

ACTIVIDAD
Contestar de manera ordenada y clara el cuestionario que se presenta en el aula virtual, donde el estudiante debe responder preguntas relacionadas al caso, en base al contenido hablado en las primeras clases de la materia, además del criterio propio.

CASO GENERAL MOTORS COMPANY

Antecedentes

GMC que fuera fundada por Bill Dunant en 1908 con un capital de 2,000 dólares, rápidamente absorbió a más de 30 compañías, consolidándose como el líder en el incipiente mercado automotriz, contando entre otros con el respaldo de la banca de J. P. Morgan y del gigante de la industria química Du Pont. Entre los años cincuenta y sesenta logró una cuota del 50% en el mercado automotriz norteamericano y contaba con 800,000 empleados convirtiéndose en la empresa más grande de los Estados Unidos. En los años sesenta los consumidores comenzaron a notar falta de seguridad en algunos de los modelos de lujo tales como: inestabilidad en las curvas, entrada de monóxido de carbono al interior del vehículo a través del sistema de enfriamiento, etc.

Estos defectos derivaron en investigaciones en el Senado, un elevado número de demandas, así como el descrédito ante la opinión pública. No obstante, lo cual las ventas de GMC continuaron en ascenso. La crisis del petróleo de los años setenta trajo como consecuencia cambios en los gustos de los compradores, que se inclinaron por los vehículos de bajo consumo de combustible. La empresa consideró esta tendencia una moda, por lo que continuaron fabricando vehículos grandes de alto consumo de combustible como era su marca identificatoria.

Si bien la crisis energética orientó el mercado hacia modelos más pequeños, livianos y con bajo consumo de combustible -tales como los que ofrecían los competidores japoneses-, estas preferencias no fueron coyunturales, sino que se mantuvieron en el largo plazo, incluso una vez superada la crisis petrolera. La aprobación en 1978 de leyes para economizar el consumo de

combustible en Estados Unidos obligó a GMC a adaptarse a las nuevas disposiciones a riesgo de asumir fuertes sanciones en caso de no hacerlo. Desde los años ochenta su cuota de mercado se redujo notablemente hasta alcanzar en la actualidad un 28% y contar con apenas 200,000 empleados.

La reducción en la cuota del mercado trajo como consecuencia despidos masivos de personal, en una empresa que se había caracterizado por la estabilidad laboral. En los años ochenta el "gigante de Detroit" era incapaz de tomar medidas para resolver la situación, por lo que se puso en marcha una reestructura que dividió a la empresa en dos nuevos grupos automotrices: BOC (Buick, Oldsmobile, Cadillac) y CPC (Chevrolet, Pontiac, GM Canadá.) Se llevaron a cabo esfuerzos por establecer la misión, objetivos, etc. en un intento por adecuarse a los nuevos tiempos y recuperar el liderazgo en la industria. La empresa en la actualidad cuenta con fábricas en diversos lugares de Estados Unidos, en Canadá y en Europa, y concesionarios en todo el mundo.

Sistemas de Información

GMC en los años setenta adquirió en una cifra varias veces millonaria la empresa EDS (Electronic Data Systems) de Ross Perot, creada en 1962, que en esa época contaba con 6.000 empleados y se ubicaba en el tercer lugar en la industria informática. El objetivo de la adquisición era estandarizar el proceso de datos entre vendedores, concesionarios y divisiones. Antes de la absorción de EDS, el grupo de diseño no podía interactuar con los ingenieros de producción a través del sistema. La información era transmitida en papel, y había que ingresarla en otra computadora que no era compatible con la primera. Estas ineficiencias le estaban constando a GMC 600 millones de dólares. Sin embargo, la adquisición de EDS provocó conflictos con el personal de GMC de procesamiento de datos que veía peligrar su estabilidad laboral y los beneficios que les reportaba pertenecer a una empresa que recompensaba generosamente la fidelidad. Diez mil empleados de procesamiento de datos fueron transferidos a EDS, con lo que perdieron sus sustanciales beneficios anuales en acciones de GMC, al pasar a percibirlos en acciones de EDS clase E.

Uno de los principales objetivos para enfrentar las ventas crecientes de automóviles extranjeros consistía en reducir los costos y aumentar la calidad. El mercado se había globalizado y la estrategia de GM apuntó a realizar inversiones millonarias para mejorar la calidad de la producción como la

compra de Hughes Aircraft o la utilización de robots en las fábricas, resultando esta última una solución poco exitosa.

El primer paso para la reducción de costos era conocer los costos de fabricación para cada uno de los modelos. La empresa compraba cada año 600 millones de dólares en pintura, pero tuvieron que contratar a un experto para que respondiera cuánto costaba pintar un automóvil. El experto no pudo dar una respuesta inmediatamente, porque se carecía de la información para hacerlo. Fue necesario recurrir a los proveedores para recabar datos sobre las compras realizadas y saber qué cantidad de cada color de pintura se había adquirido en cada una de las múltiples fábricas de GM.

En la actualidad la empresa cuenta con un sitio web cuidadosamente desarrollado que posee links hacia los sitios de cada una de sus marcas donde el potencial comprador puede conocer los detalles técnicos del vehículo, compararlo con otros modelos de la competencia en cuanto a prestaciones y precio, encontrar un concesionario, conocer la opciones de financiación, imprimir su manual de usuario, generar el historial de su vehículo, ver la garantía, aprender sobre normas de seguridad, informarse sobre eventos y ofertas especiales para propietarios de la marca, etc.