunto de bienes (tangibles) y derechos (intangibles) propiedad de la empresa. Se clasifica por el grado de disponibilidad (facilidad que los rubros puedan convertirse en dinero en efectivo). Y esta clasificación es:

- *Activo Circulante.*- es el efectivo o un activo que se convertirá en efectivo dentro de un año (Viscione, 1979) y se compone por: caja, bancos, inversiones en valores, inventarios, clientes, documentos por cobrar y deudores diversos.

- *Activo Fijo.*- Es la inversión realizada por la empresa permanentemente, tiene un grado de disponibilidad bajo (Castañeda, 2008) y se integra por: terrenos, inmuebles, maquinaria y equipo, equipo de reparto, equipo de transporte, equipo de oficina e inversiones a largo plazo.

- *Activo Diferido.*- Son los pagos anticipados que con el tiempo se convierten en gastos, o pagos mayores cuyo beneficio se recibirá en un periodo largo de tiempo (Castañeda, 2008), se integra por: gastos de instalación, gastos de organización y pagos anticipados.

- **Pasivo:** Es el conjunto de deudas y obligaciones a cargo de la empresa. Se clasifica según su grado de exigencia en corto y largo plazo. Las primeras son más exigibles, ambas se clasifican en (Castañeda, 2008):

- *Pasivo Circulante:* es una deuda que se debe pagar dentro de un año (Viscione, 1979), se integra por: proveedores, documentos por pagar, acreedores diversos e impuestos por pagar.

- *Pasivo Fijo:* Son las deudas de la empresa a largo plazo (más de un año), se integra por: acreedor hipotecario y documentos por pagar (más de un año) (Castañeda, 2008).

- *Pasivo Diferido:* Son los cobros hechos por anticipado por la empresa, con el tiempo se convierte en utilidades. Se integra por: rentas cobradas

por anticipado e intereses cobrados por anticipado (Castañeda, 2008).

- **Capital Contable:** son aportaciones en dinero o especie realizadas por los accionistas para constituir a la empresa, también son las utilidades o pérdidas generadas por la operación y por diversas cuentas. Se integra por: capital social, reserva legal (reserva de utilidades obligatoria), resultado del ejercicio y utilidad de ejercicios anteriores (Castañeda, 2008).

**Estado de Resultados o Pérdidas y Ganancias:** Este documento muestra detalladamente cómo se llegó al resultado de un periodo determinado a causa de las operaciones realizadas, es un documento dinámico. El resultado (una utilidad o pérdida) del periodo se determina mediante la diferencia entre ingresos y productos menos costos y gastos (Castañeda, 2008):

- **Fuente generadora de utilidades:**
  - Ingresos: es la cantidad en dinero o derechos que una empresa recibe por realizar su objeto (ventas de mercancías o servicios prestados).
  - Productos: la cantidad en dinero o derechos que recibe la empresa por conceptos distintos al ejercicio de su objeto social (venta de activos fijos, intereses, rentas, etc.).
- **Fuente generadora de pérdidas:**
  - Costos: es la cantidad desembolsa por la empresa para realizar su objeto social (el costo de la mercancía a vender o el servicio a ofrecer).
  - Gastos: son los pagos por bienes y servicios para que la empresa inicie o continúe operaciones (sueldos y comisiones), luz, teléfono, papelería y artículos de escritorio, etc.

### **2.1.2 Análisis e interpretación de los Estados Financieros.**

Realizar un análisis financiero de varios periodos de una empresa permite analizar cómo ha avanzado, si se están logrando las metas planeadas y si las acciones han sido las convenientes y se pueden optimizar. Al comparar con

cifras de otras empresas del ramo es posible conocer el grado de avance o retroceso en el mercado. (Arias, 2009).

Existen varios procedimientos para el análisis de los estados financieros, entre ellos (Arias, 2009):

- Tendencias porcentuales
- Porcentajes integrales
- Razones financieras
- Comparación con otras empresas

Sin embargo, ninguno por sí sólo es suficiente y en ocasiones se mezclan para tener una mejor idea de la situación de la empresa; un análisis correcto de los estados financieros depende de los conocimientos y la experiencia que el analista tenga sobre el tipo de negocio, los fenómenos que influyen y las transacciones financieras que se puedan realizar (Castañeda, 2008). En esta ocasión nos enfocaremos en las razones financieras.

**Las razones financieras son:** una relación matemática entre dos elementos de los diferentes rubros de los estados financieros. Su propósito es establecer relaciones significativas entre los diferentes conceptos y dar un mayor significado a la información financiera (cualitativa y cuantitativa) (Castañeda, 2008).

### 2.1.3 Razones Financieras Simples

El propósito utilizar las razones como método de análisis es para reducir la cantidad de datos en forma práctica y darle un mayor significado a la información, por lo que, usar muchas razones haría que no se cumpliera tal propósito, pero, una sola razón significaría muy poco, por tal, su uso con otras razones es el método más efectivo. Se deben utilizar razones que señalen aquellas áreas que merecen mayor atención (Viscione, 1979). Las razones se clasifican en las siguientes categorías:

- Liquidez: son diseñadas para ayudar a determinar la capacidad de la

empresa para pagar sus pasivos circulantes a su vencimiento.

- **Productividad:** estas ayudan a evaluar la capacidad de la empresa para controlar sus gastos y obtener una utilidad razonable de los recursos económicos (fondos) comprometidos.
- **Apalancamiento financiero:** estas razones miden la extensión con la cual una empresa se apoya en deudas para su financiamiento y que tan grande es la deuda.
- **Eficiencia:** las razones que dan una indicación de la efectividad con la que una empresa ha estado administrando sus activos.

A continuación, se describen cada una de las razones principales de las categorías señaladas por (Viscione, 1972.) y complementadas por (Bernstein, 1989) y (Castañeda, 2008).

### 2.1.3.1.- Razones de Liquidez

- **Razón Circulante o Índice de Solvencia:** Esta razón ayuda a tomar decisiones para determinar la capacidad de la empresa en el pago de sus pasivos circulantes (obligaciones corrientes). Una empresa está en buenas condiciones de pagar sus facturas si los activos exceden a los pasivos circulantes por un margen adecuado. La regla practica de dos a uno indica una situación financiera sana (es decir, si es mayor que 2:1 la empresa podrá pagar sus facturas), sin embargo, al comparar con el sector o empresas similares, una razón de 1.41:1 puede ser completamente buena (Viscione, 1979).

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

- **Razón rápida o prueba del ácido:** sirve para proporcionar una prueba más rigurosa de la capacidad de la empresa para pagar sus deudas a su vencimiento, ya que en ocasiones los activos circulantes incluyen artículos del inventario de lento movimiento o no muy líquidos. La regla empírica dice que

la razón debe ser uno a uno, es un estándar bajo debido a que los activos usados son muy líquidos, esta relación dependerá de la naturaleza del sector y su comportamiento de años anteriores, quizá una relación 1:1 no es lo mejor (Viscione, 1979).

$$\text{Razón Ácida} = \frac{(\text{Activo circulante} - \text{Inventarios})^6}{\text{Pasivos circulantes}}$$

### 2.1.3.2.- Razón de productividad

Estas razones son diseñadas para medir la productividad de una empresa, con estas razones se hace evidente que la sola información de las utilidades no es suficiente para determinar la productividad, su relación con los fondos comprometidos es lo que determina el valor. Estas razones se utilizan para medir las tasas de rendimiento que pueden ser engañosas, pero se dejan a criterio y experiencia del analista (Viscione, 1979).

- **Rendimiento sobre los activos:** mide la productividad y la tasa de rendimiento de una empresa, puede ser una razón que se deba cuidar su interpretación si las ventas crecen con rapidez, ya que es una medida aproximada (Viscione, 1979).

$$\text{Rendimiento sobre los activos} = \frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Activos totales}}$$

- **Rendimiento sobre la inversión:** mide la tasa de rendimiento de la empresa, permite conocer qué tan productiva es la empresa con el capital invertido, el resultado es un aproximado y puede ser engañoso, es resultado peligroso si la empresa se apoya en fuertes financiamientos (Viscione, 1979). Los valores se deben ubicar por arriba del rendimiento de instrumentos

---

<sup>6</sup> Para Viscione la fórmula de la prueba del ácido se calcula Efectivo + Valores cotizados + cuentas por cobrar) / Pasivos circulantes, otros autores mas actuales como Castañeda M. (2003) usan la formula similar a la razón circulante menos los inventarios.

bancario de inversión (pagarés o cetes) (Castañeda, 2008).

$$\text{Rendimiento sobre la inversión} = \frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Inversión}^7}$$

- **Margen de utilidad de las ventas:** permite determinar la proporción que guarda la utilidad neta en función de los ingresos obtenido en el período (Castañeda, 2008).

$$\text{Margen de utilidad sobre venta} = \frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Ventas netas}}$$

### 2.1.3.3.- Razones de apalancamiento o solvencia

El apalancamiento financiero es la maximización de los rendimientos de una organización, esto es, si una empresa puede obtener un rendimiento sobre los fondos prestados mayor al costo de dichos fondos, se tendrá un aumento en la tasa de rendimiento sobre la inversión, si una deuda aumenta la protección a los prestamistas se reduce y ellos corren mayores riesgos (Viscione, 1979).

- **Razón de endeudamiento:** Esta razón sirve para indicar la proporción de los activos que se financian con los pasivos. Para los prestamistas es una guía sobre qué tan bien protegida está la deuda. Un aumento en esta razón incluye expansión de activos y que en mayor proporción se financian con pasivo (Viscione, 1979).

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo total}}$$

- **La razón de capitalización:** Indica la porción del capital permanente que se financia con endeudamiento, muchos usan el pasivo a corto plazo como base permanente de deuda y cuando vence, lo renuevan. Para un

---

<sup>7</sup> Inversión de los dueños = Capital contable = acciones preferentes + acciones comunes + capital pagado + utilidades retenidas.

prestamista esta razón indica el grado de protección que representa la inversión (Viscione, 1979).

$$\text{Razon de capitalización} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Capital contable}}^8$$

- **Razón de cobertura de intereses:** ayuda a tomar decisiones para determinar la capacidad de la empresa para pagar sus intereses. Si es un número positivo y en aumento, y si las utilidades disminuyen, la empresa podrá pagar sus intereses (Viscione, 1979).

$$\text{Cobertura de gastos} = \frac{\text{Utilidad antes de impuestos e intereses}^9}{\text{Intereses}}$$

#### 2.1.3.4.- Razones de Eficiencia, actividad o de rotación:

- **Rotación de Activo Total:** permite juzgar la eficiencia de los activos totales de la organización. Debe considerarse el promedio del sector para determinar si están en buen nivel. Si disminuye el indicador, se señala que la empresa emplea un nivel proporcional mayor de activos para generar ventas; si hay una mejoría es a causa de un mayor margen de utilidades (Viscione, 1979).

$$\text{Rotación del Total de los activos} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales}}$$

- **Rotación de las cuentas por cobrar:** ayuda a determinar si un cambio en las cuentas por cobrar se debe a un cambio en las ventas o por otras causas (cambios de políticas de crédito e indulgencia o las cuentas son más

<sup>8</sup> La suma de la deuda a largo plazo y la inversión = capital permanente de la empresa.

<sup>9</sup> Viscione (1979) señala que se determina sumando los intereses a la utilidad antes de impuestos.

lentas) (Viscione, 1979).

$$\textit{Rotación de las cuentas por cobrar} = \frac{\textit{Ventas netas}}{\textit{Cuentas por cobrar}}$$

- **Periodo promedio de cobro:** son los días de venta pendientes de cobro o qué tan pronto cobra la empresas sus cuentas por cobrar (Viscione, 1979).

$$\textit{Periodo promedio de cobro} = \frac{360 \textit{ dias}}{\textit{Rotacion de cuentas por cobrar}}$$

- **Rotación de las cuentas por pagar:** ayuda a determinar el cambio en las cuentas por pagar (Bernstein, 1989).

$$\textit{Rotación de las cuentas por pagar} = \frac{\textit{Compras a crédito}^{10}}{\textit{Cuentas por pagar}}$$

- **Periodo promedio de pago:** Son los días de cobro pendientes de pago a los proveedores. o qué tan pronto paga la empresa sus cuentas a proveedores (Fernández, 2014).

$$\textit{Periodo promedio de pago} = \frac{360}{\textit{Rotacion de cuentas por pagar}}$$

- **Rotación de Inventario:** ayuda al analista a evaluar la eficiencia con que la empresa administra su inventario. Si aumenta podría a ser a causa del alza en las ventas o por necesidades para lograr mayores ventas, Una disminución se refiere a ventas lentas, como en los demás se debe considerar el promedio de la industria (Viscione, 1979).

---

<sup>10</sup> Para Bernstein L. (1989) las Compras son = Costo de productos vendidos + Inventario.

$$\textit{Rotación de Inventario} = \frac{\textit{Ventas netas}}{\textit{Inventario final}}$$

- **Periodo de Inventario:** estima el número de días que le lleva a una empresa vender su inventario, es una guía para saber si se vende rápido o lentamente el inventario (Viscione, 1979).

$$\textit{Periodo de inventario} = \frac{360}{\textit{Rotacion de inventarios}}$$

Emplear razones financieras, un análisis horizontal y gráfico permiten tener un mayor panorama de la situación de la organización; el tipo de razón a utilizar dependerá de las necesidades de la organización, así como de los datos obtenidos y experiencia del analista; el análisis de razones, no brinda respuestas concluyentes, pero determina las áreas que requieren investigación y pistas de posibles problemas. Permite conocer la efectividad al administrar activos, aumentar las ventas y controlar los gastos y usar adecuadamente el apalancamiento financiero para lograr el éxito financiero.

La rentabilidad no solo es importante al analizar a una empresa, la eficiencia y eficacia permite que las organizaciones sean atractivas para inversionistas, mediante el valor de la empresa. El valor se determina por el conocimiento, la imagen del producto, la relación que tiene con otros en el mercado, que en muchas ocasiones no se observa en sus estados financieros. Por lo tanto, al analizar a la organización, se hace una valoración para tratar de determinar la utilidad que se reportará a los inversionistas.

## 2.2 Creación de Valor

Debido a la incertidumbre económica global se ha propiciado una búsqueda de técnicas y teorías para crear valor en las empresas, logrando de esta forma ayudar a las empresas en sus procedimientos administrativos (Valenzuela, 2015).

Existen diferentes métodos de valoración que se pueden clasificar en seis grupos de acuerdo con Fernandez P. (2008, p. 1) señalados en el cuadro 2.1. En esta ocasión sólo nos enfocaremos en los de creación de valor.

**Tabla 1 Principales métodos de valoración**

BALANCE	CUENTA DE RESULTADOS	DE MIXTOS (GOODWILL)	DESCUENTO DE FLUJOS	CREACIÓN DE VALOR	OPCIONES
Valor contable	Múltiplos de beneficio (PER)	Clásico	Free cash flow	EVA	Black Scholes y
Valor contable ajustable	Ventas	Unión de expertos	Cash flow acciones	Beneficio Económico	Opción de Invertir de
Valor de liquidación	EBITDA	Contables europeos	Dividendos	Cash Added Value	Ampliar el proyecto
Valor sustancial	Otros múltiplos	Renta abreviada	Capital cash flow	CFROI	Aplazar la inversión
Activo neto real		Otros	Adjusted present value.		Usos alternativos

Fuente: Elaboración propia con base en Fernandez, P. (Noviembre de 2008). Métodos de valoración de empresas. *Documento de Investigación*, 52. (U. d. Navarra, Ed.) Navarra, España: IESE CIIF. doi:771

**Los métodos de creación de valor y de opciones:** el método de opciones permite la valoración de las oportunidades estratégicas de los proyectos, pero sólo es posible si se pueden replicar, ya que las fórmulas de valoración de opciones financieras se basan en la existencia de una cartera réplica<sup>11</sup> (Fernandez, 2008). Para la creación de valor, los métodos creados, permiten indicar si la empresa está creando o destruyendo valor; el método de EVA (*Economic Value Added*) determina el valor de la empresa debido a su capacidad de generar tasas de rendimiento superiores al costo de capital,

<sup>11</sup> Boekel, 2009, menciona que una cartera replicada es “un conjunto de activos diseñado para reproducir (replicar) los flujos de cajas o los valores de mercado de un conjunto de pasivos a lo largo de un gran número de escenarios estocásticos.” Plazaola, I., Esteban, J., Ruiz, R., y Martínez, E. Inmunización general y dinámica con replicación de carteras.

permitiendo a la administración diseñar estrategias que le permiten crear valor mediante fortalezas competitivas, organizacionales y financieras (Valenzuela, 2015).

Como preámbulo para el desarrollo del método EVA, se desarrolla el modelo del *Capital Assets Pricing Model* (CAPM) que ayuda a determinar y conocer algunos elementos necesarios para un correcto cálculo del EVA.

### 2.2.1 Modelo de Creación de Valor: CAPM

El modelo CAPM es el método de valoración de activos financieros más utilizado en el medio económico-financiero, fue tratado por varios autores, pero a Sharpe (1964), Markowitz y Miller los hizo acreedores al premio Nobel en economía de 1990 (Valenzuela, 2015). Este modelo ayuda determinar la tasa de costo de capital propio utilizado para calcular el costo de capital promedio ponderado (WACC por sus siglas en inglés)<sup>12</sup> que es una variable determinante para descontar flujos de efectivos o calcular el cargo de capital según el modelo a usar (Saavedra M. L., 2004). Este modelo parte del supuesto que sólo el riesgo no diversificable (sistemático) debe ser medido y compensado (Sánchez, 2010).

El rendimiento esperado es un resultado que es la cifra que los accionistas deben recibir por parte de la empresa por incurrir en inversiones con riesgo. Los tres componentes de este modelo son (Valenzuela, 2015):

- la tasa libre de riesgo como referencia ( $R_f$ )
- una prima por riesgo o costo de oportunidad ( $R_m$ )
- la beta ( $\beta$ ) que mide el riesgo no diversificable o sistemático

Los dos primeros factores se requieren como mínimo para un modelo de valoración de riesgo. Para el CAPM se complementa con la beta ( $\beta$ ), que es una

---

<sup>12</sup> El WACC (weighted Average Cost of capital) es el costo de las fuentes de financiamiento de la empresa, su cálculo se realiza ponderando la proporción que tienen las partidas de financiamiento en la estructura de capital y el costo de cada una de ellas.

unidad de medida para la volatilidad, su uso se parece al funcionamiento de la desviación estándar como lo expresa Ross (1997) citado por Saavedra M. (2004) y su rendimiento mínimo se obtiene mediante la fórmula:

$$R = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

**Donde:**

**R<sub>f</sub> = La tasa libre de riesgo o risk free (R<sub>f</sub>):** es la rentabilidad que se obtendría de una inversión segura (letras, bonos, obligaciones o pagarés emitidos por el tesoro del país a invertir) (Castañón, 2008, p. 128); por su parte, Valenzuela (2015), señala que la tasa libre de riesgo es utilizada en el modelo CAPM como referencia del rendimiento obtenido por el inversionista (considerando el costo de oportunidad de invertir en un activo financiero o de no hacerlo).

En México, los activos libres de riesgo son los llamados bonos del tesoro (CETES del gobierno). Para Estados Unidos son los *Treasury Bond (T-Bond)*. Para los mercados europeos de deuda pública, el bono francés suele ser considerado como uno de los que han logrado mayores avances en su organización y eficiencia, se conocen como *Obligations Assimilables du Trésor (OAT)* y existen bonos a diferentes plazos (el mayor es de 50 años y el menor de un año) y se dividen en (AFME Finance for Europe, 2017):

- OAT's de tasa fija u OAT's nominales con plazo de hasta 50 años e intereses del 4% y un bono de pagos anuales adicional.
- OAT indexados obtienen un beneficio constante, pero son bonos protegidos contra la inflación francesa (OAT<sub>i</sub>) o la europea (OAT €<sub>i</sub>), llegan a tener un interés del 3%.
- OAT de capitalización: la inversión es menor a los bonos nominales pues no existe un cupón, son los ideales para asegurar ahorros a largo plazo para la jubilación, la tasa varía según el periodo de los bonos.

**Rp= Prima de riesgo país (acciones):** Es una cantidad que será pagada a los inversionistas por aceptar el riesgo de invertir en un valor de la organización (Saavedra M. L., 2004). Es el resultado de la tasa de rendimiento en el mercado (IPC, S&P500, CAC40 y DAX) menos la tasa libre de riesgo. En base a la metodología de Damodaran A. (2017) se puede conocer la prima por riesgo mediante la siguiente ecuación:

$$R_p = \mu R_m - \mu R_f$$

**Donde:**

Rp= Prima por riesgo (Risk Premium)

$\mu R_f$ = Promedio de la tasa libre de riesgo.

$\mu R_m$ = prima promedio de riesgo de mercado ( $\mu \Delta CAC40\%$ ).

En la tabla 2.3 se muestran las diferentes primas de riesgo para países como Francia, Alemania, México y Estados Unidos, así como una clasificación de riesgo por parte de gestoras especializadas en finanzas y obtenidas de la página de Damodaran (2017).

**Tabla 2 Datos sobre calificaciones y primas de riesgos por país.**

País	PIB (en billiones)	Moody's rating	Adj. Default Spread	Total Risk Premium	Country Risk Premium	Corporate Tax Rate	Región
México	1143.8	A3	1.39%	7.40%	1.71%	30.00%	Central and South America
Estados Unidos	18038.6	Aaa	0.00%	5.69%	0.00%	40.00%	North America
Francia	2418.8	Aa2	0.57%	6.40%	0.71%	33.30%	Western Europe
Alemania	3363.4	Aaa	0.00%	5.69%	0.00%	29.72%	Western Europe

Fuente: Elaboración propia con base en Damodaran, A. (January de 2017). *Country Default Spreads and Risk Premiums [Diferenciales por defecto y primas de riesgo por país]*. Recuperado el 27 de January de 2017, de Aswath Damodaran online: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)

**$\beta$ = la Beta:** permite medir el riesgo sistemático (riesgo de mercado), la beta es la sensibilidad del rendimiento de una inversión particular en relación con el mercado general (Saavedra M. L., 2004); la beta busca una pendiente que al

sumar sus áreas sea lo más pequeña posible, para esto se utilizan los datos de los beneficios reales mensuales de la empresa en cuestión y los beneficios reales mensuales de un índice bursátil correspondiente; una regresión lineal permite su cálculo, siendo el coeficiente la pendiente o  $\beta$  en la ecuación de la recta. Una vez calculado los resultados se representarán (Valenzuela, 2015):

- Betas menores a uno: bienes no muy riesgosos y con poca volatilidad en función de movimientos de mercado.
- Betas con resultados iguales a uno: sensibilidad idéntica o casi idéntica al promedio de mercado.
- Betas mayores a uno: bienes altamente riesgosos y con una elevada volatilidad en función de los movimientos de mercado.

Otros elementos necesarios para el cálculo del WACC son:

- **La tasa de interés de la deuda.**- Para calcular el costo de deuda es necesario saber la tasa de interés que será pagada a los prestamistas y se puede conocer mediante la fórmula (Valenzuela, 2015)

$$i = \frac{Gf_t}{Df_{t-1} - 1}$$

**Donde:**

$Gf_t$ = Gasto financiero generado en el periodo actual

$Df_{t-1}$ = Promedio de la deuda financiera del periodo t-1

- **La tasa de impuestos efectiva.** - Para Francia es el *L'impôt sur le revenu* (impuesto sobre la renta) que es un impuesto directo. En la práctica y para ser más precisos se puede utilizar el promedio de las tasas de impuesto históricas de un periodo, de no conocerse, se puede determinar usando la ecuación (Valenzuela, 2015):

$$T = \frac{\text{Taxes}_n}{\text{EBIT}_n}$$

**Donde:**

Taxes= Monto pagado por impuestos al año n

EBIT= Las utilidades antes de intereses e impuestos al mismo año (n)

- **El costo de la deuda (Kd).**- Es el costo real de los préstamos otorgados a la empresa, se genera un indicador que permite conocer la tasa de interés que la empresa está obligada a cubrir en un periodo determinado debido a la deuda obtenida (Valenzuela, 2015), se obtiene mediante la siguiente formula:

$$Kd = i * (1 - t)$$

**Donde:**

i= tasa de interés aplicada por el financiamiento obtenido

t= tasa de impuesto sobre la renta (tasa efectiva)

- **Costo de la deuda (Equity) (Ke).**- Es el costo de oportunidad del capital propio a valor de mercado, y es el rendimiento requerido por los inversionistas de capital (compra de acciones) (Saavedra M. L., 2004). El riesgo de la empresa se debe considerar en el costo del *Equity*, por lo tanto es necesario usar un modelo de valuación de activos del capital (CAPM) (Valenzuela, 2015):

$$Ke = Rf + (\beta * Rp)$$

**Donde:**

Ke = rendimiento mínimo esperado por el accionista

Rf = una tasa de rendimiento para un activo libre de riesgo

$\beta$  = es la beta de la acción de la empresa

Rp = es la prima de riesgo

## 2.2.2 Costo de capital promedio ponderado (WACC)

Es la tasa de rendimiento que deben tener los inversionistas por invertir en la empresa, en función del riesgo del negocio y financiero (Saavedra M. L., 2004). Se compone por la rentabilidad esperada que incide en el capital (Ke) y por la tasa que representa las obligaciones por deuda (Kd). Con estos dos elementos, se calculan las ponderaciones respectivas para determinar una tasa final de descuento (se busca el valor presente de flujos de efectivo) (Valenzuela, 2015).

Al utilizar las tasas de rendimiento requeridas por el mercado, el WACC evidencia que los pagos de intereses sobre la deuda son deducibles para efectos fiscales, mientras que los pagos para tenedores del capital contable no lo son, así, después de impuesto el WACC (Valenzuela, 2015), se obtiene:

$$WACC = (Kd * Wd) + (Ke * We)$$

### Donde:

WACC (*Weighted Average Cost of Capital*). Costo de capital promedio ponderado.

Kd = Costo de la deuda financiera después de impuestos.

Wd (*Weight of Debt*). Proporción del financiamiento que tiene la empresa por deuda.

Ke = Costo del capital accionario

We (*Weight of Equity*). Proporción de la empresa representada por el *equity* o recursos aportados por los accionistas.

$$WACC = Ke * \left[ \frac{E}{D + E} \right] + Kd * \left[ \frac{D}{D + E} \right]$$

Donde:

$K_e$ = Costo de capital accionario

$K_d$ = Costo de la deuda

$D$ = Deuda financiera a valor de mercado

$E$ = Capital a valor de mercado

Valenzuela (2015) menciona que el WACC es la tasa limitante de la organización, y al ser compromisos exigibles se llevan a valor presente para conocer la capacidad de generar una vez cumplidos sus compromisos, estableciendo así que la organización genera valor debido a su capacidad de producir y no por el significado de sus activos.

Utilizar una sola tasa de descuento busca cubrir todo el riesgo al que estará expuesta una empresa. Sin embargo, la tasa de interés o la tasa de préstamos otorgados a la empresa generan una compensación adicional ofrecida a los inversionistas de los bonos por tomar un riesgo adicional (Valenzuela, 2015).

### **2.2.3 El modelo EVA.**

Una vez identificados los elementos que ayudan a comprender mejor el método CAPM, se desarrollará el modelo del EVA, que es un método que permiten tener una mejor respuesta y un mejor análisis de la operación real de una empresa (Becerra & Giraldo, 2012) Algunos datos contables sirven para calcular el EVA como: las ventas, costos de ventas, gastos de operaciones, intereses, impuestos y cargo por capital invertido<sup>13</sup>; sin embargo, deben ser ajustados. El EVA fue patentado por Stern Stewart & Co., y es un indicador financiero utilizado por accionistas para medir la creación de valor de una empresa en un período

---

<sup>13</sup> Es la inversión en inmuebles, maquinaria y equipo más el capital de trabajo operativo (sin el efectivo y las inversiones temporales y el pasivo con costo) y otros activos. El cargo por capital invertido es el capital invertido por la tasa del costo de capital promedio ponderado.

determinado (Valenzuela, 2015). Busca ayudar a las mejoras operacionales y a la toma de decisiones financieras y de inversión.

La definición de la *American Management Association* mencionado por Saavedra M. (2002) define al Valor Económico Agregado (EVA) como a las utilidades en operación menos el costo de capital destinado para generar esas utilidades. Existirá un incremento en el EVA al aumentar las utilidades de operación (no debe involucrarse al capital adicional), así mismo aumentará si nuevo capital se invierte en proyectos con ganancias superiores al costo total de capital, o si este se redirige o extrae de áreas de negocios poco rentables; y disminuirá si se dirigen fondos a proyectos con ganancias menores al costo de capital o se pase por alto fondear proyectos con mayores ganancias (Saavedra M. L., 2004).

Para Saavedra M. (2004), el EVA se compone de los siguientes conceptos:

- **La utilidad de operación.** Se utiliza la utilidad operativa después de impuestos, donde se incluyen los ingresos de operación (sin intereses ganados, dividendos y otros ingresos extraordinarios), los gastos generados de la operación de la empresa (se incluyen depreciaciones e impuestos, pero no se consideran intereses a cargo u otros gastos extraordinarios). Se debe eliminar la depreciación y amortización (partidas virtuales<sup>14</sup>) de la utilidad operativa.
- **El capital invertido.** Son los activos fijos más el capital de trabajo operativo y otros activos; otra forma de conocer el capital invertido es mediante la deuda de corto y largo plazo con costo más el capital contable. En el capital de trabajo operativo no se consideran los pasivos con costo, ni pasivos diferidos de impuestos a corto plazo.

---

<sup>14</sup>Son los registros en cuentas de resultados que no representan salida o ingreso en efectivo. (Valenzuela, 2015)

- **El costo de capital promedio ponderado o WACC.** Este se obtiene de considerar dos fuentes: deuda con acreedores, sujeta a intereses; y el capital de los accionistas. El costo de capital promedio ponderado se conforma por el promedio ponderado del costo de la deuda después de impuestos y el costo del capital propio.

Así, el EVA es la diferencia entre la utilidad obtenida mediante sus operaciones y el cargo de capital proveniente de los inversionistas (Saavedra M. L., 2004). Existen dos métodos para calcular el EVA, el método Spread y el método Residual que dependiendo de los datos disponibles se usará uno u otro método. A continuación, se desarrollarán los elementos del EVA del método spread.

$$EVA = IC * (ROIC - WACC)$$

Donde:

- **ROIC** (*Return on Investment*). Es la tasa de rendimiento sobre el capital invertido. Es la cantidad generada de utilidad una vez cumplidas las obligaciones fiscales conforme a los recursos invertidos. Se calcula dividiendo la utilidad de operación después de impuestos entre el valor del capital invertido (total del *Equity* más la deuda a largo plazo) (Valenzuela, 2015).
- **IC** (*Invested Capital*). Es el total de Activos con los que cuenta la empresa (maquinaria, equipo, instalaciones, lo necesario para funcionar). Se compone por el Total del Activo Fijo y el Capital Neto (Activo fijo circulante menos Pasivo Circulante) (Valenzuela, 2015).
- **WACC** (*Weighted Average Cost of Capital*) Costo de capital promedio ponderado. Debido a su complejidad, cada elemento se desarrolló previamente.

La medición del EVA es un indicativo respecto de cómo puede reaccionar el mercado ante una organización. Si se obtiene un EVA positivo, expresa que la empresa generará un valor superior a los costos de usar el capital invertido, si el

EVA es negativo significa que no se tendrá un valor agregado. Al tener un EVA positivo puede existir el alza en el valor del mercado de las acciones o eventualmente ser disminuido. Esto le permite estar por encima de otros indicadores financieros sobre desempeño, incluyendo el flujo de caja. (Saavedra M. L., 2004)

Al relacionar la valuación estratégica a futuro, los pronósticos de inversión de capital y los procesos presupuestales ayuda a establecer objetivos y metas, evaluar desempeños, determinación de bonos por desempeño, motiva a los gerentes, analiza las acciones, se visualiza el uso práctico del capital en la empresa y da una valuación empresarial e información a los inversionistas. (Valenzuela, 2015)

### **2.2.3.1 La importancia y utilidad del EVA en las unidades de Negocio.**

Una adecuada valuación puede mostrar cuáles son las unidades de negocio que están creando valor y cuáles no, qué unidades son candidatas a ser vendidas y cuáles necesitan ser reestructuradas. La valuación también puede emplearse para concentrar ventajas competitivas o debilidades comparativas dentro de una unidad de negocio integrada, logrando recortar la distribución de recursos, ya sea, para capitalizar con base en las fortalezas o rectificar o desprenderse con base en debilidades. (Saavedra M. L., 2004).

El proceso del EVA se debe iniciar con la alta gerencia a fin de unirse de forma habitual a los procesos de planeación y presupuestos. Conforme el proceso se vuelve más claro se debe distribuir hacia abajo mediante las líneas de autoridad de la organización. La incursión de estos procesos tiene que ser paulatino con la finalidad de que sean asimilados por el personal y los departamentos involucrados. (Saavedra M. L., 2004).

### 2.2.3.2 Estrategias generadas con el fin de mejorar el EVA:

Federico Li Bonilla (2010) señala algunas estrategias que permiten generar un mejor EVA a la organización son:

- Mejorar la eficiencia de los activos actuales
- Aumentar ventas para bajar inventarios y su rotación de activos
- Reconvertir activos fijos en costos variables y aumentar la flexibilidad de la empresa
- Eliminar actividades que no aporten valor a los clientes
- Reducir activos para reducir gastos relacionados con ellos.
- Utilizar el *Outsourcing*
- Incrementar productividad
- Alquilar activos en vez de adquirirlos
- Mejora de procesos para eliminar maquinaria
- Implementación de la metodología *Just in time*
- Mejora en técnicas de cobranza para reducir el plazo de cuentas por cobrar
- Reducir al máximo la carga fiscal
- Reducir costo de capital promedio
- Procurar costos de endeudamiento con un bajo interés, plazo adecuado e invertir sólo en negocios rentables.

### 2.2.4 El modelo de Z Altman

Cada vez hay una creciente duda para no invertir en empresas que acaben en quiebra. Edward Altman en 1960 creó una fórmula econométrica para analizar la fortaleza financiera de una empresa y así evitar perder parte o la totalidad de la inversión de capital. Esta fórmula ha sufrido cambios, pero la fórmula original mide la probabilidad de que quiebre una empresa (Saavedra & Saavedra, 2010). La fórmula Altman Z-score consiste en el siguiente:

$$\text{Altman Z-score} = 1.2 * T1 + 1.4 * T2 + 3.3 * T3 + 0.6 * T4 + 1.0 * T5$$

**Donde:**

T1: (Capital de trabajo/ Activos Totales)

T2: (Utilidades Retenidas/Activos Totales)

T3: (EBIT/Activos Totales)

T4: (Capitalización Bursátil/Pasivos totales)

T5: (Ventas Netas/Activos Totales)

El resultado de la fórmula Altman Z-score da una probabilidad de quiebra de una empresa. Toma tres zonas según el grado de riesgo de quiebra (Academia de Inversión, 2013).

- Z-score superior a 2,99: Zona segura, en principio no hay que preocuparse.
- Z-score entre 1,81 y 2,99: Zona gris, es probable que la empresa pueda quebrar en los próximos 2 años.
- Z-score inferior a 1,81: Zona de peligro de quiebra inminente.

Esta fórmula tienen una precisión del 72% con dos años de antelación respecto a la fecha de quiebra. Es una fórmula precisa pero no infalible por lo que determinar si una empresa estará en quiebra dependerá de un análisis cualitativo. Los modelos financieros para la predicción de la insolvencia deben tomarse sólo como un indicador y como una herramienta más de apoyo en el diagnóstico empresarial (Academia de Inversión, 2013)

## CONCLUSIONES DEL CAPITULO 2

En este capítulo se conocieron conceptos para el análisis financiero de dos documentos muy importantes de las organizaciones: el Balance general y el Estado de Resultados; utilizando razones financieras, estas razones son indicadores que pueden tener limitaciones y que en algunas ocasiones requieren de una mayor investigación.

Las razones o índices de liquidez indican un posible problema de efectivo, mientras que las razones de productividad miden la tasa de rendimiento, las razones de eficiencia permiten conocer inventarios, cuentas a crédito y su movimiento; las razones de endeudamiento ayudan a identificar que una empresa al no financiar de forma adecuada su crecimiento, se puede encontrar en dificultades financieras, aunque tenga un crecimiento productivo. Las razones financieras en conjunto pueden ayudar a estimar si la rentabilidad y eficacia de la organización es eficiente.

Por otra parte, la teoría referente al valor de una empresa y su metodología EVA permiten identificar conceptos y procesos para realizar una valoración de una organización. EL EVA permite determinar si una empresa crea valor o no en función a sí el retorno a la inversión, es mayor que el costo del capital. En este caso, el éxito de una empresa se relaciona con la generación de valor económico, pero no siempre es posible cuantificar su valor, ya que factores no financieros hacen que un negocio genere valor.

La teoría de la Z de Altman ayuda a conocer que hay un modelo que permite conocer el riesgo que una organización tiene de ir a quiebra o permanecer mediante las estrategias adecuadas.

## **CAPÍTULO III. LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ: SITUACIÓN Y DESEMPEÑO MUNDIAL (1998-2015).**

Este capítulo presenta una visión general de la Industria Automotriz (IA); La primera parte se refiere a la internacionalización, que es una estrategia importante que ha llevado a la actual situación del sector automotriz y de autopartes. Posteriormente se analizan datos sobre las ventas y la producción mundial de automóviles por región, país y marca, así como el uso vehicular por región.

“La Industria automotriz es una industria madura que presenta problemas como son: mercados saturados en los países desarrollados y nuevas tendencias en los países emergentes, exceso de capacidad instalada, fuerte segmentación de mercados y proliferación de productos, ciclos de vida más cortos en sus productos, cerrada competencia en precios y márgenes de utilidad decrecientes” (Álvarez, 2002, p. 32). La innovación y los cambios tecnológicos son impulsados principalmente por la regulación ambiental, de seguridad y las acciones para disminuir costos.

Según datos de la Organización Internacional de Constructores de Automóviles (OICA<sup>15</sup>), esta industria generó para 2015 en total, cerca de 13.5 millones de trabajadores de forma directa y generó alrededor de 60 millones de puestos de trabajo incluyendo los indirectos. Se calcula que el valor de la producción de esta industria equivale a una sexta parte de la economía mundial (OICA, 2016).

### **3.1 La Internacionalización y la Industria Automotriz (IA).**

La IA se encarga del diseño, desarrollo, fabricación, ensamblaje, comercialización, venta de automóviles y su reparación. Es una industria madura, dinámica y moderna, es vanguardia en el sector industrial, y pese a las

---

<sup>15</sup> OICA: por sus siglas en francés “Organisation Internationale des Constructeurs d’Automobiles” es la organización internacional de manufacturas de vehículos automotrices.

distintas crisis ha sabido mantenerse y desarrollarse. Esta industria ha roto fronteras y se observa con su presencia en países que hace años no se esperaba fueran productores de automóviles. Existen cerca de 750 ensambladoras en el mundo (OICA, 2016). Toyota, Daimler y VW entre las más redituables (Forbes, 2016).

Michelli, J. (1994) menciona diferentes cambios dados por el tiempo y la evolución de la IA; una modificación en las ventajas competitivas, la demanda y la internacionalización generaron:

- a) Transferencia progresiva de la producción a regiones de demanda creciente (periferia de Europa Occidental, Europa del Sur, América Latina y algunos países de Asia).
- b) Tecnologías adaptadas a reglamentos y a nuevas conductas y preferencias del usuario.
- c) Aumento en la productividad y la competitividad internacional mediante: la reducción de costos, automatización, unificación de modelos, repartición de actividades entre empresas de un mismo grupo; fabricar piezas específicas en una sola fábrica y subcontratar partes a proveedores.
- d) Diversificación progresiva de actividades de las grandes empresas hacia otros negocios.

Para Álvarez, L (2002, p. 34) la IA ha utilizado estrategias competitivas en respuesta a la tendencia y demandas del mercado, estas estrategias son:

- 1) *Poseer una perspectiva global en las actividades de manufactura:* Cambios en últimas fechas de producir los productos ganadores en países desarrollados.
- 2) *Crecimiento interno:* mediante alianzas, fusiones y adquisiciones, existe la cooperación y coordinación, así como un aumento de capacidad y competencias.
- 3) *Participar en actividades superiores de la cadena productiva:* mejoras en las ventas, en la distribución y en servicios como financiamientos y seguros.

4) *Adopción de plataformas y sistemas modulares de producción:* se utilizan las mismas plataformas para diferentes modelos y buscan una escala eficiente de producción. La producción modular es el negocio de los proveedores dónde es responsable de diseñar, innovar y producir.

5) *La subcontratación de procesos productivos cambia la relación ensambladora-proveedor:* hay un mayor involucramiento de las ensambladoras en el servicio al cliente, por su parte, los proveedores se encargan de la manufactura y armado, así, la ETN reduce sus activos y se mejora productividad, capacidad de respuesta y calidad.

Álvarez, L. (2002, p. 32) señala que existen tres factores importantes que influyen en los cambios en la IA mundial:

1. **El comportamiento de la demanda de vehículos:** a partir de la crisis de 2008 la demanda se ha recuperado discretamente, en 2009 se tuvieron ventas por 66 millones de vehículos, para 2015 las ventas aumentaron a 90 millones de vehículos (OICA, 2016); esto se observa con la constante lucha de las armadoras por los crecientes mercados como los existentes en India, China y Europa del Este que han incrementado su demanda, es por ello que los planes de inversión de la industria van dirigidos a estos países.
2. **La regulación gubernamental en los países desarrollados:** lejos de ser ahora una ventaja competitiva, las armadoras responden a las regulaciones como el protocolo de Kioto, la normatividad europea sobre emisiones y la entrada en vigor en 2016 de la *US Corporate Average Fuel Economy* (US CAFE), por ejemplo, la optimización del consumo de combustible en 35 millas por galón para 2016 y 54.5 mpg para 2025 (PwC, 2015). Las empresas que cumplan estas normas en el menor tiempo y con mejor tecnología serán los líderes.
3. **Los cambios tecnológicos:** la necesidad de cumplir normas gubernamentales ambientales y de seguridad; así como la imperante necesidad de estar conectados, han llevado a las empresas a invertir y desarrollar innovación y tecnología mediante el incremento de uso de software, contenido electrónico, y logrando el cambio en los materiales de los componentes. Entre las firmas más innovadoras se observa a Tesla,

mientras que los que más gastan en Innovación y Desarrollo (I+D) son Toyota y VW (PwC, 2014).

Las estrategias de las empresas automotrices van estrechamente ligadas y se relacionan con cambios del mercado, políticas de países anfitriones, capacidades de innovación, tecnológicas y de producción, y como una respuesta a los competidores y sus movimientos. Por ejemplo: la oportunidad que vieron las empresas japonesas y europeas para entrar al mercado americano durante los periodos de crisis en este país, así como la reacción de las armadoras estadounidenses y europeas en invertir en países como México, Canadá y España para disminuir costos.

Debido a las inversiones, se observa que las empresas se han agrupado y generando *clusters*, que son una concentración geográfica de empresas ensambladoras, proveedores (de autopartes, servicios logísticos, financieros, mantenimiento, etc.), organizaciones de soporte (cámaras empresariales, centros de innovación, instituciones gubernamentales de apoyo al desarrollo, instituciones de educación, centros de investigación y desarrollo) y centros de capacitación que cooperan y compiten relacionándose en forma horizontal o vertical (Álvarez, 2012). Esta integración ha permitido importantes relaciones, desarrollo, crecimiento (más utilidades y más clientes) y la creación de un nicho de mano de obra especializada (Álvarez, 2012).

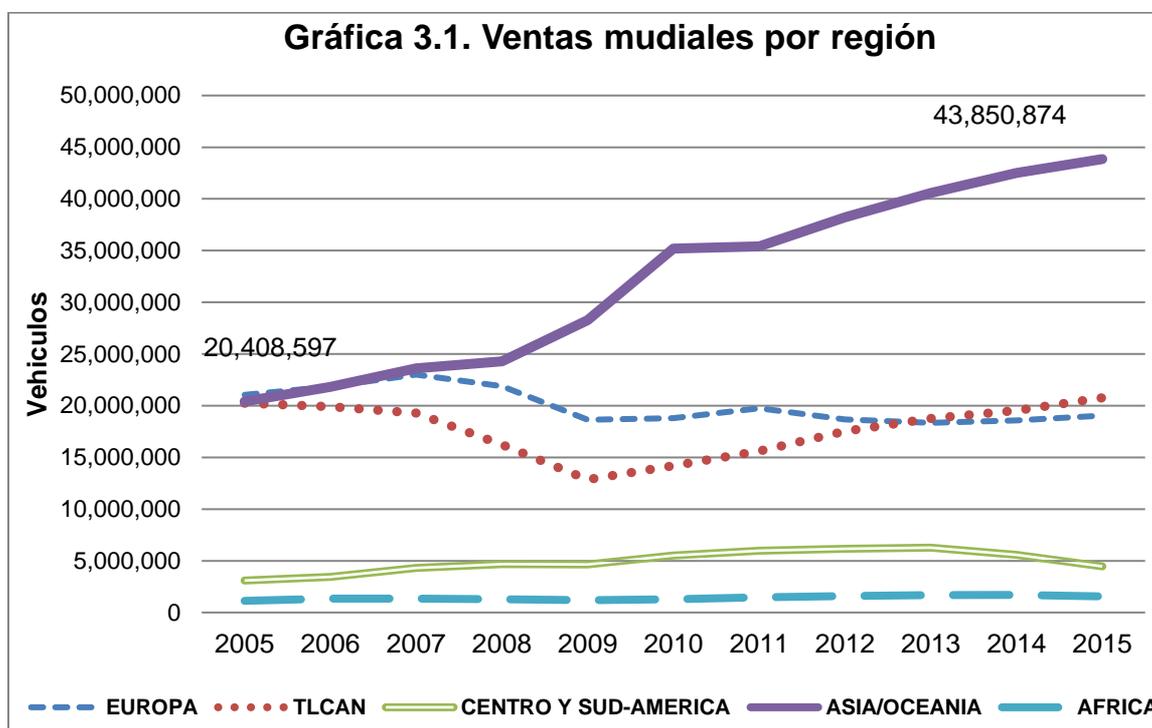
### **3.2 El Comportamiento de Ventas entre Regiones de 2005 a 2015**

En esta sección se analizarán los datos de las cinco regiones del mundo más importantes en ventas de vehículos automotores: estas regiones son: Europa, Asia, la región del Tratado de libre Comercio de América del Norte (TLCAN), África, Centro y Sudamérica.

Las ventas de la IA son un reflejo de la capacidad de la población para adquirir nuevos vehículos, las tendencias del mercado y cómo se ven afectados por la situación económica. En la gráfica 3.1 se observa un crecimiento en las ventas

entre 2005 y 2015 en casi todas las regiones principalmente en Asia (114.8%), se observa que entre 2007 y 2009 el mercado americano y europeo tuvieron una caída y que para 2015 aún no se lograban recuperar. Se ve un ligero incremento en Centro y Sudamérica (44.53%) y (37.51%).

Gráfica 3. 1 Ventas mundiales por región



Fuente. Elaboración propia con datos de OICA. (Febrero de 2016). *Sales of new vehicles 2005-2015 [Ventas de nuevos vehículos 2005-2015]*. Recuperado el Marzo de 2016, de oica.net: <http://www.oica.net/wp-content/uploads//total-sales-20151.pdf>

### 3.2.1 Las ventas en la región de Asia.

Asia es una región que casi no ha sido afectada por la crisis ya que las ventas de China e India mostraron un crecimiento continuo de 327.2% y 137.8% en el periodo. Esto no es de extrañar, históricamente desde el año 1 a. D. China, India y un país europeo<sup>16</sup> habían dominado la economía global, esto duró hasta el año 1000, donde Turquía tomó el puesto del país europeo, para 1500 China, India y un país europeo volvían a dominar la economía global, esto volvió a cambiar a partir de 1900 cuando Estados Unidos ingresó en el panorama económico desterrando por algún tiempo a India y posteriormente a China; en 2000 China regresó a escena y en 2014 India era parte de las tres economías

<sup>16</sup> País Europeo: Italia, Grecia, Gran Bretaña, Francia.

más poderosas (The Economist, 2014). En esta última década tanto India como China se han convertido en economías emergentes con un gran potencial a futuro. Si se separan estos dos países, se encuentra que China con su modelo económico de exportaciones, industria e inversión, así como servicios y consumo interno ha logrado un desarrollo económico que ha beneficiado a la población pese a que han existido fricciones con otras economías internacionales debido a sus superávits comerciales y en la balanza de cuenta corriente (Fanjul, 2011). Ante esto, la consultora PricewaterhouseCoopers (PwC) en su estudio “El Mundo en 2050” señala a China como la principal economía del mundo, seguido por Estados Unidos en 29% y colocando a India como la tercera potencia económica (PwC, 2011).

China tendrá estabilidad gracias a su capacidad de transformación y de expansión, pero tendrá que superar aspectos como: dejar los productos baratos y reducir la deuda pública que supera los 4.3 millones de euros (ubicándolo entre los países con mayor deuda del mundo) y así evitar más problemas (Long, 2015). Las ventas se han favorecido gracias a la reducción en impuestos que han permitido estimular la demanda de marcas internas. Sin embargo, China dista de ser el mercado salvador de las automotrices, pues las ventas están enfocadas en los modelos básicos para la clase media baja y media, por lo tanto, el margen de ganancia de estos autos es mínimo.

Las predicciones para India son favorables, pues se ha posicionado como la economía más dinámica del mundo en 2015 y la que más ha resistido la recentralización económica global. Este país se ha visto favorecido por la baja en los precios del petróleo, además, es un líder en Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), esto lo ha llevado a altos niveles en inversión privada y extranjera, gracias al software, se estimulan las exportaciones de servicios y se moderniza la economía de la India; las TIC se exportan principalmente a Estados Unidos debido a su calidad y costos muy competitivos. Las reformas han logrado ser un éxito ya que se basan en: la reducción de los controles gubernamentales sobre el sector privado, privatización de empresas públicas, liberalización del comercio exterior y apertura a las inversiones extranjeras (EENI, 2016). La economía ha mejorado gracias al crecimiento de la

clase media y al aumento del poder adquisitivo que han generado una economía local sólida y que ha atraído a los principales fabricantes de automóviles al mercado indio.

Por otro lado, Japón ha tenido un periodo de estagnación en el periodo estudiado, sin embargo, tanto Japón como India han podido compensar la desaceleración que ha tenido China.

### **3.2.2 Las ventas en la región de Centro y Sudamérica.**

En Sudamérica sigue siendo Brasil el mayor consumidor de automóviles con un crecimiento de 49.8% en el periodo a pesar de que entre 2012 y 2015 sus ventas cayeron 32.4%. Barragan (2015) señala que estos resultados se relacionan con la caída de las exportaciones (40.92%) de autos que se enviaban hacia Argentina. Además, se dio una caída en los precios mundiales de materias primas y Brasil es un exportador neto de las mismas. El cambio en las condiciones en el crédito y los eventos de protesta social que se vieron durante el mundial de fútbol dejaron a la población con menos recursos. Según la publicación del *The Economist* (2016) “*Brazil’s Fall*”, la deuda pública, la contracción en la economía, los escándalos de sobornos de Petrobras (petrolera estatal) y el déficit presupuestario son los factores que llevaron a Brasil a su actual situación.

Argentina por su parte es el segundo consumidor de automóviles en esta región, en 2013 alcanzó 963,917 unidades vendidas, pero desafortunadamente después de este año el consumo cayó 27% debido a los problemas económicos surgidos del deterioro en las perspectivas económicas en América Latina a causa de la caída en los precios de las materias primas, la deuda internacional elevada (que no le permite solicitar créditos internacionales), el déficit corriente del país, la inflación considerable, la crisis eléctrica, problemas estructurales, tensiones sociales, entre otros (Kanenguiser, 2015).

### 3.2.3 Las ventas en la región del TLCAN.

En la región del TLCAN las ventas crecieron 8.1% en el periodo, Canadá y México crecieron 19% y 15.7% respectivamente, mientras que Estados Unidos alcanzó el 0.2%. Canadá fue el menos golpeado por la crisis y únicamente en 2009 perdió 11.4% de sus ventas. México había alcanzado su pico de ventas en 2006 con 1,184 mil, cantidad que no volvió a vender hasta 2015 y logrando en 2016 récords históricos. Estados Unidos fue el más afectado en la crisis, sin embargo, venía perdiendo ventas desde 2005, y siguió cayendo hasta 2009 en que vendió 10.6 millones de autos. Para 2015 también se recuperó logrando ventas de 17.4 millones superando las ventas de 2005.

### 3.2.4 Las ventas en la región de Europa

Europa ha venido disminuyendo sus ventas desde 2008 con un total de 9.5%. En los primeros 15 países + EFTA (European Free Trade Association)<sup>17</sup> que aportan el 80% de las ventas. Se observa que Grecia, España, Italia, Francia y Alemania perdieron 72.2%, 34.8%, 30.9%, 9.7% y 2.1% respectivamente, mientras que el crecimiento en unidades más importante fue el de Reino Unido alcanzando 3 millones en 2015 que representan el 8.2%; los nuevos miembros de la Unión Europea<sup>18</sup> como Polonia y República Checa crecen 69.5% y 47.8% respectivamente, mientras que Hungría y Rumania decrecen 54% y 51.5%.

Dentro de los otros países de Europa, Rusia y Turquía se distinguen por su alto consumo; Rusia llegó a tener ventas hasta por 3.2 millones en 2008 y para 2015 habían caído a 1.4 millones con una pérdida de 55.4%; Turquía por su parte, cayó entre 2005 y 2008 (30.9%) pero siete años después ya recuperado llegó a vender más de 1 millón de unidades en 2015. Otro caso de pérdida es Ucrania quién pasó de consumir 640 mil vehículos en 2008 a tan solo 52 mil con una reducción de 91.8% en ese periodo.

---

<sup>17</sup> Austria, Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Islandia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Holanda, Noruega, Portugal, España, Suecia, Suiza, Reino Unido etc.

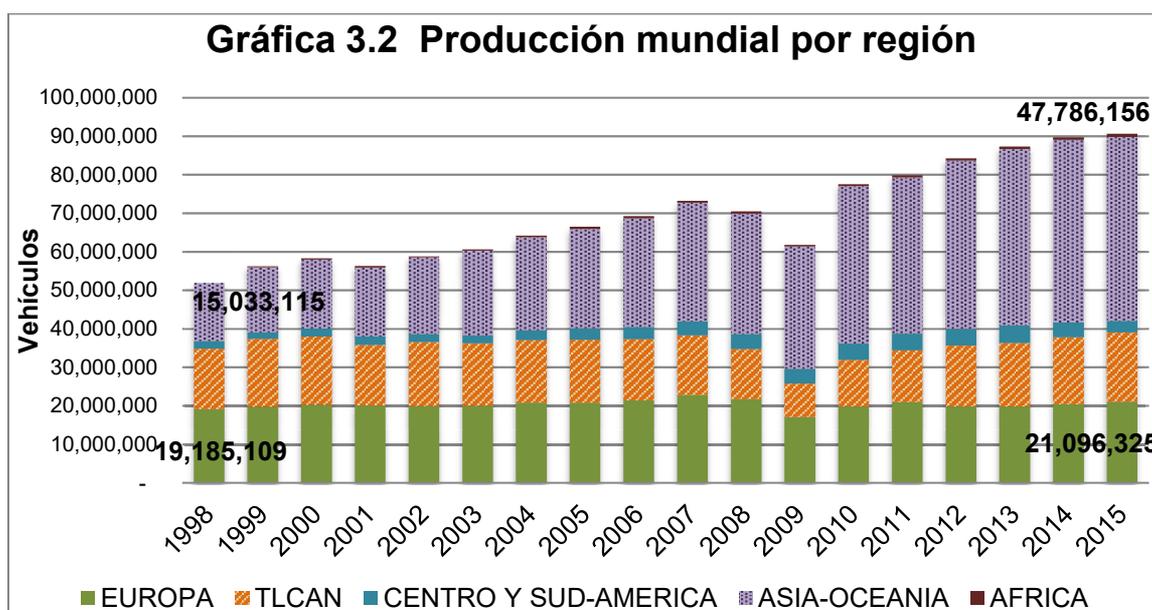
<sup>18</sup> Bulgaria, Croacia, Chipre, República Checa, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Rumania, Eslovaquia y Eslovenia.

### 3.3 Producción Automotriz por Región y País de 1998 a 2015.

La industria del automóvil es un factor clave en la economía mundial. En 2015 la producción de esta industria fue 90.6 millones de automóviles, que comparada con 1998 ha crecido en un 74.7%.

De acuerdo al ranking de 40 países generado por OICA en 2015, los 10 principales países productores de automóviles son: China, Estados Unidos, Japón, Alemania, Corea del Sur, India, México, España, Brasil y Canadá. En las gráficas 3.2 y 3.3 podemos observar el crecimiento por región y por país.

Gráfica 3.2 Producción mundial por región



Fuente. Elaboración propia con datos de OICA. (Febrero de 2016). *Word motor vehicle production by country and type 2008-2015 [La producción mundial de automoviles por país y tipo 2008-2015*. Recuperado el Marzo de 2016, de OICA.net: <http://www.oica.net/wp-content/uploads/>

Los datos indican que la región que más ha crecido en los últimos 16 años ha sido la región de Asia-Oceanía, pasó de producir en 1998 15.0 millones de automóviles a 47.7 millones en 2015. Esto genera un índice de crecimiento de 217.87% en ese periodo. Una región que sorprende por su crecimiento ha sido la de África, pese a que su producción es baja y comenzó en 1999, su tasa de crecimiento fue del 177%, pasando de producir 301,461 automóviles a los 835,937. Otra región que ha sido desarrollada en la última década ha sido Centro y Sud-América con un crecimiento de 47% y una producción en 2015 de

3.0 millones de automóviles. Por su parte la región que menos ha crecido en producción ha sido Europa con solo un 10% de crecimiento.

Para la región de Asia-Oceanía, se observa que el país con mayor crecimiento ha sido China, seguido por India, Malasia y Corea del Sur con una tasa de crecimiento de 1,405.3%, 670.5%, 378.1% y 133.15% respectivamente. Australia por su parte, ha sido el más afectado, en 2015 sólo produjo 173 mil vehículos. Japón por su parte ha sido afectado, pese a ser el segundo país con mayor producción en esta región, redujo su producción en un 7.7%; a Japón le ha costado recuperar su producción que tenía en 2008 con 11.5 millones de automóviles, en 2015 sólo produjo 9.2 millones; se habla de una recesión económica debido al enfriamiento económico mundial, las catástrofes naturales, y al alza del IVA en 2014, sin embargo, se espera un repunte debido a sus exportaciones y al consumo privado (Santander Trade, 2016).

Para la región de Centro y Sud América, Argentina y Brasil son los que comenzaron y continúan con la mayor producción, para este periodo tuvieron una tasa de crecimiento de 16.5% y 53.2% respectivamente; pese a que ambos se encuentran en una situación económica difícil y su producción ha decrecido en los últimos tres años, estos países son los mejor situados y se espera que pese al endeudamiento, la baja en los precios de materias primas, logren una mejoría debido a sus alianzas (Walker, 2014).

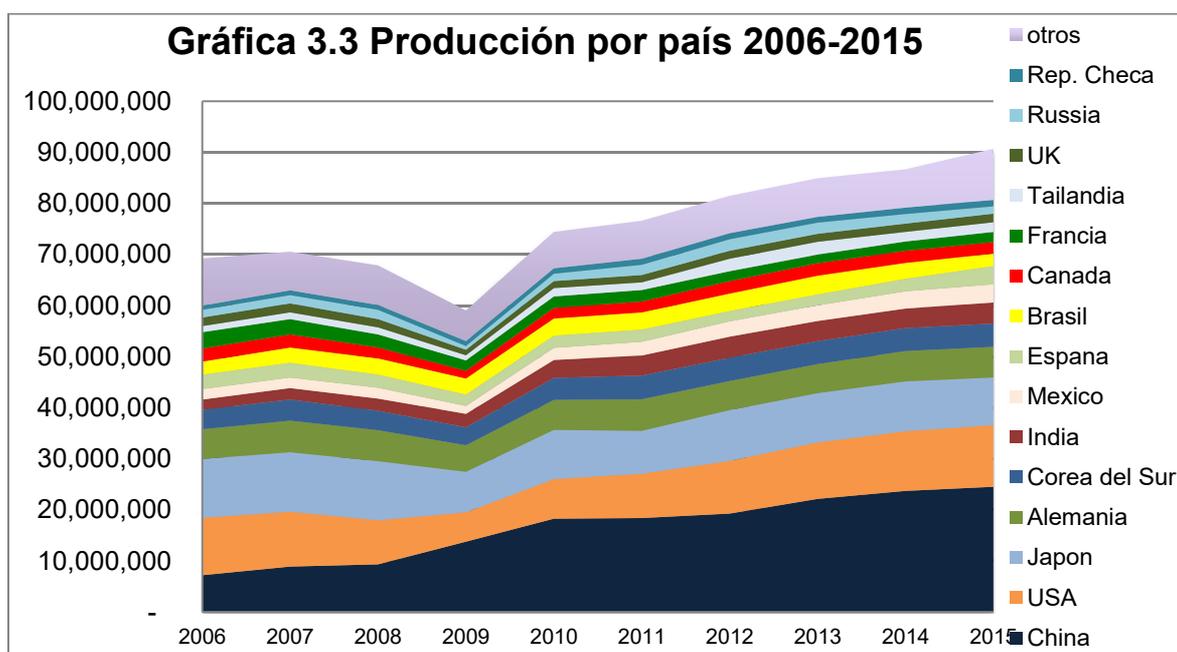
En África tiene una producción mínima, pero resalta el crecimiento que ha tenido, países como Sud-África y Marruecos son parte de los nuevos negocios de muchos inversionistas.

La región TLCAN ha tenido un crecimiento moderado de 18.6%, siendo México el país que más se ha desarrollado con un índice de crecimiento del 143.4% pasando de producir 1.4 millones de automóviles en 1998 a 3.5 millones en 2015. Sin embargo, el país que más vehículos produce es Estados Unidos con 12.1 millones en 2015; se observa que la situación ha mejorado desde 2008 debido a los diversos planes y estrategias de recuperación que siguieron tanto gobierno como las armadoras de este país. Canadá después de 2008 ha logrado

una recuperación y se mantiene estable en sus cifras de crecimiento con un 9.9% de 2008 a 2015. Factores económicos como la caída del petróleo y la baja en precios de materia prima afectaron sus exportaciones y contribuyeron a las dificultades en este país.

La región de Europa fue la menos favorecida en este crecimiento productivo, logrando un 10% de crecimiento, sin embargo, entre 2008 y 2015 tuvo una reducción del 3.1% en su producción. En los últimos 3 años han ido en crecimiento, pero no ha podido llegar a su producción máxima de 2007 de 22.8 millones de vehículos, desde ese punto al actual, ha tenido una reducción del 7.7%. Los principales países productores y su crecimiento son: Alemania (5.3%), España (-3.3%), Francia (-31.5%) y UK (-14.9%). Otros miembros esta región son: Republica Checa con 217%, Rusia con 35.2% y Turquía con 294.4%. Los países con mayor tasa de crecimiento en producción fueron: Finlandia (118.7%), Austria (42.2%), Eslovaquia (694.6%), Hungría (433.1%) y Serbia (421.4%). Mientras que los países con menor tasa de crecimiento fueron: Holanda, Suecia, Italia y Ucrania con índices de 82.9%, 60.9%, 40.1%, y 38.8% respectivamente. Estos datos reflejan cómo han cambiado las preferencias de las ensambladoras y cómo sus estrategias pueden afectar economías estables.

Gráfica 3. 3 Producción por país 2006-2015



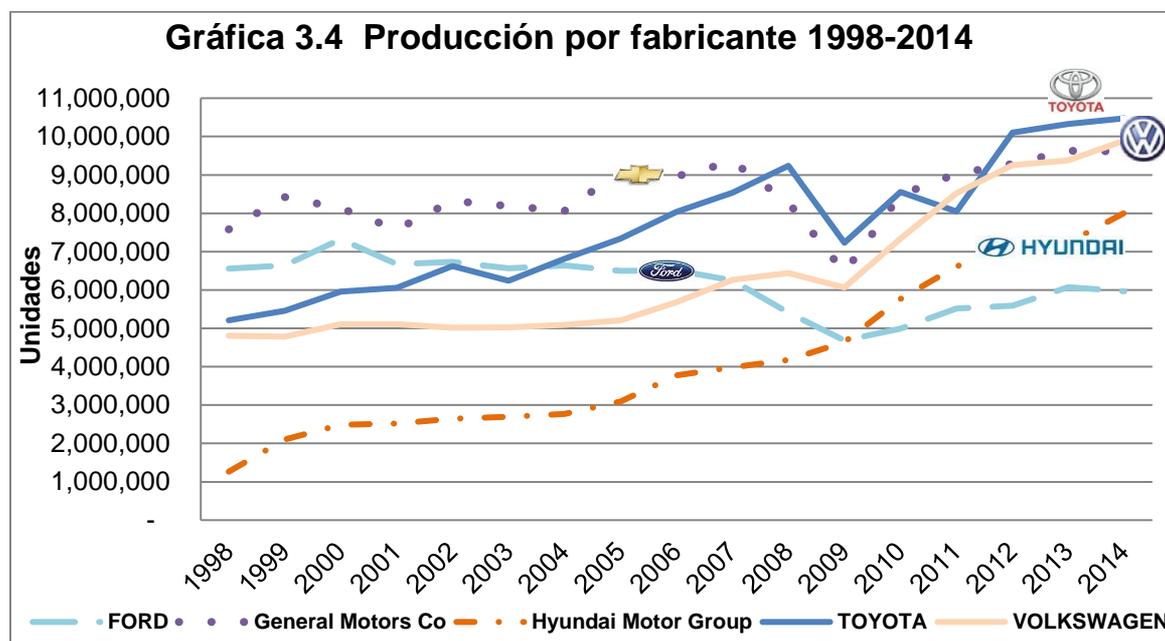
Fuente: Elaboración propia con datos de OICA. (Febrero de 2016). *Word motor vehicle production by country and type 2008-2015 [La producción mundial de automoviles por país y tipo 2008-2015*. Recuperado el Marzo de 2016, de OICA.net: <http://www.oica.net/wp-content/uploads/>

### 3.4 La Producción por Fabricante entre 1998 y 2014

OICA para 2014 menciona a: Toyota, Volkswagen, GM, Hyundai, Ford, Nissan, Fiat, Honda, Suzuki y PSA como las principales armadoras. Algunas de estas marcas han sido líderes por mucho tiempo, sin embargo, marcas como Hyundai y Suzuki han logrado avanzar escalafones muy rápido debido a sus diversas estrategias de negocios.

La gráfica 3.4 muestra la evolución de las primeras cinco armadoras que en 2014 fueron líderes. Se observa que pese a la situación de 2009 tanto Toyota como GM lograron salir de la crisis y ser ahora junto con VW líderes en esta industria, para 2016 el grupo VW se posiciona como líder en producción.

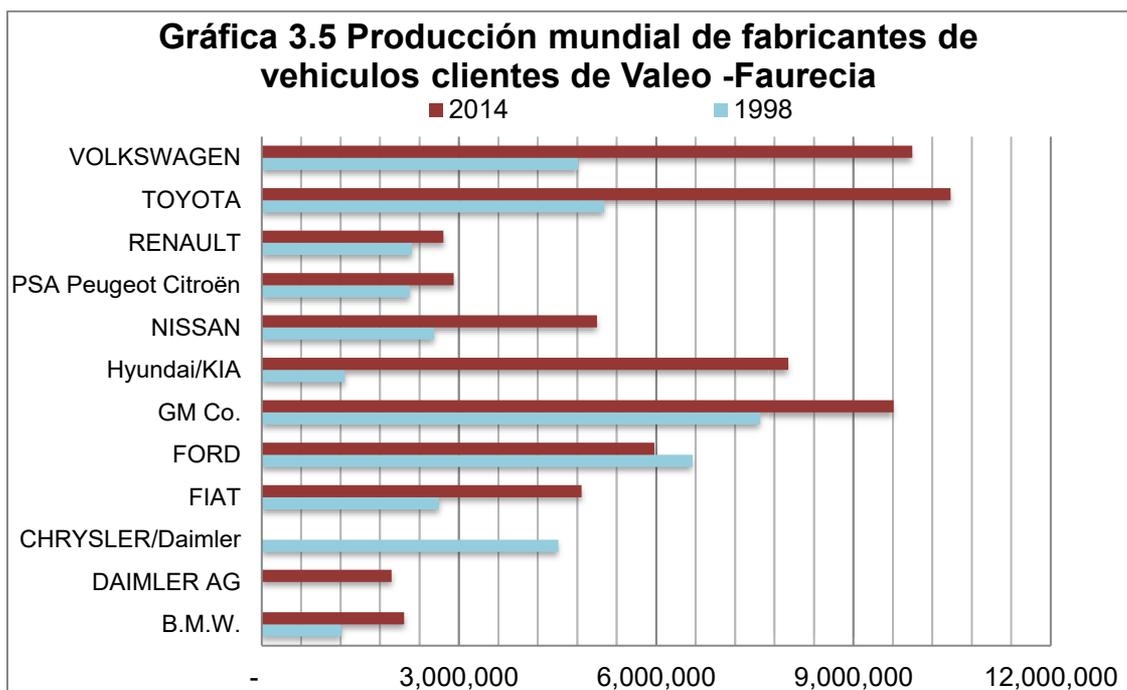
Gráfica 3.4 Producción por fabricante 1998-2014



Fuente: Elaboración propia datos de OICA. (Febrero de 2016). *World motor vehicle production by manufacturer and type 1998-2014 [ Producción mundial de vehículos por fabricante y tipo 1998-2014]*. Recuperado el 30 de Mayo de 2016, de OICA.net: <http://www.oica.net/wp-content/uploads/2013/03/worldpro2012-modification-ranking.pdf>

En la gráfica 3.5 se observa el comparativo de la producción de 1998 y de 2014, además de las principales armadoras se incluye a Renault, BMW, Daimler por ser clientes de Valeo y Faurecia. Se observa un crecimiento significativo de Hyundai, Toyota y VW.

Gráfica 3. 51 Producción mundial por fabricante de vehículos clientes de Valeo y Faurecia

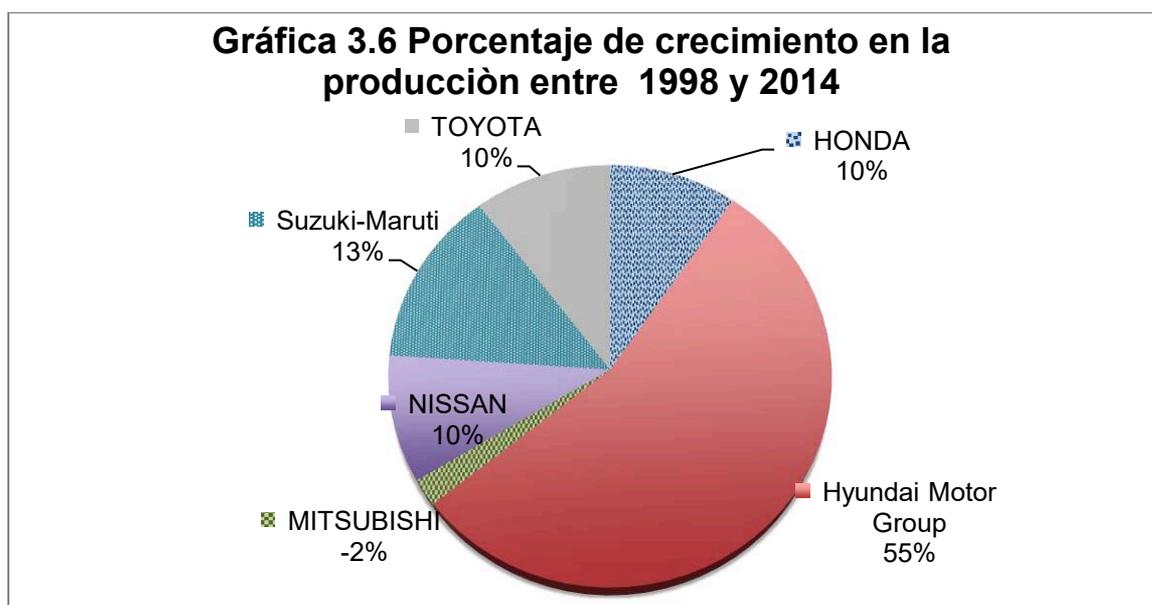


Fuente: Elaboración propia con datos de OICA. (Febrero de 2016). *Word motor vehicle production by manufacturer and type 1998-2014 [ Producción mundial de vehículos por fabricante y tipo 1998-2014 ]*. Recuperado el 30 de Mayo de 2016, de OICA.net: <http://www.oica.net/wp-content/uploads/2013/03/worldpro2012-modification-ranking.pdf>

Para la gráfica 3.6 se observa que la empresa con mejores resultados fueron las asiáticas en su mayoría: Hyundai, seguida por Suzuki y muy cerca Volkswagen, Toyota y Nissan. La firma Coreana Hyundai tuvo el crecimiento más significativo, en 1998 producían 1.2 millones de autos mientras que en 2015 lograba los 8.0 millones, Suzuki es otra firma con un buen desempeño; pero no se puede olvidar que Nissan, Toyota y Honda han crecido en porcentajes similares 96%, aunque sin duda, Toyota es la firma con mayor producción. En tanto que para las firmas europeas: Volkswagen ha logrado el mayor crecimiento al pasar de producir 4.8 millones de autos en 1998 a 9.8 millones en 2014. Fiat y BMW ven una mejora en su producción al crecer 80.48% y 79.12% respectivamente. Por su parte, de las firmas americanas, la que mejor desempeño ha tenido es GM con un crecimiento del 26.74% que como es bien sabido, esta marca tuvo que hacer muchos ajustes en 2008 debido a la crisis y su situación de quiebra. Las otras grandes firmas americanas han perdido producción y su momento cumbre llegó a causa de la crisis hipotecaria que afectó seriamente en 2008 y 2009; y pese a sus intentos de mejorar y realizar diferentes estrategias con otros productores la

más afectada fue Chrysler que después de 2007 tuvo que separarse de Daimler para unirse con Fiat con el fin de no desaparecer de la industria automotriz.

Gráfica 3.6 Porcentaje de crecimiento en la producción entre 1998 y 2014



Fuente: Elaboración propia con datos de OICA. (Febrero de 2016). *World motor vehicle production by manufacturer and type 1998-2014 [ Producción mundial de vehículos por fabricante y tipo 1998-2014 ]*. Recuperado el 30 de Mayo de 2016, de OICA.net: <http://www.oica.net/wp-content/uploads/2013/03/worldpro2012-modification-ranking.pdf>

En la tabla 3.1 se muestra el país de origen de las marcas más representativas de la industria, se observa un crecimiento general del 69% entre 1998 y 2014, entre los países líderes se encuentran Japón, seguido por Estados Unidos y Alemania. Los fabricantes chinos no están dentro de los principales lugares, pero sus marcas cada vez ganan un mayor mercado y lo posicionan como el país con el mayor índice de crecimiento que fue de 1996.3%; la marca SAIC logró un crecimiento de 1277% comenzando a producir en 2001 un total de 151,591 unidades y para 2014 alcanzó 945,113. El país que le sigue en crecimiento fue India con 1251%, siendo TATA la firma con mayor crecimiento y producción, en 1998 produjo 118,000 vehículos y para 2014 logró 945,113.

Los países con pérdidas en producción fueron Estados Unidos y Rusia. Estados Unidos tuvo una pérdida con Ford ya que redujo su crecimiento en un 8.9%,

mientras que Chrysler<sup>19</sup> fue la firma con mayores pérdidas, ya que en 2007 se separó de Daimler y para 2009 tuvo que vender la mayor parte de sus acciones al grupo Fiat y reportando ahora producción para Italia. Por su parte, Rusia ha perdido producción con la marca AvtoVAZ en un 34.5%.

**Tabla 3 Producción mundial por país y marca 1998 y 2014**

<b>País/Marca</b>	<b>1998</b>	<b>2014</b>	<b>% cambio 98-2014</b>
<b>Japón</b>	<b>15,089,000</b>	<b>27,124,237</b>	<b>79.8%</b>
HONDA	2,328,000	4,513,769	93.9%
NISSAN	2,620,000	5,097,772	94.6%
Suzuki	1,298,000	3,016,710	132.4%
TOYOTA	5,210,000	10,475,338	101.1%
<b>Estados Unidos</b>	<b>18,873,000</b>	<b>15,801,469</b>	<b>-16.3%</b>
FORD	6,556,000	5,969,541	-8.9%
General Motors Co	7,582,000	9,609,326	26.7%
Daimler-Chrysler	4,512,000		-100%
<b>Alemania</b>	<b>6,072,000</b>	<b>14,033,727</b>	<b>131.1%</b>
B.M.W.	1,209,000	2,165,566	79.1%
DAIMLER AG		1,973,270	100%
VOLKSWAGEN	4,809,000	9,894,891	105.8%
<b>China</b>	<b>542,000</b>	<b>11,361,820</b>	<b>1996.3%</b>
Chang'an Motors	115,000	1,447,017	1158.3%
Dongfeng Motor	156,000	1,301,695	734.4%
SAIC		2,087,949	1277.4%*
<b>Corea del Sur</b>	<b>2,107,000</b>	<b>8,008,987</b>	<b>280.1%</b>
Hyundai Motor Group	899,000	8,008,987	790.9%
<b>Francia</b>	<b>4,530,000</b>	<b>5,679,015</b>	<b>25.4%</b>
PSA Peugeot Citroën	2,247,000	2,917,046	29.8%
RENAULT	2,283,000	2,761,969	21.0%
<b>Italia</b>	<b>2,696,000</b>	<b>4,865,758</b>	<b>80.5%</b>
Fiat-Iveco-Irisbus*	2,696,000	4,865,758	80.5%
<b>India</b>	<b>118,000</b>	<b>1,594,581</b>	<b>1251.3%</b>
TATA	118,000	945,113	700.9%
<b>Rusia</b>	<b>792,000</b>	<b>537,426</b>	<b>-32.1%</b>
AvtoVAZ	600,000	392,920	-34.5%
<b>Total</b>	<b>53,051,000</b>	<b>90,107,547</b>	<b>69.9%</b>

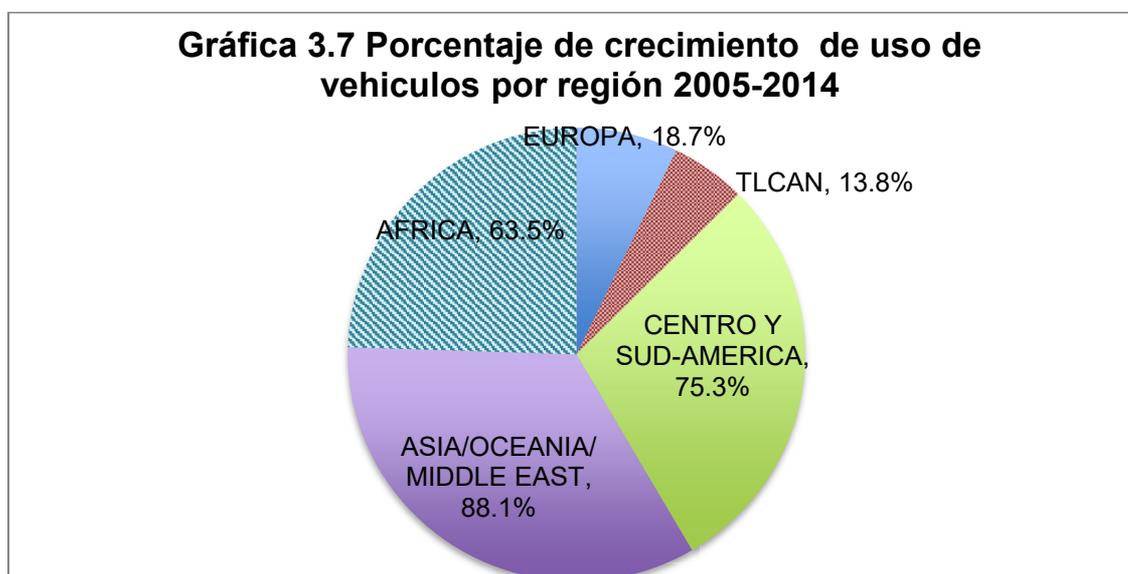
Fuente: Elaboración propia con base en OICA. (Febrero de 2016). *Word motor vehicle production by manufacturer and type 1998-2014 [ Producción mundial de vehículos por fabricante y tipo 1998-2014]*. Recuperado el 30 de Mayo de 2016, de OICA.net: <http://www.oica.net/wp-content/uploads/2013/03/worldpro2012-modification-ranking.pdf>

<sup>19</sup> Entre 1988 y 2009 Chrysler perteneció al grupo Daimler –Chrysler, en mayo de 2007 anuncia la venta de cerca del 80% de sus acciones al grupo de pensiones de Estados Unidos, después de la crisis financiera de 2008, en 2009, se acogió al capítulo 11 del código de los Estados Unidos (ley de quiebra) para posteriormente en ese año formar parte del grupo Fiat.

### 3.5 El Uso de Automóviles por Región entre 2005 y 2014

En la gráfica 3.7 se observa el repunte que ha tenido Asia-Oceanía desde 2005, siempre con una tendencia creciente tiene un crecimiento superior al 88%, pasaron de usar 216.8 millones de vehículos a 407.8 millones en 2014. La región que sigue con este crecimiento es Centro y Sud-América con un crecimiento de 75.3% llegando a usar en 2014, 87.1 millones de vehículos. Y aunque el uso de vehículos en África es mínimo, ellos crecieron un 63.5%. Una de las regiones que menos se desarrolló fue Europa, ya su parque vehicular solo creció un 18.7%, y gran parte de esta cifra se debe a los países de Europa del Este (incluida Rusia y Turquía). La región que menos crecimiento en uso de vehículos fue la del TLCAN, ya que sólo tuvo un crecimiento del 13.8%, que pasó de usar 278.1 millones de vehículos a 316.6 millones en 2014.

Gráfica 3. 72 Porcentaje de crecimiento de uso de vehículos por region entre 2005-2014



Fuente. Elaboración propia con datos de OICA. (Febrero de 2016). *World Vehicles in use - all vehicles 2005-2014 [Vehículos en uso a nivel mundial]*. Recuperado el Marzo de 2016, de OICA.net: <http://www.oica.net/wp-content/uploads//total-inuse-2014.pdf>

Para la región de Asia-Oceanía, los países más representativos en cuanto al uso de vehículos y su crecimiento son: China con una tasa de crecimiento del 350.8%, pasó de usar en 2005 31.5 millones de vehículos a 142.3 millones en 2014; India 171%, Corea del Sur 30.7% e Indonesia 130.3%. Otros países que tuvieron una mayor tasa de crecimiento fueron: Vietnam, Kirguistán, Kazajistán y

Bahréin con tasas de crecimiento de 230.6%, 191%, 174.5% y 164.6% respectivamente; estos países no consumen en gran escala, pero su crecimiento muestra que gracias a sus programas de desarrollo económico han logrado una reducción en su pobreza, tienen una mayor IED y han logrado una liberación de su régimen comercial logrando así un mayor poder adquisitivo al que se tenían hace 10 años. Los datos muestran que el país que menos ha crecido en cuanto uso de automóviles es Japón, ya que pasó de consumir 75.6 millones de vehículos a 77.1 millones en 2014, esto es un crecimiento de sólo 2%. Es de notar, que la población en Japón está envejeciendo, el consumo de autos es debido a una necesidad y que ser propietario de un coche en Japón es caro considerando que los sueldos son muy bajos (Japón ocupa el puesto 92 de 94 en el ranking de salarios mínimos interprofesional (Datos macro, 2014); se tienen inspecciones obligatorias bianuales muy costosas, el seguro es obligatorio, se tiene un impuesto creciente en el consumo nacional, los mantenimientos son costosos, existe un cargo por estacionamiento y aunque los coches son relativamente baratos, un litro de gasolina es caro con un precio de 109 yenes (17.6 pesos, 2016) y las carreteras son de cobro. Por esto las personas tienen una tendencia a conservar sus autos o sólo usarlos en forma de recreación o compartir autos (JAMA, 2014).

En la región de Centro y Sud-América, el país más representativo en cuanto a uso de vehículos es Brasil cuya tasa de crecimiento es del 81.3%; en 2005 su parque vehicular era de 23.0 millones mientras que en 2014 fue de 41.7 millones. Otro país cuya tasa de crecimiento fue importante y su uso de vehículos es significativo es Argentina con 90.9% de crecimiento. Otros países con menos parque vehicular pero que en la última década han mejorado su uso son: Bolivia, Perú, Guatemala, Surinam, Nicaragua, Chile y Colombia con una tasa de crecimiento del 119.8% 108.1%, 94.8%, 89.8%, 88.2%, 78% y 76.1% respectivamente, con estos datos se observa que América Latina ha logrado un mayor poder adquisitivo.

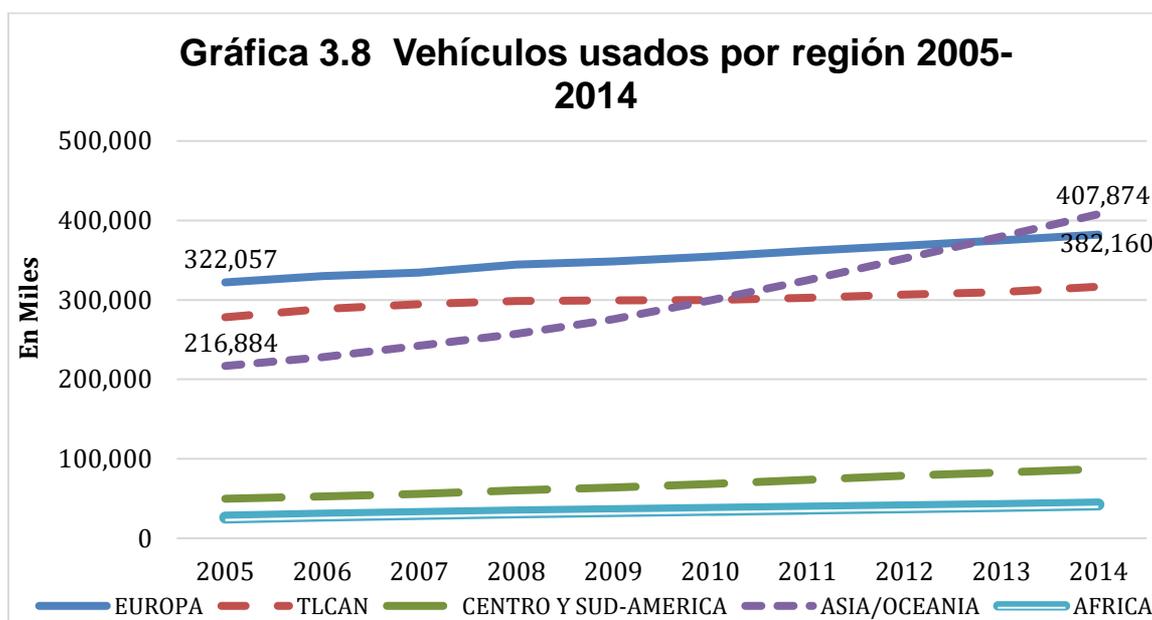
Entre los países de África con mayor uso vehicular se encuentran Sud África, Argelia y Egipto. Sud África tuvo un crecimiento de 39.7%, pasó de usar en 2005 6,872 mil vehículos a 9,600 mil vehículos en 2014. Por su parte Argelia, tuvo un

crecimiento del 75.5% llegando a usar 5.1 millones de vehículos en 2014. Egipto creció en un 61.8%, su consumo en 2005 tan sólo era de 3168 mil vehículos. Los países que más crecieron pese a que el parque vehicular es mínimo son: Ghana (434.6%), Madagascar (346.8%), Tanzania (351.2%), Angola (153. %) y Mozambique (122.2%). Este crecimiento observado se relaciona con el factor que cada vez más empresas europeas tienen más negocios con este continente.

En el continente europeo se tienen la mayor cantidad de automóviles (en su mayoría autos pequeños o minis, de gasolina o diésel principalmente, consumo de marcas europeas y parque vehicular viejo) por habitante, en gran parte porque en zonas rurales no existen otras opciones (Beuhler, 2014). Hasta hace poco era un líder en usuarios de automóviles (provocado por los incentivos financieros) varios países como: Alemania (47.6 millones), Italia (41.9 millones), Francia (38.4 millones), Reino Unido (37.1 millones) y España (27.1 millones). Sin embargo, el país que más ha crecido es Finlandia con un crecimiento del 34.8% que usaba 3.7 millones de vehículos en 2014. El país que tuvo un descenso en su crecimiento en el uso de vehículos fue Alemania, pasó de usar 49.2 millones a 47.6 millones en 2014. Esto refleja la nueva tendencia que se tiene en Europa de hacer un uso más eficiente de los vehículos y a su vez usar otros medios de transporte (bicicletas, transporte público y caminar) para los viajes cortos, así como el hecho que los jóvenes no estén tan interesados en adquirir automóviles (Sánchez J. , 2015). Los altos costos en impuestos de propiedad y uso de vehículos también han influido en las tendencias, así como el costo de la gasolina (que es más cara) y la constante búsqueda en reducir los niveles de CO<sub>2</sub>. Las políticas de transporte también fomentaron el cambio, las acciones radicales para restringir el tráfico en Europa son una tendencia desde hace años, ejemplo de esto es: reducir los límites de velocidad, crear zonas libres de automóviles, tasas diarias más altas para poder circular en horas pico y reducir los espacios de estacionamiento (Beuhler, 2014). Entre las ciudades de Europa con los índices más altos de contaminación y con acciones más rigurosas se encuentran: Berlín, Londres, París y Madrid. Esto ha llevado a acciones para “hacer la vida imposible a los coches” (Sánchez J. , 2015).

Para la región del TLCAN, Estados Unidos es el país con la mayor cantidad uso de vehículos en 2014, contaba con 258.0 millones de vehículos, pero en comparación con otros países de la misma región, su crecimiento fue apenas del 8.6%. El país con mayor índice de crecimiento entre 2005 y 2014 fue México con casi un 66% de crecimiento, en 2005 usó 21.5 millones de automóviles y para 2014 incrementó a 35.7 millones, México también supera a Canadá que apenas logró un crecimiento del 20% usando cerca de 22.3 millones de unidades en 2014.

Gráfica 3.3 Vehículos usados por region 2005-2014



Fuente: Elaboración propia con base en OICA. (Febrero de 2016). *World Vehicles in use - all vehicles 2005-2014 [Vehículos en uso a nivel mundial]*. Recuperado el Marzo de 2016, de OICA.net: <http://www.oica.net/wp-content/uploads//total-inuse-2014.pdf>

### 3.6 Tendencias de la Industria Automotriz.

En el estudio de Perspectiva automotriz 2015 realizado por la consultora PwC, (2014), se pueden observar temas que pueden afectar el crecimiento e implementación de las estrategias de las EMN de la industria automotriz, entre ellos están:

- Estados Unidos tiene una demanda proyectada de cerca de 16 millones de autos, muy por encima de los 13 millones de 2008.

- Las ventas en América del Sur han disminuido en cerca de un 15% en 2014.
- La Región de Europa es la más débil pues apenas va saliendo de una recesión de 6 años.
- Sin embargo, la producción del Reino Unido está por romper cifras de fabricación para 2017.
- Las ventas en Rusia han caído cerca de 25% en 2014
- El mercado de India ha sido inconsistente, pero se ve una tendencia al alza.
- El crecimiento del mercado en China se ha desacelerado, pese a las grandes OEM's que apuestan por una fuerte demanda y por lanzamientos de productos. El crecimiento en China está enfocado en la clase media interna.
- La tendencia en crecimiento de clientes siempre conectados, de preferencia a los servicios y de generación y manejo de datos, buscan cambiar los modelos de negocio.
- Regulaciones ambientales más severas.

Esta situación ha llevado a las armadoras a adaptarse al mercado e implementar estrategias en la industria como (PwC, 2014):

- Reducción en tiempos de lanzamientos y cambios de modelos más frecuentes entre 3 y 4 años para plataformas; para el software del vehículo los cambios se miden en meses.
- Una nueva generación de plataformas y plataformas moduladas en para los sistemas de alta tecnología. Se tiene un incremento en las opciones de modelos, pero han reducido la arquitectura del vehículo, esto es, más componentes comunes, pero más económicos.
- Incluir cada vez más nueva tecnología de seguridad en los autos para las masas.
- Cambios en la venta al por menor, ya que hay más clientes utilizando los servicios en línea; ellos quieren un servicio continuo en las decisiones de compra, financiación y seguros.

La mercadotecnia ha jugado un papel importante, pues ha influido de manera sustancial en mercados donde el consumo era mínimo. La disminución en ventas después de la crisis ha creado la necesidad de lanzar distintas estrategias del tipo: descuentos en precios, plazos de financiamiento más largos y con menor tasas de interés, apoyos gubernamentales, paquetes de mejoras sin costos, disponibilidad más reducida, etc. Debido a que la IA es muy dinámica sus estrategias han evolucionado constantemente para ser exitosa.

En los más recientes Auto shows como Detroit, Paris, o las Vegas, se observa una marcada tendencia para llegar a la conducción futura, que será responsable, eléctrica, autónoma y eficiente; gracias a los avances tecnológicos esto se ve posible en el corto y mediano plazo.

Los vehículos eléctricos son cada vez más como: el BMW i3, Nissan Leaf y el Chevrolet Bolt 2017. VW ha estado presente con sus automóviles diésel, pero ahora busca automóviles sin emisiones y lo plasma con su Budd-e (Alegria, 2016).

Por su lado, la autonomía es parte importante de las nuevas tendencias en autos como: el Volt, el Spark, el Malibu Hybrid o el Ford Mondeo; en la gama de lujo se observa que el Mercedes-Benz Clase C cuenta con tecnología para conducirse de forma autónoma en la ciudad y posiblemente en carretera. Toyota con Mirai, BMW es líder en innovación y tecnología, así como Tesla y Daimler entre otros. Volvo por su lado decide preguntar a sus clientes y aunque ellos prefieren seguir manejando ellos mismo, en caso de conducción autónoma creen que el vehículo debe ofrecer la posibilidad de manejo y que este automóvil debe pasar la prueba de manejo como lo pasaría un ser humano y que la responsabilidad de un accidente es de la armadora y no del ocupante (Alegria, 2016).

Fidalgo R. (2016) señala que la conectividad, seguridad y conducción autónoma se ven presentes en marcas como BMW y su concepto i (Vision Future Interaction), con Kia (para 2030) con Drive Wise y el Soul EV. La conectividad va más allá del vínculo entre el automóvil y un Smartphone o internet, es la interacción con los demás automóviles y la infraestructura. Es esa comunicación

con el entorno que se estima que para 2030 tres de cada cuatro coches cuenten con este tipo de tecnología.

Cada vez los autos están más enfocados en las necesidades de los usuarios, así es como nacen programas como el Audi Fit drive, donde se determina el estado físico del conductor lo que permite una mejor conducción; otros desarrollan sistemas de sonido o se enfocan en la estética como lo hace Mulliner, o desarrollan info-entretenimiento como Aston Martin, Intellilink de Opel, Sync de Ford, R-Link de Renault, Seat Connect, entre otros (Fidalgo, 2016).

Las sinergias son cada vez más: empresas como Google o Microsoft se unen a compañías del sector automotriz; por su parte empresas como: Volvo Cars, Nissan, Harman y IAV, se alían con Toyota, Ford, Qoros y Delphi. La idea de estas sinergias son la generación de soluciones móviles (de interacción e inteligencia) para los vehículos (Tannert, 2014).

Todas estas tendencias se ven posibles gracias al desarrollo de supercomputadoras que han permitido la interacción del entorno con el automóvil, así los circuitos integrados y los procesamientos gráficos se integran de forma más veloz, eficiente y en tiempo real, la conectividad es parte del ahora llevando al automóvil a ser parte del “Internet de las cosas”.

La evolución no sería posible sin los convenios y la decisión de las armadoras por invertir cada vez más en Desarrollo e Investigación. Un ejemplo es el caso de Toyota con instituciones como MIT y Stanford que buscan desarrollar inteligencia artificial y robótica. (Alegria, 2016).

Entre las armadoras también se hacen acuerdos para hacer modelos similares y desarrollar tecnología, se ve por ejemplo dentro de una misma fábrica elaborar modelos de otras marcas, por ejemplo, en México dentro de la planta de Mazda se hace un Toyota; en Nissan Cuernavaca se fabrica un GM y en Chrysler hacen Fiats. En la planta de Mazda en Guanajuato se tienen 3 líneas de producción, en la 1ª hacen el Mazda2, en la 2ª el Mazda3 y en la 3ª producen para Toyota los

modelos Yaris y Scion A1. Algo similar ocurre en la planta de Civac, una línea produce el modelo np200 (un modelo de vagoneta de carga y que se convierte posteriormente en el taxi NY) y este mismo modelo se exporta a Canadá, pero con el logo de GM. Y en la planta de Toyota se produce el Scion A1 ya que utiliza el mismo chasis que el Yaris (Rincón, 2015). Estas producciones se logran gracias a los acuerdos que firman las plantas, así como a las negociaciones con proveedores y sus correctos sistemas de identificación en sus rutas de producción.

Desarrollar tecnologías, acuerdos entre armadoras, negociaciones entre proveedores muestran que la tendencia que está teniendo el mercado; como lo señala Bruce Belzowski (2015), presidente del Instituto de Investigación del Transporte de la Universidad de Michigan en conferencia sobre los retos y oportunidades que enfrentan los fabricantes norteamericanos de autos son: requerimientos de conectividad más eficiente, automatización, seguridad y sistemas autónomos de navegación, pero en mayor medida el cumplimiento en las regulaciones ambientales que cada vez son y serán más estrictas.

### CONCLUSIONES CAPÍTULO 3

En este capítulo se observa que la IA es una industria madura, dinámica, moderna y vanguardista. La internacionalización ha sido esencial en la toma de decisiones y estrategias, permitiendo traspasar fronteras. Las empresas líderes son aquellas que cumplen con las normas regulatorias y ambientales de cada país en el menor tiempo y con la mejor tecnología. Los cambios tecnológicos generan inversión en desarrollar tecnología e innovación; el incremento en el uso de software, contenido electrónico y los cambios en la composición de los materiales de los componentes son un reflejo de estas innovaciones.

Al observar las ventas, producción y uso de automóviles, se observa que la región con mayor presencia es Asia, el crecimiento de China e India ha llevado a cambiar la mirada de los mercados tradicionales a los países emergentes.

Las ventas de la IA reflejan la capacidad económica de la población al adquirir nuevos vehículos; así, se observan las tendencias y la situación económica de cada país. Se percibe un mercado creciente en China e India, en la región de Asia; para Sudamérica, el mayor consumidor de automóviles es Brasil, mientras que en Europa las ventas han disminuido.

Al hablar de producción, se refleja las ventajas que se están teniendo en dichos mercados; de nuevo, Asia por delante con: Hyundai y Toyota; en Sud América la mayor producción la tiene Argentina y Brasil; Estados Unidos sigue siendo el líder en la región del TLCAN; por su parte, la región de Europa es la menos favorecida afectando así su estabilidad económica (por ejemplo, el Brexit o la posible salida de Francia de la moneda euro).

No es lo mismo hablar del país que más produce a el país cuyas marcas tienen la mayor producción, en este caso, el líder es Japón, seguido por Estados Unidos y Alemania, pero recordando que las marcas chinas cada vez buscan una mejor posición.

En el uso de vehículos a nivel mundial hasta hace pocos años, Europa tenía el liderazgo, pero en los últimos ocho años la región de Asia-Oceanía muestra un repunte y una tendencia de crecimiento en India, Corea del Sur y China. Europa, por su parte, tienen la mayor cantidad de automóviles por habitante, siendo Alemania, Italia y Francia los países líderes, pero con un cambio en sus preferencias en cuanto al uso del automóvil; en la región del TLCAN, Estados Unidos es el país con la mayor cantidad de vehículos en uso, México por su parte supera a Canadá.

Se le da especial atención al mercado en China, pero hay que recordar que es un país enfocado en su consumo interno y busca las economías de escala y volumen; por lo que aún no es el mercado salvador de las automotrices, debido a que sus ventas se enfocan en los modelos básicos para la clase media baja y media, limitando el margen de ganancia de estos autos.

Se entiende así, que la IA está en diferentes etapas según su región y mercado. Mientras que Europa busca la eficiencia y la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub> con autos más amigables con el medio ambiente (pequeños y eficientes) y a través de la implementación de la Industria 4.0.<sup>20</sup>; Estados Unidos y Canadá, buscan los autos grandes y de lujo que les generen mayor comodidad y calidad; por su parte, Japón se enfoca en autos eficientes y con alto contenido tecnológico. La innovación ha jugado un papel clave y se percibe una marcada tendencia para llegar a la conducción futura que será responsable, eléctrica, autónoma, conectada y eficiente. Con autos más enfocados en las necesidades de los usuarios, las sinergias entre empresas son cada vez mayores, por ejemplo, Google y Microsoft con compañías de la industria automotriz. Esto genera que las empresas estén dedicadas y enfocadas a obtener una conectividad más eficiente, seguridad, sistemas autónomos de navegación y conducción, y automatización; para así tener lo necesario para cumplir con las regulaciones ambientales que cada vez son y deberán ser más estrictas y llevarlos a tomar el liderazgo en la industria.

---

<sup>20</sup> Nueva manera de organizar los medios de producción y de hacer uso de fábricas inteligentes, adaptables y eficaces.

## **CAPÍTULO IV. LA INDUSTRIA DE AUTOPARTES: SITUACIÓN Y DESEMPEÑO MUNDIAL (1998-2015)**

En este capítulo se presenta una visión de la industria de autopartes; se explica esta industria, así como algunas cifras de este sector industrial y a sus principales actores. Se mencionan algunas estrategias seguidas por los proveedores, las problemáticas, algunas tendencias y opiniones de personas involucradas en este sector en México. Esta información sirve como marco de referencia para ubicar el desempeño y estrategias de las dos empresas de autopartes que se estudian en este trabajo: Faurecia y Valeo.

### **4.1 La Industria de Autopartes**

La industria de autopartes se compone por empresas que producen equipos originales (OE) y los productos del mercado de repuesto para vehículos de motor, y se caracteriza por utilizar gran cantidad de componentes, tener un alto volumen de producción y elevados estándares de calidad.

La industria mundial de autopartes está dominada por los fabricantes europeos, americanos, canadienses, japoneses y coreanos que están presentes alrededor del mundo. Con el crecimiento de China e India se han desarrollado las grandes firmas en esos países y por su parte, los fabricantes chinos e indios también buscan oportunidades de inversión y ventas alrededor del mundo (Automotive News, 2003-2016).

Los proveedores son parte importante de la estructura de la cadena de valor global del sector automotriz, ésta se conforma por actividades que desarrollan un producto o servicio, desde la concepción hasta la entrega al consumidor. Se puede definir a “los proveedores de autopartes como aquellas empresas que obtienen la mayoría de su ingreso de la producción, ensamble, venta y distribución de partes o servicios para la IA o de vehículos comerciales y de sus correspondientes mercados de refacciones” (Madlani & Castellano , 2013, p. 1).

Enfocado en la cadena de valor Gereffi (1999, p. 41) señala que hay dos tipos de cadena:

- 1) *Las dirigidas por el comprador:* se desarrollan en las industrias intensivas en mano de obra y por lo tanto son muy importantes para los países en desarrollo.
- 2) *Las dirigidas por el productor:* sus actores clave lideran tecnologías vitales y coordinan relaciones entre empresas; los productores buscan mejorar la eficiencia de proveedores y consumidores y se relacionan con la IED en la manufactura; este último caso es el de la cadena de autopartes-automotrices, e identifica cinco segmentos:
  - Materia prima.
  - Proveedores de autopartes.
  - Ensambladoras de vehículos completos.
  - Distribución
  - Servicios posventa.

La cadena del sector automotriz está liderada por las ensambladoras y algunas empresas de autopartes y proveedores globales, y depende de instituciones y varios factores como son: de regulación (balanza comercial, regulaciones ambientales, de seguridad, fiscales, etc.), de infraestructura (carreteras, transporte, servicios, etc.) y tecnológicos (capacidad de diseño y manufactura, laboratorios prototipo y prueba, laboratorios de metrología, empresas certificadoras, etc.) (ProMéxico, 2016, p. 81). Las cadenas cambian en tiempo, lugar y espacio, ya que los ingresos se obtienen de diferentes tecnologías en productos y procesos (Álvarez, La industria Automotriz mundial crisis e internacionalización, 2011); así como por innovación en diseño, manufactura, mercadotecnia, logística y *networking*.

Durante la última década, se ha observado que los fabricantes de automóviles han presionado a sus proveedores mediante la reducción de precios, asignándoles más tareas y responsabilidades de investigación, diseño y fabricación, y obligándolos a absorber el aumento de los costos de los insumos (Rincón, Opinión sobre la Industria Automotriz y autopartes, 2015). Los

proveedores han sobrevivido a las diferentes recesiones gracias a la reducción de sus costos, a los despidos (eficiencia en personal), su reestructura financiera, la mejora en sus procesos y su calidad. En la actualidad los proveedores han mejorado sus balances financieros y han logrado una mejora en sus puntos de equilibrio; la crisis de 2008-2009 reestructuras mayores.

Tanto la IA como de autopartes están estrechamente relacionadas, no puede existir una sin la otra. La demanda de la IA controla en cerca de un 95% la demanda de autopartes, el otro 5% es la venta del mercado de repuesto (Tamakloe, 2015).

La demanda de la IA se relacionan con los gastos del consumidor (su confianza, poder adquisitivo y sentimientos), así como del crecimiento del PIB, las tasas de interés (que seguirán aumentando), los indicadores de desempleo son de 199.4 millones a nivel mundial (OIT, 2014); las regulaciones de la IA (que han aumentado y son más rígidas), las innovaciones en productos y recientemente la variación en los costos del combustible; son factores que son considerados para determinar la importancia de los mercados de la IA (Tamakloe, 2015).

El concepto de autopartes se aplica tanto para el equipo original (OE) y a piezas de refacciones. Las piezas OE, se usan en el montaje de un nuevo vehículo de motor (automóviles, camiones ligeros, o camiones) o son adquiridas por el fabricante para su red de servicios y se les conoce como equipo original de servicio (OEs). Los proveedores de piezas originales se dividen en diferentes niveles según su condición de proveedor a lo largo de la cadena de suministro. En el primer nivel "*Tier 1*", el proveedor suministra a los fabricantes de vehículos; el "Nivel 2", estos venden piezas y materiales a los proveedores *Tier 1*; el "*Tier 3*" venden a los proveedores de nivel 2 y así se continúa en la línea (International Trade Administration, 2012, p. 1); un *Tier 4* provee las materias primas básicas. Pese a que es un sistema escalonado a veces se superponen entre los niveles. Las piezas de repuesto por su parte, se dividen en: repuesto o accesorios, estos últimos buscan la comodidad o incluso la seguridad (International Trade Administration, 2012).

La gama de productos producidos por la industria de autopartes incluye: bolsas de aire, filtros, radiadores y otros componentes, partes del cuerpo del automóvil y llantas, sistemas de aire acondicionado (HVAC), sistemas de escape, sistemas de frenos, suspensión y chasis, y componentes eléctricos y electrónica, etc. Y no incluyen los motores (ProMéxico, 2012). Tan sólo en Estados Unidos, esta industria generó en 2014 más de \$55.5 billones de dls. (Tamakloe, 2015).

El suministro o proveeduría de la industria de autopartes incluye materiales como: aluminio, hierro, acero, textiles, caucho, pintura y fabricantes de químicos orgánicos entre otros. El costo de estos materiales representa el 59% del valor total de las compras, siendo el acero, aluminio y hierro lo más caro en la cuenta, mismos que llegan a afectar la rentabilidad y productividad de las empresas debido a su volatilidad (Tamakloe, 2015).

Debido a la clasificación de autopartes y a los diversos proveedores ninguno puede surtir a una sola armadora y, por lo tanto, éstas tienen múltiples contratos (por proyectos) con varios proveedores dónde la tecnología que ellos desarrollan, llega a ser propiedad de la armadora (según el contrato) (Rincón, Opinión sobre la Industria Automotriz y autopartes, 2015). Esto ha generado competencia y ha permitido la constante revisión de los costos de producción, y se observa una productividad a menor costo y una mayor demanda de tecnología, pero a menores costos. Por tal motivo, las mismas armadoras están reduciendo sus listas de proveedores (Automotive News, 2003-2016).

Los costos de la industria que pueden afectar al fabricante de autopartes son: los costos de material, que depende de los precios de materias primas; los costos laborales, donde se ve una competencia de mano de obra barata en países en desarrollo; y los costos por investigación y desarrollo, con las patentes y propiedad intelectual y donde la competencia recae en las innovaciones (Tamakloe, 2015).

## 4.2 Las Cifras de la Industria de Autopartes

La asociación de proveedores de equipo original de Estados Unidos (OSEA), citado por la *International trade Administration* (2011, p. 56), estima que el mercado mundial de piezas de automóviles de OE, tuvo el siguiente comportamiento: un crecimiento de 10.9% entre 2001 y 2009, para 2006 llegó a tener un crecimiento de 7.8%, pero en 2008 y 2009 debido a la crisis financiera se dio una reducción en su crecimiento, llevando así tener un índice de crecimiento entre 2001 y 2009 de 1.6%.

**Tabla 4 Mercado total global de piezas de equipo original (millones de dls.)**

Año	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Mercado partes OE	711,808	729,656	802,850	810,965	845,025	910,825	960,283	911,643	789,478
tasa de crecimiento %		2.5%	10.0%	1.0%	4.2%	7.8%	5.4%	-5.1%	-13.4%

Fuente: Elaboración propia con datos de International Trade Administration. (01 de Marzo de 2011). *On the Road: U.S. Automotive Parts Industry Annual Assessment*. Recuperado el 30 de Abril de 2016, de International Trade Administration: <http://www.trade.gov/td/otm/assets/auto/2011Parts.pdf>

Desafortunadamente no existe una fuente que contenga los datos exactos para conocer el crecimiento de la industria de autopartes a partir de 2009, pero podemos hacer estimaciones con base en datos obtenidos en los reportes de la industria de autopartes de ProMéxico que comienzan a partir de 2011. Entre 2009 y 2014 se vio un crecimiento de más del 85%, y el crecimiento más relevante se dio entre 2009-2011. Donde se logró superar la barrera de 1.2 mil millones de dls.

**Tabla 5 Mercado total global de piezas de equipo original (millones dls.)**

Año	2009	2011	2012	2014	2009-2014
Partes OE Valor de la producción	789,478	1,208,267	1,399,302	1,467,469	
% Tasa de crecimiento		53.0%	15.8%	4.9%	85.9%

Fuente: Elaboración propia con base en ProMéxico. (01 de Julio de 2015). *México Automotive 2014*. Recuperado el 03 de Junio de 2016, de Promexico.gob.mx: [www.promexico.gob.mx/documentos/folletos.../automotive.pdf](http://www.promexico.gob.mx/documentos/folletos.../automotive.pdf)

Para 2015 y 2016 las cifras muestran la recuperación que se ha logrado después de la crisis de 2008. Una serie de estrategias y acciones lograron dicha recuperación. En los últimos años (2011-16), China es el principal productor de autopartes seguido por Japón, Estados Unidos Alemania y entre Corea y México se intercalan el 5º y 6º lugar; después de 2011 se observa un crecimiento constante (ProMéxico, 2016).

**Tabla 6 Cifras del sector de autopartes 2015**

<b>Concepto</b>	<b>Monto</b>
<b>Empleo</b>	3,483,000 personas
<b>Tasa de Crecimiento anual 2010-15</b>	4.3%
<b>Empresas</b>	25,062
<b>Ingresos</b>	\$2 trillones dls

Fuente: Elaboración propia con datos en base a IBIS World. (Enero de 2016). *Global Auto Parts & Accessories Manufacturing: Market Research Report*. Recuperado el 26 de Abril de 2016, de IBIS World: <http://www.ibisworld.com/industry/global/global-auto-parts-accessories-manufacturing.html>

Al no poder contar con una fuente pública de todas las empresas pertenecientes a la industria de autopartes, las listas de los *Top 100 Global Suppliers* de la revista *Automotive News* permite generar una idea de cómo se comporta este mercado, quiénes son los principales actores, su evolución y mercados. Esta es una lista representativa de la situación de la industria a nivel global. Después de su análisis, se generó una lista de 156 proveedores, muchos han permanecido en las principales posiciones, otros han sido adquiridos por los más poderosos, algunos cambiaron de nombre y localización y otros más lograron las suficientes ventas para permanecer dentro de los 100 primeros. Al analizar a todas estas empresas en general se ve que la mayoría ha incrementado sus ventas en la última década, teniendo un crecimiento del 82.4% entre 2003 a 2015. Se advierten 57 empresas de la región de Europa, 51 de la región del TLCAN y 48 de Asia, y sólo una empresa de Brasil.

En el anexo 2 se muestra la lista de las principales 15 firmas de autopartes globales, ésta señala las ventas de los años 2003 y 2015 así como el índice de crecimiento de estas empresas, su país de origen y la descripción de sus

principales negocios. Se puede observar que tan sólo, estas 15 firmas conforman más del 45% del total de las ventas de todas las empresas contadas. Teniendo cinco empresas japonesas, una coreana, tres alemanas, dos francesas, una canadiense y tres americanas. Tan solo en 2015 tuvieron todas ventas superiores a los 10 mil millones de dólares.

En la tabla 4.4.4 se señalan las ventas totales de los principales proveedores, aquí se puede apreciar el crecimiento que ha tenido la industria de autopartes desde 2003 hasta 2015 el crecimiento del 82.4% muestra que pese a la caída de 2008/2009 la industria tenía aún muchas oportunidades de mejora y crecimiento.

**Tabla 7 Ventas de los proveedores más importantes (en millones dls)**

Años	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	% índice crecimiento 2003/2015
<b>Total Ventas</b>	412,138	466,021	510,286	533,311	611,809	586,279	464,093	<b>82.40%</b>
Años	2010	2011	2012	2013	2014	2015		% índice crecimiento 2009/2015
<b>Total Ventas</b>	582,454	683,905	700,204	728,143	783,835	751,745		<b>61.98%</b>

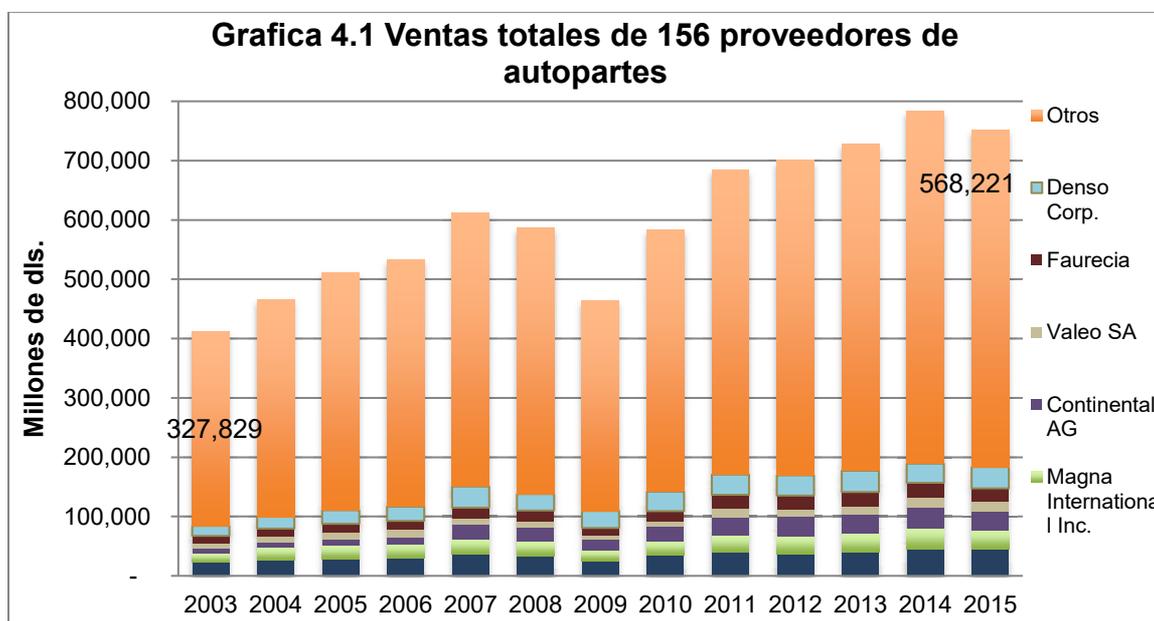
Fuente: Elaboración propia con base en Automotive News. (2003-2016). *Top Global OEM Suppliers 2003-2015*. Recuperado el 20 de Abril de 2016, de [Automotivenews.com](http://www.autonews.com/section/datasort16?pname=1055): <http://www.autonews.com/section/datasort16?pname=1055>

En la gráfica 4.1 se observa la evolución en ventas totales de 156 firmas fabricantes de autopartes. Se distinguen los datos de seis firmas, los cuatro primeros lugares y además se incluye Faurecia y Valeo por ser las empresas de estudio. Las primeras cuatro líderes entre 2003 y 2015 son: Bosch de Alemania, Magna de Canadá, Continental también de Alemania y Denso de Japón. Faurecia y Valeo para 2015 se ubicaron en el 8o y 11o lugar; a nivel Europa, se ubicaron en el 4º y 5º lugar y a nivel país son las dos empresas de autopartes más representativas de Francia.

Estas seis empresas contribuyeron tan sólo en 2015 con el 24.41% del total de las ventas de las 156 firmas reportadas. Las 156 empresas lograron en 2007 ventas por 611.8 mil millones, sólo después de 2011 las firmas se lograron

recuperar y lograr las cifras en ventas alcanzadas en 2007, los mayores crecimientos se dieron en 2010 y 2011 con un 25.5% y 17.4% respectivamente, posteriormente fue un crecimiento lento y mínimo, pero para 2015 se tuvo una caída general del 4.1% con respecto al 2014, se obtuvieron ventas por 751,745 mil millones de dls.

Gráfica 4. 1 Ventas totales de 156 fabricante de autopartes

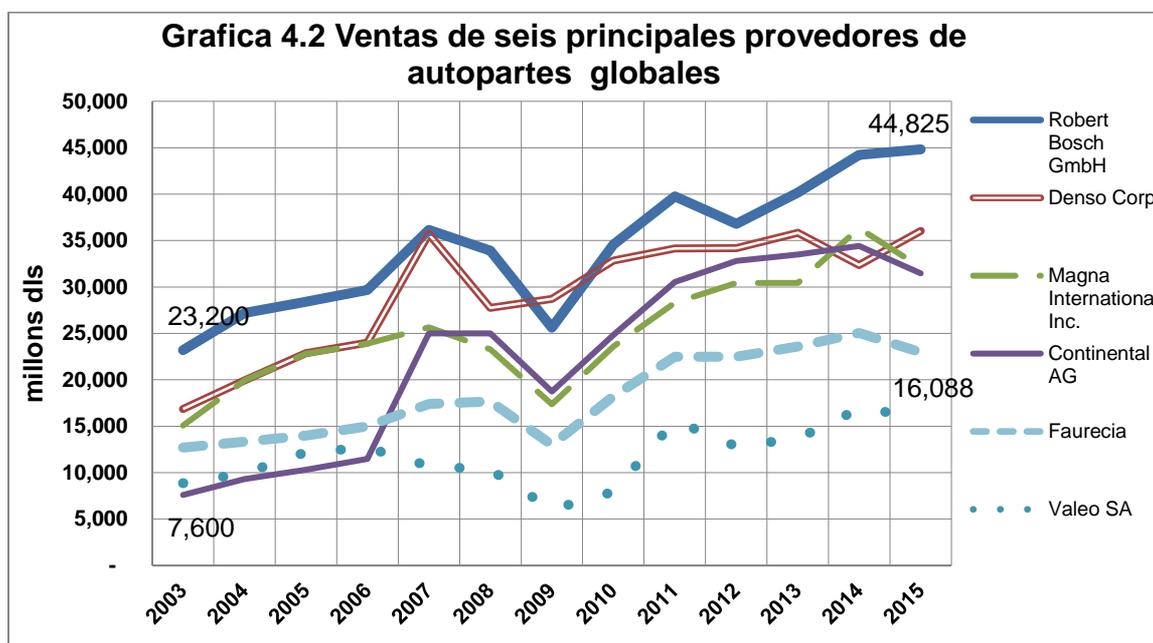


Fuente: Elaboración propia con base en Automotive News. (2003-2016). *Top Global OEM Suppliers 2003-2015*. Recuperado el 20 de Abril de 2016, de [Automotivenews.com](http://www.autonews.com/section/datasort16?pname=1055): <http://www.autonews.com/section/datasort16?pname=1055>

En la gráfica 4.2 se observa que la firma Valeo tenía desde 2006 caídas en sus ventas, Faurecia y Continental, presentaron las primeras caídas hasta 2008, mientras que Bosch, Denso y Magna en 2007 vieron el inicio de la crisis. Para 2011, la mayoría de los grupos habían superado sus ventas de 2007, a excepción de Denso que hasta 2015 no ha podido lograr esas cifras. También se puede observar que para 2015 la mayoría de las empresas tuvieron una caída en sus ventas. Estas seis empresas más importantes, muestran el poder que tienen las firmas europeas, de las seis, en todos los años, representan más del 20% de las ventas totales de la industria, el poder que tienen las europeas es notable (en específico las alemanas) ya que cuatro son de esta región, y genera mayores ingresos debido a que son proveedores para las marcas de lujo de automóviles. Sin embargo, al considerar el origen de la mayoría de las empresas, se observa que existen más empresas de capital americano, lo que

significaría más ventas de autopartes para este país. De estas firmas la que observa un mayor crecimiento fue Continental con 314% de 2003 a 2015; y la que menor crecimiento tuvo fue Faurecia con apenas un (80.8%). Si se analizan las firmas después de la crisis las que mayor crecimiento tuvieron fueron: Valeo (166.8%) y Magna (85. %) y la que menos crecimiento tuvo fue Denso (25.4%).

Gráfica 4. 2 Ventas de seis principales empresas fabricantes de autopartes en el mundo



Fuente: Elaboración propia con base en Automotive News. (2003-2016). *Top Global OEM Suppliers 2003-2015*. Recuperado el 20 de Abril de 2016, de [Automotivenews.com](http://www.autonews.com/section/datasort16?pname=1055): <http://www.autonews.com/section/datasort16?pname=1055>

### 4.3 Las Estrategias de la Industria de Autopartes

Existen factores claves que determinan el establecimiento de diferentes firmas multinacionales de este sector en los diferentes países: las instituciones, la apertura y estabilidad del mercado (inflación), condiciones macroeconómicas estables y los incentivos brindados a la multinacional (Yuan & Pangarkar, 2010). Esto se puede observar en la región de Europa del Este que cuenta con un gran atractivo para los fabricantes de autopartes por su mercado en crecimiento y sus bajos costos, además de mayores centros de diseño, investigación y desarrollo (ProMéxico, 2016, p. 35). Al tener más cerca sus proveedores, las empresas buscan reducir los costos logísticos, los riesgos por daños, se evitan los

resultados políticos adversos y se obtienen ventajas de los incentivos locales; así como una cadena de proveeduría segura (Gutiérrez, 2016).

Con las mejoras en la industria, las empresas con mayor capacidad financiera logran ser multiempresariales pudiendo hacer negocio con las más pequeñas y obtener capacidades y beneficios, así como con las diferentes armadoras para ampliar mercados de negocio. Aparecen factores y estrategias claves que han llevado a los diferentes proveedores al éxito como son (Tamakloe, 2015, p. 4):

- **Acceso a Técnicas y Tecnología eficiente:** se necesita usar tecnología y técnicas actualizadas para ser competitivos.
- **Control de costos:** tener costos eficientes permitirá a la firma ser competitiva mientras es rentable.
- **Investigación y desarrollo:** las empresas deben invertir en I+D para mejorar sus productos y permanecer actuales.
- **Globalización:** muchos proveedores han cambiado su producción a países en desarrollo (con menos regulaciones y costos más bajos) y tener presencia global y ser flexibles para competir eficazmente.

Con estas guías y sus estrategias, los proveedores están más cerca de sus mercados. Ahora, un proveedor T1 puede diseñar, integrar, sub-ensamblar y entregar sistemas de módulos (de dirección, de aire acondicionado, etc.); el T2 produce o diseña sistemas estandarizados a nivel mundial que son usados en diferentes plataformas; y el T3 ahora produce componentes para un tipo de vehículo en específico o sus divisiones. De esta forma, ahora los proveedores pueden producir un 80% del automóvil (Medina, 2013).

Después de la crisis las empresas tuvieron que recurrir a diferentes estrategias, para sobrevivir y lograr una mejor operación. En opiniones y pláticas con personal de diferentes áreas de la cadena de proveeduría automotriz, realizadas entre finales de 2015 y mediados de 2016, se pudieron agrupar algunas estrategias mencionadas por personal de logística, calidad de proveedores, proyectos, y ventas y servicio al cliente entre ellos (Rincón, Opinión sobre la Industria Automotriz y autopartes, 2015), (Castañeda J. , 2016), (Gutiérrez,

2016), (Montejano, 2016) (Miranda, 2016) mencionan que las acciones realizadas por algunas empresas multinacionales en la región en el periodo 2007-2015 fueron:

- Ingresar a los mercados emergentes como China, México y Canadá.
- Reducción de las plantas de producción en países europeos, debido a estrategias de localización.
- Ampliar su gama de clientes, no sólo a los regionales o socios actuales, al tener más clientes se genera una mayor oportunidad de mercado.
- Adquirir o realizar *joint ventures* con otros proveedores para ampliar la variedad de productos y mercados.
- Cambios en los materiales de sus productos para ser más competitivos, por ejemplo, usar más aluminio y plásticos más resistentes en el automóvil.
- Mejorar sus productos, calidad y productividad (mayor uso de la automatización).
- Mejoras en la relación proveedor - cliente (contratos y acuerdos previos al arranque de cualquier programa) y el involucramiento de todos los actores: compras, logística, ingeniería, calidad, manufactura, diseño, empaque, etc.
- Búsqueda constante de mayor contenido regional para reducir costos logísticos. Empresas europeas y asiáticas se están localizando cerca de sus clientes, por el contrario, las americanas o canadienses tienen un mayor apego a su economía.
- La estandarización y centralización de procesos ha permitido una mejor operación.
- Mayores certificaciones de proveedores, tanto de procesos como de sistemas de calidad, de equipos, materiales y de sistemas logísticos (agilidad en tiempos de cruce de aduanas).
- La apertura y variedad de empresas logísticas ha permitido reducción de tarifas y costos más competitivos.
- Administración en la cadena de suministros más eficiente y ágil.
- Crear procesos de alta precisión con una mayor calidad.

- el uso de diversas técnicas en todos los niveles organizacionales como: el sistema *just in time*<sup>21</sup>, *Six Sigma*, la manufactura esbelta, la metodología 5 's, entre otras.

Las estrategias brindan a las empresas de la industria de autopartes ventajas entre las que encuentran: acuerdos globales que le permiten tener negocios seguros, además de que sus contratos son por un plazo mayor a tres años lo que les permite garantizar la inversión que realizan al aceptar un nuevo proyecto (Rincón, 2015). Respecto a la decisión de quién será proveedor, las propias armadoras seleccionan y aprueban a los proveedores T1 y T2 y su decisión se basa en las capacidades, historia, precios y prestigio de los proveedores (Castañeda J. , 2016); al ser un proveedor de una armadora se gana prestigio global, así como garantías al por mayor y, de forma indirecta, la mejora en los costos (Miranda, 2016).

Algunas estrategias que se dieron a partir de 2008 fueron las adquisiciones y *joint ventures*; las grandes firmas han logrado nuevas capacidades gracias a esta estrategia, por ejemplo, en 2008 Autoliv Inc. (fabricante de bolsas de aire) compró Tyco Electronics y el sector de radares de Visteon para tener el negocio de radares, también pequeñas adquisidores para obtener mayor tecnología para controles de cruce y *software* para cámaras. ZF Frieded en 2014 adquirió a TRW Automotive Holdings para poder tener acceso a sensores, controles de frenos, direcciones eléctricas y *software* para asistencia al conducir (toda la tecnología para construir vehículos autónomos) (Automotive news, 2015). Faurecia por su parte, compró la sección de Ford de Interiores para expandirse en América del Norte. El grupo IAC ha logrado numerosas adquisiciones para así lograr tener presencia en China. Yanfeng adquirió una parte del *joint venture* Visteon- Yanfeng (a uno le permitió salir de un negocio, mientras al otro le permitió obtener tecnología, fábricas y productos). En 2014 Yanfeng y Johnsons Controls se unen para lograr un crecimiento en China. Bosch adquirió ZFLS en

---

<sup>21</sup>*Just in time*: Filosofía japonesa originada por el sistema Toyota; se produce la menor cantidad posible y en el momento correcto, eliminando la necesidad de inventarios, los proveedores entregan a tiempo y en la cantidad requerida por el cliente.

2014 (Automotive news, 2015). Valeo por su parte en 2016 tiene contemplado un proyecto con Siemens para los trenes de poder de alto voltaje.

#### **4.4 Tendencias de la Industria de Autopartes**

El mercado de autopartes ha tenido una recuperación lenta en los últimos años y se espera que el consumo de autopartes aumente (International Trade Administration, 2011). Alrededor del mundo las personas han mantenido por más tiempo sus vehículos aumentando así el consumo de autopartes, también se espera un rápido crecimiento debido a la demanda de las economías emergentes, mientras que la demanda en las economías desarrolladas será moderada (International Trade Association, 2014). El reto será que los proveedores puedan soportar los incrementos de demandas de un mercado global. La encuesta realizada por KPMG (2016), a directores de la IA, señala que la demanda de vehículos motorizados se dará en los mercados emergentes conforme su clase media crezca.

Las imposiciones regulatorias sobre eficiencia de combustibles y reducción de emisiones serán la pauta de crecimiento para las firmas automotrices y de autopartes. El interés por los autos eléctricos y sus beneficios (eficiencia en uso de combustibles y reducción en emisiones de CO<sub>2</sub>) podría eliminar a proveedores y generar oportunidades para otros (desarrollo de almacenamiento de energía). La conducción autónoma de los automóviles, generará retos a los proveedores, ser primero en implementarlo exitosamente dará la posición de liderazgo, pero se espera esté disponible hasta 2025. Tanto Bosch, Delphi, Continental y Valeo ya tienen prototipos de conducción autónoma que están en fase de pruebas. (Wernle & Sedgwick, 2016).

Las firmas basan actualmente su tecnología en la seguridad al conducir, la conectividad de los coches con internet, el rendimiento en kilometraje y la conducción autónoma, así como diferentes dispositivos como: frenos, radares de pre-análisis, *software* para detección de obstáculos, cámaras, sensores y controladores; ya que cada vez más las ensambladoras están incluyendo

tecnología anti-accidentes y sistemas de estacionamiento autónomo en sus modelos (Tannert, 10 Autonomous Driving Companies To Watch, 2014). Algunos ejemplos de estas innovaciones por parte de los proveedores es lo que se refleja en la tabla 4.5.

**Tabla 8 Innovaciones de fabricantes de autopartes**

Fabricante	Producto	Descripción
<b>Nvidia</b>	<b>PX2 Drive</b>	Un “superordenador” para vehículos capaz de procesar la información captada por 12 cámaras de vídeo, radares y otros sensores (Rodríguez M.2016).
<b>Nemak</b>	<b>SIMONE</b>	Un proceso productivo que se usa para acelerar la producción de cabezas de motor(Sánchez A. 2016).
<b>Apple</b>	<b>iCar play</b>	Un panel usado en más de 100 modelos de automóviles, una pantalla incorporada que permite hacer las funciones de su iphone mientras se conduce
<b>Robert Bosch GmbH</b>	<b>Retrofit Adapter eCall</b>	Usando el encendedor del carro un acelerómetro detecta si el coche sufrió un accidente y la severidad, notifica a un centro de llamadas notificando de dicho accidente.
<b>Hella KGaA Hueck &amp; Co.</b>	<b>Bump detector</b>	Sensor que determina si el coche ha sido dañado mientras esta estacionado, se toman fotos inmediatas a quien hizo el daño
<b>Faurecia SA</b>	<b>DecoVents, DecoAlu display</b>	Controles de clima táctiles con interruptores altamente sensibles con iluminación acorde a frio-caliente y señales de acción montados en un panel de aluminio.
<b>ZF TRW</b>	<b>External side airbag</b>	Una bolsa de aire exterior que protege a los pasajeros de un choque de impacto lateral.
<b>Denso</b>	<b>Harmonious Communications Cockpit</b>	Con su cabina de escenarios de conducción autónoma (que no será producida) se busca experimentar con la comunicación crítica hacia los conductores.
<b>Panasonic</b>	<b>Curved display screen</b>	Pantalla curva, flexible y que evita el deslumbramiento, incluido el panel de control, con la misma calidad que la de un teléfono inteligente.
<b>Faurecia</b>	<b>Les Lunettes</b>	Lentes inteligentes para la conducción

Fuente: Elaboración propia con base en Automotive News. (2003-2016). *Top Global OEM Suppliers 2003-2015*. Recuperado el 20 de Abril de 2016, de Automotivenews.com: <http://www.autonews.com/section/datasort16?pname=1055> y Wernle, B., & Sedgwick, D. (1 de Febrero de 2016). *Got gadgets?* (A. News, Productor) Recuperado el 03 de Marzo de 2016, de AutomotiveNews.com: <http://www.autonews.com/article/20160201/OEM06/160129843/got-gadgets%3F>

Para la conducción autónoma tenemos a varios proveedores que están desarrollando nueva tecnología como: Lidar, que provee sistemas de detección

remota usando láseres (no son económicos); Mobileye con sus cámaras, hardware, software y chips ya provee a Tesla y se está asociando con otras armadoras; Nauto y Cruise abastecen cámaras y algoritmos de visión para asistir a los conductores, Samsung y Qualcomm proveen interfaces gráficas avanzadas; Nvidia provee a marcas de lujo con sus superordenadores (los cerebros para la auto-conducción). En los sistemas de visión se encuentran Valeo, Quanergy, Velodyne; en los controladores y chips están Qualcomm, Mediatek y Samsung sin olvidar a Zoox y Nu Tonomy (Bergen, 2015).

El mejor ejemplo de las nuevas tendencias en conducción autónoma la vemos con “el prototipo de Google” que se podría llamar una computadora sobre ruedas, con sensores inteligentes y radares. Algunos de los proveedores que están inmersos en este proyecto son: Roush, Delphi, Edison2, Atieva y Renovo Motors (empresas que ensamblan el exterior), LG Chem (que fabrica baterías), las alemanas Bosch, Continental, Frimo and ZFLZ con las nuevas generaciones de interiores (trenes de poder, frenos y dirección de ruedas, etc.) y los cerebros de autoaprendizaje profundo de Nvidia (Bergen, 2015). Apple por su parte no se queda atrás e ingresará a la creciente carrera de la conducción autónoma. Otras empresas que están trabajando arduamente son: QNX Software Systems (control del coche vía dispositivos electrónicos), Cisco Systems (transforma la conexión, comunicación y colaboración, Covisint (tecnologías para conectarse a internet de forma segura), Codha wireless (chips que permiten la comunicación inalámbrica de alta calidad) y Autotalks (líder en comunicación V2X, crea chips de transmisión y recepción de información segura) (Tannert, 10 Autonomous Driving Companies To Watch, 2014).

Esta tendencia de conducción autónoma de forma masiva cambiará en un futuro al transporte y a todas las industrias relacionadas con los vehículos, al tener mayor desarrollo tecnológico, más innovación y redes más complejas donde los autos son computadoras sofisticadas con llantas. En toda esta nueva cadena desarrollada con base en la conducción autónoma lo que diferencia a los ganadores es la experiencia que se tenga en el sector automotriz (Bergen, 2015).

Pero también debemos recordar que no sólo existe la innovación tecnológica en dispositivos para automóviles, también existen los nuevos medios de transporte, entre los más destacados el uso de autos compartidos (Car2Go, Uber, Blablacar y Cabify, etc.) y de arrendamiento de automóviles por temporadas, sean horas, días o meses (Carrot, Autolib', etc.) haciendo que de alguna forma el sector de autopartes también tenga un mayor crecimiento.

#### **4.5 Barreras y Problemáticas del Sector de Auto Partes**

Existen barreras que limitan la permanencia y el ingreso al mundo de los proveedores requiere de varios instrumentos con que muchas veces el proveedor no cuenta.

Factores como el aumento en los costos de los insumos, mantener buenas relaciones de colaboración en la cadena de suministro, operar de forma racional, reducción constante de costos, sistemas eficientes de calidad, certificaciones y la dificultad de obtener fondos de capital privado; son algunas de las problemáticas con que se enfrentan los proveedores, pero al ser empresas multinacionales un factor determinante es la situación de las economías líderes y de los países en desarrollo, y es de considerar que en últimos tiempos se ven a estas economías estancadas o con un bajo nivel de crecimiento. El análisis de un entorno como lo propone Porter y Ohmae ha generado que tanto armadoras como proveedores de autopartes estén generando sus propios modelos de producción o que estén haciendo una combinación de ambos para lograr sus objetivos.

En la actualidad las armadoras llaman a los proveedores integradores de sistemas (*Tiers 1 ½*) para que tengan una mayor responsabilidad en la cadena de suministro (International Trade Administration, 2012), esto ha generado que cada vez se hagan responsables por desarrollar componentes más ligeros y económicos y crear innovaciones que permitan el bajo consumo de combustible y/o combustibles alternos para reducir niveles de CO<sub>2</sub> (ProMéxico, 2016).

Generando con estas nuevas responsabilidades, gastos al proveedor y una exigencia constante de reducción de costos por desarrollo y diseño; parte de las acciones para lograr esto, es que hacer que los proveedores se encuentren más cerca de la línea de montaje del vehículo para lograr cadenas de suministro más cortas y con mayor flexibilidad al cambio.

Para poder tener un dato más actual sobre estas problemáticas del sector de autopartes, se decidió realizar una sondeo de opinión referente a la industria y sus problemáticas, la opinión fue otorgada por parte de cinco gerentes de área y expertos de la industria de autopartes en Aguascalientes, México; conocidos de empresas como Frenados Mexicanos, Minth, Sensata y Obara; esta apreciación fue realizada en forma de plática en un entorno informal y consistió en realizar algunas preguntas sobre las problemáticas entre armadoras y proveedores, sobre mejoras en la cadena productiva y la industria, los retos que se tienen con la relación armadora y proveedores y comentarios sobre las áreas de oportunidad en el sector de autopartes e industria automotriz. Estas opiniones se realizaron entre mayo y junio de 2016 a excepción de una encuesta realizada en noviembre de 2015. A manera de resumen las problemáticas detectadas por dichas personas son:

- No todos los proveedores usan las mismas especificaciones en los consumibles de la armadora.
- Para los nuevos proyectos, y en general en la industria, se tienen malas negociaciones.
- Existen problemas de comunicación entre proveedores y armadoras, entre los diferentes niveles de *Tiers* y hasta en los diferentes departamentos de una empresa.
- En los arranques de nuevos productos se tienen una mala planeación (desde el empaque hasta los tipos de entregas).
- Casi ningún proveedor trabaja con una única armadora, por lo que sus suministros no son únicos, esto para algunos es una problemática por las confusiones de materiales (mezclas) pero para algunos proveedores les ha abierto la oportunidad de nuevos negocios y expansión

- Las armadoras “sugieren” a los proveedores, pero los *Tier* buscan la reducción de costos y tratan de cambiar de proveedores para aumentar utilidades.
- Debido a la estructura o a sus operaciones, clientes y proveedores, son poco flexibles a los cambios (la negociación juega un papel importante para obtener beneficios mutuos).
- Se tienen un ambiente internacional difícil, por ejemplo, debido a las diversas situaciones económicas las regulaciones de importación se ven limitadas (caso Brasil y Venezuela).
- A causa de los problemas de calidad se dan constantes llamados de servicio por parte de las armadoras (*recalls*) que afectan las operaciones de las empresas de autopartes.
- Hay poca certeza en las proyecciones de ventas, las estimaciones de producción con más antelación no son posibles, son reales hasta casi una semana antes y cambian constantemente de último minuto, lo que genera urgencias en entregas y costos adicionales.
- Constantes problemas en los procesos: falta de personal, problemas de maquinarias y herramientas, problemas de calidad, falta de material y extraviado o dañado (en tránsito, en recibos o en áreas de material no conforme), entregas a destiempo de los materiales, etc.
- Problemas de capacidad instalada a causa de mala información y planeación. Un caso de proveedores europeos que generan transportes expeditados, producciones mínimas y que buscan que los errores sean mínimos; estos crean costos elevados que podrían llevar a la banca rota a los proveedores.
- La automatización aún no brinda mayor flexibilidad y eficiencia, por lo que no se logra el *takt time*<sup>22</sup> en base a las necesidades, se observa más cuando hay fluctuaciones de la demanda.
- Los porcentajes de *scrap* (desperdicio) permitidos por las armadoras (debido a las regulaciones ISO) varían dependiendo de marcas y tipos de

---

<sup>22</sup> El *takt time* es el ritmo en que los productos deben ser completados o finalizados para satisfacer las necesidades de la demanda.

automóviles, autos como Lamborghini solo permiten un 0.01% mientras que marcas como Nissan varían entre el uno y dos por ciento.

- Los procesos de cambio de las armadoras son muy, burocráticos, complicados y tardados.
- En México se tienen problemas con la inseguridad y la corrupción
- La infraestructura del país, como el caso de México o países en desarrollo aún tiene muchas oportunidades de mejora pues no se encuentra al nivel de la demanda de la IA de calidad perfecta y esquemas logísticos ágiles.
- En cuanto a logística, aún se tienen tiempos de tránsito altos.
- México tiene un problema de falta de mano de obra calificada y de sobreoferta de trabajo, que no puede ser cubierta en muchas ocasiones.
- En México muchos proveedores no logran las especificaciones o niveles de calidad, esto genera que no puedan entrar a la cadena por falta de conocimientos sobre los lineamientos y herramientas para desarrollarse como proveedores: APQP<sup>23</sup> (MMTC, 2013).
- Los montos económicos relacionados con el sector, son muy altos por lo que el financiamiento y el capital puede ser un factor limitante para algunos proveedores.

Existen diferentes retos y oportunidades que esta industria tiene en la actualidad, pero, sobre todo y para ser competitivos; todos los actores de la cadena de proveeduría (T1...T4) deben estar en la misma sintonía con la armadora y conocer todos los entornos, así como sus debilidades, oportunidades de mejora, fortalezas y amenazas. Para poder cumplir con todos y cada uno de los requerimientos que tienen el sector todos podrían enfocarse y ser constantes en los sistemas, la productividad, la manufactura esbelta (lean) y la calidad total; y así, lograr una responsabilidad equilibrada por parte de cada uno de los actores de la cadena.

---

<sup>23</sup> APQP =Advance Product Quality Planning: serie de procedimientos y técnicas para el desarrollo de productos de la IA. Incluye: PPAP (Production Part Approval Process), DFMEA (Design Failure Mode Effect Analysis), FMEA (Failure Mode Effect Analysis), FC (Flow Chart), MSA (Measure System Analysis), SPC (Statistical Process Control) y 8D; s (Problem solving, root cause and analysis).

Mucho se habla sobre la importancia de este sector en México, sin embargo, aún existen muchas oportunidades de mejora en el país como son: enfocarse más en el desarrollo de los proveedores locales o regionales, la localización de proveedores más cercanos a plantas armadoras, mejorarlas en infraestructura, logística en puertos de carga y mejorarlas en las redes carreteras, así como capacitación adecuada para nuevos posibles proveedores.

El factor humano debe ser una prioridad para esta industria, al ser una industria tan demandada muchas veces el personal se encuentra más tiempo dentro de la empresa que en su propia casa, por lo que facilitar las condiciones adecuadas (instalaciones, sueldos y prestaciones, ambiente de trabajo) así como el desarrollo del personal es clave para mantener empleados contentos y con la disposición para continuar con su trabajo.

## CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 4

En este capítulo, se observó que la industria de autopartes y las armadoras están estrechamente relacionadas debido a la integración de sus sistemas productivos que les permiten optimizar costos, mejorar la calidad de productos y generar más innovaciones. Los constantes cambios en la demanda y modelos de vehículos han llevado a una nueva configuración de la industria de autopartes donde existe una tendencia a la consolidación de la industria con el fin de reducir costos, lograr mayores economías de escala y generar un mayor desarrollo tecnológico. Solo algunas empresas como Bosch, Continental y Magna logran permanecer y ser líderes debido a sus estrategias de negocios.

Al analizar la situación económica mundial y los requerimientos del sector automotriz ha generado que los proveedores cooperen y realicen innovación compartida con el fin de reducir costos. La innovación, no solo se presenta, en los productos, también se da en materiales, procesos y hasta en las cadenas de distribución.

Sin embargo, las nuevas tendencias tecnológicas, llevan a los proveedores a enfocarse en la digitalización y la conectividad, las tecnologías en motores alternos (híbridos y eléctricos), el almacenamiento de energía y comodidad del usuario del automóvil; junto con un análisis del crecimiento de la población y de los mercados emergentes, los proveedores que serán líderes en un futuro, serán aquellos que consideren estas tendencias y que además sean desarrolladores de *Software*.

Los factores clave para el desarrollo del sector son: inversiones, conocimientos técnicos, certificaciones, presupuestos y capitales amplios, y habilidades de negociación. Sin embargo, las barreras de entrada para un nuevo competidor se distinguen por un mercado ya dominado por los grandes proveedores y una apertura limitada por parte de las armadoras. Es de señalar que las armadoras están dejando a un lado las actividades de diseño y ensamble para dedicarse a otros negocios; esto ha generado que los proveedores tengan cada vez una mayor responsabilidad y sean los encargados de las reducciones de costos; esto

ha generado que solo unos cuantos tengan el dominio y el crecimiento del mercado.

A partir de este capítulo y con referencia en las estrategias que permiten el éxito de una empresa proveedora de autopartes como son: el acceso a técnicas y tecnología eficiente, la investigación y desarrollo, la globalización y el control de costos, se desarrollará en los capítulos siguientes el análisis de las empresas Faurecia y Valeo.

## Anexo 2 Cap. 4 Los 15 mejores proveedores globales

Rank 2015	Compañía	País de Origen	2003	2009	2015	% índice crecimiento 2003/2015	% índice crecimiento 2009/2015	Productos 2015
1	<b>Robert Bosch GmbH</b>	Alemania	23,200	25,617	44,825	93.2%	75.0%	Sistemas de Gasolina y Diésel, Sistemas del control de chasis, conductores eléctricos, motores y generadores de arranque, multimedia del coche, electrónicos, sistemas de dirección, tecnología de batería, turbocompresores de gases de escape y sistemas de tratamiento, soluciones de servicio
2	<b>Denso Corp.</b>	Japón	16,856	28,731	36,030	113.8%	25.4%	Termal, control de motor, sistemas electrónicos y eléctricos, pequeños motores, telecomunicaciones
3	<b>Magna International Inc.</b>	Canadá	15,074	17,367	32,134	113.2%	85.0%	Sistemas y módulos de cuerpo, chasis, interior, exterior, asientos, motores, electrónicos, visión y cierre de techo.
4	<b>Continental AG</b>	Alemania	7,600	18,744	31,480	314.2%	67.9%	Frenos Electrónicos, Sistemas de manejo de estabilidad, llantas, base de frenos, sistema de chasis, sistemas electrónicos de seguridad, telemática, motores electrónicos, módulos interiores, instrumentación, elastómeros técnicos.
5	<b>ZF Friedrichshafen AG</b>	Alemania	8,200	12,135	29,518	260.0%	143.2%	Sistemas de Transmisión, componentes del chasis, sistemas de dirección, <i>clutch</i> y amortiguadores.
6	<b>Hyundai Mobis</b>	Corea	ND	11,209	26,262		134.3%	Módulos de chasis, cabina y frontales y traseros, ABS, ESC, MDPS, bolsas de aire, lámparas led, partes Asv, sensores, sistemas de control electrónico, motores híbridos, partes y unidades de control de poder
7	<b>Aisin Seiki Co. Ltd.</b>	Japón	13,534	20,585	25,904	91.4%	25.8%	Sistemas de cuerpo, frenos y chasis, electrónicos, trenes de manejo y componentes del motor
8	<b>Faurecia</b>	Francia	12,700	13,000	22,967	80.8%	76.7%	Asientos, emisiones, tecnologías de control, sistemas de interiores y exteriores

9	<b>Johnson Controls Inc.</b>	USA	15,192	12,800	20,071	32.1%	56.8%	Asientos completos de automóvil y componentes, Baterías de plomo-ácido y para híbridos.
10	<b>Lear Corp.</b>	USA	15,747	9,740	18,211	15.6%	87.0%	Sistemas de asientos y distribución eléctrica
11	<b>Valeo SA</b>	France	8,879	6,029	16,088	81.2%	166.8%	sistemas micro híbridos, sistemas eléctricos y electrónicos, sistemas termales, transmisión, sistemas limpiaparabrisas, tecnologías de sensores y cámaras, sistemas de seguridad, controles interiores.
12	<b>Delphi Corp.</b>	USA	26,200	11,755	15,165	-42.1%	29.0%	electrónicos móviles, sistemas de motor, seguridad, termales y control y seguridad, arquitectura eléctrica y electrónica, tecnologías de entretenimiento dentro del coche.
13	<b>Yazaki Corp.</b>	Japón	5,900	8,686	14,104	139.1%	62.4%	Arneses de cableado, conectores, cajas de conexión, cajas de distribución de poder, instrumentación, sistemas de alto voltaje.
14	<b>Sumitomo Electric Industries Ltd.</b>	Japón	6,325	8,867	13,510	113.6%	52.4%	Sistemas de distribuidores eléctricos, electrónicos y sistemas de conexión.
15	<b>JTEKT</b>	Japón	ND	5,974	11,670		95.3%	Soportes, sistemas de arranque, sistemas de tren de poder y herramientas maquinadas.

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Automotive News. (2003-2016). *Top Global OEM Suppliers 2003-2015*. Recuperado el 20 de Abril de 2016, de Automotivenews.com: <http://www.autonews.com/section/datasort16?pname=1055>.

## **CAPÍTULO V LAS EMPRESAS MULTINACIONALES FRANCESAS DE AUTOPARTES: FAURECIA**

Este capítulo se enfoca en el estudio de la empresa Faurecia con un enfoque específico en las estrategias de rentabilidad, los resultados financieros y la valuación de la organización mediante el método EVA en el periodo 2004 a 2015.

El capítulo se divide en tres secciones: i) se analiza la información que determina su trayectoria histórica, el portafolio de productos, sus clientes, sus datos de innovación, sus cifras de calidad, el número de empleados, sus ventas y las estrategias de rentabilidad y sus acciones, ii) posteriormente se realizará un análisis financiero horizontal y grafico utilizando las razones financieras más representativas que se relacionan con las estrategias realizadas y iii) se realizan los cálculos referentes a la valuación de la empresas mediante el método EVA y los datos respecto al riesgos de quiebra conforme a la metodología de Altman.

### **Información general de la Industria Automotriz en Francia**

En 2015 Francia participó con una producción de 1,970,000 vehículos que representa 2.17 % del total de la producción mundial de automóviles, para 2016 participó con 1,142,000 vehículos, qué es el 2.45% de la producción mundial de automóviles de ese año (OICA, 2016). Alemania ha sido el principal productor de automóviles en Europa desde 1998, por su parte Francia ocupó la 2ª posición hasta 2008, quedándose por atrás de España y Republica Checa. (OICA, 2016). Además de sus dos grandes fabricantes de automóviles: Renault y Peugeot Citroën, Francia cuenta con ocho empresas multinacionales de autopartes que se han posicionado en los primeros 100 lugares de los mejores proveedores de la Industria automotriz, todo el sector automotriz en Francia genera el 10% de empleos en el país. (OIT, 2016)

**Tabla 9 Principales grupos franceses de autopartes 2015**

2015	Compañía	Ventas MMD	% índice crecimiento 2003/2015	% índice crecimiento 2009/2015
8	Faurecia	22,967	80.8%	76.7%
11	Valeo SA	16,088	81.2%	166.8%
37	Plastic Omnium Co.	6,210	251.8%	176.4%
94	Michelin Group	1,601	-65.8%	-56.1%
	Compagnie de Saint-Gobain			
	Hutchinson SA			
	Auto Chassis International			
	Inergy Automotive Systems			

Fuente: Elaboración propia con base en datos OICA. (Febrero de 2016). *Word motor vehicle production by contry and type 2008-2015*. Recuperado el 16 de Marzo de 2016, de OICA.NET: <http://www.oica.net/wp-content/uploads/>

### 5.1 El Grupo Faurecia S.A.

Es una compañía multinacional francesa dedicada al sector autopartes. Creada en 1997 por la fusión de las compañías Bertrand Faure y Ecia. Actualmente tiene su sede en Nanterre, Francia, es una filial de Peugeot S.A (Orbis;, 2016).

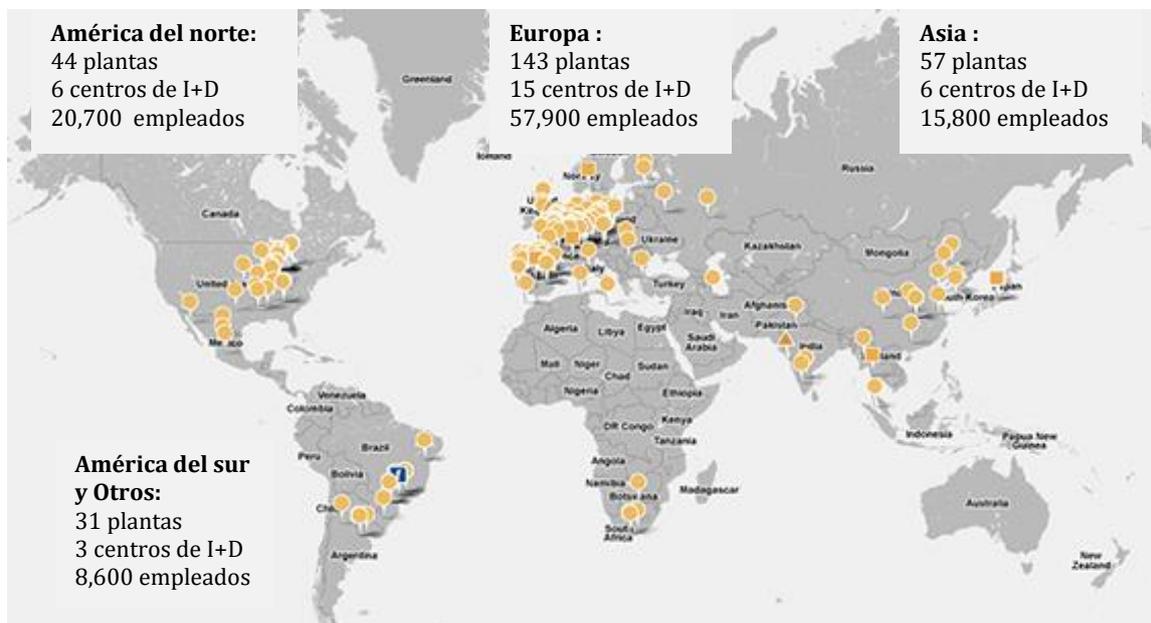
Faurecia S.A., diseña, desarrolla, fabrica y vende componentes de autopartes mediante sus cuatro líneas de negocio: asientos, tecnologías de control de emisiones, sistemas de interior y elementos exteriores del vehículo<sup>24</sup> (S&P Capital IQ, 2016). En este periodo de estudio (2004-2015) se ha posicionado en los primeros diez puestos del ranking de la revista *Automotive News “100 global top suppliers”* (Automotive News, 2003-2016).

Un objetivo primordial en Faurecia es garantizar a los clientes los mismos estándares de excelencia en todo el mundo (Faurecia, 2016). En 2015 contaba con cerca de 102,869 empleados, 300 plantas productivas, 30 centros de investigación y desarrollo en 34 diferentes países; con ventas cercanas a los 20.6 billones de euros, con una inversión del 4.89% en investigación y desarrollo (1.01 billones de euros), y cerca de 300 patentes, logrando un margen operativo del 4.4%. Está presente en la Unión Europea, América del Norte, América del

<sup>24</sup> En 2016 Faurecia había vendido el negocio de exteriores a Plastic Omnium para sólo quedar con tres negocios.

Sur, Asia y otros países; cotiza principalmente a la bolsa de Euronext París desde 1999 y en 2015 su capitalización de mercado fue de 5299 mil dls. (Orbis; 2016).

**Figura 3 Hurlls Global Faurecia 2015**



Fuente: Faurecia. (01 de Enero de 2016). *Our locations Faurecia*. (F. Worldwide, Productor) Recuperado el 25 de Septiembre de 2016, de Faurecia.com: <http://www.faurecia.com/en/about-us/faurecia-worldwide>

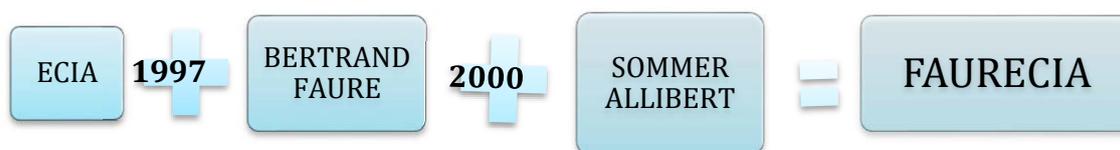
Sus principales socios estratégicos son: Howa, Dongfeng Motor Corporation, Magneti Marelli, Cummins y Beijing WKW Automotive Parts Co., Ltd. Y entre sus principales clientes se incluyen a las armadoras líderes del mundo como: sus principales clientes son: Volkswagen Group, Ford, PSA Peugeot Citroën, General Motors, Daimler, Renault-Nissan, BMW, Fiat/Chrysler, Toyota y Hyundai-KIA, entre otros. Pero también cuenta con competidores como: Magna Internacional, Johnson Control, Lear Corp., Yangon Automotive Interiors, IAC (International Automotive Components), Plastic Omnium, Peguform, Eberspächer, Boysen entre otros (Faurecia, 2015).

### 5.1.1 La historia de la empresa

Faurecia se formó en 1997 tras la fusión de Bertrand Faure (especialista en amortiguadores de asiento a base de resortes para la IA), Sommer Allibert y

ECIA-filial Peugeot (fabricante de asientos, frontales y del interior del vehículo). Contaba con más de 32,0000 empleados y presencia internacional. Comenzó a fabricar sistemas de exteriores a partir de la adquisición de la empresa americana AP Automotive Systems mejorando así el *know-how* y la internacionalización. En el 2000, compraron la compañía Sommer Allibert (piezas moldeadas de plástico) financiada por PSA Peugeot Citroën (que contaba con el 71.5% de participación de la organización). Así, se posicionó en el mercado de autopartes especialmente en el área paneles de puerta, módulos acústicos y paneles de instrumentos (Orbis;, 2016).

**Figura 4 Creación de Faurecia**



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Faurecia. (01 de Enero de 2016). *Our history Faurecia*. (F. Worldwide, Productor) Recuperado el 25 de Septiembre de 2016, de Faurecia.com: <http://www.faurecia.com/en/about-us/faurecia-worldwide>

En 2006 la empresa, se vio envuelta en temas de sobornos; pero esto no impidió que para 2009 junto con Shinsung Delta iniciara actividades en Corea del Sur suministrando paneles de plásticos a Renault-Samsung; ese mismo año se creó en India junto con Tata Systems Limited autocomp (TACO). TACO Faurecia Centro de Diseño (TFCD) proporciona servicios de ingeniería de diseño exclusivamente a Faurecia; también en 2009 adquiere EMCON Technologies (integrador de tecnologías de control de emisiones), con estas adquisiciones el grupo PSA Peugeot Citroën participaba con el 57.4% del capital de Faurecia. La empresa realizó diversas adquisiciones desde 2010 en Asia para establecerse en los mercados de India y China (Faurecia, 2015). Por ejemplo en 2010 adquirió la empresa Plastal de Alemania con el fin de mejorar su posición y liderazgo en Europa y aumentar su número de clientes (Ford, BMW, Daimler y el grupo VW); para enero de 2011 Faurecia realizó una participación estratégica del 21,2% en Amminex, para tener una mayor cartera de productos referentes a la reducción de óxidos de nitrógeno de los motores diésel (Orbis;, 2016).

En 2007 durante la crisis hipotecaria global y la automotriz de 2008 se tuvieron dificultades económicas que, gracias al apoyo del gobierno, la compañía superó logrando mejorar sus cifras de 2007 en 2011. Para 2015 se posicionó en el octavo lugar de los *100 global top suppliers* de la revista *Automotive News* siendo la cuarta potencia europea del sector de autopartes sólo después de las firmas Alemanas: Bosch, Continental y ZF (Automotive News, 2003-2016).

Faurecia es un proveedor establecido que cada año obtiene más contratos con los clientes debido a sus estrategias de desarrollo y proveeduría, servicios y soluciones innovadoras, confort, plataformas globales, alta calidad, entregas justo a tiempo, uso de materiales naturales/reciclados y productos estandarizados (Faurecia, 2015). Su enfoque en el desarrollo continuo, seguridad, calidad, modularidad/estandarización, diseño y medio ambiente lo ha llevado a posicionarse como un proveedor líder regional y global. Sus estrategias de crecimiento le han permitido ubicarse no solo en la Unión Europea sino en América del Norte, Asia y América del Sur debido, en gran parte, a sus adquisiciones (Orbis;, 2016).

**Tabla 10 Cronología de Faurecia**

<b>Años</b>	<b>Descripción</b>
1810	La creación de su principal socio capitalista Peugeot
1914	Bertrand Faure comienza su negocio
1997	La unión entre ECIA y Bertrand Faure. Creación de Faurecia
2000	El último en unirse: Sommer Allibert
2000-2010	Las adquisiciones, la expansión y la crisis
2010-2016	El desarrollo mediante la innovación y ventaja competitiva.

Fuente: Elaboración propia con base en datos Faurecia. (01 de Enero de 2016). *Our hystory Faurecia*. (F. Worldwide, Productor) Recuperado el 25 de Septiembre de 2016, de Faurecia.com: <http://www.faurecia.com/en/about-us/faurecia-worldwide>

## 5.1.2 Los productos, la calidad y los clientes

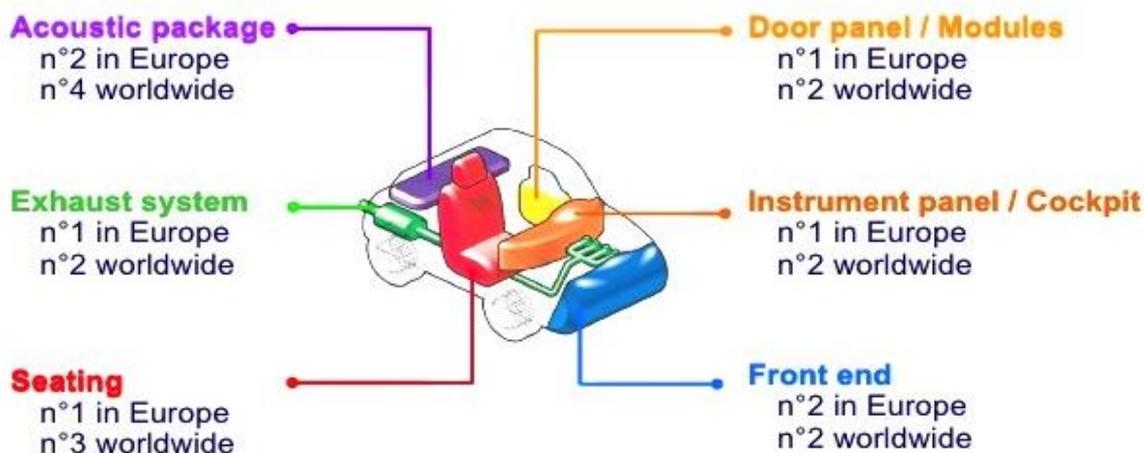
### Los productos

En 2015 Faurecia manufacturaba y comercializaba equipos para fabricantes de automóviles, sus productos se pueden clasificar en cuatro unidades de negocio (Faurecia, 2015, p. 3):

1. **Control de emisiones:** desarrolla y fabrica sistemas de escape completos, incluyendo componentes de reducción de emisiones, así como componentes para la acústica del sistema de escape. Es el proveedor número uno del mundo de sistemas de escape y componentes (incluyendo silenciadores, colectores y convertidores catalíticos). En 2014 su cuota de mercado mundial fue de 25% en valor (excluyendo monolitos) para vehículos ligeros y 22% para los vehículos comerciales.
2. **Asientos Automotrices:** diseña y fabrica sistemas de asientos, así como los componentes: bastidor, mecanismos, espuma, fundas para asientos, sistemas electrónicos, mecatrónica y neumática. Ensamblan sistemas completos, asientos delanteros y traseros, entregados en una base “justo a tiempo” para sus clientes. Desarrollan soluciones con un énfasis en seguridad, comodidad, calidad, versatilidad y el uso de materiales naturales y reciclados. Es el proveedor número uno del mundo de estructuras de asientos y sus mecanismos y el número tres de asientos completos. Su cuota de mercado mundial fue de 13% en valor de estructuras de asiento y sus mecanismos y 12% en valor de asientos completos.
3. **Sistemas de Interiores:** desarrolla y produce interiores de vehículos, tales como paneles de instrumentos y consolas centrales, módulos de cabina (paneles de instrumentos y consola central), puertas (paneles, módulos y sistemas de puertas), módulos acústicos, así como piezas decorativas. Actualmente está entre los dos primeros proveedores líderes en el mundo en sistemas de interiores de automóviles. Su cuota de mercado mundial fue de 14% en valor.
4. **Exteriores de automóviles:** manufactura partes exteriores pintadas de la carrocería (incluidos los parachoques, puertas traseras, guardafangos y spoiler), piezas de materiales compuestos (incluyendo guardafangos, techos y puertas, así como piezas semi-estructurales y estructurales) y los módulos frontales (incluyendo *front-end* estructurales y unidades de ventilación). Es el proveedor número uno de los

parachoques en Europa y número dos en todo el mundo. Su cuota de mercado es de 25% del valor de los parachoques en Europa. Fue vendido en 2016 a la francesa Plastic Omnium Co. Sus ventas sólo representaban el 9.8% de las ventas totales de Faurecia.

**Figura 5 Unidades de Negocios Faurecia 2005**



Fuente: Faurecia. (27 de Mayo de 2016). *Annual Shareholders' Meeting 2015*. Recuperado el 22 de Febrero de 2017, de [http://www.faurecia.com/files/corporate/publication/file/26.05.2016\\_ag\\_mai\\_2016\\_uk.pdf](http://www.faurecia.com/files/corporate/publication/file/26.05.2016_ag_mai_2016_uk.pdf)

En la tabla 5.4 se señalan algunos datos relevantes de las cuatro unidades de negocios de Faurecia.

**Tabla 11 Cifras clave de Faurecia por unidad de negocio**

Unidad de Negocio	Ventas MDE	% ingresos	No. Plantas	Centros de I+D	No de Empleados	No. De Países
Asientos Automotrices	6,188.2	29.9%	74	19	37,400	24
Tecnologías de Control de Emisiones	7,450.0	36%	78	7	21,200	25
Sistemas de Interiores	5,018.6	24%	78	28	33,600	23
Exteriores automotrices	2,035.1	9.8%	32	9	8,300	9

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Faurecia. (2015). *Registration Document 2004-2015*. Reporte anual del negocio, Nanterre. Recuperado el Mayo de 2015, de [http://www.faurecia.com/files/media/site\\_com\\_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia\\_ddr\\_2015\\_vgb\\_pour\\_mel.pdf](http://www.faurecia.com/files/media/site_com_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia_ddr_2015_vgb_pour_mel.pdf)

Para lograr ser un líder en sus diferentes unidades de negocio Faurecia ha tenido que desarrollar productos que se adapten a las demandas del sector. Su enfoque en autos más limpios, ligeros, confortables y sencillos al cliente, la ha llevado a realizar diferentes adquisiciones como EMco, Plastal Interior's Ford, entre otros para lograr un liderazgo en innovación tecnológica automotriz (Faurecia, 2015)

Respecto a la evolución de los negocios, en 2004 Faurecia tenía dos grandes familias: módulos interiores y otros módulos. La primera familia comprendía las unidades de negocio de asientos y sus partes, y a los paneles de las puertas que incluían los paquetes acústicos. La segunda familia se formaba por sistemas de escape que incluía filtros, silenciadores, convertidores catalíticos, líneas y sistemas de escape motriz y reacondicionamiento del sistema de propulsión; y a los módulos frontales que fabricaba parachoques y unidades de ventilación (Faurecia, 2015).

Para 2005 se reestructura la familia de módulos del interior de vehículos en específico el negocio de "otros interiores del vehículo", dividiéndose en: paquetes acústicos y paneles de Instrumentos y puertas, que agregaba nuevos productos de la consola central y del panel de instrumentos (los sistemas de aire, sonido, sistema de navegación, tomacorrientes, guanteras, bolsas de aire, luces, etc.) (Faurecia, 2015).

Para 2006 al negocio de paquetes acústicos se agregaban nuevos productos como: interiores textiles (para asientos), tapetes aislantes de sonido del maletero y estanterías (Faurecia, 2015).

En 2007, se continúan los mismos negocios que el año 2006, sólo se da un cambio de nombre al negocio de paquetes acústicos y acabados suaves (Faurecia, 2015).

Para 2008 se implementan nuevos productos en los sistemas de escape como las válvulas del catalizador para la reducción selectiva y las válvulas para la recirculación de gases de escape. Ese mismo año en los sistemas de exteriores

se agregaron productos de arquitectura del módulo, las estructuras de la fascias y sistemas de enfriado del motor (Faurecia, 2015).

En 2009, se implementaron reducciones de costos que generaron una reestructuración en casi todos los negocios, el negocio de paquetes acústicos y acabados suaves reorganizó textiles y acabados, para crear el negocio de sistemas de interiores. El negocio de sistemas de escape también sufrió una reestructura con negocios como acústica, control termal y tratamiento de óxidos de nitrógeno, sistemas de exteriores y reorganizó su estructura creando módulos de seguridad y cambiando los sistemas de enfriado a sistemas de escape (Faurecia, 2015).

Durante 2010 se realizaron varias alianzas y adquisiciones que llevaron a cambios en la estructura del negocio. El negocio de asientos automotrices creó la unidad de módulos de seguridad y confort; el negocio de tecnologías de control de emisiones se enfocó en convertidores catalíticos y en líneas y sistemas de escape. En los sistemas exteriores fue más notoria la presencia de interfaces híbridas (Faurecia, 2015).

En 2011, nuevas adquisiciones y acuerdos se dieron para el negocio de asientos, interiores y control de emisiones; se vio una reestructuración al cambiar el negocio de seguridad y confort a la unidad de sistemas de interiores y reformándolo a módulos de seguridad. El negocio de tecnologías de emisiones se reformó con nuevos negocios como sistemas de motor, y el colector mecánico aislado (Faurecia, 2015).

Y para 2012 las estrategias de crecimiento llevaron a continuar con las adquisiciones enfocadas en sistemas de interiores y en asientos. En sistemas de asientos se agregaron los negocios de: sistemas eléctricos, mecatrónicos y neumáticos. Al sistema de interiores se le sumó el negocio de partes decorativas y metálicas, a tecnologías de control de emisiones se agregaron negocios de partes terminales frío-calor y los nuevos sistemas colectores de escapes de recuperación de calor, los sistemas de control de contaminantes y las válvulas. Al negocio de sistemas de exteriores se agregaron nuevos negocios de pinturas

para partes exteriores, y el negocio de piezas exteriores de materiales compuestos (Faurecia, 2015).

En 2013 continúa el crecimiento y alianzas para un desarrollo futuro en Asia, pero con los mismos negocios del 2012, la diferencia es que ahora son 4 unidades de negocio, dejando a un lado los términos de familia y módulos interiores y otros módulos. En tecnologías de control de emisiones se agregan a los productos de las innovaciones referentes a tecnologías de sonido del escape dinámicas (EDST) (Faurecia, 2015).

El año 2014, continúa con su enfoque en innovación y reducciones con un enfoque en el ambiente y plataformas estandarizadas alrededor del mundo. Sus unidades de negocios son las mismas que en 2013, pero enfocadas en el crecimiento en Asia (Faurecia, 2015).

En 2015 contaba con las mismas unidades de negocio que 2014 y 2013: Asientos automotrices, tecnologías de control de emisiones, sistemas de interiores y exteriores automotrices. Sus previas alianzas le brindan una cartera de productos enfocados en tecnologías innovadoras orientadas a la reducción de peso y uso de materiales renovables. Ayudar al cliente a lograr sus objetivos en reducción de contaminantes es una prioridad. Sus plataformas globales generan una cartera de clientes más diversa alrededor del mundo con un enfoque en una Industria 4.0, se anuncia la venta del negocio de exteriores automotrices (con algunas excepciones) a Compagnie Plastic Omnium y se continúa la visión de innovación en interiores del vehículo conectado (Faurecia, 2015).

**Tabla 12 Unidades de negocio y familias de Faurecia**

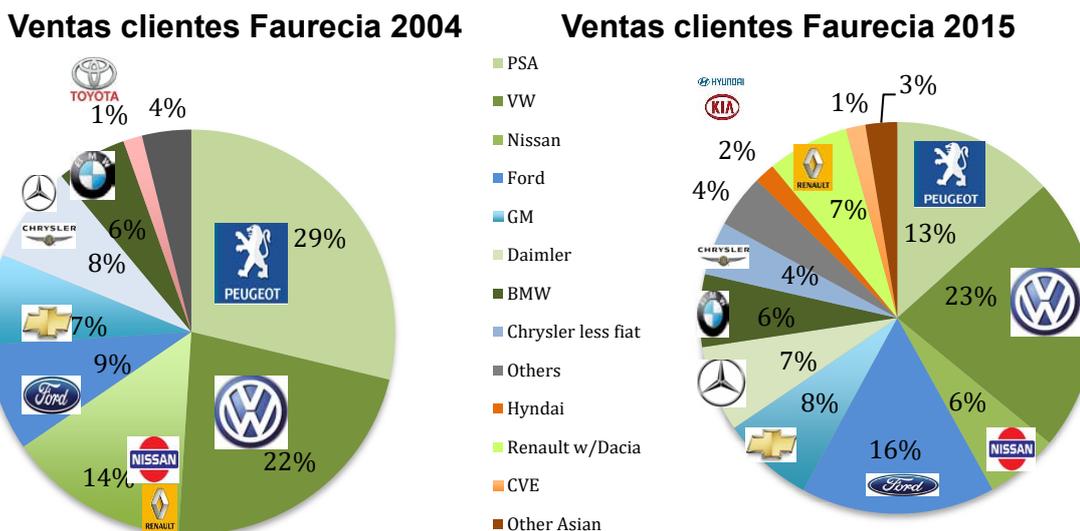
2004		2009		2015	
Módulos interiores del vehículo	Asientos automotrices	Módulos interiores	Asientos automotrices		Asientos automotrices
	Otros interiores de vehículo		Sistemas de interiores		Sistemas de interiores
Otros módulos	Sistemas de Escape	Otros módulos	Tecnologías de control de emisiones		Tecnologías de control de emisiones
	Módulos frontales-finales		Sistemas exteriores		Exteriores automotrices

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Faurecia. (2015). *Registration Document 2004-2015*. Reporte anual del negocio, Nanterre. Recuperado el Mayo de 2015, de [http://www.faurecia.com/files/media/site\\_com\\_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia\\_ddr\\_2015\\_vgb\\_pour\\_mel.pdf](http://www.faurecia.com/files/media/site_com_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia_ddr_2015_vgb_pour_mel.pdf)

### La Calidad y los clientes

Dentro de los clientes más importantes se encuentran a VW y PSA (Peugeot + Citroën) de origen alemán y francés respectivamente, ya que representan cerca del 38% de las ventas totales de la firma. En 1997, Faurecia tenía como principal cliente a PSA que representaba el 60% de sus ventas, conforme paso el tiempo y debido a la estrategia de diversificación aumentaron su cartera de productos; la estrategia de plataformas globales le han permitido aumentar su variedad de clientes. A partir de 2012, Faurecia inicia una alianza con Ford Motor Co. para ingresar al mercado asiático. En la gráfica 5.1 se observar cómo existe una mayor diversificación de los clientes para 2015. Se observa que la participación de PSA dejo de ser la predominante, sin embargo, las marcas regionales siguen siendo las principales consumidoras, aunque el incremento en marcas asiáticas es más evidente. (Faurecia, 2015).

Gráfica 5. 1 Cambios en los principales clientes de Faurecia



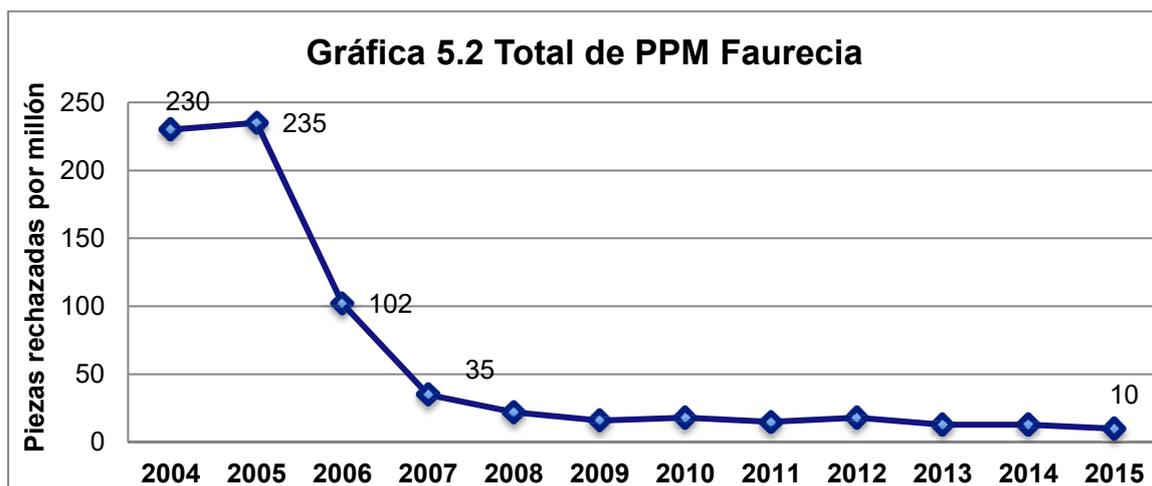
Fuente: Elaboración propia con base en datos de Faurecia. (2015). *Registration Document 2004-2015*. Reporte anual del negocio, Nanterre. Recuperado el Mayo de 2015, de [http://www.faurecia.com/files/media/site\\_com\\_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia\\_ddr\\_2015\\_vgb\\_pour\\_mel.pdf](http://www.faurecia.com/files/media/site_com_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia_ddr_2015_vgb_pour_mel.pdf)

Los clientes están relacionados directamente con los productos y viceversa, no puede haber productos de calidad sin clientes que la exijan. Calidad es uno de los tantos objetivos de las empresas pues esto le permite tener una sana relación con los clientes, ellos buscan satisfacción, calidad, entregas, innovaciones y precios.

Un indicador de la satisfacción del cliente son las piezas por millón rechazadas (PPM<sup>25</sup>), con este indicador se puede observar el desempeño del proveedor, algunos proveedores generan programas dedicados a la mejora de sus procesos y sistemas que les permiten estandarizar y lograr la calidad en todas su plantas; Faurecia desarrolló el programa FES; en la gráfica 5.2 se puede observar cómo mediante la implementación del programa *Breakthrough Quality Plan* iniciado en 2006 se pudo reducir el número de piezas por millón rechazadas (PPM). En 2004 se tenía un rechazo de 230 piezas en el año, para 2015 se obtuvieron diez piezas; esto es una reducción del 95.75% en rechazos de cliente (Faurecia, 2015).

<sup>25</sup> Los PPM es un acrónimo en inglés de las piezas defectuosas rechazadas por el cliente con base al millón de piezas recibidas.

Gráfica 5.2 Total de PPM de Faurecia

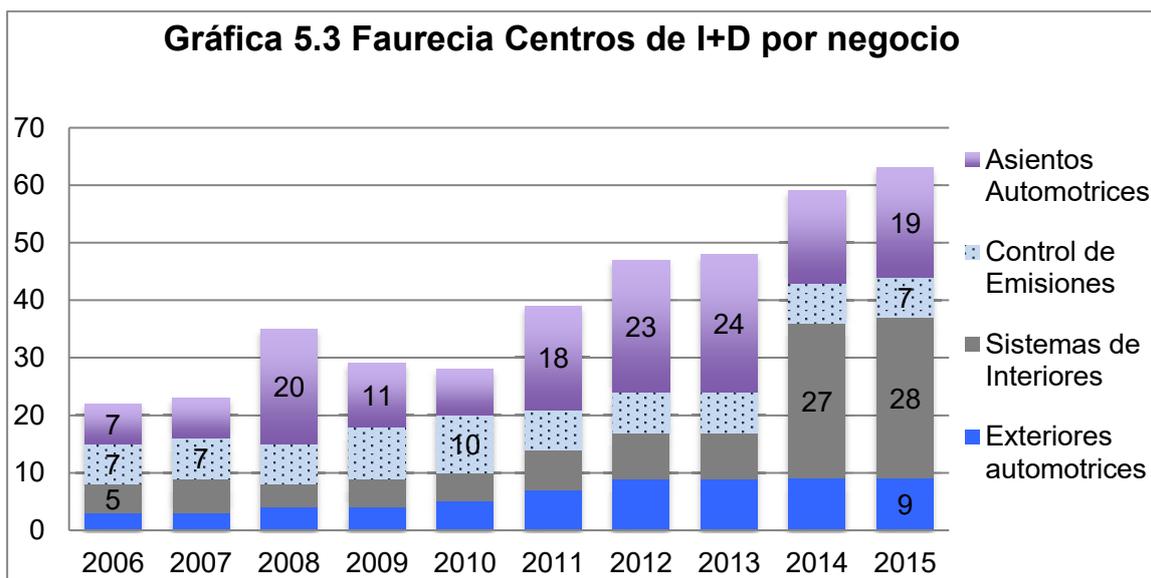


Fuente: Elaboración propia con base en datos de Faurecia. (2015). *Registration Document 2004-2015*. Reporte anual del negocio , Nanterre. Recuperado el Mayo de 2015, de [http://www.faurecia.com/files/media/site\\_com\\_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia\\_ddr\\_2015\\_vgb\\_pour\\_mel.pdf](http://www.faurecia.com/files/media/site_com_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia_ddr_2015_vgb_pour_mel.pdf)

### 5.1.3 Nuevas tecnologías: patentes y gasto en I+D

La mayoría, si no es que todas las empresas del sector automotriz, están enfocadas en el desarrollo de nuevas tecnologías y Faurecia no es la excepción, sus estrategias de crecimiento e innovación lo posicionan como un líder en el sector. Dentro de las acciones que desarrolló con su crecimiento fueron las constantes adquisiciones de negocios, esto le ha llevado a tener más centros de investigación. En la gráfica 5.3 se puede observar el crecimiento de la firma después de 2010 en especial del negocio de asientos automotrices, para 2014 y 2015 se dio un crecimiento en el negocio de Sistema de interiores. El crecimiento de los centros de Investigación y desarrollo (I+D) fue de 186.4%, con una ligera caída hacia 2009 debido a la crisis económica (Faurecia, 2015).

Gráfica 5. 3 Centros de I+D por negocio de Faurecia



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Faurecia. (2015). *Registration Document 2004-2015. Reporte anual del negocio*, Nanterre. Recuperado el Mayo de 2015, de [http://www.faurecia.com/files/media/site\\_com\\_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia\\_ddr\\_2015\\_vgb\\_pour\\_mel.pdf](http://www.faurecia.com/files/media/site_com_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia_ddr_2015_vgb_pour_mel.pdf)

Los centros de investigación y las patentes desarrolladas en dichos centros son un indicador del enfoque que está teniendo la empresa en innovación tecnológica. Como se puede advertir en la tabla 5.5, el número de patentes entre 2007 a 2015 tuvo un crecimiento de 101.2% (cabe señalar que en los reportes de 2004 hasta 2006 no mencionan el número de patentes generadas). El año con mayor crecimiento comparado con su año previo fue 2010, sin embargo se ha tenido un crecimiento mínimo y para 2015 se redujeron las patentes y lo mismo sucedió con gasto en I+D que ha disminuido desde 2012, pese al crecimiento de los centros de I+D. (Faurecia, 2015).

Tabla 13 Patentes desarrolladas por Faurecia (2007-2015)

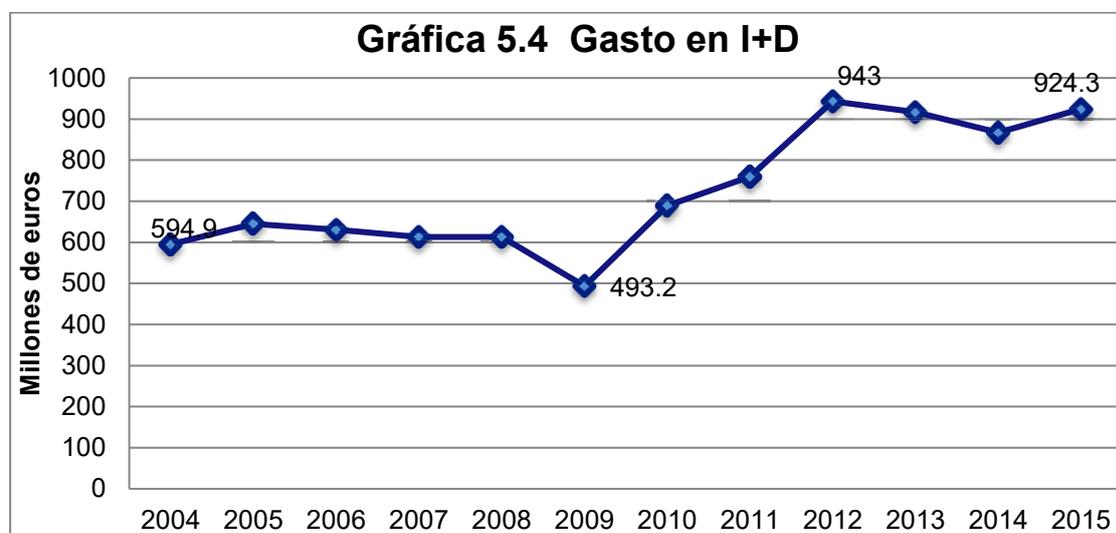
Año	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2007-2015
No. Patentes		243	303	200	300	390	460	500	505	489	
Índice Creci. %			24.7%	-34.0%	50.0%	30.0%	17.9%	8.7%	1.0%	-3.2%	101.2%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Faurecia. (2015). *Registration Document 2004-2015. Reporte anual del negocio*, Nanterre. Recuperado el Mayo de 2015, de [http://www.faurecia.com/files/media/site\\_com\\_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia\\_ddr\\_2015\\_vgb\\_pour\\_mel.pdf](http://www.faurecia.com/files/media/site_com_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia_ddr_2015_vgb_pour_mel.pdf)

En la gráfica 5.4 se puede observar el crecimiento que se ha tenido respecto a gasto en Innovación y Desarrollo (I+D), con una caída en 2009 de 19.5% debido

a la crisis; el gasto se ha ido recuperando y su crecimiento entre 2004 a 2015 fue de 55.4%. El año en el que se nota un mayor crecimiento fue 2010 cuando comenzó la recuperación y se invirtió más de lo que se había asignado en el año anterior, con un crecimiento de 39.7%.

Gráfica 5. 4 Gastos en I+D



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Faurecia. (2015). *Registration Document 2004-2015*. Reporte anual del negocio , Nanterre. Recuperado el Mayo de 2015, de [http://www.faurecia.com/files/media/site\\_com\\_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia\\_ddr\\_2015\\_vgb\\_pour\\_mel.pdf](http://www.faurecia.com/files/media/site_com_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia_ddr_2015_vgb_pour_mel.pdf)

Algunos productos que por unidad de negocio reflejan su posicionamiento en innovación son:

- Asientos automotrices: *Active Wellnes™* es una innovación ganadora en 2015; es un asiento que no sólo detecta el estado físico y emocional de los pasajeros, también genera recomendaciones y acciones para el pasajero y su comodidad. Los asientos más ligeros y amplios aportan una reducción del peso en 2.3 kg por cada asiento.
- Tecnologías de control de emisiones: el sistema *SCR BlueBox®*, reduce hasta el 90% de los óxidos de nitrógeno emitidos por el motor en condiciones económicas óptimas y permitirá el cumplimiento de las normas europeas 2017 y 2020 respecto a emisiones de CO2. Otras innovaciones de este negocio son el *EHR* (*Exhaust Heat Recovery System*), *EHPG* (*Exhaust Heat Power Generation*), y *Resonance Free Technology™*.

- Sistemas de Interiores: interfaces Hombre-Máquina como la tecnología *Deco Display screens*, las molduras en madera *Ligneos innovation* y materiales de alto rendimiento para paneles como *the flaxpreg*, *NAFILEan* y *Slushlite 3 (PVC-free)* que reducen el peso en un 25%.
- Exteriores automotrices: su innovación más reciente denominada *Urban liftgate* muestra un elevador hidráulico en la parte trasera de un vehículo que contiene una combinación de técnicas de pintura, materiales, señalización y materiales compuestos para reducir peso. Otra innovación es el sistema de apertura automática.

En 2015 a Faurecia le fueron otorgadas algunos premios por su innovación, incluidos: *Automotive Innovation Award* y *Janus des composants et des materiaux*, entre otros. Su estrategia de crecimiento lo han llevado a realizar alianzas con Philips para soluciones de- purificación de aire y con Howa; *joint ventures* con DongFeng motor en China y asociaciones con Kya-Hyundai y algunas universidades, laboratorios entre otros para crear centros tecnológicos para desarrollar nuevos materiales (orgánicos) y componentes, enfocados en el cuidado del medio ambiente (Faurecia, 2015).

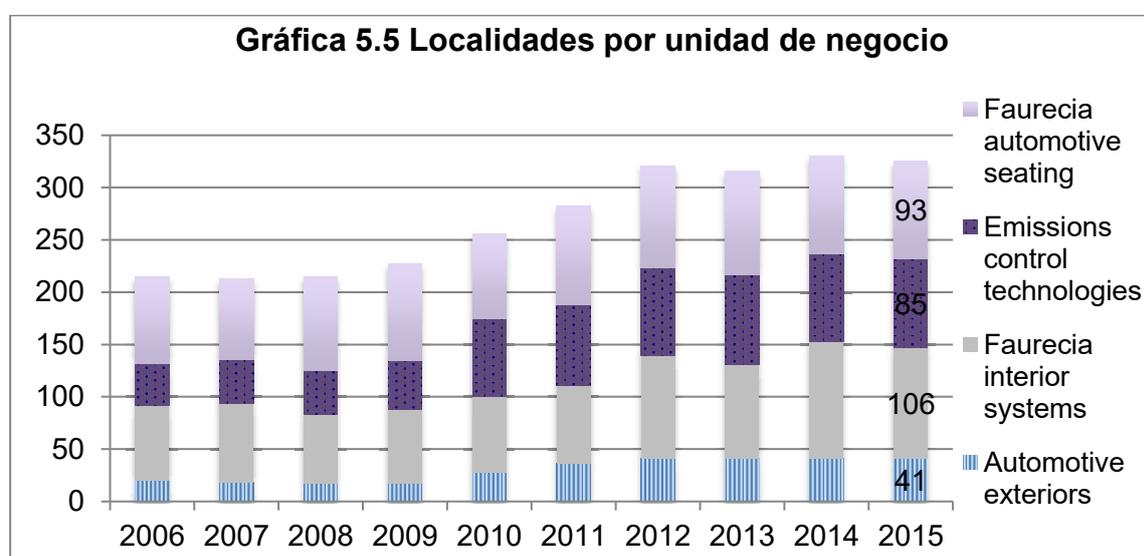
#### **5.1.4 Localización y empleados**

En los informes anuales se da a conocer que Faurecia desde 2005 ésta llevando una estrategia de relocalización para disminuir gastos. Se observa que cada año Faurecia reduce su presencia en Europa Occidental para ampliar su presencia en regiones como Europa del Este, Asia y Norteamérica. El principal motivo se debe a que los países como Francia, Alemania y España son países de costos elevados, mientras que Polonia, China, Brasil, Marruecos y México son países de bajo costo. Otros motivos que han llevado a esta restructuración y crecimiento tienen que ver con su objetivo de estar presente donde exista una planta OEM para así reducir costos logísticos y tiempos de respuesta y ser un

proveedor más atractivo en cuanto a precio y tiempos de entregas (Faurecia, 2015).

La gráfica 5.5 muestra el número total de localidades (incluidas plantas y centros de desarrollo tecnológico) existentes por unidad de negocio, se observa que después de la crisis de 2008, inició un crecimiento en los negocios de sistemas de Interiores y control de emisiones, por su parte, asientos automotrices presentó menos cambios. En el año de la crisis mundial (2008), el crecimiento de localidades fue mínimo. La estrategia de cerrar localidades en ciertos países (costosos) para abrirlas en otros (económicos) les ha generado beneficios como reducción de costos y aumento de presencia en nuevos mercados (Faurecia, 2015).

Gráfica 5. 5 Localidades por unidad de negocio

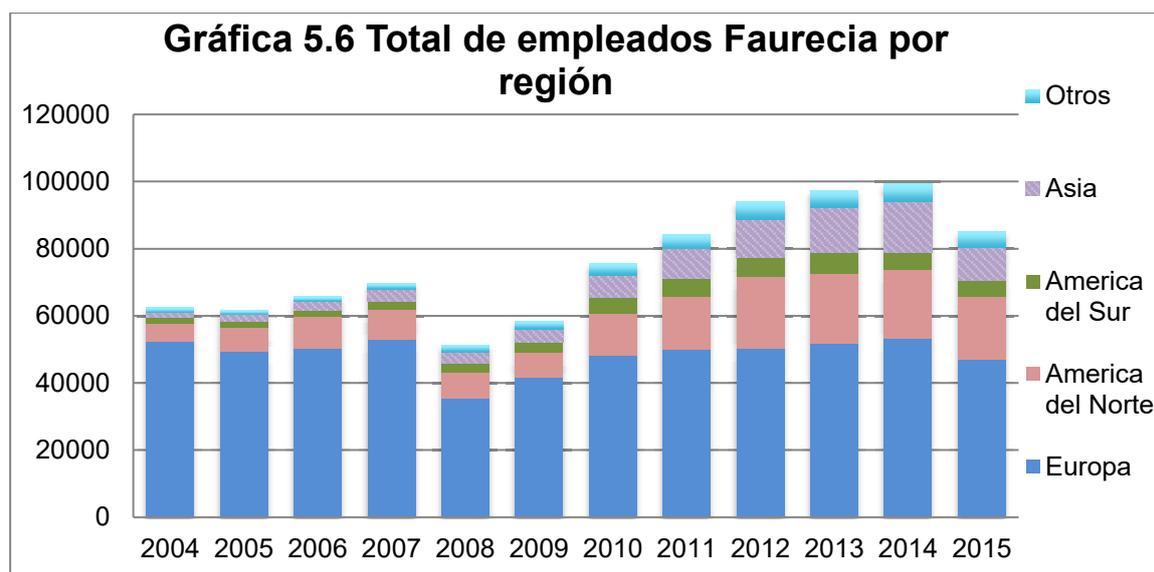


Fuente: Elaboración propia con base en datos de Faurecia. (2015). *Registration Document 2004-2015*. Reporte anual del negocio, Nanterre. Recuperado el Mayo de 2015, de [http://www.faurecia.com/files/media/site\\_com\\_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia\\_ddr\\_2015\\_vgb\\_pour\\_mel.pdf](http://www.faurecia.com/files/media/site_com_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia_ddr_2015_vgb_pour_mel.pdf)

El crecimiento respecto a capital humano se puede conocer mediante la gráfica 5.6 que presenta el número de empleados por región; se observa, un crecimiento en capital humano de 36.3% entre 2004 y 2015; al igual que la mayoría de las empresas, en 2008, Faurecia vio disminuida su plantilla laboral en 23.6%; sin embargo, después de esta caída, la empresa generó una serie de reestructuras para reducir costos, lo que permitió en 2009 tener una

recuperación y lograr un crecimiento gradual. Se debe considerar que el crecimiento en Europa fue mínimo a partir de 2010, mientras que se dio un crecimiento mayor en Asia y América del Norte. Asia, entre 2004 y 2015 tuvo un crecimiento de 553%, América del Norte 244.6%; Europa observó una reducción del 9.9% entre 2004 y 2015. Una nueva crisis en Europa, un crecimiento mínimo en Asia y poco o nada en América del norte, llevan a una caída del 14.2% en los empleos para 2015 (Faurecia, 2015).

Gráfica 5.6 Total de empleados de Faurecia por región

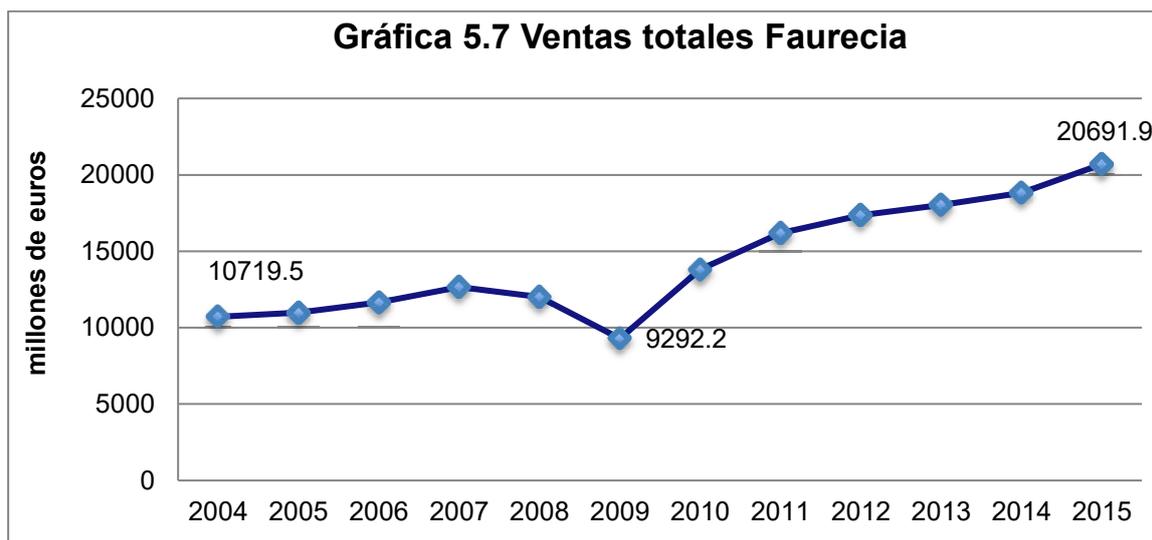


Fuente: Elaboración propia con base en datos de Faurecia. (2015). *Registration Document 2004-2015*. Reporte anual del negocio, Nanterre. Recuperado el Mayo de 2015, de [http://www.faurecia.com/files/media/site\\_com\\_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia\\_ddr\\_2015\\_vgb\\_pour\\_mel.pdf](http://www.faurecia.com/files/media/site_com_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia_ddr_2015_vgb_pour_mel.pdf)

### 5.1.5 Ventas totales entre 2004-2015

Asia es la región con mayor producción de vehículos y con el mercado de mayor crecimiento a nivel global, las ventas de Faurecia muestran esta tendencia puesto que entre 2004 y 2015 se dio un incremento de más del 900%. Pese a este dato, las mayores ventas de 2015 se dieron en Europa (11,256.3 mde), América del Norte (5,543.6 mde) y Asia (3,101.9 mde). En la actualidad se observan acciones que están enfocadas en la expansión en China, Corea del Sur, India y Tailandia (Faurecia, 2015).

Gráfica 5.7 Ventas totales de Faurecia



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Faurecia. (2015). *Registration Document 2004-2015*. Reporte anual del negocio, Nanterre. Recuperado el Mayo de 2015, de [http://www.faurecia.com/files/media/site\\_com\\_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia\\_ddr\\_2015\\_vgb\\_pour\\_mel.pdf](http://www.faurecia.com/files/media/site_com_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia_ddr_2015_vgb_pour_mel.pdf)

## 5.2 Estrategias del Grupo Faurecia

Las principales estrategias desarrolladas por el grupo en 2004 fueron (Faurecia, 2005):

- Cambios en la estructura del grupo en los negocios de *Vehicles interior* y *Exhaust systems*.
- Venta de actividades no estratégicas en los negocios de *Mechanics and Environment* y en *Steering Columns*.
- Reducción de costos en puestas en marcha de nuevos programas.
- Crecimiento en America del Norte.
- Planes de mejora como: rendimiento de fabricación, redistribución de la huella industrial, plan de compras, gestión y administración de programas, mejoras en la calidad y en la seguridad industrial.
- Inversión en restructuración de negocios de Francia y Alemania.
- Más benéficos por acciones.

Las estrategias más importantes generadas en 2008-2009 fueron (Faurecia, 2009):

- Versatilidad en la mezcla de diferentes clientes, con un mayor mercado para VW y BMW.
- Mejoras operacionales cómo la reducción de costos indirectos, reducción de inventarios, reducción en días de pago de 90 a 60 días y generación nuevos contratos para mercados emergentes como China y Corea
- Programa de recuperación del negocio en Estados Unidos.
- Mejoras en los costos de reestructura en la redistribución industrial y en los ajustes de personal.
- Mejoras en la utilidad operativa, alivio de la deuda y en el balance del flujo de efectivo.
- Adquisición de Emco Technologies y Plastal Alemania.
- Se incrementa el capital en 450 millones de euros (mde).
- Se introduce el programa “*Challenge 2009*” que buscaba lo siguiente:  
Reducción de costos en 600 mde, reducción del punto de equilibrio en un 15%, reducción en inversión de 100 mde, inversión enfocada en investigación y desarrollo en específico para el control de emisiones contaminantes, mejoras en el capital de trabajo en 200 mde. Y generar efectivo positivo.

Las principales estrategias desplegadas en 2015 fueron (Faurecia, 2016):

- Transformación del modelo de negocios a “*new normal*” mediante asociaciones con DongFeng para un crecimiento, mayor crecimiento de ventas con OEM chinas y de Corea, y cambios en el modelo operativo en Asia.
- Cambio en la cartera de negocios al vender el negocio de Exteriores Automotrices y eliminando la deuda neta con la venta de dicho negocio y con la conversión de bonos en 2008.
- Se mejora el desempeño industrial mediante plataformas globales, procesos y productos estándar y en volumen siguiendo prácticas de *benchmark*.

- Mayor difusión y comunicados de prensa, así como la presencia en Auto shows mundiales.
- Reducción de costos fijos (personal, operacional y mayores sinergias).
- Crecimiento en ventas con alto apalancamientos y mejoras en la rentabilidad
- Lanzamiento de productos perfectos con desarrollo tecnológicos y que general valor agregado.
- Relaciones estratégicas con más clientes y con más importancia, la estrategia de estar cerca de los clientes

A continuación, se muestra la tabla 5.6 con algunas de las estrategias desarrolladas entre 2004 y 2015 por Faurecia. Se considera que todos parten de las estrategias descritas por Porter (1982) de estrategias de diferenciación, reducción de costos y segmentación, sin embargo, las estrategias a identificar son las descubiertas en los modelos productivos establecidos por Boyer y Freyssenet (2000).

**Tabla 14 Las estrategias y acciones del grupo Faurecia (2004-2015)**

Los Modelos Productivos Boyer-Freyssenet (MT)		Estrategia de Faurecia	Acciones implementadas
Estrategia de Calidad	<p>Productos: de alta calidad o de lujo Distribución: de entrada internacional. Mercado clientela acomodada y adinerada Internacional Tipo de trabajo: cualificado, especializado</p> <p>Productos: enfocados a la posición social y económica de los clientes. La organización: garantiza la calidad del material y del proceso, venden su imagen. Sus empleados: se valoran por su profesionalidad. Propietarios, profesionistas y proveedores: se preocupan por la marca y la calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadenas de abastecimiento de calidad.</li> <li>• Creación de programas de calidad</li> <li>• Enfoque en clientes</li> <li>• Diversificación de cartera de clientes Premium.</li> </ul>	<p>Mejora en el rendimiento de calidad de los proveedores y un monitoreo más cercano se asegura la cadena de abastecimiento. El lanzamiento en 2006 del plan <i>Breaking through Quality</i> para reducir el número de PPM. La implantación del sistema de excelencia Faurecia (FES por sus siglas en inglés) para mejorar el rendimiento de fabricación de la empresa buscando, calidad, costos, entregas y seguridad. Creación de un programa de crecimiento de empleados expertos que permite crear nuevos desarrollos y dar servicio al cliente a nivel local e internacional. Nuevos programas enfocados en alta calidad y alta tecnología. Enfoque en marcas Premium y clientes Premium (mejoras en confort, peso, calidad, nuevas funciones, cumplir regulaciones, mejorar el desempeño y uso de materiales naturales).</p>
Estrategia de Volumen	<p>Objetivo: buscan economías de escala con modelos estándar y cantidad creciente. Mercado: Homogéneo, creciente, primero nacional y después internacional. Tipo de trabajo: mano de obra abundante y sindicalizada, el trabajo es indiferenciado y se repite siempre. Productos: responden a necesidades básicas de transporte Procesos: son estables y permiten el flujo de la producción. Organización: los compromisos de la empresa se establecen entre los dirigentes y los sindicatos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento en regiones en desarrollo</li> <li>• Desarrollo de plataformas globales y en masa</li> <li>• Sinergias para generar economías de escala.</li> </ul>	<p>Se expanden los negocios en América del Norte, República Checa, Corea, Polonia, India, Tailandia, Brasil y China. Se da la máxima estandarización de partes no visibles, grupos y plataformas por cliente en todo el mundo (se optimizan inversiones). Las nuevas capacidades buscan la eficiencia logrando la producción en masa y la estandarización. Se implementan programas de fabricación a gran escala y se renegocia con clientes interesados. Se genera una cooperación con Nissan-Renault para ofrecer capacidad, enfocada en el bajo costo. Se adquiere Emcon Tech para generar economías de escala y sinergias para entrar en el mercado de vehículos comerciales. Cooperación con varios grupos como: NHK Springs, Changchun Xayang group, etc.</p>

<p>Estrategia de Reducción de Costos</p>	<p>Objetivo: reducción de costos en todo momento. Se explotan otras fuentes de ganancia si no cuestionan la reducción de los costes y evita tomar riesgos técnicos, sociales, comerciales y financieros.          Mercado: Moderadamente jerarquizado y privilegiado en precio.          Producto: se incrementa el nivel de equipamiento básico.          Tipo de trabajo: mano de obra semi cualificada y sindicalizada, competitivos en el exterior.          Producción: en volumen, diversidad, calidad y oferta ajustada, se evitan las variaciones.          Organización: mejoras poco a poco, los compromisos son entre dirigentes, asalariados y proveedores, tiene una capacidad competidora despiadada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas de negocios no eficientes</li> <li>• Reestructuración a países de bajo costo</li> <li>• Nuevas plantas con metodología <i>Just in time</i></li> <li>• Acciones para reducir costos</li> </ul>	<p>Se vende el negocio de: <i>Steering columns, mechanics and enviromental, acustics and soft trim</i> (sitios en Hameln y Neckarsulm) y recientemente Automotive Exterior (2015).          Salida de plantas productivas de países de alto costo como: Francia, Alemania, España, etc. para desarrollar plantas en regiones de bajo costo como Asia y Europa del Este principalmente.          Nuevas plantas con la estructura <i>Just in time</i> en varios países como: Sudáfrica, Estados Unidos, China, España, Eslovaquia, Irán, Francia y Alemania.          Programas de reducción de costos (empleados y gastos de manufactura) y mejoras en la productividad, centros de desarrollo y localización de componentes en países de bajo costo.          Realizar la estandarización de productos y recursos en países de bajo costo al implantar FES en las plantas de manufactura          Se logran plataformas modulares internacionales y estandarización de productos y procesos para compensar las inversiones en desarrollo de nuevos productos.</p>
<p>Estrategia de Innovación</p>	<p>Objetivo: modelos innovadores que responden a nuevas expectativas en tiempo requerido.          Mercado: la renta se explota saturando la demanda, el mercado se renueva por las nuevas capas de la población emergente.          Tipo de trabajo: asalariados emprendedores y oportunistas.          Producción: capacidad de innovación y una organización reactiva, se tiene pericia y asume riesgos.          Organización: autónomo en el plano financiero; existe el pacto entre dirigentes, innovadores y asalariados reactivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación para desarrollo de proyectos innovadores</li> <li>• Reforzar e incrementar la capacidad tecnológica</li> <li>• Generación de nuevos materiales</li> <li>• Asociaciones con instituciones académicas</li> <li>• Nuevos productos innovadores</li> </ul>	<p>Cooperación con empresas automotrices, experiencia tecnológica en electrónica, acústica, transferencias de calor, etc. eficacia mejorada de componentes y módulos (tiempos y costos).          Adquisición total de Taco para crear un centro de desarrollo en India.          Adquisición de grupos con tecnología de innovación como: Hoerbiger's, Cummins Emissions Solutions, Proton y Magneti Marell.          Más capacidad tecnológica con centros de I+D.          El uso de fibras naturales e híbridas para reducir el uso de productos plásticos y metales.          Desarrollar nuevos materiales basados en residuos naturales: Mitsubishi <i>Chemicals e Interval</i> (cooperativa agrícola).          Asociación con universidades tecnológicas, escuelas de ingeniería y centros de i+D en Francia y Alemania (Supéley, ECP, TUM, TUD and Fraunhofer ICT).          Enfoque en un estado del arte mundial de los centros de I+D.          Innovación basada en el segmento Premium (el confort, la calidad, la ligereza, integrar funciones, cumplimiento de regulaciones, más rendimiento del motor, reducción de tamaño, otros materiales naturales y reciclados).</p>

Otro tipo de estrategia	Estrategia de Faurecia	Acciones Implementadas	
Estrategias de Crecimiento	<p>Para autores como Ansoff (1979) se puede crecer mediante desarrollo del producto, desarrollo del mercado, penetración o diversificación, pero existen otros como: desarrollo de necesidad, replicación, expansión, ampliación, diversificación, franquicia, adquisición, <i>joint venture</i>, fusión y alianza estratégica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisiciones para obtener mayor mercado, expansión y crear valor de marca</li> <li>• Expansión internacional y de mercados</li> <li>• Cooperación con clientes</li> </ul>	<p>Adquisición de : Daeki Faurecia, SAI Automotive AG, Auto-Plastic Systems, Duroplast México, Al Manufacturers (SA), Emcon Technologies, Taco Faurecia Design Center (TFDC), Plastal, Hoerbiger's, Incalplast, Visteon France, Johnson Controls seat bussines, Angell-Demmel Europe, Yutaka- India, Automotive Components Holdings, LLC de Ford, Mecaplast, Sora Composites. <i>Joint venture</i> con: Kwang Jin Sang Gong (SK), Continental, Guangneng, Huaxiang Group, Metalloprodukcia, Ningbo Huazhong Plastic Products Co (Ch), Rush Group Ltd, Howa Textile Industry Co., DRB-Hicom, Summit Auto Seat, DongFeng, Expansión internacional con plantas <i>just in time</i>: en Estados Unidos, México, Brasil, Polonia, República Checa, Rumania, Tailandia, Corea, China, España. Cooperación en proyectos con clientes (Chery y Dongfeng Hyundai-Kia, Renault-Samsung y Geely).</p>
Estrategias de reestructuración	<p>Se busca sanear el negocio en crisis y reestructurar su cartera de negocios, se reestructura el liderazgo y a la organización, se redefinen las estrategias del negocio, se venden activos, se mejora la rentabilidad, algunos negocios no generan intereses y se plantea abandonarlos. Hay reducción de inversiones para tener flujo de efectivo. Se liquidan negocios y se designan recursos a otras actividades en crecimiento.</p>	<p>Reestructuras del grupo</p>	<p>Venta de negocios: Steering Columns, Mechanics and Environment, (acoustics and soft trim y Automotive Exteriors, y la reestructura en los negocios de Automotive Seating e Interior Systems. Reorganización de los negocios en Francia, Alemania y España. Esfuerzos de reestructuración de varios sitios y adaptación de instalaciones. Nueve nuevos centros de fabricación e innovación para mejorar competitividad</p>
Estrategia de relocalización	<p>Se trasladan de actividades económicas al extranjero mediante la combinación de comercio transfronterizo e IED. Su principal característica es la sustitución. Los costos de producción, prestaciones de servicios, cercanía geográfica, disponibilidad y calidad de recurso humano, estabilidad política y economía y condiciones empresariales favorables son factores importantes a considerar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reubicación en países de bajo costo</li> <li>• Desarrollo de prototipos en países en desarrollo</li> <li>• Reorganización de plantas por crisis.</li> </ul>	<p>Reubicación de sitios en Europa Occidental hacia países de menor costo como Europa del Este y Asia. Rápido desarrollo en América del Norte y Asia, salida de Europa Llevar ingeniería y productividad de prototipos a países en desarrollo con costo moderado y cercano a clientes. En 2008 se reorganizan plantas, se ajustan costos y plantillas, se cierran de plantas en países de alto costo para abrir nuevas instalaciones a países de bajo costo. Nuevas filiales en Marruecos, Rusia, India y Asia para reducir costos y recursos</p>

Estrategias de Marketing	Se identifica y priorizan los productos con mayor potencial y rentabilidad, se selecciona al público al que va dirigido, se define la posición de la marca a lograr en la mente de los clientes y se trabajan las variables de (producto, precio, distribución y comunicación).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en foros dedicados al sector de automóvil</li> <li>• Incremento de recursos de marketing y nueva imagen.</li> </ul>	<p>Eventos en todo el mundo dedicados a informar a clientes sobre los nuevos conceptos y soluciones de la firma</p> <p>Participación en programas de innovación y ferias internacionales del automóvil: Detroit, Shanghai, Frankfurt y París (en 2014 después de 12 años de ausencia).</p> <p>Fuertes ventas y actividades de Marketing.</p> <p>Ejecutivos inmersos en temas de innovación como seminarios, foros y shows.</p>
Estrategias ambientales proactivas	Se enfocan en mitigar los efectos sobre el medio ambiente de las operaciones de la empresa y los productos; el desafío ambiental constituye una oportunidad de negocio que debe ser aprovechada. Se trata de anticiparse a las nuevas regulaciones y de adoptar tecnologías ambientales que supongan ir más allá de lo que la regulación ambiental exige.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante tecnologías innovadoras crear materiales amigables con el medio ambiente</li> <li>• Actividades para crear alternativas para mejorar el medio ambiente</li> <li>• Innovación diseñada para cumplir los requerimientos regulatorios y las expectativas de la sociedad respecto a la vida del vehículo y a la huella en el ambiente.</li> <li>• Colaboración con gobierno en lo relacionado al ambiente</li> </ul>	<p>Tecnologías Innovadoras: materiales híbridos metal/plástico. Uso de fibras naturales (madera, lana) para reemplazar productos a base de petroquímicos.</p> <p>Desarrollo tecnológico e innovación en colaboración con academia, laboratorios de investigación y <i>start-ups</i> para crear productos y materiales compuestos, y materiales de biomasa.</p> <p>Trabajo con fuentes alternas de energía y el desarrollo de resinas naturales y fibras naturales.</p> <p>Reorganiza la innovación basándose en movilidad sostenible (reducción de peso, calidad del aire, recuperación de energía y desarrollo de bio materiales).</p> <p>Mediante la reducción de peso y optimización en la operación del tren de potencia y mediante la recuperación de energía se cumplen regulaciones.</p> <p>Desde el diseño, los productos están enfocados en las soluciones para el medio ambiente (peso, tratamiento de emisiones y materiales reciclables).</p> <p>Participación en eventos ambientales (Asia).</p> <p>Soporte al gobierno Chino en la implantación de una política de control de emisiones.</p>

Estrategias de Diversificación	Buscan desarrollar nuevos productos para agradar a clientes que la empresa no satisface en el presente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de competitividad con nuevos negocios y plantas.</li> <li>• Integrar a nuevos grupos para lograr mayor versatilidad en productos</li> <li>• Crear oferta competitiva con nuevas líneas de productos</li> <li>• Inclusión en el mercado de vehículos comerciales ligeros</li> <li>• Diversificar su portafolio de clientes y su crecimiento fuera de Europa.</li> </ul>	<p>Reorganizar las capacidades de manufactura de nueve sitios para lograr competitividad</p> <p>Lanzamiento de tres nuevos negocios: ingeniería de electrónicos, mecatrónicas y neumáticos y sistemas de confort térmico</p> <p>Creación de una nueva línea de productos Confort y Módulos de Seguridad. Integración de negocios para dar versatilidad a los productos: Cadence Innovation France, Plastic Systems en Rumania; acuerdo con Continental, Incalplast en España, Plastal GmbH, Plastal Spain, Amminex A/S, Emcon Technologies y alianzas con Geely y Limin.</p> <p>Diversificar la oferta competitiva de productos: la versión básica y para modelos más sofisticados (los Premium).</p> <p>Crecimiento en el mercado de vehículos comerciales ligeros.</p> <p>Inclusión en Mercados crecientes de Asia y América del Norte.</p> <p>Intensificar el desarrollo de productos y tecnología para el mercado creciente de Asia.</p>
Estrategias Financieras corporativas	Estas corresponden con la estrategia maestra de la organización. Se involucra y analiza: la rentabilidad, la liquidez y solvencia, las rotaciones de las cuentas, el nivel de endeudamiento, los costos financieros y la valuación de la empresa	Mejora en Rentabilidad	Se analiza este apartado a partir del análisis de las razones financieras de las empresas

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Faurecia. (2015). *Registration Document 2004-2015*. Reporte anual del negocio, Nanterre. Recuperado el Mayo de 2015, de [http://www.faurecia.com/files/media/site\\_com\\_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia\\_ddr\\_2015\\_vgb\\_pour\\_mel.pdf](http://www.faurecia.com/files/media/site_com_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia_ddr_2015_vgb_pour_mel.pdf)

### 5.3. Razones Financieras de Faurecia

El uso de razones financieras sirve como un instrumento para reflejar la situación económica de las empresas. Mediante el estudio de razones financieras horizontales se puede observar los cambios ocurridos en el periodo 2004- 2015; en base a la teoría desarrollada en el capítulo dos sobre razones financieras (Arias, 2009), (Bernstein, 1989), (Fernández, 2014) y (Viscione J. , 1979), se analizarán las cifras de Faurecia como un reflejo del impacto creado por las estrategias desarrolladas por la organización.

- **Razones de liquidez:** estas razones muestran qué tan rápido la empresa puede cubrir sus deudas.

**La razón circulante o índice de solvencia**, es la relación entre el activo circulante sobre el pasivo circulante; se observa que la empresa parece no estar en buenas condiciones para pagar sus facturas, ya que el pasivo circulante es mayor que el activo circulante. Para Faurecia todos sus años muestran relaciones menores a uno, 2004 fue su peor año y aunque se recuperó para 2007 comenzó de nuevo el descenso, volviendo a recuperarse y para 2012 volver a caer y recuperarse en 2015; en 2004 se observa una relación de €0.585 centavos, siendo este, el peor año y de €0.844 centavos en 2015 como su mejor año, esto es una situación difícil para pagar sus deudas a corto plazo con el activo circulante. Entre 2007 y 2009 se tuvieron decrementos en las ventas, lo que generó un decremento en la mayoría de las cuentas, se redujo el activo circulante por la caída en las cuentas por cobrar y los inventarios; los pasivos circulantes se redujeron, aunque en todas las cuentas hubo disminución; lo que aumentó fueron otras cuentas corrientes y la deuda a largo plazo. Entre 2012-2014 los pasivos aumentaron en específico, las cuentas por pagar.

**La razón del ácido**, es la relación entre el activo circulante menos el inventario sobre el pasivo circulante, al eliminar los inventarios se observa un dato más real que señala que la organización parece no tener las condiciones adecuadas para pagar sus deudas a corto plazo. Para Faurecia todos sus años muestran relaciones menores a uno, su peor año fue 2004 con una relación de 0.472 veces y su mejor año 2015 con 0.655 veces, se observa que la solvencia para pagar las deudas ha permanecido en el mismo nivel (entre los 0.450 veces y 0.700 veces) y viéndose afectado por las disminuciones en ventas principalmente entre 2007 y 2009, así como 2013 y 2014.

Gráfica 5.8 Razón del Acido



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Faurecia. (2015). *Registration Document 2004-2015*. Reporte anual del negocio, Nanterre. Recuperado el Mayo de 2015, de [http://www.faurecia.com/files/media/site\\_com\\_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia\\_ddr\\_2015\\_vgb\\_pour\\_mel.pdf](http://www.faurecia.com/files/media/site_com_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia_ddr_2015_vgb_pour_mel.pdf)

En general las razones de liquidez muestran que, al parecer, Faurecia no cuenta con liquidez adecuada para pagar con sus activos circulantes sus deudas a corto plazo; sin embargo, tal parece que la industria de autopartes y la automotriz se manejan de esta forma (se observa la misma tendencia con Valeo) y se han manejado por mucho tiempo.

- **Razones de administración de activos.** Estas razones miden la efectividad con la que la empresa administra sus activos.

**Rotación de Activo Total**, esta razón permite juzgar la eficiencia de los

activos totales de la organización mediante la división de las ventas netas sobre los activos totales, Faurecia tiene en promedio \$1.92 euros de ventas por euro invertido, siendo 2008 el año de mayor rotación con \$2.3 euros de ventas por cada euro invertido y 2004 el de menor rotación en el activo con \$1.5 euros. Así, los accionistas pueden deducir que la empresa capta mercado y sus ventas representan más del 100% de sus activos totales. El nivel de rotación del activo se ha incrementado, lo que genera un mayor margen de utilidades a excepción del año 2009 donde se redujeron sus activos, lo que le permitió desarrollar una estrategia de eficiencia de operación. Al comparar Faurecia con Valeo, se muestra una situación similar en promedio 1.92 para Faurecia y 1.27 con altos niveles de inventario para soportar los incrementos en ventas.

**Rotación de las cuentas por cobrar**, se determina el resultado mediante la división de ventas netas sobre las cuentas por cobrar; esto es, el número de veces que las cuentas por cobrar se rotan en un año. El año que mayor rotación tuvo fue 2008 con 12.59 veces. Conforme a los informes, la venta a un banco del grupo de cuentas por cobrar se realizó, lo que permitió que este rubro disminuyera; las ventas en el periodo fueron creciendo para Faurecia, a excepción de las caídas en 2009 y 2014, esto mismo sucedió con las cuentas por cobrar que se dieron de forma ascendente pero que debido a la crisis, entre 2008 y 2010 se vieron reducidas, lo que señala que en tiempo de crisis se ven afectadas.

**Periodo promedio de cobro**, representa qué tan pronto la empresa realiza el cobro de sus cuentas por cobrar generadas por las ventas. Se calcula mediante los días del año (360 días) sobre la rotación de cuentas por cobrar. Para Faurecia en el periodo de estudio se tiene un promedio de 41.2 días, esto es, cada 41.2 días se tarda en recuperar las cuentas por cobrar después de realizar la venta. Su menor rotación se dio en 2004, casi cada 59 días, aumentando sustancialmente en 2008 a 28.6 días debido a las crisis y llegando a una estabilidad de 35.6 días en promedio a partir de 2009; actualmente se observa

una rotación de los cobros cada 32.5 días. Qué representan posibles medidas para aumentar las ventas. Si se compara con el periodo de cobro de Valeo, el de ellos fue mayor, en promedio 57 días.

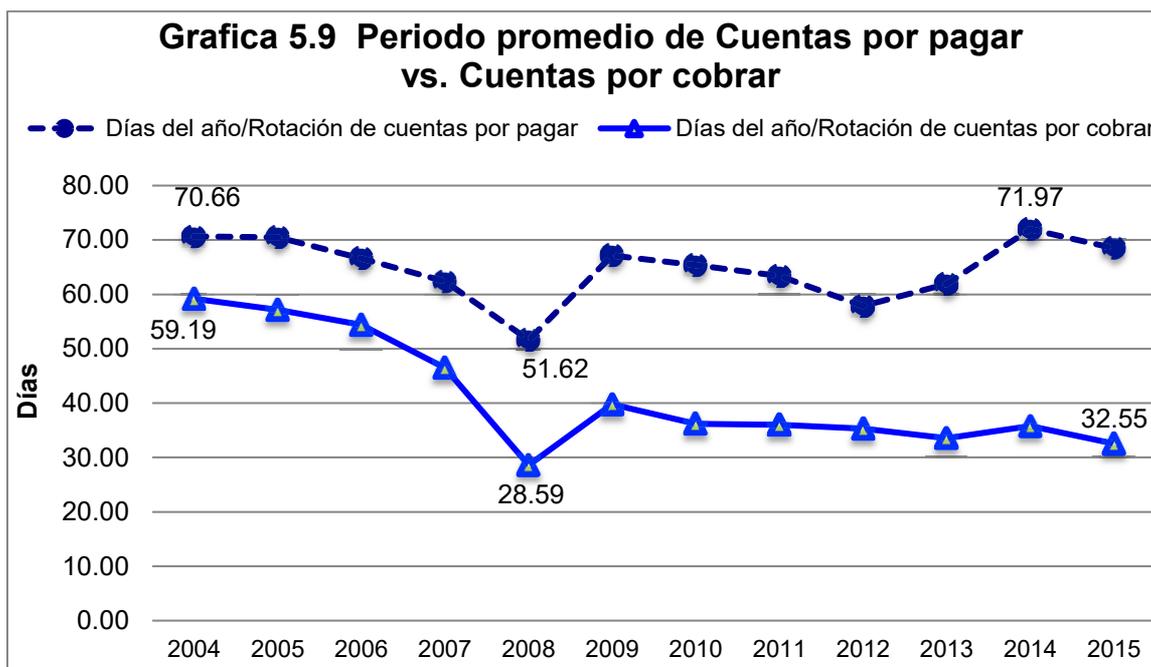
**Rotación de las cuentas por pagar:** muestra las veces en que se las cuentas por pagar son creadas al compararlas con las compras<sup>26</sup>. Se obtiene mediante la división de compras sobre las cuentas por pagar. Se tiene un promedio las cuentas por pagar de 5.6 veces entre 2004 y 2015, siendo 2008 el año con mayor rotación de las cuentas por pagar con 6.97 veces y 2014 el año con la menor rotación con 5.0 veces. El incremento en el costo de las compras, así como una reducción en las cuentas por pagar parece que llevaron al aumento de las veces en que las compras a crédito se realizaron en el periodo.

**Periodo promedio de pago,** representa que tan pronto la empresa realiza el pago de sus cuentas por pagar (proveedores) generados por las compras. Se calculó mediante la división del número de días del año (360) sobre la rotación de cuentas por pagar. Entre 2004 y 2015, se observa un promedio de 64.8 días, siendo 2008 el año con mayor frecuencia con 51.6 días y 2014 el año con menor frecuencia al tardar 71.9 días. Esta razón se compara con la de Valeo que tiene un promedio de 81.7 días en pagar a sus proveedores, por lo que se cree que esta industria tarda más de 60 días en pagar a sus proveedores las compras.

---

<sup>26</sup> Para Bernstein L. (1989) las Compras son = Costo de productos vendidos + Inventario.

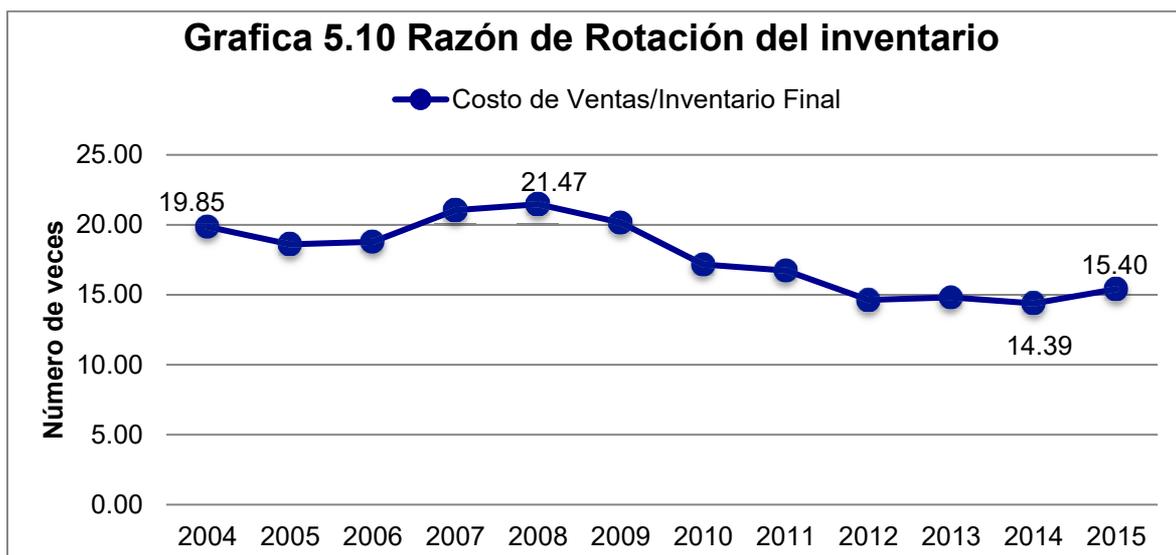
Gráfica 5. 9 Periodo promedio de cuentas por pagar Vs. Cuentas por cobrar



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Faurecia. (2015). *Registration Document 2004-2015*. Reporte anual del negocio , Nanterre. Recuperado el Mayo de 2015, de [http://www.faurecia.com/files/media/site\\_com\\_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia ddr 2015 vgb pour mel.pdf](http://www.faurecia.com/files/media/site_com_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia ddr 2015 vgb pour mel.pdf)

**Rotación de Inventario:** ayuda al analista a evaluar la eficiencia con que la empresa administra su inventario y vende. Es el número de veces en que los inventarios son vendidos en el periodo y se conoce a través de la división de las ventas netas sobre el inventario final. Para Faurecia el promedio de la rotación del inventario fue de 17.7 veces al año, siendo 2008 el año con mayor rotación con 21.4 veces y 2014 con una menor rotación 14.39 veces, se observa que en 2014 hubo una disminución en las ventas, quizá esto causó que los costos de ventas y los inventarios hubiesen aumentado generando un mayor costo al producir. Al comparar con Valeo, una empresa del mismo sector, se observa un promedio de rotación de inventario de 12.29 veces al año.

Gráfica 5. 10 Razón de rotación del inventario



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Faurecia. (2015). *Registration Document 2004-2015*. Reporte anual del negocio , Nanterre. Recuperado el Mayo de 2015, de [http://www.faurecia.com/files/media/site\\_com\\_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia\\_ddr\\_2015\\_vgb\\_pour\\_mel.pdf](http://www.faurecia.com/files/media/site_com_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia_ddr_2015_vgb_pour_mel.pdf)

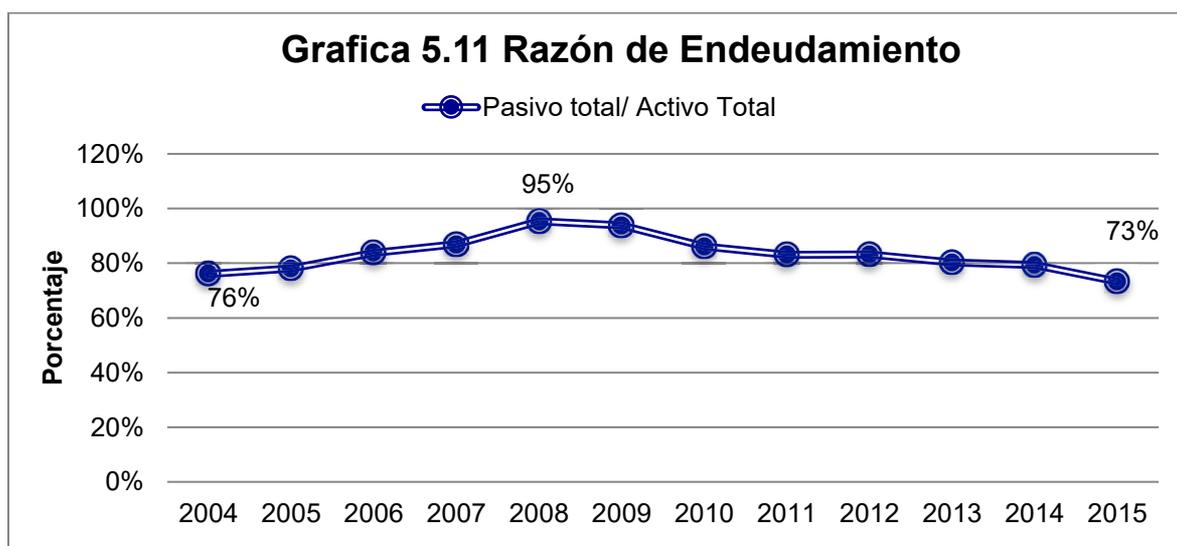
**Periodo de Inventario**, representa los días requeridos para vender (renovar) el inventario en el periodo. Se obtiene mediante la división de los días del año (360) entre la rotación de inventarios. Faurecia toma en promedio 21 días para renovar su inventario al año. El año en que tardó menos en renovar su inventario fue 2008 con 16.9 días, mientras que en 2014 le tomó 25.7 días en renovarlo. Al analizar a Valeo, se observa que renovaba su inventario cada 30 días; esto quiere decir que Faurecia vende más rápido su inventario que Valeo, y que lo ha incrementado al comparar 2004 con 2015, 18 días versus 24 días respectivamente. Una estrategia del sector respecto a inventarios además del uso de primeras entradas primeras salidas (FIFO por sus siglas en inglés), consiste en reducir los días de inventario, con el fin de reducir los costos de almacenado.

Las razones de administración de activos muestran que la rotación de los inventarios ha disminuido, la de cuentas por cobrar han aumentado y las de cuentas por pagar se han mantenido estables. A los clientes se les cobra más seguido, el pago a proveedores se ha mantenido, aunque con altibajos y los inventarios tardan un poco más en rotarse.

- **Razones de apalancamiento:** ayuda a juzgar si la empresa tiene un endeudamiento muy grande o muy pequeño.

**Razón de endeudamiento:** se obtiene mediante la división del pasivo total sobre el activo total, y se indica el porcentaje de fondos totales proporcionados por los acreedores. Para Faurecia se observa un financiamiento constante en promedio 83%, el mayor porcentaje de apalancamiento se dio durante 2008 y 2009. Después de esto, ha tenido un comportamiento decreciente para llegar a 2015 con 69% logrado posiblemente gracias a los pagos adelantados de sus deudas. Para tener un mejor entendimiento de la forma de trabajo de la industria respecto al apalancamiento, se compara con Valeo que es una firma del mismo sector que tiene el 75% en promedio, esto se entiende como un porcentaje alto de financiamiento para esta industria de auto partes, que significa qué gran parte de los movimientos de la firma se realizan con capital ajeno (acreedores y proveedores).

Grafica 5. 11 Razón de Endeudamiento



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Faurecia. (2015). *Registration Document 2004-2015*. Reporte anual del negocio , Nanterre. Recuperado el Mayo de 2015, de [http://www.faurecia.com/files/media/site\\_com\\_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia\\_ddr\\_2015\\_vgb\\_pour\\_mel.pdf](http://www.faurecia.com/files/media/site_com_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia_ddr_2015_vgb_pour_mel.pdf)

**La razón de deuda a capital:** se obtiene mediante la relación deuda total sobre el capital contable, para conocer de dónde se ha financiado la empresa, si de la deuda con acreedores o del capital aportado por los dueños. En 2008 se dio la mayor deuda por parte de los proveedores, esto es, que por cada euro aportado por los inversionistas, \$20.46 euros fueron aportados por los proveedores, y siendo el menor 2015 donde los proveedores financiaron sólo con \$2.74 euros, se puede suponer que el decremento en capital llevo a este nivel de deuda con los proveedores en 2008, y que el incremento de capital a partir de la crisis confirma cómo los proveedores son capaces de solventar a los clientes en momentos en que el capital de una organización no es suficiente.

**Razón de cobertura de intereses:** mediante la relación de utilidades antes de impuestos e intereses se determina la capacidad de la empresa para pagar sus intereses. En 2009 no se tuvo la capacidad para pagar los intereses, ya que se tuvieron pérdidas operativas que se debieron a menores ventas que no pudieron soportar los gastos de ventas y operativos, impidiendo así pagar los intereses que por la misma situación aumentaron. Sin embargo, se observó en 2011 una recuperación que permitía pagar 6.58 veces los intereses a través de las utilidades debido al fuerte incremento en ventas.

Estas razones de apalancamiento muestran que más del 100% del endeudamiento de Faurecia ha sido a través de acreedores y proveedores; se señala que actualmente se tiene un mayor respaldo de accionistas, lo que le permite reducir su deuda.

- **Razón de productividad:** permite medir la productividad de una organización mediante el rendimiento generado.

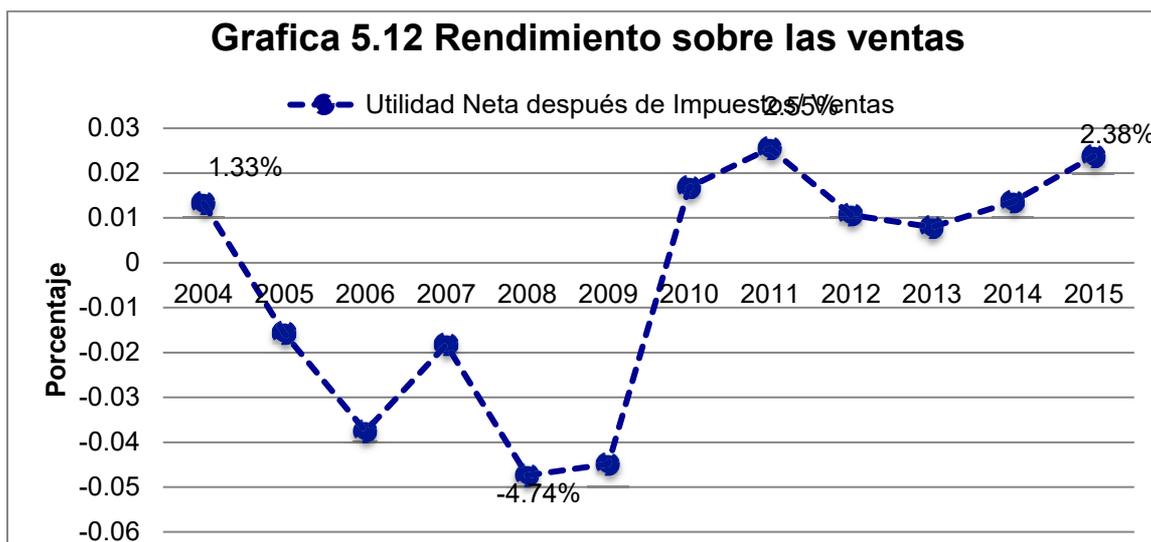
**Rendimiento sobre los activos,** es la relación entre la utilidad después de impuestos sobre los activos totales. La tasa de rendimiento es el beneficio generado por el activo de la empresa, esto es que, por cada unidad monetaria invertida en activos, la empresa obtiene un porcentaje de utilidad neta, a mayor

porcentaje son mayores los benéficos por el activo. Para Faurecia se observa que tuvieron pérdidas entre 2005 y 2009 ya que se dan rendimientos negativos que posiblemente fueron causados por el alza en los precios de las materias primas). Se observa que, gracias a las acciones implementadas en 2009, mejoró el rendimiento y logró un mayor porcentaje en 2011 con un 5.69% de rendimiento, y, aunque ha generado cifras positivas, tuvo una caída entre 2012-2014 para apenas mejorar en 2015 con 4.57%, por lo que se observa que las crisis económicas mundiales y de la región afectan indiscutiblemente a Faurecia.

**Rendimiento sobre la inversión**, esta razón mide la rentabilidad que obtienen los accionistas, es decir, se conoce la productividad de la empresa con el capital invertido, se obtiene al dividir las utilidades netas después de impuestos sobre la inversión. Faurecia en 2004 tenía un rendimiento del 8.36% de rentabilidad por cada euro otorgado por los accionistas; posteriormente su cifra más alta fue en 2011 con 5.35%; en el periodo 2005 - 2009 se tuvieron cifras negativas causadas por los altos costos de ventas y otros costos operativos, así como una disminución en el capital invertido. La crisis de 2008 fue una oportunidad de mejora para Faurecia para así conseguir optimizar su estructura operativa y financiera y conservar la confianza de sus inversionistas.

**Margen de utilidad de las ventas**, es la razón de la utilidad neta después de impuestos sobre las ventas netas, es la rentabilidad alcanzada en función de los ingresos obtenidos a través de las ventas. Se observa una utilidad mínima de 1.33% en 2004 y pérdidas entre 2005 y 2009 por 1.57% y 4.49% respectivamente; su máximo margen positivo fue en 2015 con 2.38%. Como se ha visto en razones anteriores, es posible que sus costos operativos fueran los que generaron estas cifras, se identifica un mayor cuidado financiero que fue más latente a partir de 2009. Gracias a sus ventas, que han aumentado, fue posible su mejora (a excepción de 2008, 2009 y 2014).

Grafica 5. 12 Margen neto de utilidad



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Faurecia. (2015). *Registration Document 2004-2015*. Reporte anual del negocio , Nanterre. Recuperado el Mayo de 2015, de [http://www.faurecia.com/files/media/site\\_com\\_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia\\_ddr\\_2015\\_vgb\\_pour\\_mel.pdf](http://www.faurecia.com/files/media/site_com_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia_ddr_2015_vgb_pour_mel.pdf)

Estas razones de rentabilidad muestran índices bajos con mucha mejoría gracias a las ventas, pero es posible que los problemas fueran causados por los costos de operación (costos de materia prima y mano de obra) altos. Sin embargo, el esfuerzo de la firma y los inversores ha mantenido a la empresa vigente en el mercado por largos años.

#### 5.4. Valuación de la Empresa Faurecia

Una valuación tiene como objetivo dar a conocer a los inversionistas o personas interesadas la estabilidad y manejo financiero de una empresa. Un método como el EVA ayuda a determinar el presente y futuro de una organización, así como su rentabilidad, que será un indicador para la mejor toma de decisiones respecto a objetivos y proyectos futuros (Saavedra M. L., 2004), (Valenzuela, 2015).

Como se mencionó en la teoría del capítulo dos, el EVA se compone de tres principales elementos; en esta sección se desarrollarán los elementos del

método spread, en su fórmula se indican algunos elementos a considerar que serán desarrollados:

$$EVA = IC * (ROIC - WACC)$$

### Variables a considerar

Los datos se obtuvieron con base en los documentos financieros: Estado de Resultados y Balance general presentados al 31 de diciembre de 2004-2015 contenidos en Faurecia. (2015). Registration Document 2004-2015. Reporte anual del negocio, Nanterre. En cada elemento se señalará de qué documento se obtuvieron o si fueron de otra fuente de información.

- **IC** (*Invested Capital*) es el capital invertido en la organización, se compone por:

$$Capital = Capital de Trabajo + Activo Fijo total$$

**Capital neto de trabajo** se obtiene mediante

$$Capital de Trabajo = Activo Circulante - Pasivo Circulante$$

Activo Circulante: se obtuvo del balance general anual.

Pasivo Circulante: se obtuvo del balance general anual.

**Activo fijo total** se obtuvo del balance general y contiene a los elementos de maquinaria, equipo, instalaciones, lo necesario para funcionar.

- **El ROIC** (*Return on Investment Capital*) es la tasa de rendimiento respecto al capital invertido. Se calcula mediante las siguientes variables

$$ROIC = \frac{Utilidad Ajustada}{Capital Invertido}$$

**La utilidad ajustada** se obtiene mediante

$$Utilidad Ajustada = Utilidad de operacion - Intereses$$

Utilidad de operación: se obtuvo del estado de resultados.

Intereses: se obtuvo del estado de resultados.

**El capital invertido** se obtiene mediante

$$\text{Capital Invertido} = \text{Total del Capital} + \text{Deuda a largo plazo}$$

Total del capital: se obtuvo del balance general

Deuda a largo plazo: se obtuvo del balance general

- **WACC** (*Weighted Average Cost of Capital*) es el costo de capital promedio ponderado, y se calcula mediante los siguientes elementos:

$$\text{WACC} = K_e * \left[ \frac{E}{D + E} \right] + K_d * \left[ \frac{D}{D + E} \right]$$

**Kd (Cost of debt) o Costo de la deuda financiera después de impuestos** y se obtiene mediante:

$$k_d = i * (1 - t)$$

*i* es la **tasa de interés** que se obtiene mediante

$$i = \frac{\text{Intereses pagados}}{\text{Deuda a largo plazo}}$$

Intereses: se obtuvieron del estado de resultados

Deuda a largo plazo: se obtuvo del Balance General

*T* es la **tasa de impuestos** efectiva y se obtuvo mediante:

$$t = \frac{\text{Impuestos}}{\text{Utilidad antes de impuestos}}$$

Impuestos: se obtuvieron del estado de resultados

Utilidad antes de impuestos: se obtuvo del estado de resultados

**Ke (Cost of Equity) o Costo del capital accionario** se obtiene mediante el cálculo del CAMP que se representa:

$$K_e = R_f + (B * R_p)$$

Rf: se utiliza la tasa libre de riesgo del país en este caso de Francia OAT<sup>27</sup> (Investing, 2007), al promediar la tasa histórica de seis años atrás a partir del año en estudio.

$\beta$ : se utiliza un promedio de la beta calculada (o pendiente) a partir de los beneficios reales mensuales de Faurecia y los beneficios reales mensuales del CAC40, así mismo, se utiliza el histórico de la beta promedio apalancada del sector de autopartes contenida en los reportes de Damodaran (Damodaran, Aswath, 2017).

Rp: se obtuvo mediante la diferencia del promedio del rendimiento del mercado (CAC40) menos el promedio de la tasa libre de riesgo de Francia (OAT10).

$$R_p = R_m - R_f$$

**D (Debt) o Deuda financiera a valor de mercado:** se obtiene del Balance general y es el concepto de deuda a largo plazo

**E (Equity) o Capital a valor de mercado:** Se obtiene del balance general y es el total del Capital.

---

<sup>27</sup> OAT (*Obligations Assimilables du Trésor (OAT)*) son los bonos franceses. En este caso a diez años.

**Tabla 15 Determinación de creación de Valor Faurecia**

Concepto	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Capital de trabajo Activos Fijos Totales</b>	(1,802.2)	(1,357.6)	(1,056.8)	(1,123.7)	(1,070.0)	(1,079.8)	(1,170.8)	(955.3)	(785.7)	(1,089.1)	(1,524.4)	(908.2)
<b>Capital</b>	<b>2,770.1</b>	<b>2,460.6</b>	<b>2,396.3</b>	<b>2,236.9</b>	<b>1,968.9</b>	<b>1,738.2</b>	<b>2,258.1</b>	<b>2,743.3</b>	<b>3,340.6</b>	<b>3,254.8</b>	<b>3,292.4</b>	<b>3,932.5</b>
<b>Utilidad Ajustada Capital Invertido</b>	204.4	212.5	(13.5)	(45.2)	(19.6)	(205.6)	351.4	550.3	338.5	341.5	410.4	663.9
<b>ROIC</b>	<b>9.20%</b>	<b>10.11%</b>	<b>-0.64%</b>	<b>-2.28%</b>	<b>-1.14%</b>	<b>-13.66%</b>	<b>17.78%</b>	<b>22.59%</b>	<b>11.30%</b>	<b>11.70%</b>	<b>14.23%</b>	<b>18.69%</b>
<b>Kd(%)</b>	0.110	0.191	0.103	0.109	0.079	0.123	0.066	0.073	0.079	0.107	0.124	0.124
<b>Ke</b>	4.8	4.6	4.3	4.2	3.8	3.7	3.9	3.7	3.4	3.3	2.8	2.4
<b>We</b>	0.77	0.7	0.5	0.4	0.1	0.2	0.5	0.5	0.5	0.6	0.7	0.7
<b>Wd</b>	0.234	0.3	0.5	0.6	0.9	0.8	0.5	0.5	0.5	0.4	0.3	0.3
<b>WACC</b>	<b>3.67%</b>	<b>3.39%</b>	<b>2.24%</b>	<b>1.83%</b>	<b>0.60%</b>	<b>0.84%</b>	<b>1.80%</b>	<b>1.88%</b>	<b>1.58%</b>	<b>1.92%</b>	<b>1.85%</b>	<b>1.77%</b>
<b>EVA</b>	<b>153.1</b>	<b>165.3</b>	<b>(68.8)</b>	<b>(92.0)</b>	<b>(34.4)</b>	<b>(252.0)</b>	<b>360.9</b>	<b>568.3</b>	<b>324.5</b>	<b>318.2</b>	<b>407.8</b>	<b>665.5</b>

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Faurecia. (2015). *Registration Document 2004-2015*. Reporte anual del negocio , Nanterre Fr.. e investing. (2007). Fuente: Elaboración propia con base en datos de Faurecia. (2015). *Registration Document 2004-2015*. Reporte anual del negocio , Nanterre. Recuperado el Mayo de 2015, de [http://www.faurecia.com/files/media/site\\_com\\_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia\\_ddr\\_2015\\_vgb\\_pour\\_mel.pdf](http://www.faurecia.com/files/media/site_com_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia_ddr_2015_vgb_pour_mel.pdf); S&P Capital IQ. (2016). *Faurecia S.A. (ENXTPAEO) Public company*. Df.F.: Mc GrawHill Financial. Recuperado el 01 de Septiembre de 2016; Investing. (2007). *France 10-Year Bond Yield Historical Data*. (F. M. Limited, Editor) Recuperado el 30 de Enero de 2017, de Investing.com: <https://www.investing.com/rates-bonds/france-10-year-bond-yield-historical-data>, y Damodaran, Aswath. (Enero de 2017). *Data: Archives: Total Betas by industry Sector*. (D. Online, Productor) Recuperado el 1o de Febrero de 2017, de people.stern.nyu.edu: [http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New\\_Home\\_Page/dataarchived.html](http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/dataarchived.html)

Al determinar la creación de valor obtenida mediante los datos de los estados financieros del periodo 2004 al 2015, y conforme a la metodología para determinar el Valor Económico Agregado (EVA), mencionado en el capítulo 2 y puesto en práctica en este capítulo, se observa que, en los periodos de crisis, la empresa no pudo crear valor entre 2006-2009.

Al analizar las variables para el valor de la organización se encuentran problemas como: un mayor uso del pasivo o deuda circulante entre 2006 y 2009, decrementos en las ventas entre 2007 y 2009, incremento en gastos de ventas (sólo en 2009 se redujeron debido a la estrategia de la empresa de reducir costos); todo esto se reflejó con pérdidas en la utilidad operativa y un incremento en los intereses pagados, llevando a la organización a tener números negativos afectando el retorno a la inversión del capital (ROIC), que a su vez, quizá provocó una reducción en el capital de trabajo

Al observar el ROIC, se puede determinar que entre 2006 y 2009 la empresa no fue rentable para los inversionistas, ya que ellos no lograban recibir los beneficios por su inversión, debido a que hubo pérdidas operativas, causados quizá por diferentes problemas acaecidos en esas épocas, como las reducciones en la demanda de productos del mercado europeo, alzas en los costos de materias primas, así como la crisis económica global que afectó la demanda del principal mercado de automóviles.

Al analizar los datos del costo de capital promedio ponderado (WACC) se observan cifras negativas en sus elementos, en específico en las tasas de impuestos, ya que al reducir sus utilidades y ser negativos entre 2005 y 2009, los impuestos fueron negativos; se entiende que el pago de dichos impuestos no son posibles pero sólo se excluyeron los impuestos sobre sociedades durante este periodo quedando el costo de deuda ( $K_d$ ) sesgado a causa de esto, pero los demás se seguían pagando (IVA, seguridad social, entre otros). Se observó que la tasa *Premium* evidenciaba los problemas, ya que se tuvieron cifras negativas para 2008, 2009, 2011, 2012 y 2015, generando una reducción en los rendimientos del mercado (CAC40).

Al desarrollar los elementos del WACC se observa que se pagaron muchos intereses en esas épocas y que, debido a la disminución en las ventas, la utilidad operativa fue muy baja, por lo que los intereses pagados crearon un problema para Faurecia.

Así se puede observar que el WACC de Faurecia ha mantenido tasas muy atractivas, quizá debido a los proyectos del gobierno o apoyos gubernamentales. Los intereses son quizá atractivos, apoyados por las instituciones bancarias, llevando a tener un EVA sano (a excepción de los años de crisis de la industria automotriz y estableciendo que Faurecia ha mejorado en su administración).

La combinación de factores quizá llevo a la empresa a tener pérdidas en su valor durante los años 2006-2009, mientras que, entre 20011 y 2012 redujo su valor. Se puede suponer que sus acciones y estrategias lograron una mejora en la organización, en específico a partir de 2009 año en que la crisis generó cifras muy negativas.

Faurecia, desde mucho antes de la crisis mundial, muestra signos de problemas, quizá por los altos costos de materiales o por negocios no rentables o la situación económica de la región (Europa), pero lo que es cierto, es que la crisis económica financiera mundial de 2008 creó una mayor y más latente problemática de Faurecia; lo que permite observar que muchas compañías, si estaban en problemas, la pasaron peor durante ese periodo.

Sin embargo, lo que se puede observar, es que tanto las acciones de Faurecia por reducir costos, por tener diferentes mercados y clientes, y enfocarse en la innovación tecnológica ambiental; así como el soporte del gobierno francés para mantener a las empresas funcionando y generando empleo y activando la economía; han permitido que salga a flote y, mediante las experiencias adquiridas, generen un mayor valor conforme pasa el tiempo.

### 5.4.1 Análisis de riesgo de quiebra

Como se planteó en el capítulo 2, para los inversionistas es importante conocer qué tan fuerte es una empresa financieramente, esto con el fin de evitar invertir en una organización donde se tenga el riesgo de pérdida parcial o total de su inversión. La fórmula de la Z de Altman permite predecir la quiebra de una organización (Saavedra & Saavedra, 2010). Para el caso de Faurecia, el programa de S&P Capital IQ ayuda a proporcionar el cálculo, si se considera la primera clasificación generado por Altman en 1960 donde establece que si los resultados son menores a 1.81 se tendrá un riesgo inminente de quiebra; su probabilidad se reducirá si esta entre los 1.81 y los 2.99, y estará seguro de no presentar una quiebra al tener valores mayores a 2.99 (Academia de Inversión, 2013). Con esta base y al observar la tabla 5.8, se puede identificar que la empresa continúa en un riesgo de quiebra latente; principalmente durante los primeros años se observa valores bajos; esto quizá pudo haber generado la salida de capital de la empresa entre 2006 y 2008.

**Tabla 16 Valores del cálculo de la Z- Altman de Faurecia**

Concepto	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Altman Z Score	1.51	1.73	1.80	2.01	2.13	1.52	2.25	2.62	2.42	2.44	2.22	2.57

Fuente: Elaboración propia con base en datos de S&P Capital IQ. (2016). *Faurecia S.A. (ENXTPAEO) Public company*. D.F.: Mc GrawHill Financial. Recuperado el 01 de Septiembre de 2015.

Los resultados también nos ayudan a comprobar que las estrategias desarrolladas por la organización, permitieron que a partir de 2010 se tuvieran mejores resultados financieros.

**Tabla 17 Balance General Faurecia (2004-2015)**

Balance General Faurecia (2004-2015)												
Balance Sheet as of:	Restated Dec-31-2004	Restated Dec-31-2005	Restated Dec-31-2006	Reclassified Dec-31-2007	Reclassified Dec-31-2008	Restated Dec-31-2009	Restated Dec-31-2010	Restated Dec-31-2011	Restated Dec-31-2012	Dec-31-2013	Restated Dec-31-2014	Dec-31-2015
<i>Currency (millions)</i>	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
<b>ASSETS</b>												
Cash and Equivalents	-	623.3	586.6	550.1	425.7	357.8	605.8	630.1	628.0	701.8	1,016.9	932.5
Short Term Investments	-	-	-	25.7	-	-	-	-	-	-	-	-
Trading Asset Securities	-	18.1	28.7	-	6.0	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Cash &amp; ST Investments</b>	-	<b>641.4</b>	<b>615.3</b>	<b>575.8</b>	<b>431.7</b>	<b>357.8</b>	<b>605.8</b>	<b>630.1</b>	<b>628.0</b>	<b>701.8</b>	<b>1,016.9</b>	<b>932.5</b>
Accounts Receivable	1,762.5	1,742.4	1,759.4	1,635.2	954.0	1,025.9	1,387.7	1,620.2	1,702.8	1,680.7	1,677.0	1,696.9
Other Receivables	215.8	205.9	251.2	236.0	185.0	146.0	197.0	234.9	236.1	217.8	259.1	270.9
Notes Receivable	-	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	3.5	3.7	6.2	6.1	13.5	27.7
<b>Total Receivables</b>	<b>1,978.3</b>	<b>1,948.4</b>	<b>2,010.7</b>	<b>1,871.3</b>	<b>1,139.1</b>	<b>1,172.0</b>	<b>1,588.2</b>	<b>1,858.8</b>	<b>1,945.1</b>	<b>1,904.6</b>	<b>1,949.6</b>	<b>1,995.5</b>
Inventory	490.7	543.8	581.4	566.2	526.1	438.6	734.0	885.4	1,096.2	1,123.4	1,076.6	1,105.2
Prepaid Exp.	21.6	16.3	18.1	19.1	17.0	4.6	14.6	9.0	30.0	57.8	86.9	125.3
Other Current Assets	53.6	66.3	61.4	68.5	75.0	101.9	108.9	182.7	244.8	199.3	153.6	766.7
<b>Total Current Assets</b>	<b>2,544.2</b>	<b>3,216.2</b>	<b>3,286.9</b>	<b>3,100.9</b>	<b>2,188.9</b>	<b>2,074.9</b>	<b>3,051.5</b>	<b>3,566.0</b>	<b>3,944.1</b>	<b>3,986.9</b>	<b>4,283.6</b>	<b>4,925.2</b>
Gross Property, Plant & Equipment	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,493.6	5,747.3	5,523.3
Accumulated Depreciation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(3,465.7)	(3,517.6)	(3,276.0)
<b>Net Property, Plant &amp; Equipment</b>	<b>1,534.4</b>	<b>1,620.8</b>	<b>1,452.9</b>	<b>1,408.9</b>	<b>1,360.8</b>	<b>1,224.6</b>	<b>1,575.5</b>	<b>1,733.4</b>	<b>1,972.2</b>	<b>2,027.9</b>	<b>2,229.7</b>	<b>2,247.3</b>
Long-term Investments	37.7	42.7	53.8	65.9	48.9	48.0	67.3	122.6	123.8	123.0	138.1	171.0
Goodwill	1,546.0	1,414.5	1,289.3	1,288.6	1,040.2	1,039.9	1,230.8	1,260.6	1,300.0	1,297.1	1,317.3	1,209.8
Other Intangibles	536.6	26.6	22.1	17.3	20.3	27.5	58.0	49.1	53.3	58.1	52.1	46.1
Loans Receivable Long-Term	16.8	20.9	17.5	21.4	19.3	17.7	19.4	22.6	29.0	29.0	33.9	25.5
Deferred Tax Assets, LT	147.3	111.6	54.8	57.2	91.4	72.0	86.2	78.3	95.1	161.8	220.7	215.6
Deferred Charges, LT	-	573.7	553.6	494.1	449.5	369.4	377.2	415.1	534.8	628.1	798.4	888.9
Other Long-Term Assets	753.5	7.4	9.1	7.2	8.5	18.9	14.5	16.9	18.1	18.9	26.6	36.5
<b>Activo fijo Neto</b>	<b><u>4,572.3</u></b>	<b><u>3,818.2</u></b>	<b><u>3,453.1</u></b>	<b><u>3,360.6</u></b>	<b><u>3,038.9</u></b>	<b><u>2,818.0</u></b>	<b><u>3,428.9</u></b>	<b><u>3,698.6</u></b>	<b><u>4,126.3</u></b>	<b><u>4,343.9</u></b>	<b><u>4,816.8</u></b>	<b><u>4,840.7</u></b>

<b>Total Assets</b>	<u>7,116.5</u>	<u>7,034.4</u>	<u>6,740.0</u>	<u>6,461.5</u>	<u>5,227.8</u>	<u>4,892.9</u>	<u>6,480.4</u>	<u>7,264.6</u>	<u>8,070.4</u>	<u>8,330.8</u>	<u>9,100.4</u>	<u>9,765.9</u>
<b>LIABILITIES</b>												
Accounts Payable	2,008.2	2,088.0	2,128.9	2,162.6	1,695.2	1,730.6	2,419.9	2,762.0	2,754.0	3,053.1	3,311.5	3,449.7
Accrued Exp.	397.8	444.6	462.5	427.7	366.1	371.7	452.8	507.6	519.1	517.2	579.6	539.0
Short-term Borrowings	1,701.8	1,574.5	1,150.4	978.0	509.9	486.6	608.4	573.7	684.1	772.6	968.0	310.2
Curr. Port. of LT Debt	71.5	66.6	95.6	49.2	36.3	41.5	79.3	41.9	80.5	148.2	415.4	608.7
Curr. Income Taxes Payable	-	21.3	47.3	13.2	32.9	27.1	32.0	34.9	33.7	44.5	52.1	46.0
Unearned Revenue, Current	72.6	89.8	144.8	238.3	172.9	128.0	135.2	162.5	182.6	189.6	115.5	141.2
Other Current Liabilities	94.5	289.0	314.2	355.6	445.6	369.2	494.7	438.7	475.8	350.8	365.9	738.6
<b>Total Current Liabilities</b>	<b>4,346.4</b>	<b>4,573.8</b>	<b>4,343.7</b>	<b>4,224.6</b>	<b>3,258.9</b>	<b>3,154.7</b>	<b>4,222.3</b>	<b>4,521.3</b>	<b>4,729.8</b>	<b>5,076.0</b>	<b>5,808.0</b>	<b>5,833.4</b>
Long-Term Debt	521.0	561.4	1,034.3	1,139.7	1,474.7	1,202.8	1,077.9	1,210.3	1,641.8	1,277.7	1,000.6	942.2
Capital Leases	-	37.6	31.3	27.5	17.0	29.4	37.0	29.8	29.3	31.1	28.4	24.0
Pension & Other Post-Retire. Benefits	267.8	198.3	192.6	161.6	146.6	148.4	160.5	189.3	252.4	240.0	315.4	295.7
Def. Tax Liability, Non-Curr.	103.3	89.0	16.6	11.2	38.2	7.1	29.2	15.6	14.0	19.6	9.6	11.1
Other Non-Current Liabilities	177.1	34.0	30.9	50.6	48.9	47.8	55.3	72.9	48.6	44.1	55.5	50.0
<b>Total Liabilities</b>	<b>5,415.6</b>	<b>5,494.1</b>	<b>5,649.4</b>	<b>5,615.2</b>	<b>4,984.3</b>	<b>4,590.2</b>	<b>5,582.2</b>	<b>6,039.2</b>	<b>6,715.9</b>	<b>6,688.5</b>	<b>7,217.5</b>	<b>7,156.4</b>
<b>Common Stock</b>	<b>169.5</b>	<b>169.6</b>	<b>169.8</b>	<b>170.8</b>	<b>170.8</b>	<b>626.1</b>	<b>772.6</b>	<b>772.6</b>	<b>775.8</b>	<b>858.1</b>	<b>867.5</b>	<b>960.4</b>
Additional Paid in Capital	722.5	723.2	359.6	198.9	198.9	130.1	282.4	282.4	279.1	410.4	430.9	621.9
Retained Earnings	130.7	550.7	469.1	404.6	(189.0)	(523.5)	(317.3)	19.3	173.2	258.7	394.9	698.4
Treasury Stock	(14.1)	(13.6)	(12.5)	(11.5)	(11.5)	(10.4)	(10.4)	(1.7)	(1.6)	(1.4)	(1.7)	(1.3)
Comprehensive Inc. and Other	631.4	46.0	40.4	39.2	33.7	34.6	83.2	39.2	(4.6)	(24.0)	31.4	118.2
<b>Total Common Equity</b>	<b>1,640.0</b>	<b>1,475.9</b>	<b>1,026.4</b>	<b>802.0</b>	<b>202.9</b>	<b>256.9</b>	<b>810.5</b>	<b>1,111.8</b>	<b>1,221.9</b>	<b>1,501.8</b>	<b>1,723.0</b>	<b>2,397.6</b>
Minority Interest	60.9	64.4	64.2	44.3	40.6	45.8	87.7	113.6	132.6	140.5	159.9	211.9
<b>Total Equity</b>	<b>1,700.9</b>	<b>1,540.3</b>	<b>1,090.6</b>	<b>846.3</b>	<b>243.5</b>	<b>302.7</b>	<b>898.2</b>	<b>1,225.4</b>	<b>1,354.5</b>	<b>1,642.3</b>	<b>1,882.9</b>	<b>2,609.5</b>
<b>Total Liab. And Equity</b>	<b>7,116.5</b>	<b>7,034.4</b>	<b>6,740.0</b>	<b>6,461.5</b>	<b>5,227.8</b>	<b>4,892.9</b>	<b>6,480.4</b>	<b>7,264.6</b>	<b>8,070.4</b>	<b>8,330.8</b>	<b>9,100.4</b>	<b>9,765.9</b>

Fuente: Elaboración propia con base en datos de S&P Capital IQ. (2016). *Faurecia S.A. (ENXTPAEO) Public company*. D.F.: Mc GrawHill Financial. Recuperado el 01 de Septiembre de 2015 y Faurecia. (2015). *Registration Document 2004-2015*. Reporte anual del negocio, Nanterre. Recuperado el Mayo de 2015, de [http://www.faurecia.com/files/media/site\\_com\\_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia\\_dds\\_2015\\_vgb\\_pour\\_mel.pdf](http://www.faurecia.com/files/media/site_com_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia_dds_2015_vgb_pour_mel.pdf)

Tabla 18 Estados de Resultados Faurecia 2004-2015.

Income Statement Faurecia (2004-2015)												
For the Fiscal Period Ending Currency (millions)	Restated 12 months Dec-31-2004 EUR	Reclassified 12 months Dec-31-2005 EUR	Reclassified 12 months Dec-31-2006 EUR	Reclassified 12 months Dec-31-2007 EUR	Reclassified 12 months Dec-31-2008 EUR	Reclassified 12 months Dec-31-2009 EUR	Reclassified 12 months Dec-31-2010 EUR	Reclassified 12 months Dec-31-2011 EUR	Restated 12 months Dec-31-2012 EUR	Reclassified 12 months Dec-31-2013 EUR	Restated 12 months Dec-31-2014 EUR	12 months Dec-31-2015 EUR
Revenue	10,719.5	10,978.5	11,648.7	12,660.7	12,010.7	9,292.2	13,795.9	16,190.2	17,364.5	18,028.6	16,876.6	18,770.4
Other Revenue	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Revenue</b>	<b>10,719.5</b>	<b>10,978.5</b>	<b>11,648.7</b>	<b>12,660.7</b>	<b>12,010.7</b>	<b>9,292.2</b>	<b>13,795.9</b>	<b>16,190.2</b>	<b>17,364.5</b>	<b>18,028.6</b>	<b>16,876.6</b>	<b>18,770.4</b>
Cost of Goods Sold	9,740.5	10,118.1	10,921.5	11,914.7	11,296.8	8,840.1	12,593.3	14,806.4	16,038.7	16,636.1	15,486.9	17,024.8
<b>Gross Profit</b>	<b>979.0</b>	<b>860.4</b>	<b>727.2</b>	<b>746.0</b>	<b>713.9</b>	<b>452.1</b>	<b>1,202.6</b>	<b>1,383.8</b>	<b>1,325.8</b>	<b>1,392.5</b>	<b>1,389.7</b>	<b>1,745.6</b>
Selling General & Admin Exp.	311.9	316.8	362.5	365.7	362.6	346.4	443.8	510.6	580.0	608.8	588.6	645.1
R & D Exp.	274.4	267.9	287.4	267.5	274.6	188.3	316.8	224.4	242.1	254.3	212.0	275.1
Depreciation & Amort.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amort. of Goodwill and Intangibles	119.4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Other Operating Expense/(Income)	1.6	(2.3)	4.2	56.9	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Other Operating Exp Total</b>	<b>707.3</b>	<b>582.4</b>	<b>654.1</b>	<b>690.1</b>	<b>637.2</b>	<b>534.7</b>	<b>760.6</b>	<b>735.0</b>	<b>822.1</b>	<b>863.1</b>	<b>800.6</b>	<b>920.2</b>
<b>Operating Income</b>	<b>271.7</b>	<b>278.0</b>	<b>73.1</b>	<b>55.9</b>	<b>76.7</b>	<b>(82.6)</b>	<b>442.0</b>	<b>648.8</b>	<b>503.7</b>	<b>529.4</b>	<b>589.1</b>	<b>825.4</b>
Interest Expense	(76.0)	(74.6)	(97.5)	(117.0)	(110.8)	(135.3)	(98.7)	(109.1)	(175.4)	(196.9)	(186.6)	(173.6)
Interest and Invest. Income	8.7	9.1	10.9	15.9	14.5	12.3	8.1	10.6	10.2	9.0	7.9	12.1
<b>Net Interest Exp.</b>	<b>(67.3)</b>	<b>(65.5)</b>	<b>(86.6)</b>	<b>(101.1)</b>	<b>(96.3)</b>	<b>(123.0)</b>	<b>(90.6)</b>	<b>(98.5)</b>	<b>(165.2)</b>	<b>(187.9)</b>	<b>(178.7)</b>	<b>(161.5)</b>
Income/(Loss) from Affiliates	7.3	5.9	4.4	2.3	7.7	11.3	18.8	33.7	23.6	14.0	4.4	12.8
Currency Exchange Gains (Loss)	-	(4.8)	(0.5)	2.0	(57.0)	(19.4)	(4.4)	1.0	(8.8)	(15.4)	(20.4)	(17.3)
Other Non-Operating Inc. (Exp.)	(22.6)	(7.8)	6.6	(8.1)	(34.8)	(17.9)	(21.7)	(21.9)	(31.7)	(29.7)	(41.8)	(22.9)
<b>EBT Excl. Unusual Items</b>	<b>189.1</b>	<b>205.8</b>	<b>(3.0)</b>	<b>(49.0)</b>	<b>(103.7)</b>	<b>(231.6)</b>	<b>344.1</b>	<b>563.1</b>	<b>321.6</b>	<b>310.4</b>	<b>352.6</b>	<b>636.5</b>
Restructuring Charges	(58.6)	(137.6)	(169.2)	(104.5)	(165.3)	(129.5)	(117.0)	(55.8)	(83.7)	(91.3)	(73.1)	(57.3)
Merger & Related Restruct. Charges	-	-	-	-	-	(7.6)	(5.3)	-	-	-	-	-
Impairment of Goodwill	-	(138.4)	(125.0)	-	(247.9)	-	84.3	-	15.5	-	-	-
Gain (Loss) On Sale of Invest.	-	-	-	1.7	0.1	-	-	(0.2)	-	-	-	-

Gain (Loss) On Sale of Assets	48.4	0.3	20.9	0.7	(8.2)	6.9	2.5	-	(0.3)	(0.1)	0.8	2.9
Asset Write-down	10.2	(50.1)	(126.1)	(66.2)	(15.6)	(19.6)	13.6	2.1	2.5	0.3	1.0	(2.2)
Legal Settlements	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(9.1)
Other Unusual Items	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(8.1)	-	-
<b>EBT Incl. Unusual Items</b>	<b>189.1</b>	<b>(120.0)</b>	<b>(402.4)</b>	<b>(217.3)</b>	<b>(540.6)</b>	<b>(381.4)</b>	<b>322.2</b>	<b>509.2</b>	<b>255.6</b>	<b>211.2</b>	<b>281.3</b>	<b>570.8</b>
Income Tax Expense	46.9	52.8	35.2	13.6	28.7	35.9	89.8	95.9	67.4	64.7	94.8	185.7
<b>Earnings from Cont. Ops.</b>	<b>142.2</b>	<b>(172.8)</b>	<b>(437.6)</b>	<b>(230.9)</b>	<b>(569.3)</b>	<b>(417.3)</b>	<b>232.4</b>	<b>413.3</b>	<b>188.2</b>	<b>146.5</b>	<b>186.5</b>	<b>385.1</b>
Earnings of Discontinued Ops.	-	-	-	-	-	-	-	-	(2.6)	(3.1)	43.1	60.8
Extraord. Item & Account. Change	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Net Income to Company</b>	<b>142.2</b>	<b>(172.8)</b>	<b>(437.6)</b>	<b>(230.9)</b>	<b>(569.3)</b>	<b>(417.3)</b>	<b>232.4</b>	<b>413.3</b>	<b>185.6</b>	<b>143.4</b>	<b>229.6</b>	<b>445.9</b>
Minority Int. in Earnings	(11.5)	(9.7)	(10.3)	(6.6)	(5.5)	(16.3)	(30.7)	(42.0)	(42.1)	(55.8)	(63.2)	(74.1)
<b>Net Income</b>	<b><u>130.7</u></b>	<b><u>(182.5)</u></b>	<b><u>(447.9)</u></b>	<b><u>(237.5)</u></b>	<b><u>(574.8)</u></b>	<b><u>(433.6)</u></b>	<b><u>201.7</u></b>	<b><u>371.3</u></b>	<b><u>143.5</u></b>	<b><u>87.6</u></b>	<b><u>166.4</u></b>	<b><u>371.8</u></b>

Fuente: Elaboración propia con base en datos de S&P Capital IQ. (2016). *Faurecia S.A. (ENXTPAEO) Public company*. D.F.: Mc GrawHill Financial.

Recuperado el 01 de Septiembre de 2015 y Faurecia. (2015). *Registration Document 2004-2015*. Reporte anual del negocio, Nanterre. Recuperado el Mayo de 2015, de [http://www.faurecia.com/files/media/site\\_com\\_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia\\_ddr\\_2015\\_vgb\\_pour\\_mel.p](http://www.faurecia.com/files/media/site_com_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia_ddr_2015_vgb_pour_mel.p)

## CAPÍTULO VI LAS EMPRESAS MULTINACIONALES FRANCESAS DE AUTOPARTES: VALEO

Este capítulo se enfoca en el estudio de la empresa Valeo con un enfoque específico en las estrategias de rentabilidad, los resultados financieros y la valuación de la organización mediante el método EVA en el periodo 2004 a 2015.

El capítulo se divide en tres secciones: i) se analiza la información que determina su trayectoria histórica, el portafolio de productos, sus clientes, sus datos de innovación, sus cifras de calidad, el número de empleados, sus ventas y las estrategias de rentabilidad y sus acciones, ii) posteriormente se realizará un análisis financiero horizontal y gráfico utilizando las razones financieras más representativas que se relacionan con las estrategias realizadas y iii) se realizan los cálculos referentes a la valuación de la empresas mediante el método EVA y los datos respecto al riesgos de quiebra conforme a la metodología de Altman.

### 6.1 El Grupo Valeo S. A.

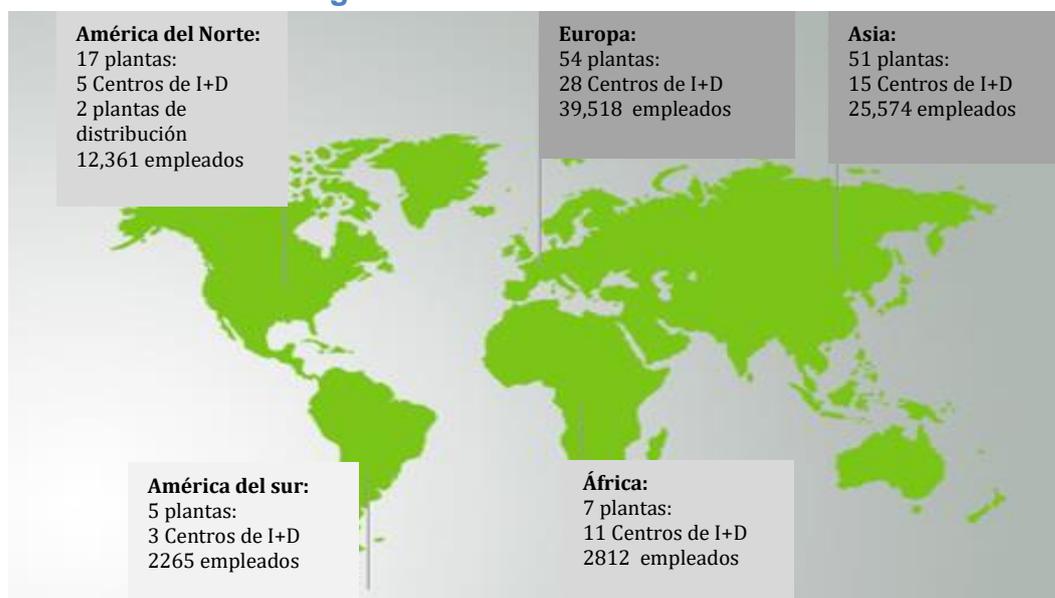
Valeo, S.A. es una empresa industrial independiente con sede en Francia, creada en 1923, por la *Société anonyme Française du Ferodo (SAFF)*, cuya sede se encuentra en Paris, Francia (Orbis, 2016).

Valeo S. A. Se enfoca en el diseño, la producción y venta de componentes, sistemas integrados y módulos para la Industria Automotriz tanto para el mercado de equipo original como al mercado de repuesto, se integra actualmente por cuatro líneas de negocio: sistemas de visibilidad, sistemas térmicos, sistemas de propulsión y sistemas de confort y ayuda a la conducción (Valeo, Group;, 2016). En el estudio (2004-2015) se ha logrado posicionar dentro de los primeros veinte puestos del ranking de la revista *Automotive News “100 global top suppliers”* (Automotive News, 2003-2016).

El objetivo de Valeo ha sido trabajar estrechamente con los fabricantes de automóviles y los usuarios con el fin de hacer los vehículos más limpios, más seguros y más eficientes (Valeo, Group;, 2016). En 2015, contaba con cerca de 82,800 empleados, 134 plantas productivas, 35 centros de desarrollo, 17 centros de investigación en 30 diferentes países alrededor del mundo. En este mismo año vendió cerca de 14.5 billones de euros, con una inversión del 10% en investigación y desarrollo (1.3 billones de euros), logrando un margen operativo del 7.7%. Sus ventas se concentran principalmente en Europa, Asia, América del Norte y América del sur, cotiza principalmente a la bolsa de Euronext París y su capitalización actual de mercado es de 12,270 mil dls. (Orbis, 2016).

Sus principales socios estratégicos son: Rectifier, Iteris Inc, Jabil Circuit Inc. y Sylvania. Y entre sus principales clientes se incluyen a las armadoras líderes del mundo como: PSA, Volkswagen, Renault-Nissan, Daimler, Chrysler-Fiat, Ford y BMW. Para 2015 los principales clientes eran alemanes y representaban el 30% de las ventas, mientras que los asiáticos representaban el 26%, por su parte los americanos estaban en 22% y con 16% se encontraban los clientes franceses. Pero es importante mencionar a algunos competidores como: Bosch, Panasonic, Continental, Kostal, Visteon, Tikai Rica, Luk, ZF Sachs, Denso, Halla (Visteon), Mahle, Kioto, Magneti Marelli y Automotive Light. (Valeo, Group, 2015).

**Figura 6 Huella Global Valeo 2015**



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Valeo, Group;. (01 de Enero de 2016). *Valeo around the world.* (V. S. Web, Productor) Recuperado el 27 de Febrero de 2017, de Valeo.com: <http://www.valeo.com/en/socle/our-activities/>

### 6.1.1 Historia de la empresa

La empresa se creó en 1923 con la *Société Anonyme Française* du Ferodo (SAFF) fundada por Eugene Buisson que operaba en un taller en *Saint-Ouen*, cerca de París. SAFF comenzó distribuyendo y después fabricando los forros de freno y forros de embrague bajo la licencia Ferodo (compañía británica). Para 1932, SAFF ingresó a la bolsa de valores de París e inició su producción de embragues; en las décadas posteriores a la Segunda Guerra Mundial fue un periodo de expansión y diversificación, mientras que los años sesentas fueron una época de desarrollo y diversificación de nuevos sectores (sistemas de frenado en 1961, sistemas térmicos en 1962, sistemas de iluminación en 1970 y sistemas eléctricos en 1978) (Orbis, 2016).

En este período también se dio la internacionalización de la empresa para penetrar en otros mercados, comenzando en Europa con España (1963), Italia (1964) y Alemania (1970). El 28 de mayo de 1980 en su asamblea general Anual de accionistas, SAFF adoptó el nombre Valeo, una palabra latina que significa "yo soy así" o "estoy bien" con el fin de unir las distintas marcas bajo un único nombre. Después, llevó a cabo la promoción de su desarrollo internacional en Brasil (1974), Estados Unidos (1980), Túnez (1984), Turquía, Corea del Sur (1988), México (1989) y Reino Unido (1989) (Valeo, Group, 2015).

Entre 1990 y 2009 se dio una nueva cultura llamada "desarrollo de los cinco ejes". Así mismo, se dio un crecimiento internacional y una estrategia a futuro basada en la innovación sustentable, generando así en Francia nuevos centros de investigación especializados en: electrónica, sistemas de iluminación y embragues. Su crecimiento internacional comenzó en Asia con China (1994), India (1997) y Japón (2000), posteriormente continuó en Europa del Este con República Checa, (1995), Polonia (1995), Hungría (2000), Rumania (2002), Eslovaquia (2004) y Rusia (2008); su crecimiento en América del Norte se generó en 1998 al adquirir la empresa "Sistemas eléctricos de Industrias ITT" (expertos en electrónica y sensores) que contaba con filiales en Alemania, Estados Unidos y México; de esta forma, se inicia en el sector de soluciones basadas en tecnología (asistencia de estacionamiento) (Valeo, Group, 2015).

En el año 2001 se lanzó un programa de innovación tecnológica enfocado en las funciones de: asistencia al conductor, eficiencia del sistema del tren de potencia y acciones para generar mayor comodidad; contó con iniciativas como: asociaciones tecnológicas y adquisiciones. En este mismo año, dejó de cotizar en la principal bolsa de Paris (CAC-40), ya que no contaba con el tamaño suficiente de capital flotante (capital negociable en la bolsa de valores) y la cantidad de títulos de cambios registrados para poder permanecer en esta bolsa (Valeo, Group, 2015).

Para 2009 se realizó un cambio en la dirección de la empresa y se llevó a cabo la implementación de una nueva estrategia que consideraba dos factores principales: la innovación tecnológica enfocada en la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub> y el desarrollo de la conducción intuitiva; y la estrategia enfocada en la expansión geográfica en Asia y los países emergentes. Así se generó una nueva estructura organizativa, mejorando la rentabilidad y la eficiencia de los mercados; y los clientes cada vez más globales para crear así a los cuatro grupos principales de negocio (Orbis, 2016).

Dichas estrategias generaron sus frutos, y se logró un crecimiento de las ventas, los pedidos alcanzaron un nivel record debido a las innovaciones (productos y tecnologías producidos en serie en menos de tres años) que lograron el posicionamiento de Valeo como una empresa de tecnología. Con más de 37,000 patentes en su portafolio y con el objetivo de una conducción autónoma y una mayor conectividad (Valeo, Group, 2015).

En 2014 Valeo regresó a cotizar en bolsa en el CAC 40 (índice de referencia Euronext Paris) logrando posicionarse como el 2º mayor productor de autopartes de Francia (Orbis, 2016).

**Tabla 19 Cronología de Valeo**

Años	Descripción
1923-1961	Los inicios del grupo
1962-1978	La internacionalización en Europa
1980	La consolidación de la marca
1980-1990	Internacionalización en Norteamérica, Asia y Sudamérica
1990-2000	Enfoque en Calidad. Estándares más altos en todos los niveles
2000-2009	Enfoque en Innovación tecnológica
2009-	Enfoque en crecimiento responsable
2014-	Estrategia de líder tecnológico

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Valeo, Group;. (01 de Enero de 2016). *Our story* (V. S. Web, Productor) Recuperado el 27 de Febrero de 2017, de Valeo.com: <http://www.valeo.com/en/socle/our-activities/>

### 6.1.2 Los productos, la calidad y los clientes

#### Los productos

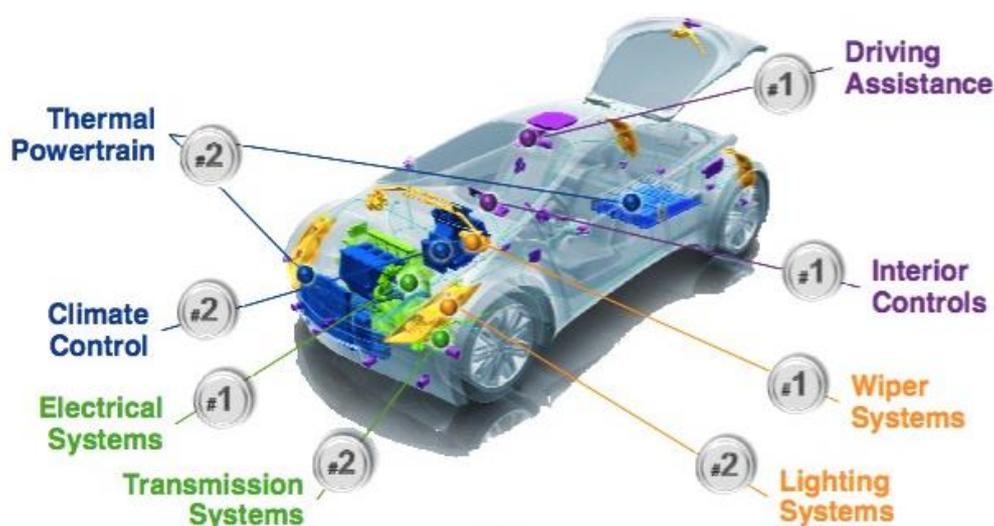
En 2015, Valeo SA se especializa en diseño, fabricación y comercialización de equipos automotrices, cuyos productos se pueden clasificar en los siguientes negocios (Valeo, Group;, 2016):

- **Equipamiento Térmico.-** Se desarrollan y fabrican sistemas, módulos y componentes para el manejo de la energía térmica del sistema de propulsión y para la comodidad de los pasajeros, ayudan a reducir el consumo de gasolina y de CO<sub>2</sub>. Sus productos se dividen en: control de temperatura (sistemas de calefacción y aire acondicionado), sistemas térmicos del sistema de propulsión (enfriadores, intercambio de aceite, etc.), compresores de climatización y módulos frontales. Representa el 28% de las ventas del grupo.
- **Sistemas de propulsión.-** Se generan soluciones innovadoras del tren de potencia para reducir el consumo de combustible y emisiones de CO<sub>2</sub>, se incluyen los grupos de productos como: sistemas eléctricos (arranque, alternadores, etc.), sistemas de transmisión, sistemas de motor de combustión y electrónicos. Este negocio representa el 24% de las ventas del grupo.
- **Sistemas de visión.-** Desarrolla y fabrica eficientes e innovadores sistemas de iluminación (faros, luces de niebla, etc.) y sistemas de

limpiaparabrisas, que ayudan al conductor en el día y la noche a tener una perfecta visibilidad. Las ventas representan el 28% del total del grupo.

- **Sistemas de confort y de asistencia al conductor.-** Desarrolla soluciones únicas para la conducción intuitiva, ayudando a una conducción mas segura, conectada y verde. Se compone de los grupos Control de interiores, Auto conectado y Asistencia al conducir. (sistemas de entrada sin llave, bloqueo de la dirección, etc.). Las ventas de este negocio representan el 20% del total de las ventas del grupo.
- **Valeo Service.-** Suministra repuestos de equipos originales para las armadoras y piezas de repuesto para el recambio independiente; fabrica cargadores integrados para vehículos de pasajeros y comerciales.

**Figura 6 Unidades de Negocio Valeo 2012**



Fuente: Valeo, Group;. (1 de Febrero de 2016). *Valeo Assemblée Générale*. Recuperado el 28 de Febrero de 2017, de Valeo.com: [http://www.valeo.com/cws-content/www.valeo.com/medias/fichiers/investisseurs/fr/assembleegenerale/2015/Presentation\\_AG\\_2015.pdf](http://www.valeo.com/cws-content/www.valeo.com/medias/fichiers/investisseurs/fr/assembleegenerale/2015/Presentation_AG_2015.pdf)

En la tabla 6.3 se pueden observar algunos datos relevantes de Valeo, respecto a sus negocios, ventas, empleados, plantas y su presencia en ciertos países de cada unidad de negocio hasta 2015.

**Tabla 20 Cifras clave de Valeo 2015 por unidad de negocio**

Unidad de Negocio	Ventas (mde)	% ingresos	No. Plantas	Centros de I+D	No de Empleados
Sistemas de confort y asistencia de manejo	2,700	18%	26	15	15,300
Sistemas del tren de potencia	3,800	26%	36	21	19,400
Sistemas Termales	4,100	28%	48	13	20,100
Sistemas de Visibilidad	4,200	28%	35	20	26,300
Mercado de repuesto y servicio	1,890	13%	na	na	na

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Valeo, Group. (30 de Mayo de 2015). *Anual registration Document 2004-2015*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de Valeo.com: <http://www.valeo.com/wp-content/uploads/2016/11/2015-registration-document-04-05-2015-05-50-pm.pdf>

A lo largo del tiempo el negocio de Valeo ha evolucionado mediante adquisiciones, ventas o reestructuraciones de sus diferentes familias de producto y de negocios como la adquisición de Johnson Controls en Francia, Spheros y Safran (Orbis, 2016); logrando tener un acceso eficaz en tecnologías y técnicas que el sector automotriz requiere: seguridad, conectividad, conducción autónoma y eficiencia de los combustibles.

En la tabla 6.4 se presentan los principales grupos del negocio<sup>28</sup> así como los grupos de productos<sup>29</sup> que los conforman. Se realiza un análisis de los cambios que sufrieron entre 2004, 2009 y 2015 (Valeo, Group, 2015, pp. 36-54).

Para 2004 se observa el comienzo de una reestructura de tres grupos de negocio y sus respectivas familias de productos, así como los servicios post-venta, donde se dieron los cambios en (Valeo, Group, 2015):

1. **Transmisiones:** transmisiones (sistemas de embrague y piezas de fricción).
2. **Sistemas térmicos:** control climático y refrigeración del motor

<sup>28</sup>Son responsables del crecimiento del negocio, la actuación de los grupos y líneas de productos que ellos manejan y la coordinación entre ellos.

<sup>29</sup> Son parte de los grupos de negocios que ellos manejan y aprovechan sus actividades como mercadeo, desarrollo, producción y todos los recursos que necesitan para cumplir los objetivos

3. **Sistemas eléctricos y electrónicos:** sistemas limpiaparabrisas, sistemas de seguridad, sistema eléctrico, sistemas de encendido y detección, motores y actuadores y sistemas electrónicos y conectados.

En 2005, regulaciones del calentamiento global y la reducción de las emisiones del efecto invernadero entraron en vigor debido al tratado de *Kyoto*; considerando esto y la creciente necesidad de la conectividad (internet y redes de comunicación), empresas como Valeo se enfocaron en el uso de nueva tecnología para cumplir con las regulaciones ambientales (Automotive News, 2003-2016) (Automotive News, 2003-2016).

Después de la crisis mundial de 2008, en 2009 Valeo sufrió una reestructura importante en las familias de productos, con nuevas familias creadas en años anteriores (compresores y los sistemas de manejo del motor), algunos negocios reorganizados (motores y actuadores) y otros desaparecidos (sistemas electrónicos y conectados) al no ser negocios rentables y eficientes para Valeo. Con esta reestructura Valeo cuenta en 2009 con cuatro grupos importantes de negocios y nueve grupos de productos, incluidos (Valeo, Group, 2015):

- **Sistemas de Propulsión:** con los grupos de transmisiones que continuó con las mismas actividades y sistemas del motor y eléctricos con una integración entre sistemas eléctricos y sistemas del manejo del motor.
- **Sistemas térmicos:** con los grupos de refrigeración del motor, control climático y compresores; las primeras dos con las mismas familias y actividades y algunas colaboraciones con otros negocios desde 2004 y diferentes innovaciones respecto a refrigeración; la última familia, un nuevo negocio desde 2005.
- **Sistemas de visibilidad:** contaba con los grupos de sistemas de iluminación y sistemas limpiaparabrisas; ambas familias con las mismas actividades y productos, a excepción de sistemas limpiaparabrisas que le fueron eliminados productos para después generar otra familia.
- **Sistemas de confort y asistencia de manejo:** con los grupos de sistemas de seguridad y controles internos. El sistema de seguridad que venía realizando hasta esa fecha casi los mismos tipos de productos y sus

respectivas innovaciones. El último grupo se conformó en 2007 con los negocios previos de: motores y actuadores (en específico lo relacionado a asientos y cabinas) y el negocio de sistemas de interruptores y detección.

A finales de 2015 se había vuelto a tener una reorganización en las actividades, con mayores negocios, firmas adquiridas y estrategias, los existentes negocios incluyeron nuevas familias y nuevos productos. Todos estos grupos de negocios desarrollaron innovaciones que fueron agregadas a sus productos anteriores o que remplazaron a productos obsoletos en grupos del negocio como (Valeo, Group, 2015):

- **Sistemas de Propulsión:** Transmisiones, Sistemas de combustión del motor, sistemas eléctricos y electrónicos. El negocio de transmisiones siguió de la misma forma, sólo se agregaron nuevos productos. La familia de sistemas del motor y eléctricos existente en 2009 fue reconfigurada para 2015 y se separó en dos grandes familias (sistemas de combustión del motor y sistemas eléctricos). Así mismo, se creó una nueva familia enfocada en controles electrónicos.
- **Sistemas térmicos:** sistemas térmicos de propulsión, módulos frontales, control climático y compresores térmicos. Para este grupo, la mayoría de productos y familias siguieron con los mismos productos, cambiando nombres y la separación del negocio de módulos frontales para hacer una familia separada de los sistemas térmicos de propulsión.
- **Sistemas de visibilidad:** sistemas de iluminación y sistemas limpiaparabrisas. El primer grupo cambió y reconfiguró los nombres de sus productos para enfocarlos en la innovación de la iluminación, el segundo grupo también desarrolló nuevos productos, pero continuaron similares a los producidos en 2009.
- **Sistemas de confort y asistencia de manejo:** Interiores electrónicos, y controles internos. El primero es una mejora del sistema de seguridad enfocado más en la conectividad y nuevas tecnologías de conexión. El segundo grupo similar al grupo de 2009 se enfocó en las innovaciones de conductividad segura y manejo autónomo.

Tabla 21 Evolución de grupos de negocios y productos de Valeo (2004-2015)

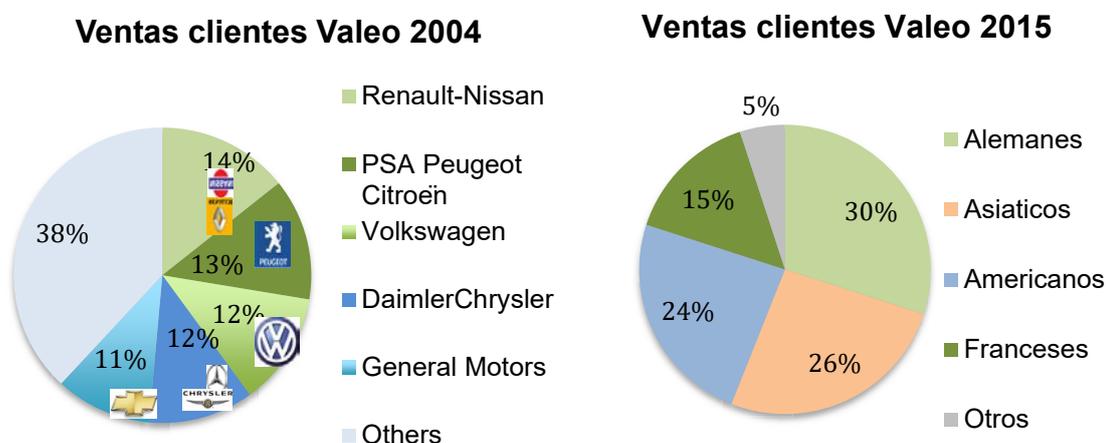
2004		2009		2015	
Grupo de Negocio	Grupo de productos	Grupo de Negocio	Grupo de productos	Grupo de Negocio	Grupo de productos
Transmisiones	Transmisiones	Sistemas del tren de potencia	Transmisiones	Sistemas del tren de potencia	Transmisiones
			Motor y Sistemas eléctricos		Sistemas de combustión del motor
					Sistemas eléctricos
					Electrónicos
Sistemas térmicos	Refrigeración del Motor	Sistemas térmicos	Refrigeración del Motor	Sistemas térmicos	Sistemas térmicos del tren de potencia
	Control de Clima		Control de Clima		Módulos frontales y finales
			Compresores		Control de Clima
					Compresores térmicos
Sistemas electrónicos y eléctricos	Sistemas de iluminación	Sistemas de visibilidad	Sistemas de iluminación	Sistemas de visibilidad	Sistemas de iluminación
	Sistemas de limpieza		Sistemas de limpieza		Sistemas de limpieza
	Sistemas de seguridad	Sistemas de asistencia de conducción y confort	Sistemas de seguridad	Sistemas de asistencia de conducción y confort	Sistemas de seguridad
	Sistemas Eléctricos	Sistemas de asistencia de conducción y confort	Controles de interiores	Sistemas de asistencia de conducción y confort	Controles de interiores
	Interruptores y sistemas de detección				
	Motores y actuadores				
	Sistemas electrónicos y de conectividad				

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Valeo, Group. (30 de Mayo de 2015). *Anual registration Document 2004-2015*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de Valeo.com: <http://www.valeo.com/wp-content/uploads/2016/11/2015-registration-document-04-05-2015-05-50-pm.pdf>

## La calidad y los clientes

Los cinco principales clientes de Valeo representan entre el 60 y 70% de sus ventas y son empresas alemanas y asiáticas. En la gráfica 6.1 se muestra cómo en el año 2004, el 39% de las ventas totales eran de cliente europeos como PSA, Renault, GM, VW y Daimler, en total, Valeo contaba con 19 clientes importantes; para 2015 amplió su cartera a 23 fabricantes automotrices, cuyo principal crecimiento se vio en las marcas asiáticas. Valeo, al ser europea muestra una red de clientes con una marcada tendencia a firmas europeas con un 45% (franceses y alemanes), americanas un 24% y asiáticas con un 26% del total de sus ventas; los inminentes cambios del mercado han permitido que marcas chinas, coreanas e hindús y japonesas tengan un crecimiento importante. En 2015 le dio más importancia al grupo VW y BMW. (Valeo, Group, 2015).

**Gráfica 6. 1 Cambios en los principales clientes de Valeo.**

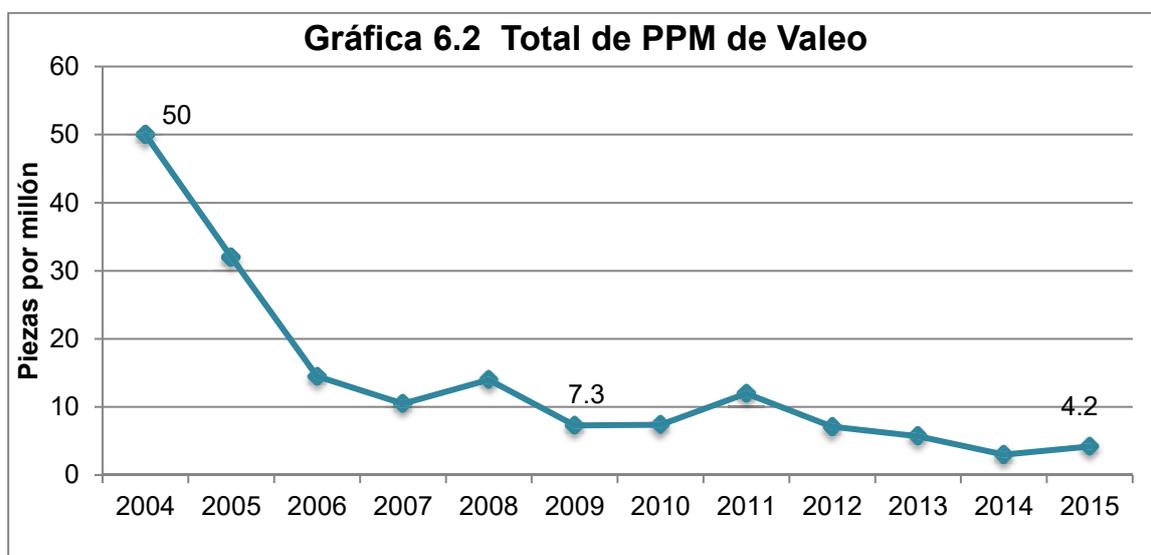


Fuente: Elaboración propia con base en datos de Valeo, Group. (30 de Mayo de 2015). *Anual registration Document 2004-2015*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de Valeo.com: <http://www.valeo.com/wp-content/uploads/2016/11/2015-registration-document-04-05-2015-05-50-pm.pdf>

La relación, cliente-producto y calidad es inminente en esta industria, ya que la calidad es un objetivo muy exigido en la Industria automotriz y se relaciona con la satisfacción del cliente, que, además quieren entregas a tiempo, innovaciones eficientes y precios competitivos entre otros. Para una empresa como Valeo la calidad e innovación son claves para el éxito del negocio.

El nivel de los clientes exigen un alto nivel de calidad, así, la métrica para evaluar una parte de la satisfacción del cliente se observa en las piezas rechazadas por millón (PPM<sup>30</sup>); este indicador permite observar la dedicación y recursos que la empresa le ha asignado a la mejora de procesos y sistemas de calidad, para así lograr el menor número de rechazos, algunas empresas desarrollan programas para dicho fin, en el caso de Valeo, ellos desarrollaron la metodología de “los cinco ejes” que es integral para toda la organización y se enfoca en calidad total, constante innovación, integración de proveedores, sistemas productivos y la integración del personal; Esto ayudó en la reducción de las piezas rechazadas a partir de 2004, como se observa en la gráfica 6.2.

Gráfica 6.2 total de piezas rechazadas por millón de Valeo



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Valeo, Group. (30 de Mayo de 2015). *Anual registration Document 2004-2015*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de Valeo.com: <http://www.valeo.com/wp-content/uploads/2016/11/2015-registration-document-04-05-2015-05-50-pm.pdf>

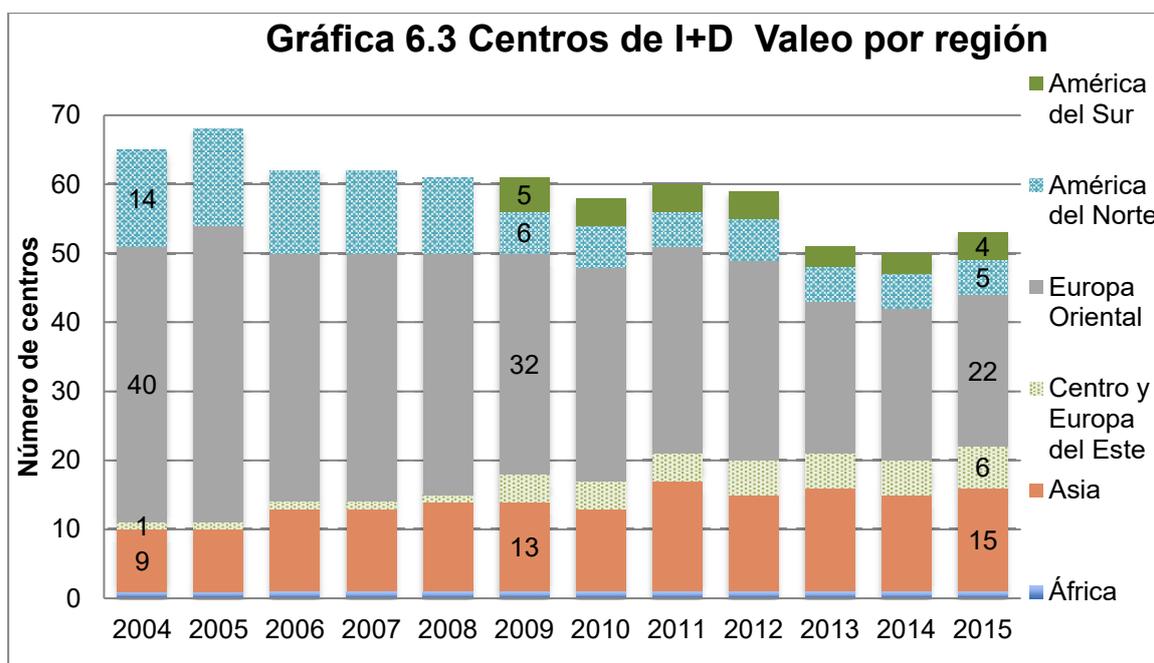
### 6.1.3 Nuevas tecnologías: patentes y gasto en I+D

La inversión hecha en Investigación y desarrollo es muy importante, ya que permite el desarrollo con éxito de la estrategia de innovación y la posicionan como una empresa líder en la industria. Contar con los centros adecuados en los

<sup>30</sup> PPM es un acrónimo en inglés de las piezas defectuosas rechazadas por el cliente con base en el millón de piezas recibidas.

mercados específicos genera una mejor posición en el mercado. Mediante las alianzas y adquisiciones, la empresa pudo desarrollar estrategias de crecimiento e innovación. En la gráfica 6.3 se puede observar el número de centros de I+D que Valeo tiene alrededor del mundo. Se advierte una reducción drástica de los centros en la región de Europa Oriental y América del Norte, sin embargo, en la región de Asia y Europa del Este se han incrementado.

Gráfica 6.3 Centros de I+D Valeo



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Valeo, Group. (30 de Mayo de 2015). *Annual registration Document 2004-2015*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de Valeo.com: <http://www.valeo.com/wp-content/uploads/2016/11/2015-registration-document-04-05-2015-05-50-pm.pdf>

En el crecimiento de los centros de investigación y desarrollo y la relación con las patentes desarrolladas, se muestra más a detalle el enfoque de la empresa por el desarrollo en innovación tecnológica. Como se observa en la tabla 6.4 se puede observar y advertir la eficiencia que el grupo ha logrado con estos centros (pese a la reducción de centros de I+D) al tener un incremento en el número de patentes desarrolladas. Con un crecimiento del 116% los mejores años de desarrollo fueron 2010 y 2014 con un 48.9% y un 41% respectivamente.

**Tabla 22 Patentes desarrolladas por Valeo entre 2004 y 2015.**

Año	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2004-2015
No. Patentes	650	562	545	527	411	612	639	722	786	1108	1406	
Crecimiento		-13.5%	-3.0%	-3.3%	-22.0%	48.9%	4.4%	13.0%	8.9%	41.0%	26.9%	116.3%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Valeo, Group. (30 de Mayo de 2015). *Anual registration Document 2004-2015*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de Valeo.com: <http://www.valeo.com/wp-content/uploads/2016/11/2015-registration-document-04-05-2015-05-50-pm.pdf>

En ocasiones las estrategias de innovación necesitan que la organización asigne un gasto para desarrollo de dicha estrategia, esto permite que el número de patentes se incremente, aunque no necesariamente los centros de investigación. En la Tabla 6.5 se observa la cantidad de dinero que la empresa ha invertido para I+D. Aunque no se pudieron obtener todos los datos desde 2004, las cifras mostradas a partir de 2008 advierten un crecimiento en más del 57% entre 2008 y 2015, siendo los sistemas de confort y asistencia al conducir y los sistemas de visibilidad los que mayor gasto tuvieron; también se observa que los años con mayor presupuesto respecto al año anterior fueron 2010 y 2015, para 2015 incrementar el presupuesto en innovación y desarrollo fue una de sus acciones más importantes para enfocarse en la estrategia de innovación.

**Tabla 23 Gasto en Investigación y desarrollo por grupo de negocio 2008-2015 en mde**

Negocios Valeo	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2008-2015
Sistemas de confort y asistencia al conducir	130	118	140	153	169	169	201	254	95.4%
Sistemas de potencia	113	126	146	130	145	165	146	167	47.8%
Sistemas térmicos	143	124	133	154	147	152	153	148	3.5%
Sistemas de visibilidad	112	110	121	124	129	148	173	216	92.9%
<b>Total</b>	498	478	540	561	590	634	673	785	57.6%
% Índice de Crecimiento		-4.0%	13.0%	3.9%	5.2%	7.5%	6.2%	16.6%	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Valeo, Group. (30 de Mayo de 2015). *Anual registration Document 2004-2015*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de Valeo.com: <http://www.valeo.com/wp-content/uploads/2016/11/2015-registration-document-04-05-2015-05-50-pm.pdf>

Entre los principales productos por grupo de negocio que reflejan estas innovaciones se encuentran (Valeo, Group, 2015):

- Sistemas de confort y asistencia de manejo: sistemas para el manejo intuitivo (*Valeo Mobius TM, Valeo in BlueR system, Park4UR and Valeo SCALA TM laser*).
- Sistemas del tren de potencia: sistemas para la reducción de emisiones CO2 (módulos de *clutch* duales, transmisiones automáticas, electrificación de la cadena de manejo).
- Sistemas Térmicos: mayor control de emisiones contaminantes (nuevo compresor eléctrico de alto rendimiento).
- Sistemas de Visibilidad: una perfecta visibilidad (*BiLEDR and AquaBladeR*).

En 2015 Valeo fue nombrado en la lista de Thomson Reuters *Top Global Innovator 2015*. Su estrategia de innovación se basa en adquisiciones y asociaciones de investigación y tecnología (Valeo, Group, 2015). Por ejemplo: la asociación con Safran empresa de la industria aeronáutica; la adquisición de Peiker (conectividad) y Spheros (aire acondicionado), las inversiones en nuevas empresas tecnológicas, las inversiones en fondos de capital de riesgo, así como los *joint ventures* y colaboraciones se reflejan en la innovación de la organización. (Orbis, 2016).

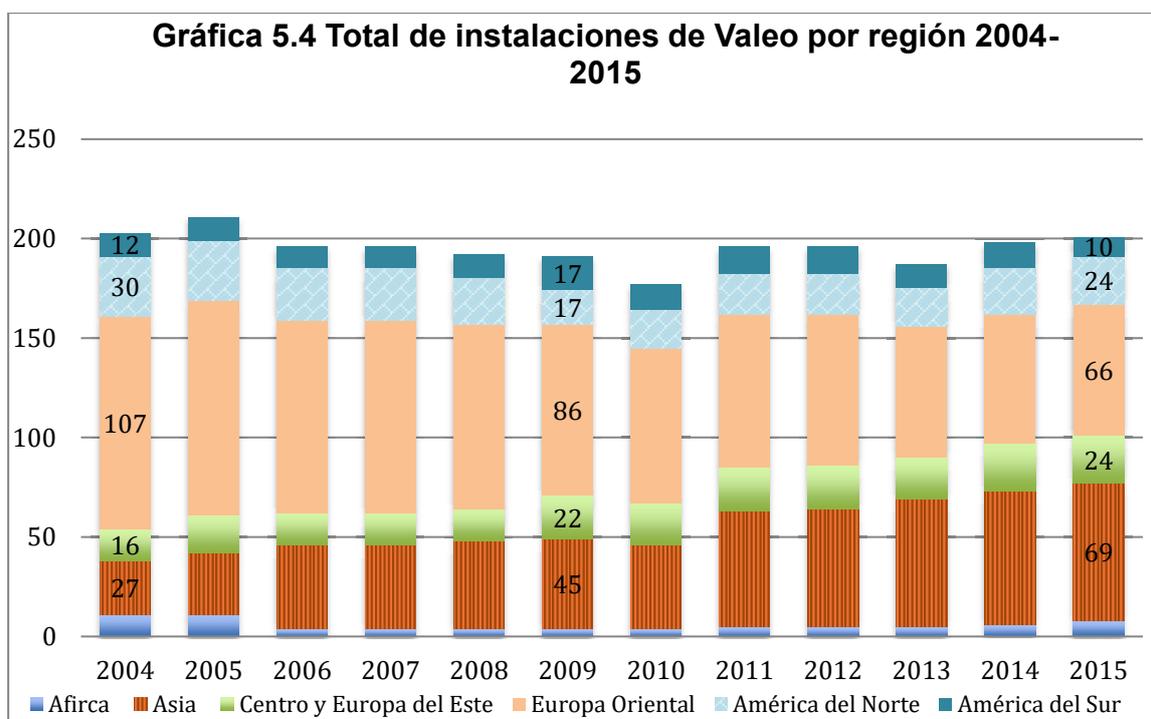
#### **6.1.4 Localización y empleados**

Valeo cuenta con presencia en varias regiones del mundo, ha sido su habilidad para actuar ante los cambios de la industria y la economía, lo que le ha permitido cambiar de localización y llevar sus negocios a las diferentes regiones logrando así, una optimización en sus negocios.

El crecimiento de 66% en los centros de distribución ha logrado establecerse en mercados donde antes no tenía presencia como los países de Asia (China, India, Indonesia), América del Norte (México) y Europa del Este (Rep. Checa, Hungría y Polonia). Una disminución de 20% en sus centros de desarrollo e investigación nos muestran una reorganización y optimización de sus operaciones, al reducir su presencia en localidades como EE.UU. y Europa Occidente (que son países con

costos elevados) y restablecerse en los países con menores costos, permiten posicionar a Valeo dentro de las regiones con mayor crecimiento y así lograr mejores ganancias. Valeo, muestra que, a pesar de la crisis, lograron mantener una estabilidad en cuanto a sus plantas productoras, teniendo en promedio 131 plantas; la diferencia consistió en la reducción de localidades en África, Europa Occidental y América del Sur, pero que observa un crecimiento la región de Asia con un 183%. (ver Anexo 6.1).

Gráfica 6. 4 Total de instalaciones de Valeo por región 2004-2015.

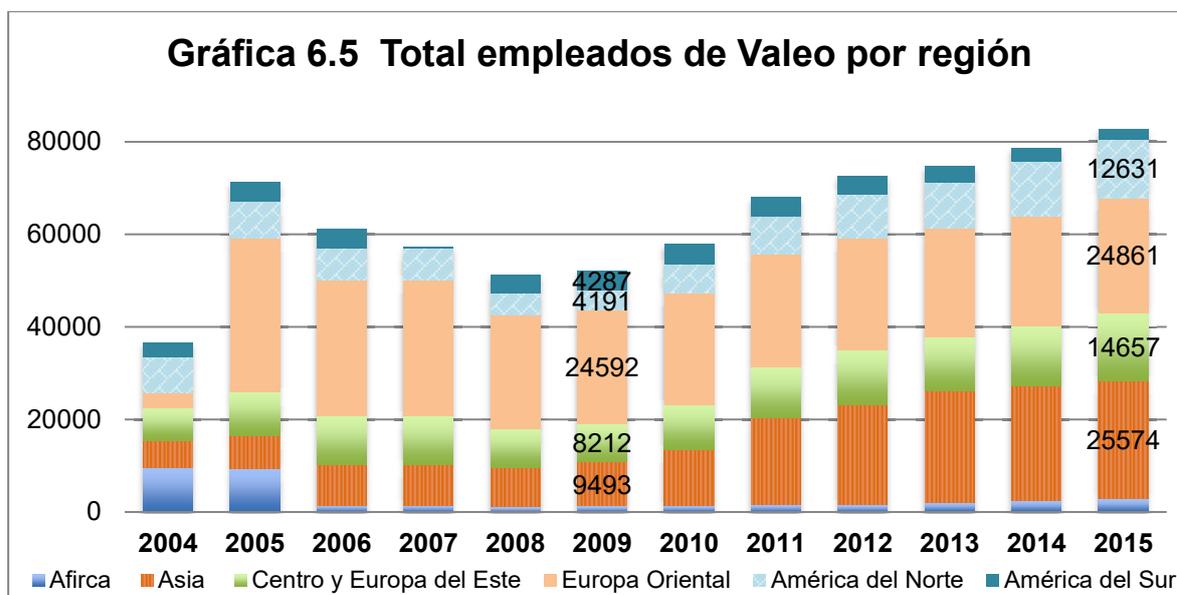


Fuente: Elaboración propia con base en datos de Valeo, Group. (30 de Mayo de 2015). *Anual registration Document 2004-2015*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de Valeo.com: <http://www.valeo.com/wp-content/uploads/2016/11/2015-registration-document-04-05-2015-05-50-pm.pdf>

Mediante el análisis del número de empleados por región explicado en la gráfica 6.5, se puede conocer el crecimiento de la empresa respecto al capital humano, el cuál fue de 23% entre 2004 y 2015. Las reducciones de empleados entre 2006-2009 se deben a la crisis iniciada en Europa en 2006 y que tuvo su punto culminante en 2008 (crisis EEUU). Sin embargo, Valeo, a partir de 2009, logró un nuevo crecimiento principalmente en Asia (333%) y Europa del Este (112%). Mientras que tuvo una reducción en África (-70%), América del Sur (-29%) y Europa Occidental (-26%). La reducción en África se debió a la venta del negocio

de arneses eléctricos a Leoni en 2006, de esta forma, siete plantas de este negocio fueron vendidas, junto con sus empleados.

Gráfica 6.5 Total de Empleados por Region Valeo 2004-2015



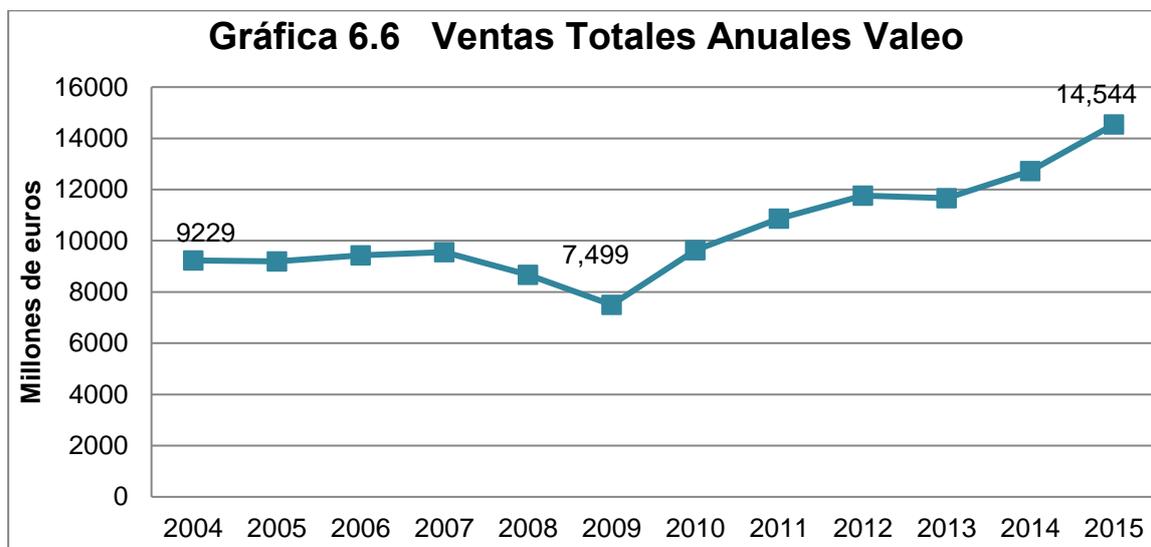
Fuente: Elaboración propia con base en datos de Valeo, Group. (30 de Mayo de 2015). *Anual registration Document 2004-2015*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de Valeo.com: <http://www.valeo.com/wp-content/uploads/2016/11/2015-registration-document-04-05-2015-05-50-pm.pdf>

### 6.1.5 Ventas totales entre 2004-2015

El grupo ha aprovechado sus estrategias de innovación tecnológica y expansión geográfica establecidas en 2009 (año en el que fueron más bajas sus ventas) para mejorar sus cifras de ventas. En la gráfica 6.6 se observa el crecimiento que han tenido en ventas desde 2004 hasta 2015 fue de 57.6%, teniendo una reducción importante en 2008 y 2009. Su año con mayor crecimiento en ventas fue entre 2009 y 2010 pasando de 7,499 millones de euros a 9,632 mde con un crecimiento del 28.4%. Además de esto, Valeo ha podido realizar inversiones en otras empresas y se ha reorganizado eliminando familias de productos que no le eran rentables como la venta del negocio de nivelación de faros y la venta del negocio de controladores de velocidad (Telma), las ventas le han permitido mejorar su plantilla laboral y sus instalaciones, así como asignar un mayor gasto

a innovación y desarrollo, pero esto no sería posible si el factor calidad no hubiese sido mejorado (Valeo, Group, 2015).

Gráfica 6. 6 Ventas totales anuales de Valeo.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Valeo, Group. (30 de Mayo de 2015). *Annual registration Document 2004-2015*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de Valeo.com: <http://www.valeo.com/wp-content/uploads/2016/11/2015-registration-document-04-05-2015-05-50-pm.pdf>

## 6.2 Estrategias del Grupo Valeo

Las principales estrategias desarrolladas por el grupo en 2004 fueron (Valeo, Group;, 2004):

- Inicio de una nueva fase de desarrollo buscando posicionamiento estratégico, mayor competitividad y renovada oferta tecnológica.
- Se creó una nueva identidad reflejando los valores de innovación, experiencia industrial y respeto al medio ambiente.
- Se reubicaron plantas y centros de investigación en países de bajo costo y cercanos al cliente.
- Se fortaleció y desarrollo su presencia en Asia con *joint ventures*.
- Se desarrollaron tecnologías innovadoras fortalecidas con adquisiciones y sinergias. La tecnología se enfocó en la seguridad, medio ambiente, optimización de la propulsión, ayuda en la conducción y confort.

- Se desarrollaron estrategias de compras mediante menores costos, incremento en el número de proveedores en países de bajo costo y selección de proveedores con procesos más rigurosos.
- Se implementó la cultura de calidad cero defectos.
- Se generó una gestión más estricta de las finanzas
- Se desarrolló la estrategia de crecimiento rentable.

Las estrategias más importantes generadas en 2008-2009 fueron (Valeo, 2009):

- Se desarrolló el plan de emergencia a partir de finales de 2008 mediante programas de ahorro y eficiencia productiva; reducción de costos (fuerza temporal reducida), plan de adaptación de empleados y la reducción en gastos de producción en un 30%.
- Se mejoró el flujo de efectivo mediante control apretado de las inversiones y continúa reducción de empleados.
- Se firmaron líneas de crédito bilateral, reembolsos programados para después de 2011, se renegociaron líneas de crédito y se redujo la deuda del *Equity*.
- Se reforzó la liquidez del grupo mediante el control de caja ajustados.
- Se dio un riguroso manejo de los riesgos de proveedores y clientes.
- Se programó la disposición de ciertas actividades no estratégicas del grupo.
- Se incrementó el capital con base en bonos con derecho y sin derecho a voto.
- Se dio una reestructura del negocio con nuevos grupos de negocios y realizando *joint ventures*.
- Se consolidó su presencia en China.
- Se invirtió en negocios clave para el desarrollo.
- Se generó el nuevo enfoque en retos tecnológicos (productos más limpios y más eficientes al medio ambiente), geográficos (presencia en China y en mercados emergentes), sociales (definición del uso del vehículo) y retos de la industria.

Las principales estrategias desplegadas en 2015 fueron (Valeo, Group;, 2016):

- Mayor enfoque en crecimiento e innovación.
- Se busca un mayor crecimiento en confort y ayuda en la conducción.
- Un mayor crecimiento en China, y países emergentes.
- Renovar el portafolio de productos mediante cesiones y adquisidores.
- Crecimiento en el margen operacional.
- Aumento en los gastos netos para investigación y desarrollo enfocado en la conducción intuitiva y en la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>.
- Uso de fortalezas para un crecimiento entre 2015 y 2020 como: experiencia operacional, conocimiento del mercado, capacidad de innovación y disciplina financiera.
- Innovación enfocada en reducción de emisiones, mejoras en el rendimiento del automóvil y conducción intuitiva.
- Generación de efectivo en más del 30%.
- Tener una mayor rentabilidad (margen operativo mayor al 8-9%).
- Considerar que existen mercados diferentes con diferentes tendencias.
- Mayor enfoque a estar cerca del cliente y adaptarse a sus necesidades.
- Mayor reciclaje de productos.

Las estrategias más importantes del grupo Valeo se dieron en dos importantes momentos: en 2004 con un cambio productivo y en 2009 con una reestructuración generada a partir de la crisis económica. A continuación, se presenta un cuadro dónde se muestran las estrategias seguidas entre 2004 a 2016. Su base principal se desarrolla basándose en teoría de Boyer y Freyssenet y sus modelos productivos, sin embargo, durante el estudio se vio que existen otras estrategias que se adecuan a las acciones de Valeo.

**Tabla 24 Estrategias desarrolladas por Valeo 2004-2015**

Los Modelos Productivos Boyer- Freyssenet	Estrategias desarrolladas	Acciones de Valeo
<p><b>Estrategia de Reducción de Costos</b></p> <p>Objetivo: reducción de costos en todo momento. Se explotan otras fuentes de ganancia si no cuestionan la reducción de los costes y evita tomar riesgos técnicos, sociales, comerciales y financieros.            Mercado: Moderadamente jerarquizado y privilegiado en precio.            Producto: se incrementa el nivel de equipamiento básico.            Tipo de trabajo: mano de obra semi cualificada y sindicalizada, competitivos en el exterior.            Producción: en volumen, diversidad, calidad y oferta ajustada, se evitan las variaciones.            Organización: mejoras poco a poco, los compromisos son entre dirigentes, asalariados y proveedores, tiene una capacidad competidora despiadada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reorganización de la organización</li> <li>• Estrategia de compras a menor costo</li> <li>• Proveedores de países de bajo costo</li> <li>• Plantas en países de bajo costo</li> <li>• Control riguroso de las finanzas</li> <li>• Eliminar actividades no rentables</li> </ul>	<p>Estrategia de crecimiento rentable            Gestión estricta de las finanzas y de la inversión            Reubicación en países de bajo costo y estandarizar procesos.            Estrategia de compras a menores costos con procesos más rigurosos y localizados en países de bajo costo.            Rigurosos sistemas de procedimientos y de gestión            Reducción de costos logísticos y concentración en volumen            Implementación de plan de emergencia en 2008: Reducción de costos, reducción de gastos de producción y reducción de requerimientos de capital de trabajo y de Inventarios            Disposición de ciertas actividades no estratégicas            Control de los efectivos            Reducción de gastos administrativos y generales en un 35%            Se optimiza la producción, las instalaciones y la cadena de suministro.            Política de adquisiciones selectivas</p>
<p><b>Estrategia de Innovación</b></p> <p>Objetivo: modelos innovadores que responden a nuevas expectativas en tiempo requerido.            Mercado: la renta se explota saturando la demanda, el mercado se renueva por las nuevas capas de la población emergente.            Tipo de trabajo: asalariados emprendedores y oportunistas.            Producción: capacidad de innovación y una organización reactiva, se tiene pericia y asume riesgos.            Organización: autónoma en el plano financiero; existe el pacto entre dirigentes, innovadores y asalariados reactivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• orientación estratégica enfocada en innovación</li> <li>• Innovación acelerada considerando la conducción intuitiva y a la reducción de emisiones contaminantes</li> <li>• Mejoras en la oferta tecnológica</li> <li>• Mejora de productos gracias a las adquisiciones, sinergias y colaboraciones</li> </ul>	<p>Nueva identidad: innovación, excelencia industrial y respeto al medio ambiente.            Renovada oferta tecnológica con mayor competitividad            Desarrollo y expansión de la innovación tecnológica enfocadas en seguridad, medio ambiente y confort (soluciones en el tren de potencia, la asistencia en la conducción y mejora en la comodidad).            Fortalecimiento gracias a las adquisiciones y sinergias.            Presencia en Auto shows de París desde 2004.            Centros de investigación y desarrollo en países de bajo costo            Enfoque en retos tecnológicos, sociales y de la industria            Inversión en negocios clave            Innovación acelerada enfocada en la conducción intuitiva, reducción de emisiones, mejora del rendimiento del vehículo            Mayor gasto destinado a innovación y desarrollo            Asociación estratégica con: Hangsheng Electrónica (producir sistemas innovadores como la asistencia por ultrasonido para estacionarse),</p>

		<p>Safran (productos innovadores y nuevos mercados), Eltek Electric Vehicles (para vehículos híbridos y eléctricos) y Fujitsu Ten (para sistemas de seguridad, detección de obstáculos, etc), Mobileye (investigación en microprocesadores, visión por ordenador y escáner laser), Peiker (telemática y conectividad) y Aledia (tecnología LED 3D). Apertura de centros de I+D en India para diseñar a bajo costo. Reto de innovación enfocado en estudiantes de ingeniería.</p>
--	--	--

Otro tipo de estrategia		Estrategias desarrolladas	Acciones de Valeo
Estrategias de Crecimiento	<p>Para autores como Ansoff (1979) se puede crecer mediante desarrollo del producto, desarrollo del mercado, penetración o diversificación, pero existen otros como: desarrollo de necesidad, replicación, expansión, ampliación, diversificación, franquicia, adquisición, <i>joint venture</i>, fusión y alianza estratégica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento estratégico en China y en países en desarrollo</li> <li>• Ampliación en cartera de productos</li> <li>• Crecimiento rentable</li> </ul>	<p>Las adquisiciones permitieron el crecimiento de mercado y nueva cartera de productos: motor electrónica de Johnson Controls, acciones de Bosch en Asia, alianza con FAW, Threestar (en Corea del Norte), Ichikoh, Connaught Electronics, el negocio de VTES de Controlled Power Technologie , Detroit Thermal System, Johnson, Automotive Components Holdings (ACH) de Ford, LeddarTech y Spheros. Desarrollo de estrategias en Asia y China Búsqueda de un equilibrio de ventas en Asia, América del Norte y Europa. Acelerado crecimiento en Asia y países emergentes Renovar el portafolio de producto mediante cesiones y adquisidores</p>
Estrategias de reestructuración	<p>Se busca sanear el negocio en crisis y reestructurar su cartera de negocios, se reestructura el liderazgo y a la organización, se redefinen las estrategias del negocio, se venden activos, se mejora la rentabilidad, algunos negocios no generan intereses y se plantea abandonarlos. Hay reducción de inversiones para tener flujo de efectivo. Se liquidan negocios y se designan recursos a otras actividades en crecimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reorganización industrial según necesidades</li> <li>• Reubicación en países de bajo costo</li> </ul>	<p>Entre 2006 y 2014 se dio una reestructuración mediante la venta de negocios que permiten reducir costos y generar flujo de efectivo como: la venta de motores eléctricos y actuadores, el negocio de arneses, la división de refrigeración de motor, nivelación de faros, venta de Telma (retardador electromagnético), mecanismos de acceso. La reorganización de sus nuevos grupos del negocio (2006). Reducción del número de sitios en Europa para enfocarse en países de bajo costo. Liquidación de existencias. Invertir en negocios clave de la organización.</p>
Estrategia de Cooperación	<p>Una o más instituciones o empresas se unen para lograr un objetivo en común. Se combinan recursos y capacidades para crear una ventaja y crear valor para los clientes. Buscan desarrollar o distribuir bienes, economías de escala, facilitar el acceso a mercados, cruce de conocimientos,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación con diferentes actores: academia, proveedores, etc.</li> </ul>	<p>Se fortalece los vínculos con Ichikoh en Japón para la gestión operativa y empresarial de la empresa. La cooperación con el grupo Safran permite el desarrollo de productos innovadores y de ganar nuevos mercados. La cooperación con instituciones educativas de ingeniería para el "Reto de Innovación Valeo". Se fortalece la oferta en seguridad activa mediante el acuerdo de</p>

	expansión internacional, acuerdos, o una supervivencia.		licencia con Leddar Tech. La asociación para la investigación y tecnología con Mobileye permite el uso de algoritmos de visión y tecnología de escáner laser.
Estrategias ambientales proactivas	Se enfocan en mitigar los efectos sobre el medio ambiente de las operaciones de la empresa y los productos; el desafío ambiental constituye una oportunidad de negocio que debe ser aprovechada. Se trata de anticiparse a las nuevas regulaciones y de adoptar tecnologías ambientales que supongan ir más allá de lo que la regulación ambiental exige.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación enfocada en reducción de emisiones contaminantes y mejora del rendimiento del vehículo.</li> </ul>	<p>La innovación se ve enfocada en la reducción de emisiones contaminantes de CO<sub>2</sub>. enfocados en el tren de potencia.</p> <p>La adquisición de Eltek Electric de Noruega permite ofrecer sistemas de tren de potencia para vehículos híbridos y eléctricos.</p> <p>La empresa busca una constante mejora en el uso de sus propios recursos, reduciendo, agua, luz y combustibles.</p>
Estrategias de Diversificación	Buscan desarrollar nuevos productos para agradar a clientes que la empresa no satisface en el presente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliación en cartera de productos</li> <li>• Cooperación con diferentes actores: academia, proveedores, etc.</li> </ul>	Varias adquisiciones ha permitido que se dé, una diversidad en los productos y mercados como son la adquisición de: Motor Electrónica de Johnson Controls (para motores eléctrico y componentes), acciones de Bosch en Asia (climatización y compresores), FAW (compresores para China), Threestar (radiadores en Corea del Norte), Ichikoh, Connaught Electronics (sistemas de cámaras), el negocio de VTES de Controlled Power Technologies (compresores eléctricos), Detroit Thermal System, Johnson, Automotive Components Holdings (ACH) de Ford (para sistemas y componentes del aire acondicionado), LeddarTech (seguridad activa) y Spheros (aire acondicionado para autobuses).
Estrategias Financieras corporativas	Estas corresponder con la estrategia maestra de la organización. Se involucra y analiza: la rentabilidad, la liquidez y solvencia, las rotaciones de las cuentas, el nivel de endeudamiento, los costos financieros y la valuación de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión estricta en las finanzas.</li> <li>• Plan de reducción de costos</li> <li>• Refuerzo en la liquidez del grupo</li> <li>• Aumento de rentabilidad</li> </ul>	<p>Al invertir en fondos de capital de riesgo y en empresas innovadoras. Debido a crisis diferentes estrategias de reducción de costos</p> <p>En 2014 vuelve al CAC40 de Paris.</p> <p>En el apartado de análisis de razones financieras de Valeo se muestra mejor el comportamiento de las estrategias y su impacto en las finanzas de la empresa.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Valeo, Group. (30 de Mayo de 2015). *Anual registration Document 2004-2015*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de Valeo.com: <http://www.valeo.com/wp-content/uploads/2016/11/2015-registration-document-04-05-2015-05-50-pm.pdf>

### 6.3 Razones Financieras Valeo

Las razones financieras sirven como instrumento para reflejar la situación económica de las empresas. Usando razones financieras horizontales se pueden observar los cambios ocurridos en el periodo 2004- 2015; Utilizando la teoría desarrollada en el capítulo dos (Viscione J. A., 1979), (Fernández, 2014), (Bernstein, 1989), sobre razones financieras, se analizarán las cifras de Valeo que muestran el impacto creado por las estrategias desarrolladas por la organización.

- **Razones de liquidez:** estas razones muestran qué tan rápido la empresa puede cubrir sus deudas.

**La razón circulante o índice de solvencia**, es la relación entre el activo circulante sobre el pasivo circulante; se observa que Valeo en ocasiones se encuentra en buenas condiciones para pagar sus facturas, pero en algunos años el pasivo circulante es ligeramente mayor que el activo circulante. Para Valeo en seis años mostró números menores a uno, siendo 2009 su peor año con €0.921 centavos, logrando recuperarse para 2012 con su mayor cifra de €1.103 euros y volviendo a descender; aunque sus cifras son en ocasiones superiores a uno, apenas alcanzó a pagar sus deudas a corto plazo contando con el activo circulante adecuado. Entre 2008 y 2009 se tuvieron decrementos en las ventas, lo que generó un decremento en algunas de las cuentas principalmente en 2009, se redujo el activo circulante por la caída en las cuentas por cobrar en 2008 y los inventarios en 2009; los pasivos circulantes se mantuvieron estables, aunque se incrementó la porción del pago de deuda a largo plazo, quizá debido a la estrategia de negociación de las líneas de crédito que se empezaron a pagar a partir de 2011.

**La razón del ácido**, al activo circulante se le resta el inventario y se divide sobre el pasivo circulante, al eliminar los inventarios se tiene un dato más real que indica que quizá la organización no cuenta con los elementos adecuados

para pagar sus deudas a corto plazo. Para Valeo todos sus años muestran relaciones menores a uno, siendo su peor año en 2008 con una relación de 0.734 veces y su mejor año 2004 con 0.919 veces, se observa que la solvencia para pagar las deudas ha permanecido en el mismo nivel (entre los 0.70 veces y 0.92 veces) y viéndose afectado en ocasiones por las cuentas por pagar que van en aumento y la porción de deuda a largo plazo.

Gráfica 6. 7 Razón del Acido



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Valeo, Group. (30 de Mayo de 2015). *Anual registration Document 2004-2015*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de Valeo.com: <http://www.valeo.com/wp-content/uploads/2016/11/2015-registration-document-04-05-2015-05-50-pm.pdf>

En general las razones de liquidez muestran que, al parecer, Valeo cuenta con una mínima liquidez que le permite poder pagar con sus activos circulantes sus deudas a corto plazo; sin embargo, como se mencionó previamente, se cree que la industria de autopartes y la automotriz se manejan de esta forma (cuya tendencia es muy similar con Faurecia)

- **Razones de administración de activos.** Estas razones miden la efectividad con la que la empresa administra sus activos.

**Rotación de Activo Total**, esta razón mide la eficiencia de los activos totales de la organización mediante la división de las ventas netas sobre los activos totales, Valeo tiene en promedio \$1.27 euros de ventas por euro invertido,

siendo 2008 el año de mayor rotación con \$1.36 euros de ventas por cada euro invertido y cayendo en 2009 con \$1.16 euros. Es de notar que se muestra una rotación estable, solo con caídas en 2005 y 2009. Los accionistas pueden deducir que la empresa capta mercado y sus ventas representan más del 110% de sus activos totales. Los incrementos generan un mayor margen de utilidades debido a la eficiencia de los procesos y los activos, mientras que los decrementos son causados por caídas en las ventas y en ocasiones por el gasto en activos. Esto se logró gracias a los rigurosos procedimientos, sistemas de gestión y un manejo estricto de las finanzas. Al comparar Valeo con Faurecia, se muestra una situación similar en promedio 1.92 para Faurecia y 1.27 para Valeo.

**Rotación de las cuentas por cobrar**, se determina el resultado mediante la división de ventas netas sobre las cuentas por cobrar; esto es, el número de veces que las cuentas por cobrar se rotan en un año. El año que mayor rotación tuvo fue 2013 con 7.98 veces y las de menor rotación fue en 2005 con 4.88 veces. Conforme a los informes, se desarrolló un programa para las cuentas por cobrar, lo que generó la venta adicional de cuentas y notas a bancos. Las ventas en el periodo fueron creciendo para Valeo, a excepción de 2008, 2009, 2012 y 2013 con reducciones en las cuentas, lo que señala que, en tiempo de crisis, se ven afectadas.

**Periodo promedio de cobro**, representa qué tan pronto la empresa realiza el cobro de sus cuentas por cobrar generadas por las ventas. Se calcula mediante los días del año (360 días) sobre la rotación de cuentas por cobrar. Para Valeo en el periodo de estudio se tiene un promedio de 57 días, esto es, cada 57 días tarda en recuperar las cuentas por cobrar después de realizada la venta. Su menor rotación se dio en 2013 con 45 días y la mayor en 2005 con 75 días, esto es una disminución en el periodo de cobro, las cuales son posibles medidas para aumentar las ventas. Si se compara con el periodo de cobro de Faurecia, el de Valeo fue mayor, al promediar 41 días Faurecia.

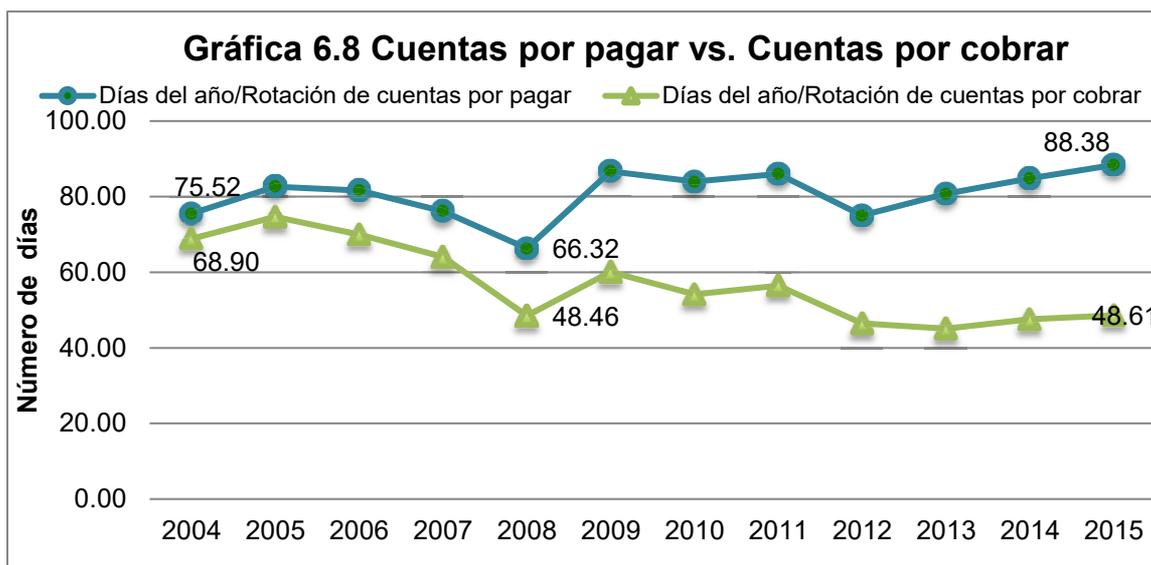
**Rotación de las cuentas por pagar:** muestra las veces en que las cuentas por pagar son realizadas al compararlas con las compras<sup>31</sup>. Se obtiene mediante la división de compras sobre las cuentas por pagar. Se tiene un promedio de las cuentas por pagar de 4.5 veces entre 2004 y 2015, siendo 2008 el año con mayor rotación de las cuentas por pagar con 5.43 veces y 2015 con la menor rotación de 4.07 veces, Valeo muestra una rotación un tanto estable en el periodo. Tanto la cuenta de compras como de cuentas por pagar mostraron un aumento en el periodo, a excepción de 2009 en que las ventas disminuyeron, llevando al aumento de las veces en que las compras a crédito se realizaron en el ese año, que significaría que a proveedores y acreedores se les pagó más lento.

**Periodo promedio de pago,** representa qué tan pronto la empresa realiza el pago de sus cuentas por pagar (proveedores) generado por las compras. Se calculó mediante la división del número de días del año (360) sobre la rotación de cuentas por pagar. Entre 2004 y 2015, se observa un promedio de 80 días, siendo 2008 el año con mayor rapidez de pago con 66.3 días y 2015 el año con menor periodo de pago al tardar 88.3 días. Al comparar con Faurecia que tiene un promedio de 64.8. días para pagar a sus proveedores se cree que esta industria tarda más de 60 días en pagar a sus proveedores las compras realizadas, beneficiando a la industria.

---

<sup>31</sup> Para Bernstein L. (1989) las Compras= Costo de productos vendidos + Inventario.

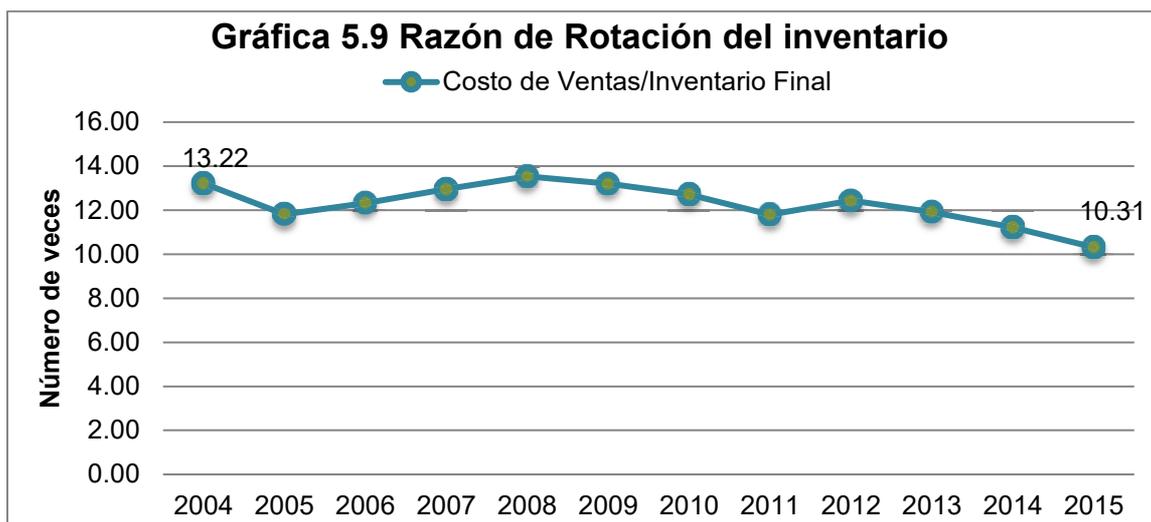
Gráfica 6. 8 Comparativo Cuentas por pagar vs. Cuentas por cobrar



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Valeo, Group. (30 de Mayo de 2015). *Anual registration Document 2004-2015*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de Valeo.com: <http://www.valeo.com/wp-content/uploads/2016/11/2015-registration-document-04-05-2015-05-50-pm.pdf>

**Rotación de Inventario:** ayuda a evaluar la eficiencia con que la empresa administra su inventario y lo vende. Es el número de veces en que los inventarios son vendidos en el periodo y se conoce a través de la división de las ventas netas sobre el inventario final. Para Valeo el promedio de la rotación del inventario fue de 12.2 veces al año, siendo 2008 el año con mayor rotación con 13.54 veces y 2015 con una menor rotación 10.3 veces, al observar el nivel de inventario, así como sus costos de venta y su crecimiento, se puede deducir el enfoque que tiene la empresa en volumen debido a la volatilidad de las monedas y los problemas en años previos por los costos de los materiales. Al comparar con Faurecia, se observa un promedio de rotación de inventario de 17.7 veces al año de esta.

Gráfica 6. 9 Razón de Rotación del inventario



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Valeo, Group. (30 de Mayo de 2015). *Annual registration Document 2004-2015*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de Valeo.com: <http://www.valeo.com/wp-content/uploads/2016/11/2015-registration-document-04-05-2015-05-50-pm.pdf>

**Periodo de Inventario**, son los días requeridos para vender (renovar) el inventario en el periodo. Se obtiene mediante la división de los días del año (360) entre la rotación de inventarios. Valeo toma en promedio 29.4 días para renovar su inventario al año. El año en que tardó menos en renovar su inventario fue 2008 con 26.6 días, mientras que en 2015 le tomó 34.9 días en renovarlo. Al analizar a Faurecia, se observa que renovaba su inventario cada 21 días; esto quiere decir que Faurecia vendía más rápido su inventario que Valeo; si se compran 2004 con 2015 se observa un incremento en los días que Valeo tarda en rotar su inventario, paso de 27.4 días a 34.9 días. Además del uso de primeras entradas primeras salidas (FIFO por sus siglas en inglés) para los inventarios, quizá Valeo compró material por volumen a costos moderados para reducir los costos por cambios de precios de los materiales o debido a la localización y a sus proveedores en países en desarrollo.

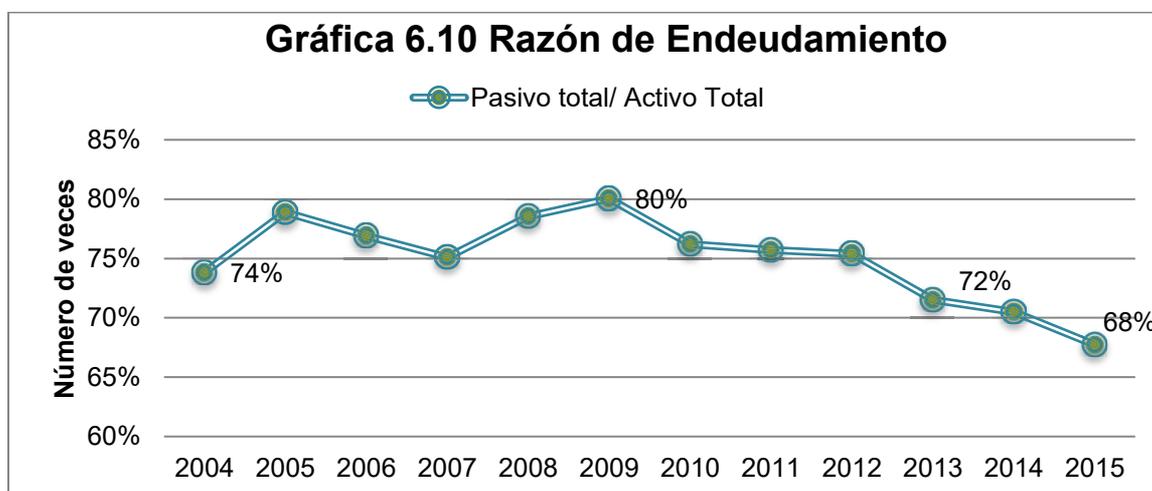
Las razones de administración de activos muestran que la rotación de los inventarios ha disminuido, la de cuentas por cobrar ha aumentado y la de cuentas por pagar ha disminuido. A los clientes se les cobra más seguido, el pago a proveedores tarda más y los inventarios tardan un poco más en rotarse.

Todo esto significaría una solvencia estable y buenos acuerdos con clientes y proveedores

- **Razones de apalancamiento:** ayudan a juzgar si la empresa tiene un endeudamiento muy grande o muy pequeño.

**Razón de endeudamiento:** se obtiene mediante la división del pasivo total sobre el activo total, e indica el porcentaje de fondos totales proporcionados por los acreedores. Para Valeo se observa un financiamiento constante en promedio 75%, el mayor porcentaje de apalancamiento se dio en 2009 con 80%. Después de esto, ha tenido un comportamiento decreciente para llegar a 2015 con 68% logrado, quizá, gracias a las acciones para reducir la deuda como: la venta de acciones a un socio en Japón y de recursos asignados para pagar la deuda. Durante algunos años Valeo presentó una estrategia conservadora pero rigurosa en el pago de su deuda. Para tener un mejor entendimiento de la forma de trabajo de la industria respecto al apalancamiento, se compara con Faurecia que tiene el 83% en promedio, esto se entiende como un alto porcentaje de financiamiento para esta industria de auto partes, que significa que gran parte de los movimientos de la firma se realizan con capital ajeno (acreedores y proveedores).

Gráfica 6. 10 Razón de Endeudamiento



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Valeo, Group. (30 de Mayo de 2015). *Anual registration Document 2004-2015*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de Valeo.com: <http://www.valeo.com/wp-content/uploads/2016/11/2015-registration-document-04-05-2015-05-50-pm.pdf>

**La razón de deuda a capital:** se obtiene mediante la relación deuda total sobre el capital contable, para conocer de dónde se ha financiado la empresa, si de la deuda con acreedores o del capital aportado por los dueños. En 2008 se dio la mayor deuda por parte de los proveedores, esto es, que por cada euro aportado por los inversionistas, \$4.01 fueron aportados por los proveedores, y siendo el menor 2015 donde los proveedores financiaron sólo con \$2.09 euros, una disminución en el capital llevó en 2008 al nivel de deuda con proveedores; el incremento de capital a partir de 2008 así como la deuda con proveedores muestran la importancia que tienen estos elementos en momentos de crisis y cómo las empresas del sector automotriz respaldan su deuda con los proveedores.

**Razón de cobertura de intereses:** mediante la relación de utilidades antes de impuestos e intereses sobre los intereses, se determina la capacidad de la empresa para pagar sus intereses. En 2009 se tuvo una mínima capacidad para el pago de intereses sólo con 1.63 veces, ya que se tuvieron disminuciones en las utilidades operativas en 2008 y 2009 debido a menores ventas que no pudieron soportar los gastos de ventas. Se pudieron mejorar las cifras gracias al incremento en ventas logrando para 2015 la mayor capacidad con 12.71 veces; Valeo muestra que la crisis no le impactó tan severamente gracias a su control tan riguroso de sus gastos.

Estas razones de apalancamiento muestran que más del 60% del endeudamiento de Valeo ha sido a través de acreedores y proveedores; se señala que actualmente se tiene un mayor respaldo de accionistas, lo que le permite reducir su deuda. Se puede decir que Valeo muestra un endeudamiento más bajo y que llega a ser conservador y estable.

- **Razón de productividad:** permite medir la productividad de una organización mediante el rendimiento generado.

**Rendimiento sobre los activos,** es la relación entre la utilidad después de

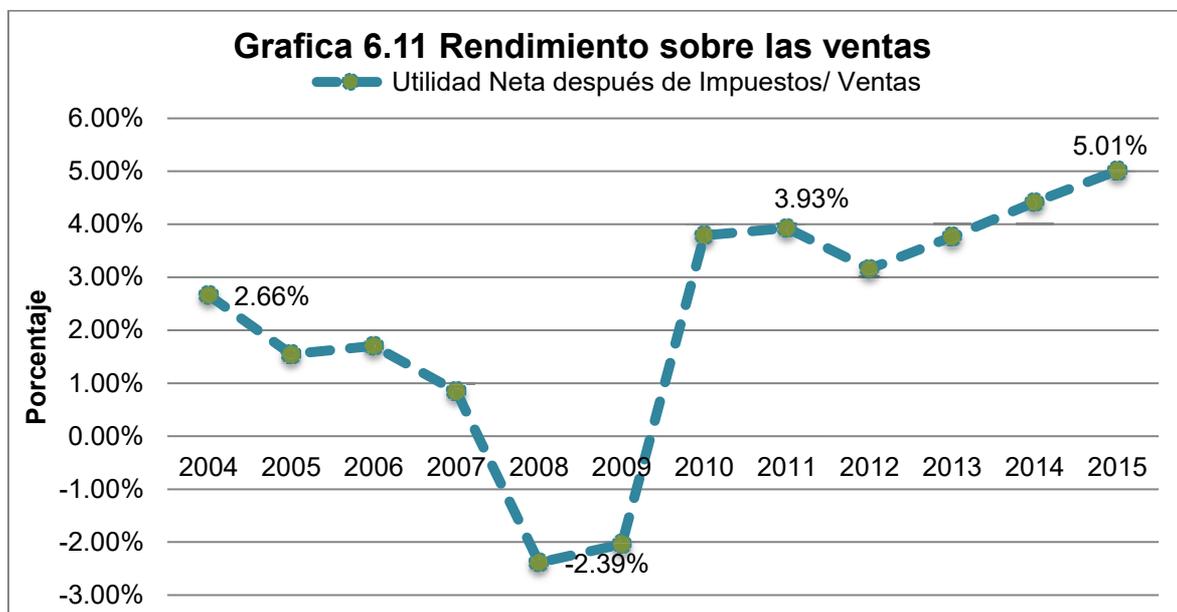
impuestos sobre los activos totales. La tasa de rendimiento es el beneficio generado por el activo de la empresa, esto es que, por cada unidad monetaria invertida en activos, la empresa obtiene un porcentaje de utilidad neta, a mayor porcentaje son mayores los benéficos por el activo. Para Valeo se observa que tuvieron pérdidas entre 2008 y 2009 generando rendimientos negativos causados por las bajas ventas que generaron menores utilidades y con mayores gastos en reestructura de 2008, 2009, pérdidas de los asociados, pérdidas por el tipo de cambio y gastos no operativos que llevaron en esa época a la crisis de la organización. El plan de emergencia desarrollado a finales de 2008 que se enfocaba en la reducción de costos permitieron un crecimiento constante a partir de 2010 logrando en 2015 un rendimiento del 6.37%; se observa que las crisis económicas mundiales y de la región afectan indiscutiblemente a Valeo.

**Rendimiento sobre la inversión**, esta razón mide la rentabilidad que obtienen los accionistas, es decir, se conoce la productividad de la empresa con el capital invertido, se obtiene al dividir las utilidades netas después de impuestos sobre la inversión. Valeo en 2004 tenía un rendimiento del 95.6% de rentabilidad por cada euro otorgado por los accionistas; posteriormente su cifra más alta se logró en 2015 con 306.3% lo que es muy significativo para los accionistas; en el periodo 2008 - 2009 se obtuvieron cifras negativas causadas por las bajas ventas y los costos de reestructura entre otros. La crisis de 2008 fue una oportunidad para Valeo de ser más estricta en sus gastos y mantener sus programas de ahorro y lograr optimizar sus operaciones y enfocarse en el crecimiento y la innovación, lo que le ha otorgado la confianza de sus inversionistas.

**Margen de utilidad de las ventas**, es la razón de la utilidad neta después de impuestos sobre las ventas netas, es la rentabilidad alcanzada en función de los ingresos obtenidos a través de las ventas. Se observa una utilidad mínima de 0.85% en 2007 y pérdidas en 2008 y 2009 por 2.39% y 2.04%; su máximo margen positivo fue en 2015 con 5.01%. Como se ha visto en razones anteriores, la disminución en ventas, así como los gastos de la organización

generaron estas cifras, pese a que Valeo tenía desde 2004 un mayor cuidado financiero, el plan de emergencia de 2008 le permitió identificar áreas donde podrían mejorarse, así como el aumento en ventas también ayudó a mejorar sus márgenes de utilidad neta.

Gráfica 6. 11 Razón de margen de utilidad sobre las ventas



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Valeo, Group. (30 de Mayo de 2015). *Anual registration Document 2004-2015*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de Valeo.com: <http://www.valeo.com/wp-content/uploads/2016/11/2015-registration-document-04-05-2015-05-50-pm.pdf>

Estas razones de rentabilidad muestran las caídas generadas por las reducciones en ventas, provocando índices bajos, es posible que los problemas fueran causados por los costos administrativos, las imposiciones fiscales y los costos financieros. Sin embargo, el esfuerzo por control de gastos rigurosos y constantes, así como las acciones para mejorar el financiamiento y el involucramiento de los inversionistas han mantenido a Valeo vigente en el mercado, mostrándola estable, con sanos números, con capacidad de solventar crisis y de mejorar gracias a su dirección y administración.

## 6.4. Valuación de la Empresa Valeo

Con la valuación de la organización, se logra el objetivo de dar a conocer a los inversionistas o personas interesadas la estabilidad y manejo financiero de una empresa. Un método como el EVA ayuda a determinar el presente y futuro de una organización, así como su rentabilidad, éste será un indicador para tomar la mejor decisión respecto a objetivos y proyectos futuros (Saavedra M. L., 2004), (Valenzuela, 2015).

Como se mencionó en la teoría del capítulo dos, el EVA se compone de tres principales elementos; los elementos del método spread se indican en su fórmula la cual será desarrollada para conocer el origen de sus datos:

$$EVA = IC * (ROIC - WACC)$$

### Variables a considerar

Los datos se obtuvieron con base en los documentos financieros: Estado de Resultados y Balance general presentados al 31 de diciembre de 2004-2015 contenidos en el *Registration Document 2004-2015* de la empresa. El cual, es el reporte anual del negocio Valeo con sede en París Fr.; en cada elemento se señalará de qué documento se obtuvieron o si fueron de otra fuente de información.

- **IC** (*Invested Capital*) es el capital invertido en la organización, se compone por:

$$Capital = Capital\ de\ Trabajo + Activo\ Fijo\ total$$

**Capital neto de trabajo** se obtiene mediante

$$Capital\ de\ Trabajo = Activo\ Circulante - Pasivo\ Circulante$$

Activo Circulante: se obtuvo del balance general anual.

Pasivo Circulante: se obtuvo del balance general anual.

**Activo fijo total** se obtuvo del balance general y contiene a los elementos de maquinaria, equipo, instalaciones, lo necesario para funcionar.

- **El ROIC** (*Return on Investment Capital*) es la tasa de rendimiento respecto al capital invertido. Se calcula mediante las siguientes variables

$$ROIC = \frac{Utilidad Ajustada}{Capital Invertido}$$

**La utilidad ajustada** se obtiene mediante

$$Utilidad Ajustada = Utilidad de operacion - Intereses$$

Utilidad de operación: se obtuvo del estado de resultados.

Intereses: se obtuvo del estado de resultados.

**El capital invertido** se obtiene mediante

$$Capital Invertido = Total del Capital + Deuda a largo plazo$$

Total del capital: se obtuvo del balance general

Deuda a largo plazo: se obtuvo del balance general

- **WACC** (*Weighted Average Cost of Capital*) es el costo de capital promedio ponderado, y se calcula mediante los siguientes elementos:

$$WACC = Ke * \left[ \frac{E}{D + E} \right] + Kd * \left[ \frac{D}{D + E} \right]$$

**Kd (Cost of debt) o Costo de la deuda financiera después de impuestos** y se obtiene mediante:

$$kd = i * (1 - t)$$

*i* es la **tasa de interés** que se obtiene mediante

$$i = \frac{\textit{Intereses pagados}}{\textit{Deuda a largo plazo}}$$

Intereses: se obtuvieron del estado de resultados

Deuda a largo plazo: se obtuvo del Balance General

T es la **tasa de impuestos** efectiva y se obtuvo mediante:

$$t = \frac{\textit{Impuestos}}{\textit{Utilidad antes de impuestos}}$$

Impuestos: se obtuvieron del estado de resultados

Utilidad antes de impuestos: se obtuvo del estado de resultados

**Ke (Cost of Equity) o Costo del capital accionario se obtiene mediante el cálculo del CAMP** que se representa:

$$Ke = Rf + (B * Rp)$$

Rf: se utiliza la tasa libre de riesgo del país en este caso de Francia OAT<sup>32</sup> (Investing, 2007), al promediar la tasa histórica de seis años atrás a partir del año en estudio.

$\beta$ : se utiliza un promedio de la beta calculada (o pendiente) a partir de los beneficios reales mensuales de Valeo y los beneficios reales mensuales del CAC40, así mismo, se utiliza el histórico de la beta promedio apalancada del sector de autopartes contenida en los reportes de Damodaran (Damodaran, Aswath, 2017) para cada año.

Rp: se obtuvo mediante la diferencia del promedio del rendimiento del mercado (CAC40) menos el promedio de la tasa libre de riesgo de Francia (OAT10).

$$Rp = Rm - Rf$$

---

<sup>32</sup> OAT (*Obligations Assimilables du Trésor (OAT)*) son los bonos franceses. En este caso a diez años.

**D (*Debt*) o Deuda financiera a valor de mercado:** se obtiene del Balance general y es el concepto de deuda a largo plazo

**E (*Equity*) o Capital a valor de mercado:** Se obtiene del balance general y es el total del Capital.

**Tabla 25 Determinación de Creación de Valor Valeo 2004-2015**

Concepto	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Capital de trabajo</b>	301.0	(139.0)	(120.0)	175.0	(229.0)	(22.0)	(91.0)	213.0	414.0	346.0	167.0	(35.0)
<b>Activos</b>												
<b>Flujos Totales</b>	3,577.0	4,291.0	4,084.0	3,689.0	3,678.0	3,631.0	3,818.0	4,455.0	4,492.0	4,630.0	5,468.0	6,116.0
<b>Capital</b>	<b>3,878.0</b>	<b>4,152.0</b>	<b>3,964.0</b>	<b>3,864.0</b>	<b>3,449.0</b>	<b>3,609.0</b>	<b>3,727.0</b>	<b>4,668.0</b>	<b>4,906.0</b>	<b>4,976.0</b>	<b>5,635.0</b>	<b>6,081.0</b>
<b>Utilidad Ajustada</b>	388.0	294.0	259.0	252.0	146.0	38.0	523.0	603.0	600.0	652.0	759.0	958.0
<b>Capital Invertido</b>	2,865.0	3,020.0	3,026.0	3,065.0	2,657.0	2,805.0	2,876.0	3,579.0	3,766.0	4,018.0	4,417.0	4,829.0
<b>ROIC</b>	<b>13.54%</b>	<b>9.74%</b>	<b>8.56%</b>	<b>8.22%</b>	<b>5.49%</b>	<b>1.35%</b>	<b>18.18%</b>	<b>16.85%</b>	<b>15.93%</b>	<b>16.23%</b>	<b>17.18%</b>	<b>19.84%</b>
<b>Kd (%)</b>	<b>0.044</b>	<b>0.042</b>	<b>0.044</b>	<b>0.041</b>	<b>0.071</b>	<b>0.099</b>	<b>0.059</b>	<b>0.045</b>	<b>0.054</b>	<b>0.058</b>	<b>0.057</b>	<b>0.072</b>
<b>Ke</b>	<b>4.8</b>	<b>4.6</b>	<b>4.3</b>	<b>4.2</b>	<b>3.8</b>	<b>3.7</b>	<b>3.9</b>	<b>3.7</b>	<b>3.4</b>	<b>3.3</b>	<b>2.8</b>	<b>2.4</b>
<b>We</b>	<b>0.64</b>	<b>0.6</b>	<b>0.6</b>	<b>0.6</b>	<b>0.5</b>	<b>0.5</b>	<b>0.6</b>	<b>0.6</b>	<b>0.6</b>	<b>0.6</b>	<b>0.7</b>	<b>0.8</b>
<b>Wd</b>	<b>0.358</b>	<b>0.4</b>	<b>0.4</b>	<b>0.4</b>	<b>0.5</b>	<b>0.5</b>	<b>0.4</b>	<b>0.4</b>	<b>0.4</b>	<b>0.4</b>	<b>0.3</b>	<b>0.2</b>
<b>WACC</b>	<b>3.08%</b>	<b>2.62%</b>	<b>2.50%</b>	<b>2.43%</b>	<b>1.96%</b>	<b>1.74%</b>	<b>2.41%</b>	<b>2.14%</b>	<b>2.01%</b>	<b>2.12%</b>	<b>1.87%</b>	<b>1.83%</b>
<b>EVA</b>	<b>405.7</b>	<b>295.6</b>	<b>240.2</b>	<b>223.7</b>	<b>121.8</b>	<b>(13.8)</b>	<b>588.0</b>	<b>686.4</b>	<b>683.2</b>	<b>701.9</b>	<b>862.9</b>	<b>1,095.3</b>

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Valeo, Group. (30 de Mayo de 2015). *Anual registration Document 2004-2015*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de Valeo.com: <http://www.valeo.com/wp-content/uploads/2016/11/2015-registration-document-04-05-2015-05-50-pm.pdf>, S&P Capital IQ. (2016). *Valeo SA (ENXTPA:FR) Public company*. UNAM. México: Mc GrawHill Financial. Recuperado el 01 de Diciembre de 2016, Investing. (2007). *France 10-Year Bond Yield Historical Data*. (F. M. Limited, Editor) Recuperado el 30 de Enero de 2017, de Investing.com: <https://www.investing.com/rates-bonds/france-10-year-bond-yield-historical-data>, Damodaran, Aswath. (Enero de 2017). *Data: Archives: Total Betas by industry Sector*. (D. Online, Productor) Recuperado el 1o de Febrero de 2017, de people.stern.nyu.edu: [http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New\\_Home\\_Page/dataarchived.html](http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/dataarchived.html)

Al determinar la creación de valor obtenida mediante los datos de los estados financieros del periodo 2004 al 2015, y conforme a la metodología para determinar el Valor Económico Agregado (EVA), mencionado en el capítulo 2 y puesto en práctica en este capítulo, se observa que en 2009 la empresa no generó valor. Valeo muestra una estructura financiera con números adecuados para genera valor, sin embargo, la crisis mundial afectó significativamente sus ingresos, llevando a obtener pérdidas en 2009.

Al analizar las variables para el valor de la organización se encuentran problemas como: el uso del capital de trabajo negativo en los años 2005, 2006, 2008-2010 y 2015. Reducciones en las ventas entre 2008 y 2009, en los activos y pasivos circulantes, en los gastos operacionales y administrativos (que se redujeron debido a la estrategia de la empresa de reducir costos), gastos por reestructuras; todo esto se reflejó en la disminución de la utilidad operativa de 2005 a 2009, llevando a la organización a disminuir sus números respecto al retorno a la inversión del capital (ROIC) que, a su vez, quizá provocó una reducción en el capital.

Al observar el ROIC, se puede determinar que en 2009 la rentabilidad de Valeo fue mínima para los inversionistas y que desde 2005 se fue reduciendo, debido al descenso de las utilidades operativas generadas posiblemente por los impactos en el incremento en los costos de energía y de materias primas, la demanda en descenso en Europa y Estados Unidos, así como la constante presión de la competencia por mantener las cuotas de mercado de forma externa, internamente Valeo tenía problemas de no tener la suficiente eficiencia operativa así como la falta de una visión estratégica; que en 2008 se vio más afectada debido a la crisis económica global que afectó al mercado de automóviles.

Al analizar los datos del costo de capital promedio ponderado (WACC) se observan cifras negativas en sus elementos, en específico en las tasas de impuestos generadas por tener utilidades negativas en 2008 y 2009, afectando en específico el pago de impuestos sobre sociedades que no se pudieron realizar, generando un costo de deuda ( $K_d$ ) sesgado por esta razón. Se observó que la

tasa *Premium* evidenciaba los problemas para los mismos años, ya que se tuvieron cifras negativas para 2008, 2009, 2011, 2012 y 2015 generado por la reducción en los rendimientos del mercado (CAC40). Estas cifras negativas llevaron a reducciones del WACC entre 2005 y 2009 y desde 2011 hasta 2015.

Al desarrollar los elementos del WACC se puede observar que el pago de intereses sólo aumentó hasta 2011 debido, en buena parte, por la estrategia de la empresa de renegociar su deuda y de establecer el pago hasta después de 2011. Esto ayudó a que entre 2008- 2011 la empresa se enfocara en su mejora operativa, administrativa y financiera para después poder pagar su deuda contraída.

Así, se puede observar que el WACC de Valeo ha generado tasas atractivas, quizá debido a los proyectos de la organización, o a los apoyos gubernamentales. Las tasa de interés también son atractivas generadas por el apoyo recibido por instituciones bancarias y por la confianza de los accionistas, llevando a tener un EVA sano y positivo en casi todos los años (a excepción de 2009) estableciendo que Valeo ha mejorado en su administración y sus acciones han funcionado a seguir generando valor.

La combinación de factores quizá llevó a la empresa a tener pérdidas en su valor durante 2009, mientras que a partir de esa fecha el valor de la empresa ha aumentado. Se puede suponer que sus acciones y estrategias lograron una mejora en la organización, en específico a partir de 2009 año en que la crisis generó la pérdida de valor.

Valeo desde 2005 muestra signos de dificultades quizá por los altos costos de materiales, o de energéticos, por negocios no rentables, por problemas de eficacia operativa, o la situación económica de la región (Europa); pero lo que es cierto, es que la crisis de 2008 señaló esas problemáticas, sin embargo, Valeo contaba con una estabilidad financiera, madurez y una administración que supo afrontar y manejar en 2008; esto permite observar que muchas compañías sí

estaban en problemas, la pasaron peor durante ese periodo, pero con una dirección adecuada lograron mejorar debido a la crisis.

#### 6.4.1 Análisis de riesgo de quiebra

En el capítulo dos, se planteó que para los inversionistas es importante conocer qué tan fuerte es una empresa financieramente, esto con el fin de evitar invertir en una organización donde se tenga el riesgo de pérdida parcial o total de su inversión. La fórmula de la Z de Altman permite predecir la quiebra de una organización (Saavedra & Saavedra, 2010). Para el caso de Valeo, el programa de S&P Capital IQ ayuda a proporcionar el cálculo, si se considera la primera clasificación generado por Altman en 1960 (Academia de Inversión, 2013), donde establece que si los resultados son menores a 1.81 se tendrá un riesgo inminente de quiebra; su probabilidad se reducirá si esta entre los 1.81 y los 2.99, y estará seguro de no presentar una quiebra al tener valores mayores a 2.99 (Academia de Inversión, 2013). En la tabla 6.8, se puede identificar que la empresa continúa en un riesgo de quiebra latente; sin embargo, el mayor riesgo se tuvo entre 2004 y 2006 para volver a caer en 2009.

**Tabla 26 Valores del cálculo de la Z-Score de Altman Valeo.**

Concepto	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Altman Z Score	1.51	1.73	1.80	2.01	2.13	1.52	2.25	2.62	2.42	2.44	2.22	2.57

Fuente: Elaboración propia con datos de S&P Capital IQ. (2016). *Valeo SA (ENXTPA:FR) Public company*. UNAM. México: Mc GrawHill Financial. Recuperado el 01 de Diciembre de 2016

Los resultados permiten comprobar que las estrategias desarrolladas por Valeo, en específico de reducción de costos, permitieron que a partir de 2010 se tuvieran mejores resultados financieros para así poder enfocarse en su estrategia prioritaria de la organización: Innovación.

Tabla 27 Estados de Resultados Valeo 2004-2015

Income Statement VALEO												
For the Fiscal Period Ending	Restated 12 months Dec-31-2004	Restated 12 months Dec-31-2005	Reclassified 12 months Dec-31-2006	Reclassified 12 months Dec-31-2007	Reclassified 12 months Dec-31-2008	Reclassified 12 months Dec-31-2009	12 months Dec-31-2010	12 months Dec-31-2011	Restated 12 months Dec-31-2012	12 months Dec-31-2013	12 months Dec-31-2014	12 months Dec-31-2015
Currency	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
Revenue	9,018.0	9,191.0	9,436.0	9,555.0	8,677.0	7,499.0	9,632.0	10,868.0	11,759.0	11,662.0	12,725.0	14,544.0
Other Revenue	62.0	96.0	114.0	134.0	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Revenue</b>	<b>9,080.0</b>	<b>9,287.0</b>	<b>9,550.0</b>	<b>9,689.0</b>	<b>8,677.0</b>	<b>7,499.0</b>	<b>9,632.0</b>	<b>10,868.0</b>	<b>11,759.0</b>	<b>11,662.0</b>	<b>12,725.0</b>	<b>14,544.0</b>
Cost Of Goods Sold	7,467.0	7,729.0	7,973.0	8,058.0	7,350.0	6,361.0	7,897.0	9,025.0	9,811.0	9,653.0	10,522.0	11,971.0
<b>Gross Profit</b>	<b>1,613.0</b>	<b>1,558.0</b>	<b>1,577.0</b>	<b>1,631.0</b>	<b>1,327.0</b>	<b>1,138.0</b>	<b>1,735.0</b>	<b>1,843.0</b>	<b>1,948.0</b>	<b>2,009.0</b>	<b>2,203.0</b>	<b>2,573.0</b>
Selling General & Admin Exp.	613.0	609.0	617.0	644.0	624.0	564.0	609.0	603.0	658.0	655.0	683.0	741.0
R & D Exp.	580.0	610.0	640.0	668.0	501.0	473.0	537.0	561.0	587.0	604.0	669.0	789.0
Depreciation & Amort.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Other Operating Expense/(Income)	-	-	10.0	16.0	11.0	3.0	(1.0)	5.0	-	-	-	-
<b>Other Operating Exp., Total</b>	<b>1,193.0</b>	<b>1,219.0</b>	<b>1,267.0</b>	<b>1,328.0</b>	<b>1,136.0</b>	<b>1,040.0</b>	<b>1,145.0</b>	<b>1,169.0</b>	<b>1,245.0</b>	<b>1,259.0</b>	<b>1,352.0</b>	<b>1,530.0</b>
<b>Operating Income</b>	<b>420.0</b>	<b>339.0</b>	<b>310.0</b>	<b>303.0</b>	<b>191.0</b>	<b>98.0</b>	<b>590.0</b>	<b>674.0</b>	<b>703.0</b>	<b>750.0</b>	<b>851.0</b>	<b>1,043.0</b>
Interest Expense	(49.0)	(76.0)	(83.0)	(82.0)	(68.0)	(69.0)	(83.0)	(90.0)	(117.0)	(107.0)	(102.0)	(93.0)
Interest and Invest. Income	17.0	31.0	32.0	31.0	23.0	9.0	16.0	19.0	14.0	9.0	10.0	8.0
<b>Net Interest Exp.</b>	<b>(32.0)</b>	<b>(45.0)</b>	<b>(51.0)</b>	<b>(51.0)</b>	<b>(45.0)</b>	<b>(60.0)</b>	<b>(67.0)</b>	<b>(71.0)</b>	<b>(103.0)</b>	<b>(98.0)</b>	<b>(92.0)</b>	<b>(85.0)</b>
Income/(Loss) from Affiliates	5.0	6.0	(1.0)	8.0	9.0	(34.0)	(1.0)	2.0	14.0	26.0	51.0	56.0
Currency Exchange Gains (Loss)	(1.0)	(6.0)	-	(9.0)	(6.0)	(12.0)	(2.0)	(5.0)	(7.0)	(15.0)	(15.0)	(6.0)
Other Non-Operating Inc. (Exp.)	(36.0)	(44.0)	(35.0)	(10.0)	(25.0)	(13.0)	(2.0)	(5.0)	1.0	(5.0)	(3.0)	(3.0)
<b>EBT Excl. Unusual Items</b>	<b>356.0</b>	<b>250.0</b>	<b>223.0</b>	<b>241.0</b>	<b>124.0</b>	<b>(21.0)</b>	<b>518.0</b>	<b>595.0</b>	<b>608.0</b>	<b>658.0</b>	<b>792.0</b>	<b>1,005.0</b>
Restructuring Charges	(74.0)	(15.0)	(36.0)	(37.0)	(239.0)	(4.0)	(18.0)	7.0	(11.0)	(16.0)	(29.0)	(69.0)
Merger & Related Restruct. Charges	-	-	-	-	-	-	-	(6.0)	-	-	(1.0)	(5.0)
Impairment of Goodwill	(15.0)	-	-	(2.0)	-	(7.0)	-	-	-	-	-	-
Gain (Loss) On Sale	-	-	27.0	-	-	-	-	28.0	30.0	-	-	-

Of Invest.												
Gain (Loss) On Sale Of Assets	-	-	14.0	27.0	25.0	-	7.0	-	(49.0)	(28.0)	(1.0)	(8.0)
Asset Write-down	-	(11.0)	(14.0)	(24.0)	(58.0)	(16.0)	(9.0)	(25.0)	(20.0)	(10.0)	(31.0)	(35.0)
Legal Settlements	(9.0)	(9.0)	(3.0)	25.0	1.0	(19.0)	(8.0)	1.0	(19.0)	(16.0)	(3.0)	(2.0)
Other Unusual Items	-	-	-	-	-	-	-	-	5.0	(7.0)	(5.0)	(6.0)
<b>EBT Incl. Unusual Items</b>	<b>258.0</b>	<b>215.0</b>	<b>211.0</b>	<b>230.0</b>	<b>(147.0)</b>	<b>(67.0)</b>	<b>490.0</b>	<b>600.0</b>	<b>544.0</b>	<b>581.0</b>	<b>722.0</b>	<b>880.0</b>
Income Tax Expense (impuestos)	18.0	60.0	67.0	83.0	51.0	79.0	104.0	148.0	146.0	113.0	129.0	106.0
<b>Earnings from Cont. Ops.</b>	<b>240.0</b>	<b>155.0</b>	<b>144.0</b>	<b>147.0</b>	<b>(198.0)</b>	<b>(146.0)</b>	<b>386.0</b>	<b>452.0</b>	<b>398.0</b>	<b>468.0</b>	<b>593.0</b>	<b>774.0</b>
Earnings of Discontinued Ops.	8.0	(7.0)	22.0	(59.0)	(1.0)	-	(2.0)	(1.0)	(2.0)	-	-	-
Extraord. Item & Account. Change	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Net Income to Company</b>	<b>248.0</b>	<b>148.0</b>	<b>166.0</b>	<b>88.0</b>	<b>(199.0)</b>	<b>(146.0)</b>	<b>384.0</b>	<b>451.0</b>	<b>396.0</b>	<b>468.0</b>	<b>593.0</b>	<b>774.0</b>
Minority Int. in Earnings	(8.0)	(6.0)	(5.0)	(7.0)	(8.0)	(7.0)	(19.0)	(24.0)	(25.0)	(29.0)	(31.0)	(45.0)
<b>Net Income</b>	<b><u>240.0</u></b>	<b><u>142.0</u></b>	<b><u>161.0</u></b>	<b><u>81.0</u></b>	<b><u>(207.0)</u></b>	<b><u>(153.0)</u></b>	<b><u>365.0</u></b>	<b><u>427.0</u></b>	<b><u>371.0</u></b>	<b><u>439.0</u></b>	<b><u>562.0</u></b>	<b><u>729.0</u></b>

Fuente: Elaboración propia con base en datos Valeo, Group. (30 de Mayo de 2015). *Anual registration Document 2004-2015*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de Valeo.com: <http://www.valeo.com/wp-content/uploads/2016/11/2015-registration-document-04-05-2015-05-50-pm.pdf> y S&P Capital IQ. (2016). *Valeo SA (ENXTPA:FR) Public company*. UNAM. México: Mc GrawHill Financial. Recuperado el 01 de Diciembre de 2016

**Tabla 28 Balances Generales Valeo 2004-2015**

BALANCE SHEET VALEO												
Balance Sheet as of:	Restated Dec-31- 2004	Restated Dec-31- 2005	Dec-31- 2006	Dec-31- 2007	Dec-31- 2008	Restated Dec-31- 2009	Reclassified Dec-31-2010	Restated Dec-31- 2011	Dec-31- 2012	Restated Dec-31- 2013	Restated Dec-31- 2014	Dec-31- 2015
Currency	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
<b>ASSETS</b>												
Cash And Equivalents	868.0	949.0	618.0	771.0	661.0	860.0	1,316.0	1,295.0	1,334.0	1,500.0	1,497.0	1,725.0
Short Term Investments	-	1.0	1.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Trading Asset Securities	-	1.0	2.0	3.0	14.0	-	7.0	9.0	18.0	34.0	25.0	17.0
<b>Total Cash &amp; ST Investments</b>	<b>868.0</b>	<b>951.0</b>	<b>621.0</b>	<b>774.0</b>	<b>675.0</b>	<b>860.0</b>	<b>1,323.0</b>	<b>1,304.0</b>	<b>1,352.0</b>	<b>1,534.0</b>	<b>1,522.0</b>	<b>1,742.0</b>
Accounts Receivable	1,726.0	1,906.0	1,834.0	1,699.0	1,168.0	1,251.0	1,449.0	1,705.0	1,517.0	1,460.0	1,681.0	1,964.0
Other Receivables	286.0	51.0	64.0	364.0	30.0	195.0	10.0	20.0	48.0	33.0	25.0	16.0
<b>Total Receivables</b>	<b>2,012.0</b>	<b>1,957.0</b>	<b>1,898.0</b>	<b>2,063.0</b>	<b>1,198.0</b>	<b>1,446.0</b>	<b>1,459.0</b>	<b>1,725.0</b>	<b>1,565.0</b>	<b>1,493.0</b>	<b>1,706.0</b>	<b>1,980.0</b>
Inventory	565.0	654.0	647.0	622.0	543.0	482.0	621.0	765.0	789.0	810.0	938.0	1,161.0
Other Current Assets	-	276.0	338.0	8.0	254.0	14.0	219.0	315.0	722.0	405.0	385.0	441.0
<b>Total Current Assets</b>	<b>3,445.0</b>	<b>3,838.0</b>	<b>3,504.0</b>	<b>3,467.0</b>	<b>2,670.0</b>	<b>2,802.0</b>	<b>3,622.0</b>	<b>4,109.0</b>	<b>4,428.0</b>	<b>4,242.0</b>	<b>4,551.0</b>	<b>5,324.0</b>
Gross Property, Plant & Equipment	-	6,434.0	6,325.0	6,225.0	6,352.0	6,550.0	6,840.0	7,861.0	7,871.0	7,725.0	8,657.0	9,388.0
Accumulated Depreciation	-	(4,393.0)	(4,407.0)	(4,435.0)	(4,613.0)	(4,885.0)	(5,185.0)	(5,905.0)	(5,796.0)	(5,645.0)	(6,160.0)	(6,644.0)
<b>Net Property, Plant &amp; Equipment (activo Fijo)</b>	<b>1,945.0</b>	<b>2,041.0</b>	<b>1,918.0</b>	<b>1,790.0</b>	<b>1,739.0</b>	<b>1,665.0</b>	<b>1,655.0</b>	<b>1,956.0</b>	<b>2,075.0</b>	<b>2,080.0</b>	<b>2,497.0</b>	<b>2,744.0</b>
Long-term Investments	104.0	129.0	108.0	113.0	140.0	99.0	109.0	119.0	115.0	257.0	207.0	227.0
Goodwill	1,158.0	1,484.0	1,415.0	1,165.0	1,154.0	1,146.0	1,210.0	1,438.0	1,327.0	1,210.0	1,374.0	1,450.0
Other Intangibles	59.0	243.0	236.0	212.0	204.0	175.0	156.0	216.0	223.0	200.0	246.0	255.0
Loans Receivable Long-Term	2.0	12.0	16.0	2.0	9.0	57.0	85.0	58.0	3.0	1.0	1.0	1.0
Deferred Tax Assets, LT	83.0	100.0	96.0	99.0	103.0	117.0	198.0	223.0	220.0	238.0	359.0	526.0
Deferred Charges, LT	222.0	279.0	292.0	302.0	321.0	360.0	388.0	427.0	513.0	629.0	766.0	893.0
Other Long-Term Assets	4.0	3.0	3.0	6.0	8.0	12.0	17.0	18.0	16.0	15.0	18.0	20.0
<b>Total Assets</b>	<b>7,022.0</b>	<b>8,129.0</b>	<b>7,588.0</b>	<b>7,156.0</b>	<b>6,348.0</b>	<b>6,433.0</b>	<b>7,440.0</b>	<b>8,564.0</b>	<b>8,920.0</b>	<b>8,872.0</b>	<b>10,019.0</b>	<b>11,440.0</b>
<b>Total Activos fijos</b>	<b>3,577.0</b>	<b>4,291.0</b>	<b>4,084.0</b>	<b>3,689.0</b>	<b>3,678.0</b>	<b>3,631.0</b>	<b>3,818.0</b>	<b>4,455.0</b>	<b>4,492.0</b>	<b>4,630.0</b>	<b>5,468.0</b>	<b>6,116.0</b>
<b>LIABILITIES</b>												
Accounts Payable	1,685.0	1,925.0	1,955.0	1,836.0	1,454.0	1,648.0	1,987.0	2,338.0	2,209.0	2,347.0	2,700.0	3,224.0

Accrued Exp.	83.0	-	-	-	-	-	-	64.0	54.0	68.0	74.0	87.0
Short-term Borrowings	175.0	157.0	274.0	260.0	166.0	73.0	77.0	75.0	73.0	253.0	257.0	378.0
Curr. Port. of LT Debt	188.0	581.0	54.0	29.0	27.0	41.0	501.0	302.0	436.0	105.0	121.0	222.0
Curr. Port. of Cap. Leases	-	-	-	-	2.0	2.0	4.0	6.0	4.0	3.0	3.0	1.0
Curr. Income Taxes Payable	-	82.0	76.0	72.0	50.0	18.0	53.0	59.0	40.0	52.0	57.0	69.0
Unearned Revenue, Current	-	-	-	-	5.0	13.0	9.0	9.0	14.0	13.0	8.0	12.0
Other Current Liabilities	1,013.0	1,232.0	1,265.0	1,095.0	1,195.0	1,029.0	1,082.0	1,043.0	1,184.0	1,055.0	1,164.0	1,366.0
<b>Total Current Liabilities</b>	<b>3,144.0</b>	<b>3,977.0</b>	<b>3,624.0</b>	<b>3,292.0</b>	<b>2,899.0</b>	<b>2,824.0</b>	<b>3,713.0</b>	<b>3,896.0</b>	<b>4,014.0</b>	<b>3,896.0</b>	<b>4,384.0</b>	<b>5,359.0</b>
Long-Term Debt	1,027.0	1,303.0	1,274.0	1,283.0	1,295.0	1,521.0	1,106.0	1,499.0	1,571.0	1,490.0	1,462.0	1,137.0
Capital Leases	-	-	-	-	4.0	5.0	4.0	8.0	7.0	8.0	-	8.0
Unearned Revenue, Non-Current	-	-	-	-	7.0	25.0	19.0	23.0	19.0	24.0	20.0	35.0
Pension & Other Post-Retire. Benefits	-	-	-	-	-	-	-	712.0	864.0	710.0	985.0	914.0
Def. Tax Liability, Non-Curr.	13.0	9.0	1.0	21.0	16.0	25.0	22.0	26.0	26.0	26.0	37.0	39.0
Other Non-Current Liabilities	1,000.0	1,123.0	937.0	778.0	765.0	749.0	806.0	320.0	224.0	190.0	176.0	256.0
<b>Total Liabilities</b>	<b>5,184.0</b>	<b>6,412.0</b>	<b>5,836.0</b>	<b>5,374.0</b>	<b>4,986.0</b>	<b>5,149.0</b>	<b>5,670.0</b>	<b>6,484.0</b>	<b>6,725.0</b>	<b>6,344.0</b>	<b>7,064.0</b>	<b>7,748.0</b>
Common Stock	251.0	233.0	233.0	235.0	235.0	235.0	236.0	238.0	238.0	238.0	238.0	238.0
Additional Paid In Capital	1,617.0	1,385.0	1,387.0	1,402.0	1,402.0	1,402.0	1,412.0	1,429.0	1,434.0	1,434.0	1,434.0	1,434.0
Retained Earnings	-	(84.0)	20.0	44.0	(351.0)	-	(170.0)	39.0	197.0	691.0	929.0	1,556.0
Treasury Stock	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comprehensive Inc. and Other	(87.0)	140.0	74.0	57.0	25.0	(404.0)	230.0	230.0	183.0	18.0	145.0	245.0
<b>Total Common Equity</b>	<b>1,781.0</b>	<b>1,674.0</b>	<b>1,714.0</b>	<b>1,738.0</b>	<b>1,311.0</b>	<b>1,233.0</b>	<b>1,708.0</b>	<b>1,936.0</b>	<b>2,052.0</b>	<b>2,381.0</b>	<b>2,746.0</b>	<b>3,473.0</b>
Minority Interest	57.0	43.0	38.0	44.0	51.0	51.0	62.0	144.0	143.0	147.0	209.0	219.0
<b>Total Equity</b>	<b>1,838.0</b>	<b>1,717.0</b>	<b>1,752.0</b>	<b>1,782.0</b>	<b>1,362.0</b>	<b>1,284.0</b>	<b>1,770.0</b>	<b>2,080.0</b>	<b>2,195.0</b>	<b>2,528.0</b>	<b>2,955.0</b>	<b>3,692.0</b>
<b>Total Liabilities And Equity</b>	<b>7,022.0</b>	<b>8,129.0</b>	<b>7,588.0</b>	<b>7,156.0</b>	<b>6,348.0</b>	<b>6,433.0</b>	<b>7,440.0</b>	<b>8,564.0</b>	<b>8,920.0</b>	<b>8,872.0</b>	<b>10,019.0</b>	<b>11,440.0</b>

Fuente: Elaboración propia con base en datos Valeo, Group. (30 de Mayo de 2015). *Annual registration Document 2004-2015*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de Valeo.com: <http://www.valeo.com/wp-content/uploads/2016/11/2015-registration-document-04-05-2015-05-50-pm.pdf> y S&P Capital IQ. (2016). *Valeo SA (ENXTPA:FR) Public company*. UNAM. México: Mc GrawHill Financial. Recuperado el 01 de Diciembre de 2016

### Anexo 3 Cap. 6 1 Principales datos de Valeo 2004-2015 por regiones

Tipo/Año	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2004-2015
<b>Centros de distribución</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>66.7%</b>
África	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Asia	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	3	3	
Centro y Europa del Este	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>50.0%</b>
Europa Oriental	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	<b>-16.7%</b>
América del Norte	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2	2	
América del Sur	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	<b>100.0%</b>
<b>Centros de investigación y desarrollo</b>	<b>65</b>	<b>68</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>61</b>	<b>61</b>	<b>58</b>	<b>60</b>	<b>59</b>	<b>51</b>	<b>50</b>	<b>52</b>	<b>-20.0%</b>
África	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>0.0%</b>
Asia	9	9	12	12	13	13	12	16	14	15	14	15	<b>66.7%</b>
Centro y Europa del Este	1	1	1	1	1	4	4	4	5	5	5	6	<b>500.0%</b>
Europa Oriental	40	43	36	36	35	32	31	30	29	22	22	22	<b>-45.0%</b>
América del Norte	14	14	12	12	11	6	6	5	6	5	5	5	<b>-64.3%</b>
América del Sur	0	0	0	0	0	5	4	4	4	3	3	3	
<b>Plantas estrategia de</b>	<b>129</b>	<b>134</b>	<b>125</b>	<b>125</b>	<b>121</b>	<b>120</b>	<b>109</b>	<b>124</b>	<b>125</b>	<b>124</b>	<b>133</b>	<b>134</b>	<b>3.9%</b>
África	10	10	3	3	3	3	3	4	4	4	5	7	<b>-30.0%</b>
Asia	18	22	30	30	31	31	29	41	44	48	50	51	<b>183.3%</b>
Centro y Europa del Este	13	16	13	13	12	15	14	15	14	13	16	15	<b>15.4%</b>
Europa Oriental	61	59	55	55	52	49	42	42	42	39	38	39	<b>-36.1%</b>
América del Norte	16	16	14	14	12	11	13	14	13	13	16	17	<b>6.3%</b>
América del Sur	11	11	10	10	11	11	8	8	8	7	8	5	<b>-54.5%</b>
<b>Grand Total</b>	<b>203</b>	<b>211</b>	<b>196</b>	<b>196</b>	<b>192</b>	<b>191</b>	<b>177</b>	<b>196</b>	<b>196</b>	<b>187</b>	<b>198</b>	<b>201</b>	<b>-1.0%</b>
<b>% de Crecimiento</b>		<b>3.9%</b>	<b>-7.1%</b>	<b>0.0%</b>	<b>-2.0%</b>	<b>-0.5%</b>	<b>-7.3%</b>	<b>10.7%</b>	<b>0.0%</b>	<b>-4.6%</b>	<b>5.9%</b>	<b>1.5%</b>	<b>-1.0%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Valeo, Group. (30 de Mayo de 2015). *Annual registration Document 2004-2015*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de Valeo.com: <http://www.valeo.com/wp-content/uploads/2016/11/2015-registration-document-04-05-2015-05-50-pm.pdf>

## CAPÍTULO VII ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS EMPRESAS.

Realizar una comparación entre dos empresas del mismo sector industrial, pero con diferentes tamaños, estrategias y productos, debe realizarse con especial reserva, ya que no son competidores perfectos.

### Análisis de las organizaciones Valeo y Faurecia

El análisis de algunos de los tópicos que se muestran a continuación sirve para establecer que tipo de organizaciones son estas empresas y sus enfoques dentro de la industria de autopartes.

**Grupo de negocios y productos.** - En este apartado se mencionan, de manera general, los negocios y la relación existente entre ellos. Se puede observar que, aunque en algunos negocios exista una relación, no son competidores entre ellos.

**Tabla 29 Relación de grupo de negocios de Faurecia y Valeo**

Valeo	Faurecia	Relación
Sistemas de propulsión (sistemas del tren motriz: eléctricos, de transmisión y de combustión y electrónicos)	Control de emisiones (sistemas de escape y componentes)	El 1º está relacionado con la fuerza necesaria para iniciar el movimiento del vehículo y el 2º es el control de los gases generados por dicha fuerza para mover el vehículo.
No participa	Asientos automotrices (Estructuras, y asientos completos)	Sólo Faurecia tiene este negocio
Sistemas de confort y asistencia al conductor (Equipos de seguridad, control de interiores entre otros.	Sistemas de Interiores (Instrumentos y consolas centrales, puertas y modelos acústicos)	Ambos se enfocan en la comodidad del conductor, pero uno está enfocado en sistemas de confort para el conductor y el otro en módulos centrales de la conducción.
Sistemas de visión (Iluminación interna y externa y sistemas de limpia parabrisas)	Exteriores automotrices (Parachoques y guardafangos).	Son sistemas diferentes Valeo provee los elementos necesarios para los productos de Faurecia, aunque no son proveedores o clientes entre si.
Equipamiento Térmico (sistemas	No participa	Valeo sólo tiene este negocio.

de calefacción y aire acondicionado y sistemas térmicos del modulo de propulsión		
Servicio Valeo	No participa	Sólo Valeo tiene éste tipo de negocios enfocado en el servicio post venta.

Fuente: Elaboración propia con base en Valeo, Group. (30 de Mayo de 2015). *Anual registration Document 2004-2015*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de Valeo.com: <http://www.valeo.com/wp-content/uploads/2016/11/2015-registration-document-04-05-2015-05-50-pm.pdf> y Faurecia. (01 de Marzo de 2015). *Registration Document 2004-2015*. Recuperado el Mayo de 2015, de Faurecia.com: [http://www.faurecia.com/files/media/site\\_com\\_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia\\_ddd\\_2015\\_vgb\\_pour\\_mel.pdf](http://www.faurecia.com/files/media/site_com_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia_ddd_2015_vgb_pour_mel.pdf)

**Ventas.** - Respecto a este rublo, se puede observar cómo han crecido estas dos empresas, sin embargo, la diferencia entre las ventas de Faurecia y las de Valeo, son en promedio 25% más para Faurecia, se puede observar que en 2004 la diferencia era menor, pero que un cambio en los clientes y los productos ofrecidos género que Faurecia aumentara su ventaja posicionándolo dentro de los primeros diez proveedores globales de la revista *Automotive News*, dejando a Valeo en los posteriores lugares.

**Tabla 30 Evolución de ventas totales de Faurecia y Valeo**

Año	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Faurecia</b>	10,719.5	10,978.5	11,648.7	12,660.7	12,010.7	9,292.2
<b>Valeo</b>	9,018.0	9,191.0	9,436.0	9,555.0	8,677.0	7,499.0
<b>Diferencia</b>	<b>-16%</b>	<b>-16%</b>	<b>-19%</b>	<b>-25%</b>	<b>-28%</b>	<b>-19%</b>
Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Faurecia</b>	13,795.9	16,190.2	17,364.5	18,028.6	16,876.6	18,770.4
<b>Valeo</b>	9,632.0	10,868.0	11,759.0	11,662.0	12,725.0	14,544.0
<b>Diferencia</b>	<b>-30%</b>	<b>-33%</b>	<b>-32%</b>	<b>-35%</b>	<b>-25%</b>	<b>-23%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Valeo, Group. (30 de Mayo de 2015). *Anual registration Document 2004-2015*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de Valeo.com: <http://www.valeo.com/wp-content/uploads/2016/11/2015-registration-document-04-05-2015-05-50-pm.pdf> y Faurecia. (01 de Marzo de 2015). *Registration Document 2004-2015*. Recuperado el Mayo de 2015, de Faurecia.com: [http://www.faurecia.com/files/media/site\\_com\\_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia\\_ddd\\_2015\\_vgb\\_pour\\_mel.pdf](http://www.faurecia.com/files/media/site_com_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia_ddd_2015_vgb_pour_mel.pdf)

**Presencia y plantas.-** En este apartado se observa la importancia que le ha dado Faurecia a permanecer en Europa, ya que la mayoría de sus plantas se

encuentra en dicha región, así como de estar en países emergentes y en crecimiento a partir de 2008. Por su parte la estrategia de reducción de costos de Valeo le permitió una estabilidad, debido a la reducción de sus plantas en Europa, América y África y su crecimiento en Asia.

**Tabla 31 Evolución de total de localización de Valeo y Faurecia**

Localizaciones	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
Faurecia	ND	ND	215	213	215	227	
Valeo	<b>203</b>	<b>211</b>	<b>196</b>	<b>196</b>	<b>192</b>	<b>191</b>	
Localizaciones	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2004-2015
Faurecia	256	282	321	316	330	325	<b>51.2%</b>
Valeo	<b>177</b>	<b>196</b>	<b>196</b>	<b>187</b>	<b>198</b>	<b>201</b>	<b>-1.0%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Valeo, Group. (30 de Mayo de 2015). *Annual registration Document 2004-2015*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de Valeo.com: <http://www.valeo.com/wp-content/uploads/2016/11/2015-registration-document-04-05-2015-05-50-pm.pdf> y Faurecia. (01 de Marzo de 2015). *Registration Document 2004-2015*. Recuperado el Mayo de 2015, de Faurecia.com: [http://www.faurecia.com/files/media/site\\_com\\_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia\\_ddr\\_2015\\_vgb\\_pour\\_mel.pdf](http://www.faurecia.com/files/media/site_com_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia_ddr_2015_vgb_pour_mel.pdf)

La relación entre las ventas sobre el número de empleados permite observar un mayor crecimiento para Faurecia pero que, en 2015 fue semejante.

**Tabla 32 Relacion Ventas/Empleados de Valeo y Faurecia**

Ventas por empleado	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2004-2015
Valeo	0.13	0.13	0.15	0.17	0.17	0.14	0.17	0.16	0.16	0.16	0.13	0.18	<b>31.1%</b>
Faurecia	0.14	0.13	0.16	0.18	0.19	0.15	0.19	0.19	0.19	0.19	0.15	0.18	<b>34.5%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Valeo, Group. (30 de Mayo de 2015). *Annual registration Document 2004-2015*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de Valeo.com: <http://www.valeo.com/wp-content/uploads/2016/11/2015-registration-document-04-05-2015-05-50-pm.pdf> y Faurecia. (01 de Marzo de 2015). *Registration Document 2004-2015*. Recuperado el Mayo de 2015, de Faurecia.com: [http://www.faurecia.com/files/media/site\\_com\\_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia\\_ddr\\_2015\\_vgb\\_pour\\_mel.pdf](http://www.faurecia.com/files/media/site_com_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia_ddr_2015_vgb_pour_mel.pdf)

**Empleados.-** En este rubro se puede observar la diferencia existente en la cantidad de empleados de Faurecia y de Valeo, en promedio Faurecia tiene más empleados en un 86%, Faurecia creció de 2004 a 2015 cerca de 36% mientras que el crecimiento cauteloso de Valeo, enfocado en la reducción de costos, le permitió sólo crecer un 23%, Valeo muestra que sus estrategias de reducción de

costos lo llevaron a la disminución de empleados desde 2006, mientras que Faurecia sólo en el año 2008 el de mayor crisis, generó una reducción importante de cerca del 27%. Se observa que todas las regiones disminuyeron sus empleados en 2007, para paulatinamente recuperarse en especial en la región de Asia y, sólo en 2015 tener una caída.

**Tabla 33 Evolución del número de empleados de Valeo y Faurecia**

Empleados	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
Faurecia	62,507	61,722	65,682	69,713	51,357	58,414	
Valeo	67300	71300	61200	57420	51200	52110	
% Faurecia		-1.3%	6.4%	6.1%	-26.3%	13.7%	
% Valeo		5.9%	-14.2%	-6.2%	-10.8%	1.8%	
% Índice de Crecimiento	-7.1%	-13.4%	7.3%	21.4%	0.3%	12.1%	
Empleados	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2004-2015
Faurecia	75,676	84,179	93,918	97,419	99,281	85,218	36.3%
Valeo	57930	68000	72600	74800	98696	82800	23.0%
% Faurecia	29.6%	11.2%	11.6%	3.7%	1.9%	-14.2%	
% Valeo	11.2%	17.4%	6.8%	3.0%	31.9%	-16.1%	
% Índice de Crecimiento	30.6%	23.8%	29.4%	30.2%	0.6%	2.9%	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Valeo, Group. (30 de Mayo de 2015). *Annual registration Document 2004-2015*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de Valeo.com: <http://www.valeo.com/wp-content/uploads/2016/11/2015-registration-document-04-05-2015-05-50-pm.pdf> y Faurecia. (01 de Marzo de 2015). *Registration Document 2004-2015*. Recuperado el Mayo de 2015, de Faurecia.com: [http://www.faurecia.com/files/media/site\\_com\\_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia\\_ ddr\\_2015\\_vgb\\_pour\\_mel.pdf](http://www.faurecia.com/files/media/site_com_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia_ ddr_2015_vgb_pour_mel.pdf)

**Innovación y patentes.-** En este apartado podemos observar que el crecimiento de ambas empresas, relacionado con innovación, es mayor al 100% entre 2004 y 2015. Cabe aclarar que Faurecia no comenzó a reportar patentes sino hasta después de 2007; pero al relacionarlas se observa que Valeo tiene un mayor crecimiento que Faurecia respecto a generación anual de patentes, en promedio 47% más desarrolladas por esta empresa. El despliegue de ambas empresas en su enfoque por Innovación se ve a partir de 2010 que muestra un mayor crecimiento. Sin embargo, los números muestran una mayor experiencia para Valeo respecto a patentes.

**Tabla 34 Evolución del número de Patentes desarrolladas por Faurecia y Valeo**

No. Patentes	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2007-2015
<b>Faurecia</b>			243	303	200	300	390	460	500	505	489	<b>101.2%</b>
<b>Valeo</b>	650	562	545	527	411	612	639	722	786	1108	1406	<b>116.3%</b>
	-100.0%	-100.0%	-55.4%	-42.5%	-51.3%	-51.0%	-39.0%	-36.3%	-36.4%	-54.4%	-65.2%	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Valeo, Group. (30 de Mayo de 2015). *Anual registration Document 2004-2015*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de Valeo.com: <http://www.valeo.com/wp-content/uploads/2016/11/2015-registration-document-04-05-2015-05-50-pm.pdf> y Faurecia. (01 de Marzo de 2015). *Registration Document 2004-2015*. Recuperado el Mayo de 2015, de Faurecia.com: [http://www.faurecia.com/files/media/site\\_com\\_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia\\_drr\\_2015\\_vgb\\_pour\\_mel.pdf](http://www.faurecia.com/files/media/site_com_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia_drr_2015_vgb_pour_mel.pdf)

**Calidad y clientes.-** La evolución de las empresas y su cartera de clientes es una reflexión más de las estrategias de ambas empresas por tener una calidad perfecta. A partir de 2004 Valeo tenía la política de cero defectos, por su parte en 2006 Faurecia implementó el programa *Breakthrough Quality plan* para poder reducir el número de piezas rechazadas por millón. Estos programas llevaron, a través del periodo de estudio, a que ambas empresas redujeran la cantidad de piezas rechazadas por millón en 2015 a 10 PPM y 4.2 PPM para Faurecia y Valeo respectivamente. Estos indicadores, junto con la apertura y cambio de clientes, así como su cartera diversificada y su experiencia, permitió que ambas empresas consiguieran nuevos contratos con diversos clientes. Se percibe que Faurecia para 2015 estaba enfocada en los clientes Premium, mientras que Valeo se enfocaba en su crecimiento de clientes en Asia, en específico China, quizá esta tendencia de Faurecia por los clientes Premium es lo que lo ha llevado a tener mayores ventas. En 2004 el cliente más importante de Faurecia era PSA, mientras que para Valeo fue Renault/Nissan, un cambio en 2015 llevó a que el cliente más importante de Faurecia fuera VW, mientras que para Valeo, se menciona que los europeos son los de mayor peso. Ambas empresas tuvieron la estrategia de diversificar sus mercados, enfocándose más en Asia y en América del Norte. Empero, para ambas se hace evidente que las firmas europeas son aún sus mayores clientes, quizá el crecimiento de VW los ha llevado a mantener esta preferencia.

Es importante observar que tanto Valeo y Faurecia muestran utilidades de sus actividades operativas, su actividad de fabricar autopartes genera para ellos ganancias, sin embargo otros aspectos como intereses, impuestos y otros gastos han generado que sus utilidades netas disminuyen considerablemente, sin embargo, ambos grupos presentan un crecimiento entre 2004 y 2015 de más del 140% para Valeo y de 200% para Faurecia. También se observa una mejor situación para Valeo, sin embargo la brecha entre ambos grupos presenta una disminución en últimos años.

**Tabla 35 Evolución del número de Patentes desarrolladas por Faurecia y Valeo**

<b>Utilidades Operativas</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	
Valeo	420.0	339.0	310.0	303.0	191.0	98.0	
Faurecia	271.7	278	73.1	55.9	76.7	-82.6	
	<b>54.6%</b>	<b>21.9%</b>	<b>324.1%</b>	<b>442.0%</b>	<b>149.0%</b>	<b>218.6%</b>	
<b>Utilidades Operativas</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2004-2015</b>
Valeo	590.0	674.0	703.0	750.0	851.0	1,043.0	<b>148.3%</b>
Faurecia	442	648.8	503.7	529.4	589.1	825.4	<b>203.8%</b>
	<b>33.5%</b>	<b>3.9%</b>	<b>39.6%</b>	<b>41.7%</b>	<b>44.5%</b>	<b>26.4%</b>	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Valeo, Group. (30 de Mayo de 2015). *Anual registration Document 2004-2015*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de Valeo.com: <http://www.valeo.com/wp-content/uploads/2016/11/2015-registration-document-04-05-2015-05-50-pm.pdf> y Faurecia. (01 de Marzo de 2015). *Registration Document 2004-2015*. Recuperado el Mayo de 2015, de Faurecia.com: [http://www.faurecia.com/files/media/site\\_com\\_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia\\_ddd\\_2015\\_vgb\\_pour\\_mel.pdf](http://www.faurecia.com/files/media/site_com_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia_ddd_2015_vgb_pour_mel.pdf)

### **Análisis de las estrategias de Valeo y Faurecia**

Para las dos empresas se observan estrategias comunes de reducción de costos e innovación como los principales enfoques; también se encontraron otros tipos de estrategias como: crecimiento, reestructuración productiva, ambientales proactivas, diversificación y financieras. En ocasiones las estrategias se observan en diferentes periodos para cada empresa.

Faurecia por su parte, presenta además estrategias de calidad, volumen, crecimiento, relocalización y *marketing*. Por su parte, que Valeo desarrolla las estrategias de cooperación, con una estrategia de permanente de volumen y calidad.

**Las estrategias de crecimiento** muestran que Faurecia se ha dedicado a hacer crecer sus plantas con un enfoque *just in time* en mercados como Europa del Este y Estados Unidos, mientras que Valeo buscó un crecimiento en Asia mediante las múltiples alianzas que le permitieron obtener mayores mercados. Ambas empresas lograron un crecimiento gracias a las múltiples alianzas y *joint ventures* que han desarrollado, permitiéndoles, además, un crecimiento de productos y de clientes.

**Las estrategias de reestructuración** para una y otra empresa, muestran la venta de grupos de productos que ya no eran rentables para estas empresas. Mientras que Faurecia vendió los negocios sin buscar mucha reestructura, Valeo se enfocó en buscar primero una reestructuración y después enfocarse en analizar si los negocios ya no eran rentables para después venderlos, logrando con esto reducir costos y obtener efectivo. La venta de plantas productivas en países de alto costo fue realizada entr ambas empresas, sin embargo, se percibe que Valeo comenzó desde 2004 con esta tendencia, mientras que Faurecia se enfocó en hacerlo después de 2008, lo que la lleva a tener, aún en Europa, la mayoría de sus plantas.

**En la estrategia ambiental proactiva** para ambas empresas, se advierte un mayor enfoque a partir de 2008, las estrategias ambientales proactivas de ambos grupos se enfocaron en la reducción de partículas contaminantes de CO<sub>2</sub>, esta dirección de ambas empresas, les permitió generar planes para poder adquirir y/o cooperar con empresas cuyos productos los podrían llevar a cubrir con este objetivo. Se observa que Faurecia se enfocó en la utilización de materiales de fibras naturales o mixtas, mientras que Valeo muestra un enfoque en la eficiencia de sus productos del sistema de potencia para trabajar con empresas enfocadas en autos híbridos o eléctricos.

**Las estrategias de diversificación** en Faurecia y Valeo permiten una mayor diversidad y crecimiento de sus productos mediante alianzas estratégicas con diferentes actores. Faurecia se enfoca en un crecimiento de su cartera para los clientes *Premium*, mientras que las innovaciones de Valeo son para todos sus clientes sin distinción. Nuevas líneas de productos se ven en las dos empresas mientras sus tecnologías evolucionan.

No se realizó un análisis de estrategias financieras, más bien, se realizó un análisis de las razones financieras, la creación de valor y la probabilidad de quiebra que permitió observar y analizar los resultados desde otra perspectiva, de las estrategias previas.

**Las estrategias de innovación** señalan que ambas empresas han logrado una mejora en su innovación gracias a las adquisiciones y alianzas que han tenido con los diferentes actores de sus negocios. Mientras que Valeo está enfocada en innovar más con base en la reducción de CO<sub>2</sub>, las innovaciones de Faurecia se concentran en nuevos materiales y reducción de peso de los mismos. Las dos empresas buscan abrir nuevos centros de desarrollo e innovación. Los acuerdos con instituciones educativas en Europa permiten lograr un mayor avance e integración de otros actores en la cadena de innovación.

Un dato cuantitativo respecto al avance en innovación se relaciona con el número de patentes desarrolladas por las empresas; por ejemplo, entre 2007 y 2015 para Faurecia, se observa un índice de crecimiento del 101% pasando de generar 243 patentes en 2007 a 489 en 2015. Valeo, por su parte, tuvo un crecimiento entre 2004 y 2015 del 116%, en el año 2007 generó 545 patentes y para 2015 fueron 1406. Esto muestra la importancia que Valeo ha dado a la innovación como su principal característica, esto va de la mano con la asignación al gasto en investigación y desarrollo, donde se observan los montos asignados para dicho fin. Faurecia asignó en 2015 924.3 millones de euros que, comparado con 2008, tuvo un crecimiento del 50.8%. Por su parte Valeo asignó en 2015 un gasto de 785 millones de euros, que comparados con 2008 tuvo un

crecimiento del 58%, este mayor gasto en investigación fue para desarrollar más patentes.

Cabe destacar que las innovaciones de ambos grupos son visibles en sus productos, que cada vez están más enfocados en el confort y comodidad al conducir, así como en un enfoque de reducción de emisiones contaminantes.

**Las estrategias de reducción de costos.** En estas estrategias ambas empresas buscan reducir sus costos mediante la optimización de la producción y su cadena de suministros; sin embargo, lo que se advierte en diferentes épocas. Faurecia se enfoca en la venta de algunos negocios, mientras que Valeo los reorganiza. Tanto Faurecia como Valeo se orientan en el traslado de plantas de países de altos costos a países de bajos costos, sin embargo, Valeo desde 2004 inició con esta reestructura llevando a tener en 2015 una distribución más equilibrada de sus plantas, mientras que apenas en 2009 Faurecia mostró más señales de esta estrategia. Ambas empresas tienen un enfoque en estar cerca de los clientes, esto permite reducciones en sus cadenas de logística. Además de este enfoque, en estar cerca de clientes, Valeo muestra su interés por desarrollarse en mercados en desarrollo desde antes de 2004; Faurecia por su parte, a partir de la crisis, buscó cambiar a estos mercados su planta operativa y apenas comenzó a desarrollar a proveedores de esta región; igualmente muestra, de forma más evidente, una tendencia al uso de la metodología *just in time* que involucra, en muchas ocasiones, reducir inventarios para tenerlos disponibles en la cadena de suministro.

Un indicador cuantitativo de esta estrategia es la reducción de empleados y de localidades. Muchas estrategias se conectan mediante sus acciones; en ocasiones cambiar la relocalización de plantas, a la larga genera una reducción de costos, como un ejemplo de esto es el cambio en localidades en países de alto costo; como Francia y Alemania para localizarlos en Europa del Este (centros de investigación) o Asia, debido a los beneficios que estas localidades les generan. Para Faurecia se observa una reducción del 14% en Europa en 2015 y un crecimiento mínimo en Asia. Por su parte Valeo logró un crecimiento principalmente en Asia con 333% y Europa del este con 112% y una

disminución en Europa occidental del 26% en el periodo 2004-2015. Un factor común de ambas empresas fue la reducción de empleados en el periodo de 2008-2009; en ocasiones reducir la planta laboral genera gastos pero se logra una optimización del capital humano y, a la larga, se reducen costos.

### **Análisis de las razones financieras de Valeo y Faurecia**

Las razones de liquidez como la razón del ácido, muestra que la posición de Valeo es mejor respecto a la liquidez que tiene Faurecia. El nivel de liquidez se observa como una posible característica del sector de autopartes. En el periodo entre 2004 y 2015 Valeo muestra un mejor índice, en los años 2004 y 2012 con \$0.916 centavos y \$.907 esto es, que por cada euro de pasivo circulante, solamente se pudo cubrir \$0.916 centavos del activo circulante menos los inventarios en 2004, mientras que en el 2008 (el peor año) este indicador fue \$0.734 centavos de euro. Mientras que para Faurecia se advierte que su mejor año fue de 2015 con \$0.655 centavos de euro, siendo su peor año 2004 con \$0.472 centavos de euro que se pudieron pagar con el activo circulante menos los inventarios. Con esto podemos concluir que Valeo muestra una mayor solvencia que Faurecia para cubrir con sus obligaciones, se ve que en más de la mitad de los años Valeo tiene menos dificultades en pagar sus compromisos.

Las razones de administración de activos señalan que Faurecia tienen mejores índices que Valeo, esto es, una mejor eficiencia de los recursos con que cuenta Faurecia.

Faurecia logra un mejor índice de rotación de activos en el año 2008 con 2.297 veces, es decir que por cada euro en activo se tuvo una rotación del activo de 2.297, teniendo su peor año en 2004 con 1.506 veces de rotación del activo. Valeo por su parte muestra su mejor año en 2008 con 1.367 veces, mientras que su peor año fue en 2005 con 1.131 veces de rotación.

Otra relación importante que muestra la forma en como se administraron los recursos es el periodo promedio de cobro, este se manifiesta mejor para Faurecia, cuyo promedio en el periodo es de 41.25 días que tarda en cobrar sus cuentas siendo su mejor año 2015 con 32.55 días y su peor año en 2004 con 59.19 días. Mientras que Valeo muestra cobros más lentos con un periodo promedio de 57.03 días para cobrar sus cuentas, siendo su mejor año 2013 con 45.07 días y su peor año 2005 con 74.66. Esto es que, mientras más se tarda Valeo en cobrar, menor liquidez tiene. Esto muestra que los dos, en el periodo, mejoraron sus periodos de cobro.

Un indicador que refleja la efectividad de la organización para conservar sus efectivos es el periodo que tarda en pagar sus deudas, en este indicador Valeo muestra una mayor ventaja puesto que tarda más días en pagar a sus acreedores y proveedores. Valeo en el periodo tardó en promedio 80.66 días, siendo su mejor año 2015 con 88.38 días que tardó en pagar sus deudas, mientras que el menor fue 2008 con 66.32 días. Por su parte Faurecia, tuvo un promedio de 64.82 días que tardó en pagar a sus proveedores, siendo su mejor año 2014 con 71.97 días y su peor año 2008 con 51.62 días. Estos datos muestran una estrategia de mayor ventaja para Valeo.

Las estrategias de apalancamiento o endeudamiento muestran una deuda alta para las dos empresas, no obstante pareciera que la deuda que muestra Faurecia es mayor que la que tiene Valeo, siendo Valeo más conservador y con menos riesgos en caso de un cobro por parte de los acreedores.

La deuda promedio de Valeo en el periodo fue de 75%, su mejor año se observó en 2015 con 68% y su peor año fue 2009 con 80%; el endeudamiento promedio de la de Faurecia fue de 83% siendo su mejor año en 2015 con 73% y su peor año en 2008 con 95%. Se muestra que durante la crisis Faurecia tuvo una mayor deuda, sin embargo es más evidente la reducción del endeudamiento a partir de la crisis para Valeo. El aporte del capital pudo mantener en mejores condiciones a Valeo, ya que Faurecia reflejó a partir de 2005 una reducción del capital recuperándose hasta 2010 llevando a una mayor deuda externa. Pero, como en

la liquidez, el tener un alto endeudamiento parece ser una característica del sector de autopartes.

Las razones de rentabilidad permiten descubrir una mejor situación para Valeo comparada con Faurecia, sin embargo los niveles de utilidad se perciben mínimos al ser utilidades de una sola cifra, y para otras industrias podrán ser poco significativos, pero para la industria de autopartes se aprecian buenos.

En el indicador de margen neto de utilidad se observa un promedio en el periodo para Valeo de 2.2% viéndose afectado en dos años (2008 y 2009) por la crisis lo que le llevó a pérdidas de 2.39% y 2.04% logrando su mejor año en 2015 con 5.01%. Las ventas y el control de gastos jugaron un factor muy importante para la rentabilidad de Valeo. Por su parte, Faurecia muestra en el periodo un promedio negativo de 0.04%, que se vio afectado por un inicio temprano de crisis entre 2005 hasta recuperarse en 2010. Su mayor pérdida fue en 2008 con 4.74% y logrando mejorar con su mejor año en 2011 con 2.55%. Los gastos de Faurecia no le permiten mejorar pese a que tenga una mejor posición en ventas. Así, Valeo muestra una mayor estabilidad, madurez y con mayor eficiencia en la administración de su eficiencia al mostrar tendencia de crecimiento lo que se logró gracias a su férreo control de gasto financieros iniciados desde 2004 y con un plan de crecimiento en utilidades para 2020 de alcanzar entre el 8% al 9% en utilidades.

### **Análisis de la Creación de Valor económico agregado (EVA) y riesgo de quiebra**

Valor Económico Agregado (EVA) es un elemento que permite observar el efecto de las estrategias implementadas al generar o destruir valor para las empresas.

En términos generales Valeo presenta una mejor situación que Faurecia, esto es, crea valor en todos sus años del periodo a excepción de 2009 (año de crisis).

De forma particular, se observa que para Valeo la afectación que se sufrió en el mercado de Francia afectaron su valor en 2008 y en mayor grado en 2009. El ROIC también afectó a este valor en el año 2009 y se impactó debido a que las utilidades percibidas en ese año fueron mínimas, alcanzando sólo para el pago de intereses, lo que significó una tasa de retorno para los inversionistas de apenas el 1.35% para ese año. Después de esto, las acciones y las estrategias implementadas como el plan de emergencia de 2008, permitieron ahorros y un cambio en objetivos ahora enfocados en innovación y crecimiento con rentabilidad, lo cual permitió que, a partir de, 2010 se lograra un crecimiento en la creación del valor.

Al analizar a Faurecia se percibe un periodo importante de pérdida en el valor de la empresa, esto ocurrió entre 2006 y 2009, causado por tener pérdidas importantes en esos años. Esto influyó de manera importante el rendimiento otorgado a los inversionistas; al no tener utilidades, es posible que los accionistas decidieran sacar capital. De igual modo, es importante mencionar que las ventas se vieron reducidas mientras que los gastos de la organización continuaron elevados. Esto generó que, al no tener utilidades, tampoco pudiesen pagar los impuestos. Se advierte una mejora después de 2010 con notas de crecimiento, causado por nuevos enfoques en su diversificación de mercado con marcas Premium y reducción de emisiones contaminantes.

La Z de Altman permite conocer a los inversionistas, la probabilidad que tiene una organización de irse a quiebra y así evitar invertir en organizaciones riesgosas (Saavedra & Saavedra, 2010), (Academia de Inversión, 2013). Los datos obtenidos del programa Capital IQ de Standard & Poors (2016), señalan que Valeo entre 2004 y 2010 se encontraba en mayor riesgo de quiebra ya que contaba con valores de Z menores a 1.81 ( 1.5, 1.62, 1.54 y 1.74) y en algunos años no mostraba el indicador (2004 y 2009). Sin embargo, se nota una mejora, aunque ha sido de forma muy paulatina sin aún poder librarse del riesgo. Por su parte Faurecia muestra un mayor riesgo entre 2004 y 2006, mejorando y volviendo a caer en 2009 debido a la crisis teniendo datos de Z iguales a 1.51, 1.73, 1.8 y 1.5 respectivamente; Faurecia también muestra una mejora con mayor anticipación, sin embargo aún no logra salir de su zona de riesgo.

Con este análisis se pueden observar fortalezas en algunos rubros para Valeo, mientras que otros se muestran para Faurecia. Lo que puede mostrarnos este análisis es una posible tendencia en el sector, como bajos niveles de liquidez, altos niveles de deudas, utilidades mínimas, pero con una importancia significativa a sus cuentas por cobrar y pagar ya que esto les genera mayor liquidez, esta industria también muestra una tendencia al cambio de localizaciones de países en desarrollo, mejoras en la calidad y un alto enfoque en innovación. Todo se conjuga para poder observar, al menos en las empresas analizadas, un mayor valor.

## CONCLUSIONES

***El objetivo de esta investigación fue*** conocer las estrategias de ganancia de dos empresas multinacionales de autopartes de origen francés -Valeo y Faurecia- en el periodo comprendido entre 2004 a 2015 y si éstas le han permitido tener un buen desempeño financiero y crear valor para poder ubicarse entre las principales empresas líderes del sector de autopartes. Se encontró que ambas empresas pusieron énfasis en las estrategias de innovación y reducción de costos que venían desarrollando desde 2004 y con mayor énfasis a partir de 2008 (crisis económica financiera). Estas estrategias además les permitieron tener un desempeño financiero creciente; sin embargo, se notan mejores resultados financieros para Valeo. Sus acciones les permitieron a ambas empresas, generar valor, sin embargo, Faurecia destruyó valor (entre 2006 y 2009) mientras que Valeo sólo destruyó valor en 2009, conforme a los resultados del calculo del EVA.

**Como hipótesis central** se planteó que las estrategias de ganancia de las dos empresas multinacionales francesas Valeo y Faurecia, se dirigieron a la innovación y reducción de costos, lo que generó un mejor desempeño y creación de valor en el periodo comprendido entre 2004 y 2015. Se comprobó que ambas empresas generan valor después de 2009 enfatizando en sus estrategias de innovación y reducción de costos. Sin embargo existen otros factores específicos en cada empresa que no habían sido considerados inicialmente y que también están afectando los resultados como son:

- Los periodos de cobro a clientes y pago a proveedores que permiten que la organización tener ciertos resultados
- La reducción de plantas productivas en regiones de alto costo para trasladarlas a regiones de bajo costo
- Apoyos a la industria por parte del gobierno francés
- Se eliminaron y o vendieron negocios de poca rentabilidad para la organización pudiendo así pagar deudas.
- Cambios en las estructuras de los grupos debido a la crisis de 2008.

Los objetivos específicos de este trabajo fueron:

4. Analizar el comportamiento de la producción y ventas del sector de autopartes, conocer cuáles han sido sus barreras de ingreso y permanecía y cuál ha sido su tendencia con respecto al cambio tecnológico entre 2004-2015.
5. Identificar las principales estrategias desarrolladas por Valeo y Faurecia en el periodo 2004- 2015 y que le permitieron salir de la crisis económica.
6. Determinar el desempeño financiero y conocer si las empresas generan valor en el periodo de 2004 y 2015.

Donde se puede observar que:

- a) **Comportamiento del sector de autopartes a nivel mundial** se encontró que el sector es un oligopolio en el que 15 empresas tienen más del 48% de las ventas mundiales. Estas empresas son japonesas ( 3), americanas ( 6), canadiense (1), coreana ( 1) y europeas (6). Las ventas y la producción tienen una tendencia en aumento, principalmente en los países en desarrollo. Las condiciones en que opera la industria cada vez son más difíciles debido a que: las empresas reportan una competencia exacerbada, las barrera de entrada al sector son muy altas porque se necesitan grandes sumas de capital, certificaciones más rigurosas y una larga curva de aprendizaje. Los problemas de comunicación entre proveedores y armadoras se siguen reportando ya que generan conflictos por la rigurosidad que las armadoras tienen en el trato a los proveedores, la constante disminución del número de proveedores por las ensambladoras, y la exigencia de fabricar por módulos a menor costo y con un mayor involucramiento desde el diseño del automóvil. Se observa una tendencia del mercado que va envejeciendo, una escasez de recursos naturales, mayor aceleración de la tecnología, tendencias de consumo, inminente cambio climático, autos conectados y la eficiencia energética que hace que, tanto el sector de autopartes como

la industria automotriz, consideren estos factores para el desarrollo de sus objetivos y estrategias.

Es claro que las automotrices y sus proveedores están conscientes de las necesidades de los diferentes mercados, ya que los requerimientos y acciones enfocados en el mercado americano no son los mismo que los necesarios para el mercado asiático o para el mercado europeo.

- b) **Identificar las estrategias de las empresas** bajo estudio utilizando las categorías de los modelos productivos descritas por Boyer y Freyssenet (2000), se encontró que las empresas muestran, de cierta forma, en mayor o menor medida, todas las estrategias descritas; en ocasiones se ven traslapadas y, además, hay estrategias no consideradas en el modelo, como las ambientales de marketing y las financieras. La crisis de 2008 las llevó a poner énfasis en estrategias específicas como: la reducción de costos, la innovación de producto y proceso enfocados en tecnología para la reducción de emisiones contaminantes, la relocalización de plantas con un enfoque en países en desarrollo, alianzas y cooperación con diferentes actores para incrementar su diversidad productiva y mejorar su innovación; la calidad tuvo un mayor enfoque a partir de 2004, sin embargo el enfoque en diversidad de clientes se dio a partir de 2009.

Con respecto a Faurecia se puede apreciar que después de 2010 mejora su cartera de negocios y se enfoca en desarrollar una reestructura de sus negocios y en equilibrar mercados, así como un portafolio de productos innovadores, estrategias de mayor publicidad y mayor variedad de clientes con una visión *Premium*, esto le permitió mejorar sus ventas y posicionarse como una empresa líder del sector de autopartes. Faurecia muestra una buena eficacia productiva que se observa con una mejora en ventas después de la crisis de 2008; pese a sus estrategias de reducción de costos, de re-localización y de desarrollo de proveedores sus costos de producción aún son elevados. Se advierte una buena relación entre Faurecia y sus clientes y proveedores. Debido a sus

innovaciones y cambios realizados en productos, clientes y proceso, Faurecia tiene oportunidad de crecimiento debido a las tendencias de mercado y a su desarrollo de proveedores en países de bajo costo.

Por su parte Valeo se puede percibir como eficaz gracias a sus acciones implementadas, quizá más estable y con mayor experiencia, pero todavía sin alcanzar a superar a Faurecia en ventas. Valeo desde 2004 se distingue como empresa eficaz, con buenos procesos y con ventas crecientes y ha logrado, mediante diferentes estrategias de reducción de costos, sortear algunas crisis, en específico la de 2008, que generó una estrategia más rigurosa a partir de esa fecha, sin embargo, desde 2004 esta empresa tenía un fuerte control en sus gastos financieros. Parte de su importancia como empresa francesa y de su experiencia se capta en sus relaciones con proveedores y clientes; por su parte, la estrategia de innovación le ha permitido posicionarse como líder en desarrollo tecnológico y el número de patentes muestra su compromiso. El crecimiento anticipado en Asia, en específico en China, le permitieron lograr mejorar sus innovaciones y mercados, debido a sus adquisiciones, *joint ventures* y colaboraciones. Valeo tiene oportunidad de crecimiento mediante mayores adquisiciones de activos que vayan de acuerdo a su estrategia de innovación tecnológico con enfoque ambiental y comodidad al conducir.

### **c) Determinar desempeño financiero**

Al analizar las razones financieras se observa una tendencia similar entre ellas, es decir, una baja liquidez, con altos niveles de deuda y con cifras de rentabilidad mínimas y con una administración de activos en crecimiento, tomando ventaja del periodo de pago a proveedores y apresurando el ciclo para cobro de cuentas de clientes; éstas son quizá características propias del sector de autopartes o posiblemente de la industria automotriz.

Valeo mantiene buenas ventas; costos de fabricación disminuidos y buenos activos; su objetivo a partir de 2008 fue mejorar la eficiencia operativa mediante el uso eficiente de su planta productiva, así como de sus relaciones con proveedores y clientes cuyo ejemplo se percibe en creciente periodo de pago y un periodo de cobranza que se ha disminuido a partir de 2008. Se observa como una empresa que ha recurrido al crédito a largo plazo y cuyo capital es sólido con un fortalecimiento en últimos años. Su liquidez pese a ser baja le permite sortear algunos problemas como los acontecidos en 2008. Se nota que Valeo muestra señales de buenos rendimientos que van en crecimiento debido, en gran parte, a su incremento en ventas y por el apoyo del capital que tiene. Su deuda se advierte en decremento, mejorando la cobertura de intereses; por su parte, sus activos se perciben estables. Esta combinación de factores llevan a la empresa a una situación estable y mejor que Faurecia, esto se puede comprobar gracias al EVA, un indicador que ayuda a conocer la situación y evolución de la empresa al generar valor a la organización, mediante este indicador podemos determinar que Valeo generó valor durante todo el periodo de estudio (a excepción de 2009); otro indicador que confirma la mejora de la empresa, es la probabilidad de quiebra de la empresa mediante la Z de Altman que se observa entre 2004 a 2011 con altos riesgos de quiebra, sin embargo a partir de 2009 mejoró considerablemente.

Faurecia por su parte tiene mejoras en sus indicadores, sin embargo, su situación de liquidez, rentabilidad y deuda son muy inferiores a los de Valeo, las mejoras que tiene Faurecia se aprecian mejor en la administración de sus activos, ya que le permite reducir el tiempo en que sus clientes le pagan y mantiene el tiempo que tarda en pagar a sus proveedores, también mejora en su rotación de activos; en específico se ve una mejora en su inventario. Faurecia cuenta con pocos activos propios, pero estos le permiten mejorar su ventas, aunque articulan costos de producción elevados. Es una empresa que no ha recurrido a los créditos a largo plazo y cuyo capital, apoyado por Peugeot, es una

garantía. Aparenta un fortalecimiento en los últimos años, pero con problemas de liquidez que le acarrearía dificultades similares a los tenidos en 2008, si hechos parecidos volvieran a ocurrir. Faurecia es una empresa que no cuenta con muy buena liquidez pero que va mejorando, su rentabilidad ha tenido muchos problemas pero parece que después de 2013 ha logrado mejorar sus indicadores, su deuda es elevada pero ha tratado de disminuirla viéndose afectada fuertemente por la salida de capital (antes de 2008), mejorando su administración en específico el periodo de cobro a cliente generándole liquidez. Estos factores, aunados a las estrategias y acciones implementadas después de 2009, le permitieron generar valor a partir de esta fecha, ya que entre 2005-2009 la empresa perdió valor debido en buena parte, quizá, por no lograr tener las utilidades suficientes. Esto mismo le causó que entre 2004-2006 y en 2008, su riesgo de quiebra fuera mayor, pero a partir de esa fecha logró mejorar obteniendo un menor riesgo.

Podemos concluir que estas empresas tienen estrategias similares, pero sus resultados son diferentes debido a que el enfoque de una y de otra comenzó en diferentes momentos. Pese a los esfuerzos realizados por Valeo, aún tiene un largo camino para mejorar los indicadores financieros de su empresa. Los cambios en sus negocios y una inmersión en los mercados asiáticos más rápida, y un desarrollo de innovación tecnológica (número de patentes superior) lo mantienen dentro de los diez primeros proveedores T1 del reporte los “*100 Top Global suppliers*” de la revista *Automotive News*, logrando buenas cifras en sus ventas y con márgenes de utilidad favorables, haciéndola una empresa que genera valor y que sólo en situaciones muy críticas reducen sus utilidades. Faurecia por su parte, ha mantenido casi igual su cartera de negocios, pero se ha enfocado en un cambio en la cartera de sus clientes, dándole mayor prioridad a los clientes *premium*; el respaldo del capital de Peugeot-Citroën y su enfoque en innovación de materiales naturales y consolas centrales innovadoras le producen mayores ventas, que la posicionan mejor que a Valeo, pero con menores márgenes de utilidad y

con una situación más desfavorable en casos de crisis que le afectan en su valor como organización.

Cabe recordar que éstas empresas son corporaciones multinacionales que denotan bajas utilidades, pero que más bien pareciera que toman su condición de empresas multinacionales para poder establecerse en países en desarrollo con economías necesitadas de la Inversión Extranjera Directa de estas organizaciones.

Los cambios en la industria requieren de actores que estén comprometidos y tengan conocimientos de tecnología, conectividad, sustentabilidad y movilidad de las personas en centros urbanos. La personalización e individualización de automóviles, así como la digitalización y retos en específico para la electrónica, son el futuro para el sector de autopartes.

El llevar a cabo este estudio permitió conocer un poco más a una industria que tiene alto crecimiento en México y ha obtenido una gran importancia en los últimos años. Se espera que ayude a la mejor toma de decisiones de pequeños empresarios, alumnos, profesores y personas relacionadas con el sector de autopartes.

## Acrónimos

Acrónimo	Significado Español	Significado Ingles
AMI	Acuerdo Multilateral de Inversiones	
AMIA	Asociación Mexicana de la Industria Automotriz	
APQP		Advance Product Quality Planning
AT&T		American Telephone and Telegraph
BMW		Bayerische Motoren Werke
CAC-40	Bolsa de Francia	Cotation Assistée en Continu
US CAFE		Corporate Average Fuel Economy of the United States of America
CW	Consenso de Washington	
EDST		Escape Dynamic Sound Technologies
EFTA	European Free Trade Asociation	
EHR		Exhaust Heat Recovery System
EMN	Empresa Multinacional	
ENNI	Entidad Nacional Implementadora	
ERT		European Round Table
ETN	Empresa Trasnacional	
FCA		/Fiat Chrysler Automobiles
FES		Faurecia Excellence System
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y amenazas	
GE		General Electric
GERPISA		Groupe d'Etudes et de Recherches Permanent sur l'Industrie et les Salariés
GM		General Motors
HVAC	Sistemas de Aire Acondicionado	
IA	Industria Automotriz	
I+D	Investigación y Desarrollo	
IBIS		International Business Intelligence Statistics
ICBC		Independence Community Bank Corporation
IED	Inversión Extranjera Directa	
IMVP		International Motor Vehicle Program
INA	Industria Nacional de Autopartes	
ISO		International Standarization Organization
ITT		International Telephone & Telegraph
IVA	Impuesto al Valor Agregado	

JPM		JPMorgan Chase & Co Bank
Mdd	Millones de Dólares	
Mde	Millones de Euros	
MIT		Massachusetts Institute of Technology
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico	
OE		Original Equipment
OEM		Original Equipment Manufacturer
OESA		Original Equipment Suppliers Association
OICA		Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles
OMC	Organización Mundial de Comercio	
ONU	Organización de las Naciones Unidas	
OIT	Organización Internacional del Trabajo	International Labour Organization
PIB	Producto Interno Bruto	
PPM	Partes Por Millón	
PSA		Peugeot Société Anonyme
PwC		PriceWaterhouseCoopers
SA	Sociedad Anónima	
SAFF	Sociedad Anónima Francesa de Ferodo	Société Anonyme Francaise du Ferodo
TABD		Transatlantic Business Dialogue
TACO		Tata Systems Limited Autocomp
TFCD	TACO Faurecia Centro de Diseño	
TIC	Tecnologías de la Información y Comunicación	
TLCAN	Tratado de Libre Comercio de América del Norte	
TPP	Acuerdo Transpacífico	
UK		United Kingdom
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y Desarrollo	
USA		United States of America
VW		Volkswagen

## Bibliografía

- Academia de Inversión. (10 de Septiembre de 2013). *Altman Z-score: La fórmula para predecir quiebras*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2016, de Academia de Inversión sitio web: <http://www.academiadeinversion.com/altman-z-score-formula-predecir-quiebras/>
- AFME Finance for Europe. (2017). *Investing in bonds Europe*. Recuperado el 28 de Enero de 2017, de AFME: <http://www.investinginbonds.eu/Pages/LearnAboutBonds.aspx?id=6266>
- Alegria, M. (7 de Enero de 2016). #Las Del CES 2016. Recuperado el 20 de Marzo de 2016, de MemoLira.com: <http://memolira.com/noticias/lasdelces-2016/>
- Almonacid, J. (12 de Febrero de 2003). *Globalización y estrategia global de las empresas*. Recuperado el 26 de 03 de 2016, de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/globalizacion-y-estrategia-global-de-las-empresas/>
- Álvarez, L. (Julio de 2002). Cambios en la Industria automotriz frente a la globalización: el sector de autopartes. *Revista Contaduría y Administración*(206), 29-49. doi:0186-1042
- Alvarez, L. (Abril-Junio de 2003). Competencias centrales y ventaja competitiva. *Contaduría y Administración*, 209, 5-22. Recuperado el 01 de 08 de 2015
- Álvarez, L. (2011). La industria Automotriz mundial crisis e internacionalización. En I. Rueda, & L. Álvarez, *La industria automotriz en época de crisis, efectos económicos, financieros y sociales* (pág. 325). D.F., México: IIEc/UNAM.
- Arias, R. (2009). *Análisis e interpretación de los estados financieros* (2a ed.). D.F: Trillas.
- Automotive News. (2003-2016). *Top Global OEM Suppliers 2003-2015*. Recuperado el 20 de Abril de 2016, de Automotivenews.com: <http://www.autonews.com/section/datasort16?pname=1055>
- Barragan, K. (Mayo de 2015). La industria automotriz en México y en Brasil, un estudio comparativo durante la crisis económica financiera 2008-2012. *Tesis de maestría*. D.F., México: FCA/UNAM.
- Becerra, J., & Giraldo, C. (Febrero de 2012). Conceptualización del EVA e identificación de las variables características que lo componen. *Trabajo de Grado*, 1-65. (U. C. rosario, Ed.) Bogota, Colombia: Facultad de de Administracion. Recuperado el 7 de Enero de 2017, de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2858/1053792097-2012.pdf?sequence=1>
- Belzowsky, B. (3 de Octubre de 2015). Retos y oportunidades de los fabricantes norteamericanos de autos. *Congreso internacional de Contaduría y Administración 2015*. (FCA, & L. Álvarez, Entrevistadores) D.F., México.
- Bergen, M. (27 de Octubre de 2015). *Meet the Companies Building Self-Driving Cars for Google and Tesla (And Maybe Apple)*. Recuperado el 14 de Mayo de 2016, de Vox Media, Recode: <http://www.recode.net/2015/10/27/11620026/meet-the-companies-building-self-driving-cars-for-google-and-tesla>
- Bernstein, L. (1989). *Financial Statement Analysis: theory, application and interpretation [Análisis de estados financieros: Teoría, aplicación e interpretación]* (Fourth ed.). Homewood, Il., USA: IRwin.
- Beuhler, R. (4 de Febrero de 2014). *Nine reasons the US endend up somuch more car-dependent than Europe [Nueve razones por las que Estados Unidos terminaron*

- siendo más dependiente que los carros que Europa*]. Recuperado el 10 de Abril de 2016, de CityLab.com: <http://www.citylab.com/commute/2014/02/9-reasons-us-ended-so-much-more-car-dependent-europe/8226/>
- Bonilla, F. L. (Enero-Junio de 2010). El valor económico agregado (EVA) en el valor del negocio. (U. e. Escuela de Ciencias de la Administración, Ed.) *Revista Nacional de Administración*, 55-70. Recuperado el 10 de Febrero de 2017, de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan044043.pdf>
- Boyer, R., & Freyssenet, M. (2000). *Los Modelos Productivos* (1a ed.). (E. Tocul, Trad.) Paris, Francia: Édiüons La Découverte & Syros.
- Carreto, J. (Julio de 2008). *Planeación Estratégica*. Recuperado el 20 de Marzo de 2016, de Planeacion Estrategica blog: <http://planeacion-estrategica.blogspot.mx/>
- Carrillo, J. (2010). Modelos productivos, el modelo de maquila y multinacionales. En E. De la Garza, & J. Neffa, *Trabajos y modelos productivos en América Latina* (págs. 103-137). Buenos Aires, Argentina : CLACSO.
- Carrillo, J., Contreras, O., & Olea, J. (2012). Desprendimiento de las multinacionales, ¿una vía para el aprendizaje y la innovación en empresas locales? En J. Carrillo, O. Contreras, & J. Olea, *Dilemas de la Innovacion en Mexico* (págs. 301-336). Tijuana, México: Colegio de la Frontera Norte.
- Castañeda, J. (1 de Junio de 2016). Opinión sobre la Industria de autopartes. (V. Gutiérrez, Entrevistador) Aguascalientes, México.
- Castañeda, M. (Mayo de 2008). Análisis e Interpretación de estados financieros. *Apuntes*, 1-34. D.F., Mexico: IMESFAC.
- Castañón, C. (Mayo de 2008). Valoración de pequeñas empresa: una aplicación a la marca "Denominación de origen Dehesa de Extremadura". *Tesis Doctoral*, 595. Extremadura, España. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2008/ccg/La%20tasa%20libre%20de%20riesgo.htm>
- Damodaran, A. (January de 2017). *Country Default Spreads and Risk Premiums [Diferenciales por defecto y primas de riesgo por país]*. Recuperado el 27 de January de 2017, de Aswath Damodaran online: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)
- Damodaran, Aswath. (Enero de 2017). *Data: Archives: Total Betas by industry Sector*. (D. Online, Productor) Recuperado el 1o de Febrero de 2017, de [people.stern.nyu.edu: http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New\\_Home\\_Page/dataarchived.html](http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/dataarchived.html)
- De la Garza, E. (2010). El modelo económico neoliberal y los límites de las configuraciones productivas en México. En E. De la Garza, & J. Neffa, *Trabajos y Modelos productivos en América Latina* (págs. 53-102). Buenos Aires, Argentina: CLACSO.
- Dunning, J. (1981). *The world's largest industrial enterprises [Las empresas industriales más grandes del mundo]*. New York, USA: St. Martin's Press.
- EENI. (01 de Enero de 2016). *Economía y comercio internacional indio*. Recuperado el Abril de 2016, de EENI - Escuela Superior de Negocios Internacionales: <http://www.reingex.com/India-Economia-Comercio-Exterior.asp>
- Fanjul, E. (April de 2011). *Hacia un nuevo modelo de crecimiento chino*. Recuperado el 09 de Marzo de 2016, de [politicaexterior.com](http://politicaexterior.com):

- <http://www.politicaexterior.com/articulos/economia-exterior/hacia-un-nuevo-modelo-de-crecimiento-chino/>
- Faurecia. (17 de Febrero de 2005). *Further progress for Faurecia*. Recuperado el 26 de Febrero de 2017, de Faurecia.com:  
[http://www.faurecia.com/files/media/site\\_com\\_corporate/Press%20Releases/2005/faurecia\\_pr170205en.pdf](http://www.faurecia.com/files/media/site_com_corporate/Press%20Releases/2005/faurecia_pr170205en.pdf)
- Faurecia. (10 de Febrero de 2009). *Faurecia: 2008 annual results*. Recuperado el 26 de Febrero de 2017, de Faurecia.com:  
[http://www.faurecia.com/files/media/site\\_com\\_corporate/Press%20Releases/2009/faurecia\\_pr100209en\\_c.pdf](http://www.faurecia.com/files/media/site_com_corporate/Press%20Releases/2009/faurecia_pr100209en_c.pdf)
- Faurecia. (2015). *Faurecia disclosure documente*. Nanterre: Faurecia.
- Faurecia. (2015). *Registration Document 2004-2015*. Reporte anual del negocio, Nanterre. Recuperado el Mayo de 2015, de  
[http://www.faurecia.com/files/media/site\\_com\\_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia\\_ddr\\_2015\\_vgb\\_pour\\_mel.pdf](http://www.faurecia.com/files/media/site_com_corporate/AMF/AG-2016/ANG/faurecia_ddr_2015_vgb_pour_mel.pdf)
- Faurecia. (11 de Febrero de 2016). *2015 Annual Results*. Recuperado el 26 de Febrero de 2017, de Faurecia.com:  
[http://www.faurecia.com/files/corporate/publication/file/2015\\_fy\\_results\\_feb\\_2016\\_final\\_v2.pdf](http://www.faurecia.com/files/corporate/publication/file/2015_fy_results_feb_2016_final_v2.pdf)
- Faurecia. (01 de Enero de 2016). *Our locations Faurecia*. (F. Worldwide, Productor) Recuperado el 25 de Septiembre de 2016, de Faurecia.com:  
<http://www.faurecia.com/en/about-us/faurecia-worldwide>
- Faurecia SA. (17 de 12 de 2015). Localización de plantas Faurecia en México. (V. Gutiérrez, Recopilador) D.F., D.F., México.
- Fernández, D. (Diciembre de 2014). Estrategias y análisis financiero de Toyota y General Motors durante la crisis económica financiera 2008-2012. *Tesis de Maestría*, 220. D.F., México: FCA UNAM.
- Fernandez, P. (Noviembre de 2008). Métodos de valuación de empresas. *Documento de Investigación*, 52. (U. d. Navarra, Ed.) Navarra, España: IESE CIIF. doi:771
- Fidalgo, R. (30 de Marzo de 2016). *La conectividad revoluciona los coches*. (Autocasión, Productor) Recuperado el 06 de Abril de 2016, de Autocasión.com: <http://www.autocasion.com/actualidad/reportajes/la-conectividad-en-los-coches>
- Forbes. (Febrero de 2016). *The World's Most Innovative Companies [Las compañías más innovadoras del mundo]*. Recuperado el 20 de Abril de 2016, de Forbes Media LLC: <http://www.forbes.com/innovative-companies/list/>
- Gereffi, G. (1999). International Trade and industrial upgreading in the appareal commodity chain. *Journal of international economics*(48), 37-70. doi:S0022-1996(98)00075-0
- Gutiérrez, G. (25 de Mayo de 2016). Opinión sobre la Industria automotriz y de autopartes. (V. Gutiérrez, Entrevistador) Aguascalientes, México.
- Hill, C., & Jones, G. (2008). *Administración Estratégica* (8a ed.). Washington, USA: Mc Graw Hill.
- INEGI; AMIA. (2016). *Estadísticas a propósito de ... La Industria automotriz (2014)*. México: INEGI. Obtenido de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/biblioteca/ficha.aspx?upc=702825079963>
- International Trade Administration. (01 de Marzo de 2011). *On the Road: U.S. Automotive Parts Industry Annual Assessment*. Recuperado el 30 de Abril de

- 2016, de International Trade Administration:  
<http://www.trade.gov/td/otm/assets/auto/2011Parts.pdf>
- International Trade Administration. (17 de Marzo de 2012). *The Current State of the U.S. Automotive Parts Market*. Recuperado el 30 de Abril de 2016, de Trade.gov: <http://www.trade.gov/td/otm/assets/auto/AutoParts2012.pdf>
- International Trade Association. (22 de Noviembre de 2014). *Automotive Products industry assessment*. Recuperado el 17 de Mayo de 2016, de <http://www.docin.com/p-473948905.html>
- Investing. (2007). *France 10-Year Bond Yield Historical Data*. (F. M. Limited, Editor) Recuperado el 30 de Enero de 2017, de Investing.com: <https://www.investing.com/rates-bonds/france-10-year-bond-yield-historical-data>
- JAMA. (Abril de 2014). *Passenger Car Market Trends in Japan: Summary of Results of JAMA's Fiscal 2013 Survey [Tendencias del mercado de automoviles en Japón: Resumen de los resultados de la encuesta de JAMA de 2013]*. Recuperado el 13 de Abril de 2016, de Japan Automobile Manufacturers Association, INC: <http://www.jama-english.jp/release/release/2014/140508-1.html>
- Kanenguiser, M. (08 de Octubre de 2015). *Para el FMI, la economía argentina enfrenta una "tendencia insostenible"*. Recuperado el 16 de Marzo de 2016, de La Nacion.com: <http://www.lanacion.com.ar/1834679-segun-el-fondo-la-economia-enfrenta-una-tendencia-insostenible>
- KPMG. (Enero de 2016). *Global Automotive Executive Survey 2016*. doi:133059-G
- Long, H. (26 de Octubre de 2015). *La economía China impresiona perse a su menor crecimiento*. Recuperado el 16 de Marzo de 2016, de Expansion en alianza con CNN: <http://expansion.mx/economia/2015/10/21/pib-de-china-poco-confiable-pero-impresionante>
- Madlani, N., & Castellano, B. (19 de Noviembre de 2013). *Factores Crediticios Clave para la Industria de Proveedores de Autopartes*. Recuperado el 15 de Abril de 2016, de S&P Global: [https://www.standardandpoors.com/es\\_LA/delegate/getPDF;jsessionid=x46huGLOutm3NbTc\\_qMROViErQorhFhdGT8e12xVzgc1lJZT7m1y!238382267?articleId=1782037&type=COMMENTS&subType=CRITERIA](https://www.standardandpoors.com/es_LA/delegate/getPDF;jsessionid=x46huGLOutm3NbTc_qMROViErQorhFhdGT8e12xVzgc1lJZT7m1y!238382267?articleId=1782037&type=COMMENTS&subType=CRITERIA)
- Medina, S. (Mayo de 2013). *La industria de autopartes*. Recuperado el 30 de Abril de 2016, de Comercio Exterior: <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/154/2/autopartes.pdf>
- Michelli, J. (1994). *Nueva manufactura, globalización y producción de automoviles en México*. D.F., México: FE UNAM.
- Mintzberg, H. (Noviembre de 1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy [El concepto estratégico: cinco p's para la estrategia]. *California Management Review*, 11-24. Recuperado el 10 de Febrero de 2016, de <http://www.milesazachary.com/MGT%204380%20Sp%202012/Mintzberg,%20H.,%201987.%20The%20Strategy%20Concept%20I-Five%20Ps%20for%20Strategy..pdf>
- Miranda, S. (30 de Mayo de 2016). Opinión sobre la Industria automotriz y de autopartes. (V. Gutiérrez, Entrevistador) Aguascalientes, México.
- MMTC. (Mayo de 2013). *Core Tools*, 2a. Recuperado el 20 de Agosto de 2016, de MTMC sitio web: <https://www.the-center.org/Classes/Quality-Management/Core-Tools>

- Montejano, M. (23 de Mayo de 2016). Opinión sobre la Industria automotriz y de autopartes. (V. Gutiérrez, Entrevistador) Aguascalientes, México.
- Ohmae, K. (1982). *La Mente del estratega: el triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios*. (R. Haas, Trad.) California, USA: McGrawHill.
- OICA. (Febrero de 2016). *Sales of new vehicles 2005-2015 [Ventas de nuevos vehículos 2005-2015]*. Recuperado el Marzo de 2016, de oica.net:  
<http://www.oica.net/wp-content/uploads//total-sales-20151.pdf>
- OICA. (Febrero de 2016). *Word motor vehicle production by contry and type 2008-2015*. Recuperado el 16 de Marzo de 2016, de OICA.NET:  
<http://www.oica.net/wp-content/uploads/>
- OICA. (Febrero de 2016). *Worldmap motor vehicles production sites*. Recuperado el Marzo de 2016, de googlemapdata.com:  
<https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1tHMn47qu902grh14HU56N2S273s&ll=18.97024919209626%2C9.569164500000056&z=1>
- OIT. (03 de Noviembre de 2014). *International Labour Organization and Multinational Enterprise*. Recuperado el 06 de Marzo de 2016, de ILO:  
<http://www.ilo.org/global/topics/employment-promotion/multinational-enterprises/lang--en/index.htm>
- OIT. (19 de Enero de 2016). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo – Tendencias 2016*. Recuperado el 16 de Abril de 2016, de ilo.org:  
[http://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2016/WCMS\\_443505/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2016/WCMS_443505/lang--es/index.htm)
- Orbis. (2016). *Valeo SA*. Informe Financiero, Bayonne. Recuperado el 24 de Agosto de 2016
- Orbis;. (2016). *Faurecia SA*. Informe Financiero, Bayonne. Recuperado el 24 de Agosto de 2016
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (25 ed.). (SN, Trad.) Nueva York, USA: CECSA.
- ProMéxico. (Mayo de 2012). *Industria de Autopartes*. Recuperado el 27 de Abril de 2014, de  
<http://www.promexico.gob.mx/documentos/sectores/autopartes.pdf>
- ProMéxico. (29 de Julio de 2016). *La Industria Automotriz Mexicana: Situación Actual, retos y oportunidades*. Recuperado el 25 de Octubre de 2016, de promexico.gob.mx:  
<http://comunicacion.promexico.gob.mx/publicaciones/libros/industria-automotriz-mexicana.pdf>
- PwC. (Enero de 2011). *El mundo en 2050*. Recuperado el 13 de Abril de 2016, de PwC.co.uk/economics: <http://www.pwc.com/world2050>
- PwC. (19 de Diciembre de 2014). *Automotive perspective 2015*. Recuperado el 15 de Junio de 2015, de strategyand.pwc.com:  
<http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Automotive-perspective-2015.pdf>
- PwC. (Enero de 2015). *The 2014 Global Innovation 1000: Automotive industry findings [Las 1000 innovaciones globales de 2014: resultados de la industria automotriz]*. Recuperado el 15 de Junio de 2015, de strategy&.pwc.com:  
[http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Global-Innovation-1000\\_Automotive-industry-finding.pdf](http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Global-Innovation-1000_Automotive-industry-finding.pdf)
- Rincón, E. (13 de Noviembre de 2015). Opinión sobre la Industria Automotriz y autopartes. (V. Gutiérrez, Entrevistador) Aguascalientes, México.

- S&P Capital IQ. (2016). *Faurecia S.A. (ENXTPAEO) Public company*. Df.F.: Mc GrawHill Financial. Recuperado el 01 de Septiembre de 2015
- S&P Capital IQ. (2016). *Valeo S.A. (ENXTPAEO) Public company*. UNAM. D.F.: Mc GrawHill Financial. Recuperado el 01 de Septiembre de 2015
- Saavedra, L., & Saavedra, M. (Enero-Junio de 2010). Modelos para medir el riesgo de crédito de la banca. *Cyelo.org*, 295-319. Recuperado el 10 de Diciembre de 2016, de Cuaderno :  
<http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n40/v23n40a13.pdf>
- Saavedra, M. L. (Septiembre-Diciembre de 2004). La valuación de empresas en México. Aplicación del modelo de Valor Económico Agregado: 1991-2000. *Revista Contaduría y Administración* (214), 1-23. Obtenido de  
<http://www.paginaspersonales.unam.mx/files/210/EVA.pdf>
- Sánchez, J. (Julio-Diciembre de 2010). La tasa de descuento en países emergentes: aplicación al caso colombiano. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*(69), 120-135. Recuperado el FEBrero de 2017
- Sánchez, J. (12 de Noviembre de 2015). *Madrid no es la capital más radical de Europa al restringir el tráfico por la contaminación*. Recuperado el 16 de Abril de 2016, de Magnet sitio web: <http://magnet.xataka.com/que-pasa-cuando/madrid-no-es-la-capital-mas-radical-de-europa-al-restringir-el-trafico-por-la-contaminacion>
- Santander Trade. (Febrero de 2016). *Japón: Política y economía*. Recuperado el Abril de 2016, de Santander TradePortal:  
<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/japon/politica-y-economia>
- Schaefer, S. (25 de Mayo de 2016). Las empresas más grandes del mundo en 2016. *Forbes México*, sp. Recuperado el Abril de 2016, de  
[https://www.forbes.com.mx/las-empresas-mas-grandes-del-mundo-2016/#gs.8H=a\\_Xw](https://www.forbes.com.mx/las-empresas-mas-grandes-del-mundo-2016/#gs.8H=a_Xw)
- Tamakloe, L. (11 de Febrero de 2015). *Auto Parts & Equipment Manufacturing Industry*. Recuperado el 10 de Marzo de 2016, de tippie.biz.uiowa.edu:  
<http://www-henryFund.org>
- Tannert, C. (01 de Agosto de 2014). *10 Autonomous Driving Companies To watch [Diez compañías de manejo autónomo para observar]*. Recuperado el 15 de Marzo de 2016, de FastCompany lidership.com:  
<https://www.fastcompany.com/3024362/innovation-agents/10-autonomous-driving-companies-to-watch>
- The Economist. (15 de Octubre de 2014). *Time is Money. Videographic: Which country has the biggest economy? [El tiempo es dinero. Videografico: Que pais tiene la mayor0 economía]*. Recuperado el 27 de Febrero de 2016, de Economist.com: [https://www.youtube.com/watch?v=Q\\_vJfly1wpw](https://www.youtube.com/watch?v=Q_vJfly1wpw)
- The Economist. (2 de Enero de 2016). *Brazil's Falls [La caída de Brasil]*. Recuperado el 20 de Marzo de 2016, de Economist.com:  
<http://www.economist.com/news/leaders/21684779-disaster-looms-latin-americas-biggest-economy-brazils-fall>
- Thompson, A., & Strickland, A. (1999). *Administracion Estratégica: Conceptos y Casos* (11a Edicion ed.). (G. Meza, Trad.) D.F., México: Mc GrawHill.
- UNCTAD. (Mayo de 2016). *Transnational corporations (TNC) UNCTAD*. Recuperado el 12 de May de 2016, de UNCTAD sitio web:  
[http://unctad.org/en/Pages/DIAE/Transnational-corporations-\(TNC\).aspx](http://unctad.org/en/Pages/DIAE/Transnational-corporations-(TNC).aspx)

- Valenzuela, R. (Octubre de 2015). Estrategias empresariales y creación de valor en GM ante la crisis económica financiera 2008-2014. *Tesis de Maestría*, 126. D.F., México: FCA/UNAM.
- Valeo. (30 de Marzo de 2016). Localización de plantas Valeo en México. (V. Gutiérrez, Recopilador) D.F., México.
- Valeo, G. (9 de Junio de 2009). *Combined Shareholders' Meeting*. Recuperado el 28 de Febrero de 2017, de Valeo.com: [http://www.valeo.com/cws-content/www.valeo.com/medias//fichiers/investisseurs/en/assembleegenerale/2009/PrC3A9sentation20AGM\\_JA\\_uk.pdf](http://www.valeo.com/cws-content/www.valeo.com/medias//fichiers/investisseurs/en/assembleegenerale/2009/PrC3A9sentation20AGM_JA_uk.pdf)
- Valeo, Group. (30 de Mayo de 2015). *Annual registration Document 2004-2015*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de Valeo.com: <http://www.valeo.com/wp-content/uploads/2016/11/2015-registration-document-04-05-2015-05-50-pm.pdf>
- Valeo, Group;. (5 de Abril de 2004). *Assemblée Générale Mixte*. Recuperado el 28 de Febrero de 2017, de Valeo.com: [http://www.valeo.com/cws-content/www.valeo.com/medias//fichiers/investisseurs/en/assembleegenerale/2004/2004\\_agm\\_fr.pdf](http://www.valeo.com/cws-content/www.valeo.com/medias//fichiers/investisseurs/en/assembleegenerale/2004/2004_agm_fr.pdf)
- Valeo, Group;. (1 de Febrero de 2016). *Valeo Assemblée Générale*. Recuperado el 28 de Febrero de 2017, de Valeo.com: [http://www.valeo.com/cws-content/www.valeo.com/medias//fichiers/investisseurs/fr/assembleegenerale/2015/Presentation\\_AG\\_2015.pdf](http://www.valeo.com/cws-content/www.valeo.com/medias//fichiers/investisseurs/fr/assembleegenerale/2015/Presentation_AG_2015.pdf)
- Valeo, Group;. (01 de Enero de 2016). *Valeo our Activities*. (V. S. Web, Productor) Recuperado el 27 de Febrero de 2017, de Valeo.com: <http://www.valeo.com/en/socle/our-activities/>
- Vergel, A. (2003). *El Sutil poder de las Trasnacionales* (Primera ed.). Barcelona, España: Icaria.
- Viscione, J. A. (1979). *Analisis Financiero Principios y Metodos*. Boston, Massachusetts, U.S.A.: Editorial Limusa.
- Walker, A. (27 de Noviembre de 2014). *Whatever happend with the BRICS economies? [¿Qué sucedió con las economías BRICS?]*. Recuperado el Marzo de 2015, de BBC News: <http://www.bbc.com/news/business-29960335>
- Wernle, B., & Sedgwick, D. (1 de Febrero de 2016). *Got gadgets?* (A. News, Productor) Recuperado el 03 de Marzo de 2016, de AutomotiveNews.com: <http://www.autonews.com/article/20160201/OEM06/160129843/got-gadgets%3F>
- Yuan, L., & Pangarkar, N. (2010). Inertia versus mimicry in location choices by Chinese multinationals. (I. M. Review, Ed.) *Emeraldinsight*, 27(3), 295-315. doi:0265-1335