

EI MERCADO DE AUTOPARTES: EL CASO DELPHI, UNA EMPRESA GLOBAL CON ENFOQUE LOCAL.

Ricardo Melgoza Ramos, rmelgoza@uacj.mx, Universidad Autónoma de Cd. Juárez

RESUMEN

Dentro de la investigación del aprendizaje organizacional en las empresas de auto partes, se tomo como estudio de caso a Delphi, la cual es una empresa global, que sin embargo se enfoca a la satisfacción de sus clientes alrededor del mundo, ubicando para ello estructuras de transferencia de tecnología en puntos estratégicos, así como procesos de ensamble y producción lo más cercano a sus clientes, buscando satisfacer el mercado local y mantener como una de sus características la innovación tecnológica.

INTRODUCCIÓN

La industria automotriz es uno de los ejes sobre los cuales se mueve la economía mundial, el año pasado produjo 2 trillones de euros a nivel mundial lo cual la colocaría si fuera un país en la sexta economía del mundo, generando un total de 9 millones de empleos directos y cerca de 50 millones de empleos a nivel indirecto.

Ligado a esta industria de manera simbiótica se encuentra la industria proveedora de partes automotrices, su nivel de ventas en el 2006 alcanzó los 515 mil millones de dólares, el 50 % de estas ventas recaen en no mas de 12 proveedores a nivel mundial, el abanico de proveedores de auto partes cada vez es mas cerrado y se dificulta la entrada de nuevos participantes, principalmente por la inversión que se requiere en el desarrollo de nuevos productos y la investigación de otras alternativas, así como el soporte financiero que se necesita para el inicio de una operación de esta envergadura.

SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO DE AUTO PARTES.

El mercado de auto partes como es lógico de imaginar se encuentra íntimamente ligado al mercado de automotriz a nivel mundial, de tal forma que si el mercado automotriz crece, también lo hará en el mismo sentido el mercado de auto partes. Ya que estas organizaciones son las responsables de proveer los componentes, sistemas y tecnología que requieran las ensambladoras de auto partes.

En el año 2005, el nivel de ventas ascendió a los 515 billones de ventas a nivel mundial.

Es importante que las

Principales participantes del mercado de auto partes.

Los principales participantes del mercado de auto partes de acuerdo a su nivel de ingresos son los siguientes, de acuerdo con las ventas realizadas durante el 2005, las del 2006 aun no están disponibles para todos los participantes.

NOMBRE POSICION 2005	VENTAS 2005 LUGAR EN EL 2002 (miles millones dlls)	
1. ROBERT BOSCH GMBH	51.3	2
2. DENSO GROUP	29.1	4
3. JOHNSON CONTROLS INC	27.4	6
4. DELPHI	26.9	1
5. BRIDGESTONE INC.	24.3	25
6. MAGNA INTERNATIONAL	22.8	7
7. GOODYEAR TIRE & RUBBER CO.	19.7	28
8. AISIN SEIKI CO. LTD.	19.3	8
9. MICHELIN GROUP	19.3	21
10. CONTINENTAL GROUP	17.1	
11. LEAR CORP.	17.0	5
12. VISTEON CORP.	16.9	3
13. TOYOTA INDUSTRIES CORP.	13.7	
14. FAURECIA	13.6	9
15. ZF GROUP	13.4	14
16. TRW AUTOMOTIVE HOLD CORP.	12.6	10
17. VALEO SA	12.3	11
18. EATON CORP.	11.1	
19. ARVIN MERITOR INC	8.9	16
20. DANA CORP.	8.7	13
21. GKN PLC	6.6	20
22. FEDERAL MOGUL CORP.	6.3	
23. AUTOLIV INC	6.2	22

Fuente: Global Automotive Financial Review. Agosto 2006. publicado por. PricewaterhouseCoopers.¹

Resalta la toma del liderazgo que ha tomado BOSCH desplazando a quien durante muchos años fuera la líder en ventas en el mercado de auto partes., Delphi. Quien en el 2005 fue desplazada hasta el cuarto sitio de acuerdo con sus ventas.

DENSO paso de un cuarto lugar en el 2005 con 15 mil millones de dólares a un segundo lugar con ventas mayores a los 20 mil millones de dólares.

¹ www.pwc.com

Johnson Controls subió sus ventas y de un sexto lugar en el 2002, ascendió a un tercer lugar superando a otras grandes compañías como DELPHI, LEAR Y VISTEON. Rebasando los 20 mil millones de dólares en ventas en el 2005.

Destaca el brinco de las empresas llanteras, las cuales escalaron desde las posiciones más allá del número veinte, a las primeras diez, BRIDGESTONE era la número 25 en el 2002 y en el último reporte del 2005 se posicionó en la posición número 5, lo mismo ocurrió con GOODYEAR que de la posición número 28 se desplazó a la número 7, y MICHELIN de figurar como la número 21, es ahora la número 9.

Así mismo también llama la atención el descenso lento pero al mismo tiempo dramático de Lear y Visteon quienes se ubicaban entre los primeros cinco lugares entre los productores de auto partes y ahora ocupan los lugares, 11 y 12, el mismo caso de Valeo quien del lugar 11 paso a ocupar el número 17.

Esto nos indica lo competido que se ha vuelto el mercado de auto partes, provocado por la globalización y la lucha por lograr satisfacer de la mejor manera y al mejor precio a los clientes y usuarios, plantas ensambladoras y la sociedad en general.

¿Pero que características guarda el mercado de auto partes en la actualidad?

Uno de los principales retos que presenta el mercado de auto partes, es el proceso de globalización que impera no solo en el sector automotriz sino en muchos sectores económicos.

Las empresas grandes se están convirtiendo en gigantes, debido a las múltiples locaciones de las ensambladoras, y del surgimiento de los nuevos mercados tales como India, China, Corea, Rusia, etc. Lo que está provocando que tengan que abrir operaciones en estos países, cruzar fronteras que antes no habían cruzado e iniciar co-inversiones con entidades públicas o privadas de esos países. Las plantas ensambladoras están tratando de reducir su número de proveedores, lo que ha provocado que las empresas pequeñas tiendan a desaparecer y las grandes estén sufriendo para poder satisfacer sus clientes a cabalidad.

Al mismo tiempo las OEM están tratando de armar de una manera más eficiente su cadena de valor, buscando de esta manera un nivel de desempeño más óptimo en su logística de abastecimiento, pidiéndoles a sus proveedores establecerse más cerca de sus instalaciones.

Un gran desafío que enfrentan los integrantes del giro de auto partes, es la reducción de costos a la que están obligados ya sea por que así lo establecen los contratos o por “motivación”, es decir estimulados por los clientes, con la promesa implícita de más negocio. Descuentos de un 3% anual, durante la vida del proyecto, llegan a acumular hasta un 10 por ciento en total, margen que resulta muy difícil de absorber, en

una industria donde el margen de ganancia oscila entre un 5 y un 10 por ciento. Por lo cual las empresas de auto partes, tienen que buscar de manera acuciosa, reducir sus costos de operación al menos en ese mismo porcentaje, para evitar que su ganancia se vea disminuida y lo que es peor, que pierdan competitividad y se amenace su permanencia en el mercado. No hay que olvidar que una de las características de este giro, es que son empresas de alta inversión y bajo margen de utilidad.

Una de las estrategias que han utilizado algunas organizaciones para sobrevivir, es pasar estos porcentajes de disminución del precio de venta a los integrantes de la cadena de valor, lo que provoca una mortandad en organizaciones más pequeñas que no pueden subsidiar pérdidas de rentabilidad.

Sin embargo ese no es el único problema que hoy enfrentan las empresas de auto partes, el costo de los materiales se ha convertido en otro de los desafíos, ya que los altos costos de algunos de los materiales o materias primas que son básicas para el desarrollo de los componentes que surten, tal es el caso de las resinas plásticas y otros derivados de los hidrocarburos como el petróleo, que con precios de más de 70 dls por barril del crudo, están poniendo más presión, a toda la cadena de suministros de la industria automotriz.

El incremento en los precios del aluminio y el acero, debido a un crecimiento acelerado de economías emergentes como la China, que esta comprando el acero y aluminio reciclado del mundo, incrementando la demanda y en consecuencia incrementando el precio, ya sea por la escasez o por el incremento de los costos de producción o transformación de sus proveedores.

Las empresas norteamericanas, además de esto están enfrentando otro reto que aun no encuentran como poder resolverlo de manera adecuada, ya que no solo es un incremento de costos para sus organizaciones, sino que representa un problema social. Los altos costos de pensiones y el servicio medico post retiro, ambos beneficios obtenidos por los líderes sindicales, en la época de bonanza de los “tres grandes”, y que nunca se imaginaron que el mundo podía cambiar tanto en 3 décadas. Este costo se esta convirtiendo en una losa pesada que incrementa el costo de la mano de obra y resta competitividad a las EAP norteamericanas frente a sus similares en el resto del mundo.

Las diferencias en los tipos de cambio entre el dólar y las monedas de los países en donde se producen las auto partes, es otro factor que debe considerarse en el nuevo mercado globalizado de las auto partes, esto es una moneda de dos caras, ya que la depreciación del dólar frente a algunas monedas como el real en Brasil y el Yen en Japón, disminuyen la competitividad en la exportaciones de estos países hacia estados unidos, aunque por otro lado, monedas como el peso mexicano, que se devalúa frente al dólar, provocan un incremento en los precios de los componentes de las OEM cuando sus costos de operación están radicados en pesos y sus volúmenes son para cubrir el mercado interno y no las exportaciones.

Las OEV están transfiriendo algunas de sus actividades y responsabilidades a los proveedores, algunas de esta tienen que ver con la investigación y desarrollo de los productos o de los sistemas que las OEV están requiriendo, dejando fuera a los proveedores con poca o nula capacidad de diseño al interior de sus organizaciones. Provocando con ello que tengan que contratar a personal que tengan estas habilidades que requieren sueldos mas altos e infraestructura mas sofisticada. (Laboratorios, equipo, talleres, etc.)²

No es casualidad por lo tanto que las empresas que mas invierten en investigación y desarrollo se encuentren ubicadas entre las primeras diez en ventas en el mercado de auto partes. Destacando por encima de todas ellas BOSCH quien invirtió durante el 2005, 3,804 millones de dólares, liderando de esa manera tanto la lista de mas ventas y la de mayor inversión en investigación y desarrollo, seguido por DENSO y DELPHI.

NOMBRE	INVERSION EN INV Y DESARROLLO (Millones de dólares)	POSICION MERCADO
1. ROBERT BOSCH	3,804	1
2. DENSO	2,360	2
3. DELPHI	2,100	4
4. AISIN SEIKI	869	8
5. JOHNSON CONTROLS	817	3
6. VALEO	818	17
7. VISTEON	804	12
8. TRW AHC	780	16
9. CONTINENTAL	730	10
10. BRIDGESTONE	718	5

Fuente: Global Automotive Financial Review. Agosto 2006. publicado por. PricewaterhouseCoopers.

¿QUIÉN ES DELPHI?

Delphi es una de las principales empresas de auto partes en el mundo, sus principales productos son productos electrónicos móviles, sistemas de transportación, los cuales incluyen sistemas de seguridad, powertrain, sistemas térmicos y controles para diferentes partes del vehículo, arquitectura eléctrica y electrónica automotriz, sistemas de entretenimiento integradas al vehículo.

Delphi ha desarrollado sus sistemas de ingeniería para poder cumplir y exceder los altos estándares de calidad y desempeño de la industria automotriz. Sin embargo no es la única rama de la industria que actualmente esta proveyendo, ya que en su afán de realizar una diversificación de su cartera de clientes, Delphi ha iniciado con éxito su incursión en otras áreas, tales como la computación, sistemas de comunicación, productos electrónicos, energía y aplicaciones médicas.

² JUAREZ/LARA/BUENO. El auto global Desarrollo, competencia y cooperación en la industria automotriz. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Pág. 84

Así mismo diseña, crea y produce una amplia gama de componentes, sistemas integrados y módulos en una base global, es el proveedor mas grande y mas diversificado de auto partes, Delphi puede proveer a sus clientes fabricantes de vehículos, partes y sistemas automotrices hechos a la medida de sus necesidades y con capacidades de diseño muy cerca de ellos.

Su cuartel general , el centro de mando, se encuentra ubicado en Troy Michigan, actualmente tiene aproximadamente 171,000 empleados en todo el mundo y tiene operaciones en 159 sitios de manufactura en 36 países, con ventas de 26.4 billones de dólares durante el año 2006.

En el año 2002 Delphi Automotive Systems cambió su nombre a DELPHI CORP. Ese cambio de razón social se debió a que a partir de ese año decidió iniciar y explorar mercados que no fueran solamente automotrices, y así agrego a sus líneas de negocios productos no automotrices, aparatos electrónicos, dispositivos médicos, dispositivos para computadoras entre otros, buscando con esto la diversificación de su cartera de clientes y de mercados.

DELPHI EN UN MOMENTO CRITICO DE SU HISTORIA

En el año 2005, específicamente el 8 de Octubre Delphi decide tomar una decisión sumamente importante para lograr la supervivencia y competitividad de la organización, solicita ampararse de manera voluntaria al capitulo 11 de la ley de bancarrota de los Estados Unidos de Norteamérica. Aclarando que esta petición involucra solamente a las subsidiarias localizadas en estados unidos y completamente operadas por la corporación. Estableciendo que todas las operaciones fuera de estados unidos, no se encuentran contempladas en este proceso de reestructuración.

El capitulo 11 de la ley de bancarrota de los estados unidos de Norteamérica, es un recurso de que disponen las organizaciones para poder reestructurar sus operaciones y atender de manera sistemática y con la colaboración de todos los involucrados en su existencias, desde clientes, proveedores, accionistas, trabajadores, gobierno, entidades financieras, etc.

¿Pero porque una compañía elegiría un proceso de este tipo.? Veamos que es lo que dice la US securities and Exchange comission en su pagina oficial.

“El capítulo 11 proporciona un proceso para rehabilitar el negocio en duda de la compañía. La compañía resuelve a veces con éxito un plan para volver a ser rentable; a veces, en el extremo, liquida. Bajo la reorganización del capítulo 11, una compañía guarda generalmente el hacer de negocio y su común y enlaces pueden continuar negociando en nuestros mercados de seguridades. Puesto que todavía negocian, la

compañía debe continuar archivando informes del SEC con la información sobre progresos significativos. Por ejemplo, cuando una compañía declara bancarota, o tiene otros cambios corporativos significativos, deben divulgarla en el plazo de 15 días en la forma 8-K del SEC.”

¿CÓMO TRABAJA EL CAPITULO 11?

“El administrador de ESTADOS UNIDOS, es el brazo de la bancarota del departamento de la justicia, designará a unos o más comités para representar los intereses de acreedores y de accionistas en el trabajo con la compañía para desarrollar un plan de reorganización para salir de la deuda. El plan se debe aceptar por los acreedores, los obligacionistas, y los accionistas, y confirmar por la corte. Sin embargo, igual si los acreedores o los accionistas votan para rechazar el plan, la corte puede desatender el voto y todavía confirmar el plan si encuentra que el plan trata a acreedores y a accionistas bastante. Una vez que se confirme el plan, otro informe más detallado se debe archivar con el SEC en la forma 8-K. Este informe debe contener un resumen del plan, pero una copia del plan completo se une a veces.”³

Delphi escogió este proceso para poder reorganizar su negocio financieramente hablando, buscando preservar el valor de la marca, así como completar su plan de transformación diseñado y resolver los problemas heredados por General Motors buscando la reestructuración de sus costos de operación en sus plantas de los Estados Unidos de Norteamérica.

Así mismo señala en su comunicado de Octubre del año 2005:

“Delphi no va a cerrar operaciones y a salir del negocio. Nuestros clientes en todo el mundo deben estar seguros que seguirán recibiendo los productos programados en la calidad y cantidad acordados en el tiempo adecuado. Nuestros clientes deben esperar continuar recibiendo el mismo soporte de Ingeniería por el cual Delphi es conocido. Seguimos teniendo el compromiso de continuar desarrollando nuevos productos y tecnología y proveer a nuestros clientes por todo el mundo con nuestro soporte al cliente sin paralelo.”⁴

Uno de los principales factores de negociación dentro de este proceso del capítulo 11, es la estructura de costos en Norteamérica, la cual es cada vez mas alta, esto debido a varios factores entre otros, los altos costos de la mano de obra, así como los servicios médicos y los bondadosos planes de retiro para sus empleados.

Esto ha provocado un alto costo de operación, que se refleja en la pérdida de competitividad con las diferentes entidades comerciales con las que se disputa el mercado mundial de auto partes. Organizaciones japonesas como NIPON-DENSO o las europeas como VALEO cuya estructura de costos de mano de obra,

³ http://www.sec.gov/investor/espanol/bankruptcy_esp.htm Marzo 17, 2007.

⁴ www.delphi.com Octubre 08, 2005

en ocasiones es casi la mitad de las de Delphi en Norteamérica. Es por eso que uno de los grandes retos a resolver a través de este proceso de reestructuración es la negociación con los sindicatos que agrupan a sus trabajadores, uno de los más importantes es la UAW. Poderosa organización que agrupa a 640,000 trabajadores en activo y 500,000 retirados, de las industrias automotriz, aeroespacial y de agricultura y en la cual se encuentran agremiados los casi 33,000 obreros de Delphi, una casta privilegiada que no esta dispuesta a ver disminuido su ingreso y su nivel de vida, tal y como lo señalan en su pagina oficial de Diciembre 2 del 2005.

“El señor Miller esta proponiendo bajar los sueldos de los obreros de producción de la UAW que trabajan en Delphi a \$9.50 la hora, lo que representa un ingreso anual de \$19,760 dls – un poco arriba del nivel oficial de pobreza en los estados Unidos de Norteamérica que es de \$19,197 para una familia de cuatro. Su segunda propuesta fue marginalmente mayor a \$10.50 la hora, monto que se elevaría a \$12.50 en los próximos 2 años.”⁵ Esto ocurriría si Delphi, no lograra el soporte financiero que esta requiriendo de su antiguo socio comercial General Motors. Si contara con dicho apoyo financiero de General Motors la propuesta financiera de Delphi es reducir los salarios de 27 dólares la hora a 16.50.⁶

PROBLEMA DE DELPHI, PROBLEMA DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ NORTEAMERICANA.

La decisión tomada por Delphi, es una decisión que tomo de sorpresa a muchos y confirmo las sospechas de otros tantos, que veían venir una debacle de la industria automotriz en Norteamérica tarde o temprano.

El acogimiento de Delphi al capitulo 11 de la ley de bancarrota norteamericana, es solo una muestra de lo que tendrá que ocurrir con otras compañías en condiciones similares, cuya competitividad debido a los altos sueldos de los obreros y el alto costo de los beneficios médicos o del retiro, se ha visto o se vera disminuida en el actual mundo globalizado y con sus competidores yendo a países con mano de obra mas barata.

General Motors, independizó a Delphi en 1999, dejándole por un lado jugosos contratos de parte automotrices para sus principales y mas grandes plataformas, que le garantizaban flujos de efectivo muy interesantes, pero también le heredó su cultura organizacional, así como los beneficios conquistados por la UAW y que DELPHI decidió aceptar, con la condición de que si con el paso de los años, seis para ser mas específicos, la organización se encontrara en problemas financieros debido a estos beneficios y tipo de sueldos, entonces la responsabilidad seria compartida y GENERAL MOTORS tendría que ayudar a Delphi

⁵ www.uaw.org/delphi/delphiupdate Dec 02, 2005

⁶ http://www.azcentral.com/lavoz/spanish/business/articles/business_105773.html Jun 07, 2006

a realizar la reestructuración que le permitiera sanear su situación financiera y mejorar su posición competitiva en el orbe.⁷

GM que se encuentra en la pelea con TOYOTA por la supremacía de la industria automotriz,⁸ esta haciendo movimientos muy sagaces, aprovechando la coyuntura que representa el acogimiento de Delphi al capítulo 11 de la ley de bancarrota corporativa. Mientras que Delphi se encuentra recibiendo los golpes mediáticos y la ira de los trabajadores organizados en sindicatos en la unión americana, GM, esta viendo una gran oportunidad de sanear su estructura que es una copia al carbón de la de Delphi, sin sufrir el deterioro de sus ya de por sí vapuleadas acciones, o simplemente sacar ventaja del daño de imagen ya provocado por esta situación, por tal motivo esta ofreciendo paquetes de jubilación anticipada a sus más de 113,000 empleados sindicalizados en los Estados Unidos de Norteamérica. Sabedor de que con esto mejorará al igual que Delphi su estructura de costos y podrá continuar en su lucha por ser una empresa rentable, baste mencionar que en el año 2006, perdió 1.6 billones de dólares y para el 2007 sus pérdidas fueron menores al billón de dólares, pérdida sí, pero con una tendencia de mejora sorprendente.

UNA LUZ EN EL CAMINO

El 22 de Marzo del 2006, siendo las 6:55 de la mañana se firmó un acuerdo tripartito entre GENERAL MOTORS, DELPHI Y EL SINDICATO UAW. En el cual se ofrecen incentivos muy atractivos para aquellos que decidan participar en dicho programa.

Uno de los ofrecimientos es una jugosa cantidad que va desde \$35,000 a 140,000 Dólares americanos a quienes decidan retirarse de manera normal o anticipada, dependiendo de las condiciones específicas de cada trabajador. Este punto aplica tanto para los trabajadores de Delphi, como los de GM. Al menos 13,000 obreros de Delphi pueden ser beneficiados con esta cantidad.

CAPACIDADES TÉCNICAS DE DELPHI.

Es importante señalar que para una organización es importante invertir en la investigación y desarrollo, las empresas líderes del presente siglo, continuaran su liderazgo no solo por satisfacer las necesidades presentes de sus clientes, sino también, porque ya investigaron cuáles serán las necesidades futuras de los mismos, y para ello saben que deben invertir en la investigación y desarrollo es fundamental.

⁷ DUTRENIT/VERA CRUZ/ARIAS/SANPEDRO/URIOSTEGUI. Acumulación de capacidades tecnológicas en subsidiarias de empresas globales en México. UAM/PORRUA/Cámara de diputados LIX Legislatura. México, D.F. 2006. Pág. 12

⁸ MAYNARD, Micheline. The end of Detroit. How the big three lost their grip on the American car market. Edit Currency-doubleday. Estados Unidos de América. 2003.

Los siguientes datos hablan por sí solos del compromiso que tiene esta organización con la investigación y desarrollo. Tiene aproximadamente 17,000 ingenieros, científicos y técnicos dedicados a la investigación y desarrollo, para la creación de lo que los clientes demandan. De los cuales 6,000 de ellos están dedicados religiosamente al desarrollo de software y dispositivos electrónicos. En el 2004, gasto 2 billones de dólares en gastos de ingeniería, investigación y desarrollo, lo que represento un 7% de las ventas netas de ese año que ascendieron a 28.6 billones de dólares, según información presentada el 12 de Octubre del 2005. Para el año 2005 la suma en investigación y desarrollo creció en un 10 % a 2.2 billones de dólares, creando más de 200 nuevos productos y sistemas durante el 2005.⁹

Delphi ha creado a través del orbe, diferentes centros tecnológicos en los cuales desarrolla diferentes actividades de investigación y desarrollo, ahí se diseñan prototipos sobre los distintos productos que fabrican, los cuales serán la base de los negocios futuros, además de los Estados Unidos de Norteamérica, los centros técnicos se encuentran en Francia, Japón, Polonia, México, Corea, India, China.

La forma en que se decide en donde establecer un centro de diseño se basa en lo siguiente:

1. La cercanía de los clientes por supuesto como factor fundamental.
2. Estabilidad política del país en donde se establecerá el centro tecnológico.
3. La política económica desarrollada por las autoridades.
4. La protección a la propiedad intelectual de las patentes, diseños y nuevas tecnologías que se desarrollen en dichos centros.
5. La estructura de la carga impositiva a las empresas establecidas,
6. Así como los incentivos que se ofrezcan a las empresas que desarrollen productos y transfieran tecnología.
7. Las instituciones educativas ubicadas en el lugar elegido.
8. Las habilidades y capacidades de los ingenieros y profesionistas.¹⁰

Estos centros técnicos han sido distribuidos estratégicamente en distintas regiones del mundo, tratando de darle cobertura a su amplia gama de clientes, tratando de estar lo mas cerca posible de sus centros de manufactura. 6 de ellos se encuentran localizados en la zona de Asia-pacifico y otros 34 centros técnicos Delphi en el resto del mundo con los cuáles mantiene un servicio a sus clientes que se podría decir de 24 horas, pues tiene abiertos centros de diseño alrededor del mundo.

El 23 de Julio del 2004 oficialmente abrió su segundo centro técnico en Corea, en el cual invirtió un poco mas de 20 millones de dólares, el cual se encuentra localizado en la provincia de Yong-in Seoul, contando con un personal de 240 ingenieros y personal de soporte, quienes inicialmente se centraran en el desarrollo

⁹ http://library.corporate-ir.net/library/10/105/105758/items/205001/dph_200510K.pdf Diciembre 31, 2005

¹⁰ <http://delphi.wieck.com/pressSingle/value> Diciembre 04, 2003

de sistemas de administración de motores de gasolina y diesel para sus clientes principalmente aquellos fabricantes de automóviles localizados en Corea.

Corea era el sexto país con mayor producción de vehículos en el mundo en el 2003 produjo 3.1 millones de vehículos, para el 2005 se convirtió en la quinta potencia de producción de vehículos con 3.7 millones de vehículos, superando las 3.5 millones que se pronosticaban produciría en el 2007.

Otro de los centros de diseño lanzado en los últimos años ha sido el centro técnico china de Delphi co. El cual es operado en su totalidad por la corporación, este centro de diseño esta ubicado en la zona de libre comercio de Waigaogiao, Pudong en al nueva área de Shangai China, empleando a 500 empleados en su fase inicial.¹¹

Este centro de diseño responde a la demanda tan grande que esta surgiendo, por parte de los clientes en este mercado emergente, ya que las ventas de Delphi en este país ha tenido un crecimiento de más del 30% en los últimos años.

La presencia de Delphi en China se remonta al año 1993, anticipándose al crecimiento del mercado automotriz chino, la corporación se adelanto y en la actualidad es el principal proveedor de componentes automotrices de inversión foránea en china. Solo basta mencionar que en la actualidad el tercer productor de vehículos en el mundo es China con casi 6 millones de vehículos atrás de Japón con 11 millones de vehículos según datos de la Organización Internacional de Constructores en Automóviles.

Con estos datos resulta obvio el interés de Delphi en desarrollar sus capacidades de diseño en la zona de Asia-pacífico, que pretende convertirse en una zona de alta competitividad, productividad y crecimiento acelerado de su mercado, el detonante para el mercado chino será el crecimiento del poder adquisitivo de los chinos.

Sin embargo el principal centro de diseño de Delphi se encuentra ubicado en Cd. Juárez, Chihuahua en México, es uno de los más importantes por su posición geográfica estratégica, pero no solo eso, es además el más grande de todos los centros tecnológicos que posee esta empresa alrededor de todo el mundo.¹²

Este centro de diseño posee en la actualidad mas de 4 000 empleados, aunque resulta importante resaltar que, es también un centro financiero que le da servicio a todas las entidades manufactureras.

¹¹ <http://delphi.wieck.com/pressSingle/value> Julio 19, 2004

¹² DUTRENIT op cit. 71

En el MTC por sus siglas en ingles (Mexico Technical Center) se concentran todas las 5 divisiones que constituyen la corporación Delphi, en donde se diseñan muchos de los productos y sistemas que sus clientes en Canadá, México y Estados Unidos están ubicados.

DIVERSIFICACIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES Y MERCADOS

Un factor determinante para el éxito de cualquier organización es la diversificación de su cartera de clientes, depender de un solo cliente como era el caso de Delphi en 1999, cuando dependía de GM en un alto porcentaje de sus ventas, es muy riesgoso y nada saludable.

En el 2004 del total de ventas que ascendieron a 28.6 billones de dólares, 13.2 billones fueron hechas a clientes diferentes de GENERAL MOTORS, alcanzando un 46 % del total. Para el 2005 y de acuerdo con el reporte financiero para los inversionistas las ventas bajaron a 26.7 billones de dólares, sin embargo el porcentaje de las ventas a otros clientes diferentes de GM subió a 52.3 %, para el 2006, las ventas totales fueron de 26.4 billones, de los cuales se vendieron a 14.8 billones a clientes diferentes de GM, lo que incremento este porcentaje al 56% del total de ventas.¹³

CONCLUSIONES

La velocidad en que aprenden la organizaciones, la forma en que estructuran su presencia global, así como la velocidad con que reaccionan ante las necesidades del cliente, la forma como aprenden y transmiten su conocimiento al resto de la organización o a las nuevas operaciones, son determinantes para su éxito o fracaso.

Delphi, es una empresa que ha entendido que si quiere participar en el mercado mundial de auto partes, necesita seguir investigando como lo hace actualmente, seguir acercándose al cliente, donde quiera que este y lograr una estructura de costos competitiva en su país de origen, eso le permitirá no solo permanecer, sino seguir liderando el mercado de auto partes.

¹³ Reporte de prensa de DELPHI CORP. En TROY, MI, Febrero 27, 2007.

BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ, Lourdes. Cambios en la Industria Automotriz frente a la globalización: el sector de auto partes en México, revista contaduría y Administración No. 206 Julio-Septiembre 2002

DUTRENT/VERA CRUZ/ARIAS/SANPEDRO/URIOSTEGUI. Acumulación de capacidades tecnológicas en subsidiarias de empresas globales en México. UAM/PORRUA/Cámara de diputados LIX Legislatura. México, D.F. 2006.

JUAREZ/LARA/BUENO. El auto global Desarrollo, competencia y cooperación en la industria automotriz. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

MAI, Robert. Alianzas de aprendizaje organizacional. Como las empresas líderes americanas implementan el aprendizaje organizacional. ASTD.IRWIN. Mexico. 1996.

MAYNARD, Micheline. The end of Detroit. How the big three lost their grip on the American car market. Edit Currency-doubleday. Estados Unidos de América. 2003.

PROBST/BUCHER. Organizational learning. The competitive advantage of the future. Prentice Hall. 1997.

SCHWANDT/MARQUARDT. Organizational learning. From World-class theories to global best practices. St. Lucie press. USA. 2000.

SESSA/LONDON. Continuous learning in organizations. Individual, group, and organizational perspectives. Lawrence Erlbaum, publishers. USA. 2006.

STARSKY/TEMPEST /McKINLAY. How organizations learn. Managing the search for knowledge. Second Edition. Thomson. Reino Unido. 2003

<http://www.azcentral.com>

<http://www.oica.net>

www.pwc.com

www.delphi.com

www.uaw.org/delphi/delphiupdate