



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA  
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### **CARÁTULA**

TÍTULO:  
CUADRO COMPRATIVO DE ESTRATÉGIAS DE PORTER ( FODA)  
ACTUALMENTE UTILIZADAS POR GENERAL MOTORS, NISSAN Y FORD, Y  
RESULTADOS OBTENIDOS.

TRABAJO PRÁCTICO DEL EXAMEN COMPLEXIVO PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS

AUTORA:  
0703848234 - CARRION HERRERA MISHELL EMPERATRIZ

MACHALA, OCTOBER DE 2015

## FRONTISPICIO

**“CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATÉGIAS DE PORTER ( FODA)  
ACTUALMENTE UTILIZADAS POR GENERAL MOTORS, NISSAN Y FORD, Y  
RESULTADOS OBTENIDOS.”**

### **Autora**

Mischell Emperatriz Carrión Herrera  
070384823-4  
[mischellcarrionherrera@gmail.com](mailto:mischellcarrionherrera@gmail.com)

### **Tutor**

Ing. Iván Jaya Pineda  
070259986-1  
[ijaya@utmachala.edu.ec](mailto:ijaya@utmachala.edu.ec)

Machala, Octubre 2015.

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTORÍA**

Yo, CARRION HERRERA MISHELL EMPERATRIZ, con C.I. 0703848234, estudiante de la carrera de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS de la UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES de la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA, responsable del siguiente trabajo de titulación:

**CUADRO COMPRATIVO DE ESTRATÉGIAS DE PORTER ( FODA) ACTUALMENTE UTILIZADAS POR GENERAL MOTORS, NISSAN Y FORD, Y RESULTADOS OBTENIDOS.**

Certifico que los resultados y conclusiones del presente trabajo pertenecen exclusivamente a mi autoría, por lo cual cedo este derecho a la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA y la deslindo de cualquier delito de plagio, para que ella proceda a darle el uso que sea conveniente.

Agradezco vuestra gentil atención.

---

CARRION HERRERA MISHELL EMPERATRIZ  
C.I. 0703848234

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo investigativo se lo dedico a mis padres quienes han estado durante toda mi vida estudiantil y quienes con sus consejos han sabido guiarme para culminar mi carrera profesional. A mis hermanos quienes me han dado apoyo y ánimos cuando lo quería. A mis compañeros que gracias al equipo que formamos hemos podido llegar a la meta de obtener nuestro título universitario. A mis profesores quienes han logrado impartirme conocimiento teórico y práctico para desenvolverme en la vida profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

Me gustaría agradecer ante todo al docente universitario y tutor Ing. Ivan Jaya Pineda, quien me brindó su apoyo y herramientas necesarias para elaborar el siguiente trabajo investigativo.

Sus conocimientos, orientación y paciencia han sido fundamentales para mi formación académica.

También me gustaría agradecer a mis profesores de los niveles que curse en la Universidad Técnica de Machala por haberme enseñado a ser responsable en la vida académica y diaria. Sin olvidar el gran apoyo que me han dado mis compañeros y amigos: Mishel Guerrero, Gina Zaruma y Vicente Cango.

## RESÚMEN

### CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATÉGIAS DE PORTER ( FODA) ACTUALMENTE UTILIZADAS POR GENERAL MOTORS, NISSAN Y FORD, Y RESULTADOS OBTENIDOS.

*Mischell Emperatriz Carrión Herrera*  
**Autora**

*Ing. Iván Jaya Pineda*  
**Tutor**

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo elaborar un “Cuadro Comparativo de Estrategias de Porter (FODA) de tres empresas automotrices: General Motors, Nissan y Ford” con el fin de conocer los resultados obtenidos y determinar cuales son las más importantes. En el trabajo se empleó como metodología la descriptiva - analítica, que consiste en el estudio de las situaciones y datos que se presentan en el medio, a su vez realizar un análisis propio de lo presentado que se lo hace por medio de la observación de resultados en los diferentes campos de la empresa: crecimiento, participación en el mercado, el número de empleados, la calidad en los productos y servicios, la investigación y el desarrollo, la diversificación, la estabilidad financiera, la conservación de recursos y el desarrollo administrativo. El estudio se sustenta en la fundamentación teórica sobre los tipos de estrategias y su aplicación en las empresas automotrices junto a información confiable obtenida de las páginas web oficiales de las empresas automotrices utilizando los Reportes de Sustentabilidad de los años recientes, archivos de cifras y estadísticas expuestas en la página web de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), revistas científicas virtuales y de libros vinculados con el tema.

**Palabras Claves:** Estrategias, General Motors, Ford, Nissan, Automotrices, Resultados.

## **ABSTRACT**

This research aims to develop a "Comparison Table Strategies Porter (SWOT) Three automakers: General Motors, Nissan and Ford" in order to know the results and determine which are most important. At work methodology was used as descriptive - analytical, which is the study of situations and data presented in the media, in turn make its own analysis of what is presented that makes it through the observation of results in different areas of the company: growth, market share, number of employees, quality products and services, research and development, diversification, financial stability, conservation of resources and management development. The study is based on the theoretical basis on the types of strategies and their application in automotive companies with reliable information obtained from official websites of the automotive companies using the Sustainability Reports of recent years exposed files and statistics figures on the website of the Association of Automotive Companies of Ecuador (AEADE), virtual scientific journals and books related to the subject.

## TABLA DE CONTENIDO

CARÁTULA .....	I
FRONTISPICIO .....	II
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTORÍA .....	III
DEDICATORIA .....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
RESÚMEN .....	VI
ABSTRACT .....	VII
TABLA DE CONTENIDO.....	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	IX
ÍNDICE DE CUADROS.....	X
ÍNDICE DE TABLAS.....	XI
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1. Problema central .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1.1. Indicadores del problema .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1.1.1. Estrategias de Porter .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1.1.2. Resultados obtenidos (ventajas competitivas) .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2. Objetivo general del reporte .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3. Ventaja competitiva del trabajo .....</b>	<b>14</b>
<b>2. DESARROLLO .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1. Datos generales de GM, Nissan y Ford .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2. GENERAL MOTORS - GM .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.1. Crecimiento .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.2. Participación de mercado .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.3. Número de empleados .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.4. Calidad en los productos y servicios .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.5. Investigación y desarrollo .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.6. Diversificación .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.7. Estabilidad financiera .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.8. Conservación de recursos.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2.9. Desarrollo administrativo .....</b>	<b>17</b>
<b>2.3. NISSAN.....</b>	<b>17</b>
<b>2.3.1. Crecimiento.....</b>	<b>17</b>
<b>2.3.2. Participación de mercado.....</b>	<b>17</b>
<b>2.3.3. Número de empleados.....</b>	<b>18</b>
<b>2.3.4. Calidad en los productos y servicios .....</b>	<b>18</b>
<b>2.3.5. Investigación y desarrollo .....</b>	<b>18</b>
<b>2.3.6. Diversificación .....</b>	<b>19</b>
<b>2.3.7. Estabilidad financiera .....</b>	<b>19</b>
<b>2.3.8. Conservación de recursos.....</b>	<b>19</b>
<b>2.3.9. Desarrollo administrativo .....</b>	<b>19</b>
<b>2.4. FORD.....</b>	<b>19</b>
<b>2.4.1. Crecimiento.....</b>	<b>19</b>
<b>2.4.2. Participación de mercado.....</b>	<b>20</b>
<b>2.4.3. Número de empleados.....</b>	<b>20</b>
<b>2.4.4. Calidad en los productos y servicios .....</b>	<b>20</b>
<b>2.4.5. Investigación y desarrollo .....</b>	<b>21</b>
<b>2.4.6. Diversificación .....</b>	<b>21</b>
<b>2.4.7. Estabilidad financiera .....</b>	<b>21</b>
<b>2.4.8. Conservación de recursos.....</b>	<b>21</b>
<b>2.4.9. Desarrollo administrativo .....</b>	<b>22</b>
<b>2.5. Comparación .....</b>	<b>23</b>
<b>3. CONCLUSIONES.....</b>	<b>24</b>
<b>4. Trabajos citados .....</b>	<b>25</b>
<b>5. Anexos .....</b>	<b>27</b>



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>Gráficos</b>	<b>Pág.</b>
<b>Gráfico N°1.</b>	Carta Política de Ford Motor Company.	27
<b>Gráfico N°2.</b>	Valores que rigen la administración de Ford Motor Company.	28

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>Cuadros</b>	<b>Pág.</b>
<b>Cuadro N°1.</b>	Datos Generales entre General Motors, Nissan y Ford	29
<b>Cuadro N°2.</b>	Análisis FODA de GM	30
<b>Cuadro N°3.</b>	Análisis FODA de Nissan	30
<b>Cuadro N°4.</b>	Análisis FODA de Ford	30
<b>Cuadro N°5.</b>	Comparación de Estrategias utilizadas por GM, Ford y Nissan, y los resultados obtenidas	23

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Tablas</b>	<b>Pág.</b>
<b>Tabla N°1.</b>	Participación en el mercado ecuatoriano de empresas automotrices.	31
<b>Tabla N°2.</b>	Datos de Empleados de Nissan Motor Corporation	32
<b>Tabla N°3.</b>	Datos Financieros de Nissan Motor Corporation	32
<b>Tabla N°4.</b>	Volumen de Ventas y Producción de Nissan Motor Corporation	33

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad uno de los negocios más conocidos a nivel mundial es el automotriz, debido a eso muchas empresas con el fin de satisfacer a la gran demanda han sido reconocidas por las variedad de modelos de vehículos y de los servicios vinculados disponibles dependiendo del país donde se comercialicen.

Ecuador ha ido evolucionando en el ámbito automovilístico y se ofrece un gran número de opciones para agradar a cada cliente, sin embargo, según el anuario del año 2014 de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE) de los 120.060 vehículos vendidos, la empresa General Motors tuvo una participación del 44,62%, Nissan el 5,01% y Ford el 3,47%, como se muestra en la **Tabla Nº1**.

Debido a la competencia existente las empresas automovilísticas como muchas otras se ven en la necesidad de elaborar y poner en marcha estrategias, de las cuales las más nombradas en el ámbito administrativo son las de Porter, con el fin de obtener ventajas competitivas que les permitan mantenerse en el mercado.

Según las estadísticas a nivel nacional y local, a las empresas General Motors, Nissan y Ford realmente les ha dado buenos resultados ejecutarlas. En la ciudad de Machala, existen concesionarias de vehículos de las empresas antes mencionadas.

Teniendo presente lo antes mencionado, por medio de este trabajo investigativo se ha visto la oportunidad de comparar las estrategias utilizadas por GM, Nissan y Ford con el fin de conocer los resultados obtenidos y determinar cuales son las que han generado una mayor ventaja competitiva.

### 1.1. Problema central

Inexistencia de un cuadro comparativo de estrategias de Porter actualmente utilizadas por las empresas General Motors, Nissan y Ford, y los resultados obtenidos por estas.

#### 1.1.1. Indicadores del problema

##### 1.1.1.1. Estrategias de Porter

Para comprender de manera más clara es necesario plasmar el significado del término estrategia. El concepto de estrategia según (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997) menciona que “los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgenstem, en su obra sobre la teoría de juegos. Ellos definieron la estrategia empresarial como la serie de actos que ejecuta una empres, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.” Después de estos autores hay muchísimos más que han vinculado las estrategias con el ámbito empresarial, sin embargo, uno de los más reconocidos es Michael Porter, quien mencionó que ninguna empresa puede registrar un desempeño superior al promedio si trata de ser todo para todos, por este motivo el propone tres estrategias genéricas que después de comprender la dinámica competitiva del ambiente; analizando las fortalezas y debilidades de la empresa, las oportunidades y amenazas existentes, dice que se puede lograr una situación ventajosa en el mercado donde se desenvuelve.

Uno de los conceptos más claros con respecto a las estrategias de Porter se las presenta en un libro actualizado, que menciona lo siguiente: “*Liderazgo en costes*: con esta estrategia la empresa quiere lograr tener los costes mas bajos del sector, atraer a un gran numero de clientes con sus precios bajos y obtener beneficios de este volumen que le ayude a optimizar sus costes. *Diferenciación*: esta estrategia esta orientada a lograr que los productos y servicios de la empresa sean percibidos por los cliente como una oferta única y exclusiva, por la que están dispuestos a pagar un sobreprecio. *Focalización*: las dos estrategias anteriores se pueden dirigir a un sector económico en

su globalidad o pueden orientarse hacia un segmento de clientes específicos, donde focalizar la estrategia.” (Planellas & Muni, 2015)

Antes de elaborar y poner en marcha cualquier estrategia, sea esta de liderazgo en costos, diferenciación o enfoque, es muy importante que las organizaciones realicen una minuciosa investigación de los factores que la afectan de manera interna y externa, y así plasmarlos para tener una guía en que sería mejor enfocarse la estrategia; a esto se le llama realizar un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Justamente (Bravo, 1995) concuerda con lo antes mencionado y en su libro textualmente se cita “ al concluir el análisis FODA, el empresario o directivo se puede encontrar, para cada objetivo analizado, con una de las siguientes posibilidades: a) mantenimiento del objetivo, b) revisión al alza del objetivo, c) revisión a la baja del objetivo o d) invalidación y reelaboración del objetivo.”

### **1.1.1.2. RESULTADOS OBTENIDOS (VENTAJAS COMPETITIVAS)**

Después de implementar estrategias para las empresas de manera obvia se espera obtener los mejores resultados con el fin de mantenerse en el mercado. Y la pregunta que surge es ¿cómo conservar la ventaja competitiva?

“El éxito de largo plazo con alguna de las estrategias competitivas de Porter requiere que esta sea sostenible. Es decir, debe resistir los embates de los competidores y también los cambios de la evolución de la industria. No es fácil sobretodo en contextos tan dinámicos como los que afrontan las organizaciones hoy. La tecnología cambia y los clientes también cambian sus preferencias por los productos. Además, los competidores muchas veces tratan de imitar el éxito de una organización. Los gerentes tienen que levantar obstáculos que dificulten la posibilidad de que los competidores la imiten o que disminuyan las oportunidades de la competencia. El uso de patentes, derechos de autor o marcas registradas podría ayudar al esfuerzo. Además, cuando existen grandes eficiencias debido a las economías de escala, bajar el precio para ganar volumen es una táctica muy útil. Las organizaciones también pueden amarras a los proveedores con contratos exclusivos que limiten su capacidad para suministrar materiales a las rivales. Las organizaciones también pueden alentar o propugnar por políticas gubernamentales que impongan tarifas arancelarias con el propósito de limitar la competencia extranjera.

Lo único que no puede hacer la gerencia es volverse complaciente. Para conservar la ventaja competitiva se requiere que la gerencia este en movimiento constante para permanecer un paso delante de la competencia.” (Robbins & Decenzo, 2002)

Además de lo antes citado, en la vida real y diaria se ha contemplado como las empresas han logrado obtener una ventaja competitiva al aplicar métodos de calidad, ya sean en la elaboración de un producto o en la prestación de un servicio. Y esta manera de ganar ventaja ante los competidores es muy difícil de que pueda ser copiada.

Entonces, de manera breve podemos decir que las estrategias, sin importar cual sea, debe ayudar a las empresas a mantenerse en el mercado y sobre todo deben crear ventajas competitivas que las lleven a ganar como empresa y satisfacer a los clientes que son la razón de ser de su existencia.

## **1.2. OBJETIVO GENERAL DEL REPORTE**

Elaborar un “Cuadro Comparativo de Estrategias de Porter (FODA) actuales de tres empresas automotrices: General Motors, Nissan y Ford” con el fin de conocer los resultados obtenidos y determinar cuales son las más importantes.

### **1.3. VENTAJA COMPETITIVA DEL TRABAJO**

El trabajo investigativo tiene como ventaja competitiva presentar las diferentes estrategias y los resultados obtenidos actualmente por las empresas automotrices a manera sintetizada con la finalidad de tomar como base de aprendizaje y ejemplo para la elaboración de estrategias en empresas reales donde los administradores se desenvuelvan.

## 2. DESARROLLO

### 2.1. DATOS GENERALES DE GM, NISSAN Y FORD

Véase en Anexos *Cuadro N°1*

### 2.2. GENERAL MOTORS - GM

#### 2.2.1. Crecimiento

Alcanzar la excelencia y cumplir los objetivos planeados requiere contar con personal debidamente capacitado y motivado. Según la última Memoria de Sostenibilidad publicada en la página web oficial de GM Ecuador se pone énfasis en la formación y capacitación permanente como mecanismos para apoyar el desarrollo profesional de los colaboradores, lo cual posibilita que desarrollen competencias técnicas y genéricas aplicables tanto en el trabajo como en el diario vivir, a nivel mundial se sigue este objetivo. La misma fuente menciona que en el 2013 el promedio anual de horas de capacitación supero las 8000 horas; y cabe recalcar que las horas lógicamente han aumentado al pasar de los años.

Otro mecanismo que utiliza GM es de fomentar la mejora y formación es la movilidad interna que se realiza en todos los niveles organizaciones, moviéndose de manera vertical u horizontal.

#### 2.2.2. Participación de mercado

Participa en el mercado con vehículos desde eléctricos, camiones de gran tamaño, mono cabinas hasta convertibles; la dinámica de General Motors ofrece un rango comprensivo de vehículos en mas de 120 países en todo el mundo.

Cuenta con alianzas con el fin de brindar una gama de alternativas automovilísticas en el mercado, para esto algunas marcas aliadas son: [Chevrolet](#), [Buick](#), [GMC](#), [Cadillac](#), [Baojun](#), [Holden](#), [Isuzu](#), [Jiefang](#), [Opel](#), [Vauxhall](#) y [Wuling](#). (General Motors, 2014)

#### 2.2.3. Número de empleados

Según General Motors en su pagina oficial (General Motors, 2014) cuenta con un poco más de 212,00 empleados trabajando en 396 puntos de contacto GM, en seis continentes diferentes, hablan mas de 50 idiomas. Quienes además diseñan, y trabajan en la ingeniería de plantas para la elaboración de nuevos vehículos y tecnología. La empresa considera a sus colaboradores como una contribución única invaluable y como parte integral importante del éxito que la empresa tiene.

#### 2.2.4. Calidad en los productos y servicios

GM cuenta con un completo sistema de calidad, estructurado para que el vehículo reúna todas las características de seguridad y confort para sus ocupantes.

El control de calidad se realiza a lo largo del proceso de manufactura, desde la selección de los materiales hasta obtener el producto final. Existen estaciones de inspección en las secciones de suelda, pintura y ensamble.

Además, la planta industrial cuenta con controles de procesos y de operaciones críticas así como una rigurosa verificación del 100% de las unidades a través de pruebas dinámicas y estáticas como son: alineación de las luces, prueba dinámica de frenos, prueba de agua, identificación de ruidos y funcionamiento total de los sistemas del vehículo.

Y en el ámbito nacional, el Ecuador GM mantiene estándares de calidad comparables a

los de cualquier planta de GM en el mundo. En el 2002 introdujo al país el Sistema Global de Manufactura (GMS por sus siglas en inglés) diseñado por General Motors, que permite la aplicación de las mejores prácticas de manufactura para lograr procesos libres de desperdicio con excelente calidad. Esto se logra a través de cinco principios: Involucramiento de la Gente, Estandarización, Mejoramiento Continuo, Hecho con Calidad, y Cortos Tiempos de Repuesta. En la actualidad, GM OBB del Ecuador cuenta con el 100% de conformidad en la Auditoría Global de Cliente (GCA) de General Motors. Además, posee la certificación Hecho con Calidad nivel III (Build in Quality) siendo la primera planta CKD del mundo en lograrlo. (GM OBB Ecuador, 2015)

### **2.2.5. Investigación y desarrollo**

General Motors continua desarrollando tecnología innovadora para estar a la par con la futura industria automovilística.

Está expandiendo el liderazgo en la electrificación de vehículos con mejoras en baterías, motores eléctricos y controles de energía.

El equipo GM también está trabajando con arranques de alto volumen, tecnología de ahorro de combustible incluyendo la mejora de inyectores de carros, carga eléctrica, transmisiones de seis velocidades, motores a diesel y mejorando los diseños aerodinámicos de los vehículos.

Se continua en la creación y alianzas globales estratégicas para dar a los consumidores vehículos de tecnología de punta. También se ha establecido GM Ventures para ayudar a la compañía a identificar y desarrollar tecnologías innovadoras mediante la exploración de inversiones en tecnologías relacionadas con los autos. (General Motors, 2014)

“GM planea ejecutar mayor despliegue de automoción del mundo de 4G LTE de banda ancha móvil de alta velocidad , la introducción de la conectividad de vehículo a vehículo. GM también ha desarrollado un innovador mixta Estructura Material del cuerpo que utiliza la tecnología de soldadura patentado por GM y una combinación de piezas estampadas , piezas de fundición y extrusión de acero y aluminio para ofrecer diseños que son de peso ligero , usar 20 por ciento menos de piezas” (GM Media, 2015)

### **2.2.6. Diversificación**

Actualmente General Motors a nivel mundial comercializa modelos de vehículos (autos, SUV's, camionetas, vans, etc.) bajo distintas marcas como Chevrolet, Buick, GMC, Cadillac, Pontiac, Saturn, Hummer, Saab, Opel, Vauxhall, Holden. En total son 11 marcas comercializadas.

En Ecuador y en algunos países de Latinoamérica GM cuenta también con la venta de servicios vinculados.

### **2.2.7. Estabilidad financiera**

En el año 2009 GM a nivel mundial sufrió una gran quiebra por lo cual recibió una suma grande de 50.000 millones de dólares del Tesoro de Estados Unidos para salvar la compañía, pero en la actualidad gracias a la ayuda gubernamental, tiene una estabilidad relativamente estable y sus acciones se continúan vendiendo mundialmente.

En Ecuador según lo muestra la **Tabla N°1** (GM OBB Ecuador, 2013, p. 35) las ventas fueron de 113.812 dólares y como la utilidad del año y total de resultado integral fue de 45. 866 dólares; y una reciente revista informativa (AEADE, 2014) muestra que tan sólo Chevrolet logró una participación en el mercado de 44,62% lo cual demuestra la estabilidad financiera dentro del mercado ecuatoriano.



### **2.2.8. Conservación de recursos**

Para General Motors el recurso más importante es su personal por ese motivo ha desarrollado programas de Responsabilidad Social Interna que tiene como objetivo promover la integración entre la familia del colaborador y la compañía, para poder generar motivación, desarrollo personal de los involucrados y sentido de pertenencia. Ejemplos de estos en el Ecuador son: Chevrolet Siempre Conmigo, Programa Angelitos GM-OBB, Talentos GM-OBB, Programas de Integración Familiar y programas de inclusión laboral.

Otro de los recursos que General Motor prioriza es el medio ambiente; por este motivo con el cometido de reducir la polución y desechos tóxicos, la empresa conserva recursos y recicla materiales en cada etapa de la vida del vehículo.

### **2.2.9. Desarrollo administrativo**

GM cree en actuar de manera responsable alrededor del mundo y enfocar los esfuerzos en áreas importantes, incluyendo el medio ambiente y la educación.

La compañía se encuentra lidera por una mujer Mary T. Barra quien actúa como CEO y el presidente es Dan Ammann.

## **2.3. NISSAN**

### **2.3.1. Crecimiento**

El Reporte de Sustentabilidad publicado en la pagina oficial de Nissan (Nissan Motor Corporation, 2015) en la sección de Alianza Renault – Nissan menciona que dicha alianza ha fomentado el crecimiento de ambas empresas. La alianza se basa en el argumento de que las inversiones sustanciales accionariales cruzadas obligan cada empresa para actuar en el interés financiero de la otra, manteniendo las identidades de marca individuales y culturas corporativas independientes. El reporte menciona que actualmente Renault tiene una participación del 43,4% en Nissan y Nissan tiene una participación del 15% en Renault.

La alianza que existe converge cuatro principales funciones de ingeniería, fabricación y sistema de gestión de suministros, compras y recursos humanos con la finalidad de mejorar el rendimiento y acelerar las sinergias. Para el 2016 se tiene estimado que gracias a esta alianza se alcance los 4,3 mil millones de euros en sinergias.

Además para fomentar el crecimiento, aumentar las economías de escala para ayudar a acelerar el crecimiento en nuevas regiones y financiar la investigación y desarrollo de sistemas de propulsión y vehículos de ultima generación, incluyendo vehículos que cumplan o superen los requisitos ambientales mas estrictos, la alianza Renault – Nissan ha buscado alianzas estratégicas con otros socios. Hoy la Alianza opera con numerosos fabricantes de automóviles como la alemana Daimler y la china Dongfeng Motro, con los fabricantes regionales como Ashok Leyland de la India.

### **2.3.2. Participación de mercado**

El director de comunicación corporativa de Nissan en México informo que en la actualidad la Corporación tiene el 6,2% de la participación global del mercado pero que la perspectiva es que para el año 2016 se llegue al 8%. Para el año 2014 en el Ecuador Nissan alcanzó una participación en el mercado del 5,01% de vehículos vendidos según muestra el Anuario 2014 de la AEADE (AEADE: Asociación de Empresas Automotrices Del Ecuador, 2014) **(Tabla N°1)**

### **2.3.3. NÚMERO DE EMPLEADOS**

El número de empleados de Nissan Motor Company ha alcanzado ya los 22,614 colaboradores como lo indica la **Tabla Nº 2** , para quienes se tiene planteado los siguientes objetivos institucionales: respeto a la diversidad, desarrollo profesional y oportunidades de aprendizaje, creación de lugares seguros de trabajo, y el dialogo constante con los empleados. (Nissan Motor Corporation, 2015)

Algo muy interesante que muestra el mismo Informe Anual es que ya en el 2014 a nivel mundial se aumento al 12% de participación de mujeres en la corporación. Incluso la compañía ha establecido el Código Global de Conducta de Nissan , que se aplica a todos los empleados del Grupo en todo el mundo . En él se describe cómo los empleados deben actuar , y las normas se aplican a nivel mundial para todas las empresas del Grupo Nissan .

El Camino de Nissan es un principio rector que tiene como objetivo garantizar un crecimiento sostenible al motivar a cada empleado.

### **2.3.4. Calidad en los productos y servicios**

Según el ultimo Reporte de Sustentabilidad que ha publicado Nissan en su pagina web oficial, para lograr proporcionar alta calidad en todas las etapas de la experiencia del cliente, desde el 2011 se ha estado llevando a cabo su programa “Mejora de Calidad” en el cual se va explicando todos los objetivos y métodos que se necesitan emplear para lograr un producto y servicio de calidad, el mismo que es liderado por un ejecutivo para dirigir el esfuerzo de todo la empresa con la finalidad de cumplir lo antes mencionado.

La compañía también creo foros en donde se agrupan por equipos de departamentos y realizan reuniones periódicas para discutir temas específicos bajo el liderazgo ejecutivo.

La empresa Nissan con el fin de mejorar la calidad de sus servicios cuenta con un Centro de Atención Telefónica que aproximadamente cada año recibe 200.000 casos de comentarios y preguntas de los clientes, una plataforma virtual donde se encuentran manuales de instrucciones y similares de los últimos 50 años en formato pdf con acceso para cualquiera, también posiciona a sus empleados como clientes de la empresa para quienes ha creado en la intranet institucional un programa llamado “Quality Listening Box” que les permite contribuir activamente información para elevar la calidad de productos y servicios.

Dentro de la calidad del producto, Nissan incluye calidad, calidad inicial y durabilidad percibida. Los esfuerzos de mejora de calidad se dirigen a todo el ciclo de vida de un vehículo, desde la planificación y el diseño hasta la I + D, fabricación, distribución, ventas y servicio post-venta. Nissan monitorea los resultados de las encuestas de calidad de terceros para su uso como índices internos y hace mejoras a lo largo del PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) ciclo.

### **2.3.5. Investigación y desarrollo**

Según la página oficial (Nissan Motor Corporation, 2014) menciona que en el Informe de Sustentabilidad se da mucha importancia la innovación; e incluso las palabras textuales del presidente y CEO de Nissan Motor Company, Carlos Ghosn, fueron: “A medida que desarrollamos los vehículos del futuro, estamos trabajando para crear productos que no sólo fortalecen nuestro negocio, sino también mejoran nuestra sociedad, aumentan la movilidad y ayudan a resolver los retos de seguridad y ambientales más significativos de la actualidad”, lo cual demuestra el interés profundo de Nissan en ser pioneros en la tecnología automovilística y como esta visión de

investigación y desarrollo está totalmente vinculada con otros aspectos importantes para la compañía que son sus clientes, la seguridad y ambiente.

### **2.3.6. Diversificación**

En la actualidad Nissan Motor Corporation tiene bajo su poder las siguientes marcas de vehículos: Nissan, Infiniti, Datsun, Venecia, Renault, Renault Samsung Motors, Dacia and Lada (AVTOVAZ).

### **2.3.7. Estabilidad financiera**

Para el cierre del año 2014 la compañía reporto una utilidad de 3 mil 890 millones de dólares lo que superó las expectativas según Herman Morfin, director de comunicación corporativa de la automotriz en México para una entrevista realizada por el noticiero de El Financiero (periódico virtual). (El Financiero , 2014)

La **Tabla N°3** del anexo muestra que los ingresos netos consolidados alcanzados a nivel global ascendieron a 11,375.2 billones de yen para el 2014. La **Tabla N°4** del anexo en cambio muestra el total del volumen de ventas y producción que asciende a 5,318.000 mil unidades.

### **2.3.8. Conservación de recursos**

(Nissan Motor Corporation, 2014) menciona que “en las plantas de fabricación ubicadas en México, India y Japón se utiliza fuentes de energía renovable y sobre materiales de desecho, Nissan promueve activamente las medidas basadas en las tres R’s (Reducir, Reusar y Reciclar) como parte de sus procesos, tratando de minimizar los residuos generados y maximizar la eficiencia del reciclaje mediante la clasificación de los mismos, obteniendo excelentes resultados.” También menciona que para reducir el consumo de agua en sus plantas han utilizado un limpiador de efluentes para darle un tratamiento a las aguas residuales y darle un re uso.

### **2.3.9. Desarrollo administrativo**

El CEO de Nissan quien fue elegido por el Consejo Administrativo de la Asociación de Constructores Europeos de Automóviles (AEA) fue Carlos Ghosn. Además de entregar el crecimiento con beneficios sostenibles, la administración de Nissan busca contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad.

Actualmente Nissan Motor Corporation cuenta con oficinas de administración en la mayoría de países del mundo, las oficinas de diseño en 5 países y las de producción de automóviles en 21.

## **2.4. FORD**

### **2.4.1. Crecimiento**

Ford define la sostenibilidad como un modelo de negocio que genera valor compatible con la conservación a largo plazo y la mejora del capital ambiental, social y financiera. Según el último reporte de sostenibilidad 2014 – 2015 publicado en su página web oficial la compañía se encuentra enfocada en tres prioridades estratégicas: aceleración del ritmo de progreso del Plan One Ford; la entrega de la excelencia del producto con pasión; e impulsar la innovación en cada parte del negocio. Refiriéndose a Plan One Ford, la empresa comunica que consiste en: reestructurar agresivamente para operar de manera rentable frente a la demanda actual y a la mezcla de cambio de modelo, acelerar el desarrollo de nuevos productos que los clientes quieren y valoran, financiar

el plan y mejorar el balance, y trabajar de manera eficiente como un solo equipo. (Corporate Ford, 2015)

“Los proveedores son una parte integral de nuestro negocio, y nuestro éxito es interdependiente con la de ellos . Contamos con 1.200 proveedores de nivel 1 y más de 11.000 empresas proveedoras totales a proporcionar muchas de las piezas que se ensamblan en los vehículos de Ford , así como una amplia gama de bienes y servicios de no producción , a partir de materiales industriales a las computadoras a la publicidad.” (Corporate Ford, 2015) El 95% de los proveedores estratégicos de producción tiene un código de conducta alineados con el Código de Ford de los Derechos Humanos, las condiciones de trabajo de base y de Responsabilidad Corporativa. Incluso la misma fuente menciona que la compañía tiene 138,000 inversionistas los cuales se han centrado en la mejora de la salud financiera de Ford y su crecimiento.

#### **2.4.2. Participación de mercado**

Ford fue afectado por bajas ventas en Europa y América Latina en el año 2014, pero para el 2015 como estrategia tiene la de apostar a los mercado de Estados Unidos y a una fuerte demanda china.

En el 2014, “Ford ganó 3 200 millones, aunque su ganancia neta en el último trimestre sólo sumó 52 millones, y logró facturar 144 100 millones (una baja de 1,9% en un año).” (Revista Líderes, 2015)

Para el año 2014 en el Ecuador Ford alcanzó una participación en el mercado del 3,47% de vehículos vendidos según muestra el Anuario 2014 de la AEADE (AEADE: Asociación de Empresas Automotrices Del Ecuador, 2014) **(Tabla N°1)**

#### **2.4.3. Número de empleados**

Para Ford las habilidades y talentos de los empleados les permiten adaptarse y tener éxito en tiempos de cambio.

El número de empleados asciende a 198,000 distribuidos en 66 plantas a nivel mundial incluyendo las ramas de Ford y Lincoln. (Corporate Ford, 2015) La totalidad de empleados ya sea por horas en las operaciones en los EE.UU. o asalariados están representados por sindicatos y cubierto por un convenio colectivo. Estos sindicatos son socios clave con Ford en proporcionar un lugar de trabajo seguro, productivo y respetuoso.

#### **2.4.4. Calidad en los productos y servicios**

La mejora de calidad es una prioridad diaria en Ford. Desde el diseño y la producción de ventas y servicios, Ford siempre tiene como objetivo aumentar la satisfacción del cliente. Ford utiliza un Sistema Operativo de Calidad Global en cada etapa del desarrollo del vehículo con el fin de asegurarse de la calidad y satisfacción percibida por parte del cliente. El Sistema Mundial de Calidad Investigación ( GQRS ) que rastrea la satisfacción del cliente y cosas que han salido mal , es su encuesta primaria de calidad, el cual se implementa trimestralmente, por el Grupo RDA , una firma de investigación de mercado y consultoría con sede en Bloomfield Hills, Michigan.

También tiene una suscripción a los Estudios Iniciales de Calidad, Estudio de Confiabilidad de Vehículos , Estudio de Rendimiento Automotriz , Estudio de Ejecución y Diseño ( APEAL ) de J.D. Poder y Asociados.

Como uno de los resultados en el enfoque de calidad 15 de sus modelos del año 2015 obtuvieron cinco estrellas para la seguridad global en el Programa de Evaluación de

Autos Nuevos de Estados Unidos (NCAP), frente a 9 para los modelos del año 2014. (Corporate Ford, 2015)

#### **2.4.5. Investigación y desarrollo**

La innovación es uno de los pilares fundamentales de la empresa. Los vehículos de hoy tienen las tecnologías por radar y basados en cámaras que son un primer paso hacia la visión de Ford de vehículos autónomos, y la compañía se encuentra trabajando en vehículos que se comunican entre sí y con el mundo que les rodea; estas capacidades serán elementos clave del ecosistema integrado de transporte moderno. Una evidencia de esto es que el año 2015 Ford inauguró un Centro de Investigación e Innovación en Sillion Valley. El Centro de Investigación e Innovación, acelerará el desarrollo de las tecnologías y las pruebas en las áreas de conectividad, movilidad, vehículos autónomos, experiencia del cliente y *big data*. Tiene previsto ampliar su relacionamiento con las empresas de tecnología e universidades de la Bahía de San Francisco. Ford también está trabajando con *Carnegie Mellon University*, en Silicon Valley, para desarrollar un sistema de reconocimiento de voz mejorado con lenguaje más natural. El sistema se basa en el cómputo GPU (*Graphics Processing Unit*) para un procesamiento más rápido. La nueva tecnología utiliza patrones de habla más natural, en lugar de un conjunto limitado de comandos para tareas tales como la marcación del teléfono o la navegación. (Ford Motors Company, 2015)

#### **2.4.6. Diversificación**

Ford Motor Company tiene una gama de vehículos accesibles para el mercado desde coches que ofrecen tecnologías y la seguridad que se necesita, Crossovers, SUVs, camionetas, vans y Lincoln.

#### **2.4.7. Estabilidad financiera**

Según el reporte anual de Corporate Ford, los ingresos de Ford Motor Company para el año 2014 fueron de 135.8 billones de dólares.

El primer trimestre del 2015 ha tenido ingresos netos de hasta 44%, los beneficios antes de impuestos ascienden a 2.9 mil millones, el margen de operación es de 7,2% y el flujo de efectivo relacionado a la operación es de 1,9 mil millones. (Corporate Ford, 2015)

#### **2.4.8. Conservación de recursos**

Refiriéndose a la conservación de recursos, protección de la salud y el medio ambiente la Empresa Ford “se compromete a cumplir con las obligaciones legales que regulan su actividad. En lo referente a salud y medio ambiente, le cumplir con las obligaciones legales representa el mínimo.” (Ford Motor Company, 2014) **(Gráfico N°1)**

“El informe destaca los logros de Ford al lograr reducir a cero sus residuos en la planta de la empresa en México a principios de año, con lo cual se consolida como una empresa sin vertederos en todas sus instalaciones de aquel país. Las plantas de Ford han redirigido 680.000 kg de residuos y cada año este número va en aumento. Ford Motor Company también ha disminuido su uso global de agua de manera significativa a lo largo de los últimos años. En 2014, la compañía anunció que había reducido el uso de agua por vehículo en un 30% desde 2009 alcanzando su objetivo dos años antes de lo previsto. Entre 2011 y 2016, el consumo medio de energía se encamina hasta una reducción global del 25%. Además, desde 2000, Ford ha invertido más de 300 millones de dólares en mejoras de eficiencia energética en sus instalaciones globales. En Argentina, se desarrolla un plan integral de reciclado de polietileno de baja densidad

(LDPE). En la una planta se llegó a reunir 360.110 Kilogramos de LDPE que se utilizaron para fabricar 540.000 bolsas para disponer los residuos. Ampliando el compromiso de la empresa con los materiales sustentables, el uso exclusivo que realiza Ford en el sector de la fibra REPREVE ayudará a evitar que más de 5 millones de botellas de plástico acaben en vertederos al incorporar este material totalmente sostenible a partir de plástico reciclado en diferentes modelos de la marca. Ford comenzó a utilizar REPREVE en 2012 y sigue siendo el único fabricante de automóviles en hacerlo.

El Informe de Sustentabilidad de Ford también destaca su trabajo para cumplir con el objetivo de reducir las emisiones de CO2 en un 30% por vehículo fabricado de aquí a 2025. Entre 2013 y 2014, las emisiones por vehículo fabricado se han reducido en más de un 2.4%, y siguen en el buen camino para alcanzar su objetivo a largo plazo.” (Corporate Ford, 2014)

#### **2.4.9. Desarrollo administrativo**

Según el último reporte de sostenibilidad 2014 – 2015 publicado en su página web oficial (Corporate Ford, 2015) la compañía se encuentra enfocada en tres prioridades estratégicas: aceleración del ritmo de progreso del Plan One Ford; la entrega de la excelencia del producto con pasión; e impulsar la innovación en cada parte del negocio. Mark Fields quien es presidente y CEO de Ford Motor Company mencionó: “hemos visto el poder de One Ford y lo que una cultura de liderazgo positivo y trabajando juntos podemos lograr. Todos en Ford estamos comprometidos a entregar aun mas de los grandes productos e innovaciones que proporcionarán crecimiento y definir nuestra empresa en el futuro.” Lo que concuerda con la visión de la empresa de trabajar en conjunto. Los valores en los cuales se rige Ford se encuentran en el **Gráfico N°2**.

## 2.5. COMPARACIÓN

**Cuadro 5. Comparación de Estrategias utilizadas por GM, Ford y Nissan, y los resultados obtenidas**

EMPRESA	ESTRATEGIAS DE PORTER UTILIZADAS	Resultados Obtenidos
GENERAL MOTORS	<p><u>Estrategias de Diferenciación:</u> Creación de fábricas de ensamblaje de vehículos en varios países; Provisión de partes de vehículos y servicios vinculados; Venta de varias marcas y modelos de vehículos.</p> <p><u>Estrategia de Costos:</u> Venta de vehículos a precios bajos mediante la reducción de costos. Reducción de Costos de manufactura de logística.</p> <p><u>Estrategia de Enfoque:</u> GM no solo se enfoca en un segmento de mercado, antes bien comercializa marcas para distintos segmentos de mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor participación en el mercado mundial y debido a la creación de una planta de ensamblaje en Ecuador se ha logrado captar el 44, 62% de las ventas de automóviles para el año 2014 según (AEADE, 2014)</li> <li>- Participa en el mercado con vehículos desde eléctricos, camiones de gran tamaño, mono cabinas hasta convertibles; la dinámica de General Motors ofrece un rango comprensivo de vehículos en mas de 120 países en todo el mundo.</li> <li>- GM Ventures: para ayudar a la compañía a identificar y desarrollar tecnologías innovadoras mediante la exploración de inversiones en tecnologías relacionadas con los autos. (General Motors, 2014)</li> <li>- Programas de Responsabilidad Social: Chevrolet Siempre Conmigo, Programa Angelitos GM-OBB, Talentos GM-OBB, Programas de Integración Familiar y programas de inclusión laboral.</li> <li>- Conserva recursos y recicla materiales en cada etapa de la vida del vehículo.</li> </ul>
NISSAN	<p><u>Estrategias de Diferenciación:</u> Desarrollo e innovación tecnológica constante de modelos de vehículos híbridos y eléctricos: Atención al cliente utilizando nuevas tecnologías con el fin de garantizar respuestas satisfactoria.</p> <p><u>Estrategia de Costos:</u> No se basa en estrategias de costos para mantenerse en el mercado.</p> <p><u>Estrategia de Enfoque:</u> No busca vender sus productos a un solo segmento de mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alianza Renault – Nissan: Renault tiene una participación del 43,4% en Nissan y Nissan tiene una participación del 15% en Renault.</li> <li>- Tiene el 6,2% de la participación global del mercado pero que la perspectiva es que para el año 2016 se llegue al 8%. Para el año 2014 en el Ecuador Nissan alcanzó una participación en el mercado del 5,01% de vehículos vendidos según muestra el Anuario 2014 de la AEADE (AEADE: Asociacion de Empresas Automotrices Del Ecuador, 2014)</li> <li>- Centro de Atención Telefónica que aproximadamente cada año recibe 200.000 casos de comentarios y preguntas.</li> <li>- Ha implementado un programa llamado “Quality Listening Box” que permite a los colaboradores contribuir activamente información para elevar la calidad de productos y servicios.</li> </ul>
FORD	<p><u>Estrategias de Diferenciación:</u> Elaboración de vehículos innovadores, confiables y durables con características modernas y confortables, que a su vez no produzcan un impacto negativo con el medio ambiente.</p> <p><u>Estrategia de Costos:</u> No busca vender vehículos de bajo costo.</p> <p><u>Estrategia de Enfoque:</u> No busca vender a un solo segmento de mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Según el 16º Informe Anual de Sustentabilidad, Ford ha logrado reducir a cero sus residuos en la planta de la empresa en México a principios del año. Entre el 2013-14. Como resultado Interbrand mediante un informe llamado “Best Global Green Brands 2014”, que mide la brecha entre el desempeño sostenible y ambiental de una marca y la percepción que tienen los consumidores sobre ese desempeño, coloca a Ford liderando el ranking de empresas automotrices. Esto se debe al lanzamiento de 4 vehículos híbrido y 1 totalmente eléctrico. (Comunica RSE, 2014)</li> <li>- 12 productos nuevos lanzados al mercado.</li> <li>- Los ingresos de Ford Motor Company para el año 2014 fueron de 135.8 billones de dólares.</li> <li>- El primer trimestre del 2015 ha tenido ingresos netos de hasta 44%, los beneficios antes de impuestos ascienden a 2.9 mil millones, el margen de operación es de 7,2% y el flujo de efectivo relacionado a la operación es de 1,9 mil millones. (Corporate Ford, 2015)</li> </ul>

### 3. CONCLUSIONES

El presente trabajo nos ha ayudado a entender que las empresas pequeñas, medianas o grandes necesitan llevar una planificación de sus actividades para el correcto desarrollo organizativo. Debido al entorno cambiante en el que se desenvuelven queda muy claro que si quieren permanecer en el mercado deben trazar estrategias que les permitan ya sea diferenciarse de la competencia, captar un mayor número de clientes bajando los costos, o enfocándose en un solo segmento de mercado (Estrategias de Porter).

Después de haber investigado por varios días las estrategias utilizadas y los resultados actuales que están teniendo las conocidas multinacionales empresas automotrices, GM, Ford y Nissan, descritas en el presente trabajo investigativo, queda en evidencia que para lograr la misión y visión el uso de estrategias es vital.

Las empresas siguen un mismo fin: mantenerse y ser líderes en el mercado, para ello han buscado la manera de sobresalir.

GM ha demostrado que sus estrategias básicamente se tratan en producir y comercializar vehículos y sus partes a precios cómodos para sus clientes, además de ofrecer una gama de alternativas vehiculares. Para conseguir este fin, la automotriz ha creado numerosas plantas de ensamblaje en diferentes países incluyendo en Ecuador , la cual tiene como nombre General Motors Del Ecuador-Ómnibus BB Transportes S. A. Esto facilita la comercialización de vehículos a nivel nacional y como resultado obteniendo un mayor porcentaje de ventas.

Por otra parte, la investigación demuestra que Nissan y Ford Motor Company han desarrollado e implantado estrategias diferenciadoras en el campo de la innovación, desarrollo y conservación de recursos. Ambas empresas lo han demostrado al crear e introducir en el mercado vehículos de alta tecnología que protegen el medio ambiente y ahorran recursos.

Mediante el Cuadro Comparativo presentado al final del trabajo se ha sintetizado las estrategias y los resultados que han obtenido las automotrices al aplicarlas. El hecho de investigar y analizar las diferentes estrategias ofrece una ayuda como base de aprendizaje y ejemplo para la elaboración de estrategias en empresas reales donde los administradores se desenvuelvan y así lograr éxito.



#### 4. TRABAJOS CITADOS

- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos* (1ª edición ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Planellas, M., & Muni, A. (2015). *Las Decisiones Estratégicas: Los 30 Modelos Más Útiles*. (Conecta, Ed.) España: Penguin Random House Grupo Editorial .
- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de la Administración* (3ª edición ed.). México: Pearson Educación.
- Bravo, J. (1995). *El Diagnostico de la Empresa*. Madrid, España: Diaz de Santos, S.A.
- GM OBB Ecuador. (2015). *Responsabilidad: GMOBB*. Retrieved 09 de 10 de 2015 from <https://www.gmobb.ec/produccion-y-tecnologia/>
- GM OBB Ecuador. (2013). *Memoria de Sostenibilidad: GM OBB Ecuador*. GM OBB. Quito: Gestión Creativa.
- AEADE. (2014). *Anuario 2014*. Asociación de Empresas Automotrices Del Ecuador. Quito: Gestión Creativa.
- Nissan Motor Corporation. (2015). *NISSAN MOTOR CORPORATION SUSTAINABILITY REPORT 2014*. Reporte Empresarial, Nissan Motor Corporation.
- Nissan Motor Corporation. (2015). *Nissan Global*. Retrieved 10 de 10 de 2015 from Sitio Web Oficial de Nissan Motor Corporation: [http://www.nissan-global.com/EN/DOCUMENT/PDF/SR/2015/SR15\\_E\\_P079.pdf](http://www.nissan-global.com/EN/DOCUMENT/PDF/SR/2015/SR15_E_P079.pdf)
- El Financiero . (05 de 12 de 2014). *Empresas: El Financiero*. Retrieved 10 de 10 de 2015 from Sitio Web de El Financiero en alianza con Bloomberg: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/nissan-quiere-tener-de-participacion-global-en-2016.html>
- AEADE: Asociacion de Empresas Automotrices Del Ecuador. (2014). *Anuario 2014: Participación*. Quito: Gestión Creativa.
- Revista Líderes. (1 de Febrero de 2015). Ford está bajo presión para recuperar su participación de mercado. *Líderes* .
- Ford Motor Company. (2014). *Carta Política: Proteccion de la Salus y el Medio Ambiente*. Carta, Ford Motor Company.
- Ford Motors Company. (23 de Enero de 2015). *Media Ford: Ford Motors Company*. Retrieved 15 de 10 de 2015 from Media Ford: <https://media.ford.com/content/fordmedia-mobile/fsa/ar/es/news/2015/01/23/ford-inauguro-centro-de-investigacion-e-innovacion-en-silicon-va.html>
- Corporate Ford. (2015). *Ford Motor Company 2014 Annual Report*. Reporte Anual, Corporate Ford, Michigan.
- Comunica RSE. (25 de Junio de 2014). *Gestión: Se dio a conocer el informe anual Best Global Green Brands 2014*. Retrieved 15 de Octubre de 2015 from Sitio Web de Comunicación de Responsabilidad & Sustentabilidad Empresarial: <http://comunicarseweb.com.ar/?page=ampliada&id=12714>
- General Motors. (2014). *About GM: Our Company*. Retrieved 5 de 10 de 2015 from A. Sitio Web de General Motors: [http://www.gm.com/company/aboutGM/our\\_company.html](http://www.gm.com/company/aboutGM/our_company.html)
- GM Media. (2015). *Media GM*. Retrieved 17 de 10 de 2015 from Sitio Oficial de GM Media: <http://media.gm.com/media/us/en/gm/news.detail.html/content/Pages/news/us/en/2014/Oct/1001-gm-plan.html>
- Nissan Motor Corporation. (2014). *Nissan News*. Retrieved 13 de 10 de 2015 from NissanNews.com: <http://nissannews.com/es-MX/nissan/mexico/releases/nissan-publica-su-informe-de-sustentabilidad>
- Corporate Ford. (2015). *Our Strategy: Sustaunability Report 2013/14 Ford*. Retrieved 14 de 10 de 2015 from Sitio Web de Corporate Ford:

<http://corporate.ford.com/microsites/sustainability-report-2013-14/blueprint-strategy.html>

Corporate Ford. (2015). *Stakeholder Engagement: Sustainability Report 2014/15*. Ford Motor Company. Retrieved 13 de 10 de 2015 from Sitio de Ford Motor Company: <http://corporate.ford.com/microsites/sustainability-report-2014-15/strategy-stakeholder.html>

Corporate Ford. (2014). *Media: Informe de Sustentabilidad: Corporate Ford*. Retrieved 10 de 10 de 2015 from Corporate Ford: <https://media.ford.com/content/fordmedia/fsa/ar/es/news/2015/08/04/ford-motor-company-acorta-el-camino-al-futuro--informe-de-susten.pdf>

Corporate Ford. (2015). *Sustainability Report: Corporate Ford*. Retrieved 13 de 10 de 2015 from Sitio Web de Corporate Ford: <http://corporate.ford.com/microsites/sustainability-report-2014-15/strategy-business.html>

Corporate Ford. (2015). *Microsites: Corporate Ford*. Retrieved 14 de 10 de 2015 from Sitio Web de Corporate Ford: <http://corporate.ford.com/microsites/sustainability-report-2014-15/index.html>

Corporate Ford. (2015). *Media: Corporate Ford*. Retrieved 16 de 10 de 2015 from Corporate Ford: <https://corporate.ford.com/content/dam/corporate/en/investors/investor-events/Quarterly%20Earnings/2015/ford-2015-Q2-earnings-presentation.pdf>

## 5. ANEXOS

### Gráficos

Gráfico N°1. Carta Política de Ford Motor Company.



*Sistema Ambiental  
Ford*

### *Carta Política n°17: Protección de la Salud y el Medio Ambiente*

El desarrollo económico sustentable es una condición importante tanto para el bienestar futuro de la Compañía como para la sociedad en general. El desarrollo económico para ser sustentable debe proveer recursos de base para la protección de la salud y el medio ambiente mundial.

Es política de Ford que sus operaciones, productos y servicios, cumplan sus funciones con responsabilidad en lo que respecta a la protección de la salud y el medio ambiente.

La Compañía se compromete a cumplir con las obligaciones legales que regulan su actividad. En lo referente a salud y medio ambiente, el cumplir con las obligaciones legales representa el mínimo. Cuando resulte necesario y oportuno, la Compañía establecerá y cumplirá sus propios estándares, que pueden ser más estrictos que los fijados por la legislación. En la búsqueda de formas apropiadas para proteger la salud y el medio ambiente, el costo de la acción no debe impedir la consideración de todas las alternativas, y las prioridades deben basarse en obtener las soluciones más rápidas dentro del esfuerzo permanente para lograr la mejora continua.

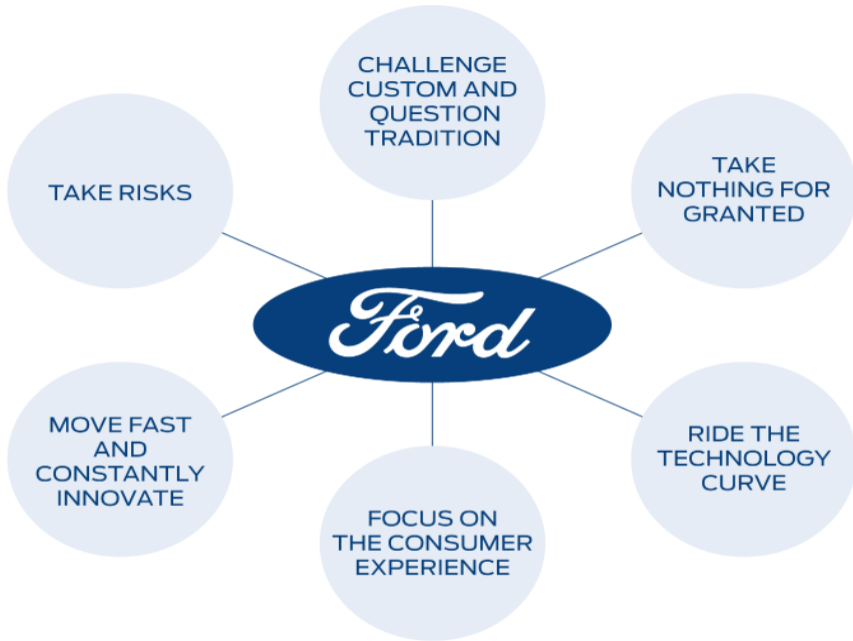
La política de Ford de proteger en forma responsable la salud y el medio ambiente, se basa en los siguientes principios:

- La protección de la salud y el medio ambiente es un aspecto importante en la toma de decisiones en nuestro negocio. Una parte esencial de cada proceso de planeamiento es la consideración de los efectos potenciales sobre la salud y el medio ambiente, así como los actuales y futuros requerimientos legales. Los productos, servicios, procesos e instalaciones de la Compañía están planeados y son operados, para cumplir objetivos y lograr metas que son periódicamente revisadas, a fin de minimizar hasta un límite práctico, la producción de residuos, la contaminación ambiental y todo efecto adverso sobre la salud y el medio ambiente.

-La protección de la salud y el medio ambiente es una responsabilidad de todos. Se espera que la Gerencia de cada área acepte esta responsabilidad en forma prioritaria, y que comprometa los recursos necesarios. Los empleados de todos los niveles deben asumir esta responsabilidad en el ámbito de su actividad y cooperar con los esfuerzos de la Compañía.

Es de interés de la Compañía la adopción y el cumplimiento de políticas, prácticas, reglamentos y leyes responsables y efectivas, que protejan la salud y el medio ambiente. En consecuencia, Ford participa en forma constructiva con los funcionarios gubernamentales, organizaciones privadas y miembros de la comunidad interesados en el logro de estos objetivos. Asimismo es de nuestro interés proveer a la comunidad información oportuna y precisa, acerca de los asuntos de medio ambiente que involucren a la Compañía.

Gráfico N°2. Valores que rigen la administración de Ford Motor Company.



---

**SILICON VALLEY MINDSET**  
Challenge industry norms and take nothing for granted

**Fuente:** <http://corporate.ford.com/microsites/sustainability-report-2014-15/strategy-business>

### Cuadros y Tablas

**Cuadro 1. Datos Generales entre General Motors, Nissan y Ford**

Aspectos	GM	NISSAN	FORD
<b>Misión</b>	Somos una empresa dedicada a producir y comercializar vehículos y productos relacionados, con niveles mundialmente competitivos en seguridad, calidad y oportuna capacidad de respuesta. Estamos comprometidos con el desarrollo de nuestra gente, el progreso de la comunidad y el entusiasmo de nuestros proveedores, clientes y accionistas.	Proveer productos y servicios automotrices únicos e innovadores que ofrecen valores medibles y superiores, a todos nuestros clientes, accionistas, empleados, distribuidores, proveedores, así como las comunidades en donde trabajamos y tenemos operaciones. La sociedad en general ha sido acreedora de Nissan; en medio ambiente, seguridad, etc.	<b>Ford Motor Company</b> es líder mundial en productos y servicios automotrices, y financieros. Nuestra Misión es mejorar continuamente nuestros productos y servicios a fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, lo que nos permite prosperar como negocio y proporcionar utilidades razonables a nuestros accionistas quienes son propietarios de nuestro negocio.
<b>Visión</b>	Diseñar, fabricar y vender los mejores vehículos del mundo.	Construir una comunidad de clientes apasionados por nuestras marcas, con excelencia.	Una buena compañía ofrece excelentes productos y servicios, una gran empresa además, se preocupa por hacer nuestro mundo un mejor lugar donde vivir.
<b>País de Origen</b>	Estados Unidos	Japón	Estados Unidos
<b>Ensamblaje en Ecuador</b>	Si	No	No
<b>Valores</b>	Entusiasmo del cliente Mejora continua Integridad Trabajo en equipo Innovación Respeto y responsabilidad	Lealtad Honestidad Respeto Pasión Innovación Confianza Trabajo en equipo	Calidad Trabajo en equipo Innovación Confianza Lealtad Respeto

**Nota:** Fuente (General Motors, 2015; Ford, 2015; Nissan, 2015)

**Elaboración:** Mischell Carrión

## Cuadro 2. Análisis FODA de GM

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Fuerte posicionamiento de mercado en su país de origen y el mundo entero. Provisión estable y sostenible de insumos y estudios tecnológicos para la creación de nuevos productos desde China.	Disminución de ingresos y baja rentabilidad en ciertos países que pueden afectar las perspectivas futuras de crecimiento. Insuficiencia financiera de ciertas obligaciones de pensiones. Imagen corporativa antigua.
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Excelente perspectivas a nivel mundial de la industria automovilística. Creciente demanda de vehículos eléctricos híbridos. El crecimiento del mercado automotriz chino.	Competencia intensa. Barreras gubernamentales como el alza de aranceles o nuevas leyes. Las fluctuaciones de la moneda extranjera.

**Elaboración:** Mischell Carrión

## Cuadro 3. Análisis FODA de Nissan

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Alianza estratégica con las operaciones de Global Renault. Robustas actividades de investigación y desarrollo.	Declinación de reputación debido a retiro de accionistas. Escasas fábricas a nivel mundial.
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Expansión de líneas de productos vinculados. Crecimiento de mercados emergentes. Inversiones estratégicas en tecnologías de cero emisiones contaminantes.	Fuerte competencia mundial. Rigurosas normas de emisión de permisos y fabricación. Apreciación mundial del yen japonés frente al dólar de los Estados Unidos.

**Elaboración:** Mischell Carrión

## Cuadro 4. Análisis FODA de Ford

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Consolidación de la plataforma global y asequible plan de movilidad. Solida cartera de productos. Investigaciones significativas para el desarrollo de nuevos y modernos productos	Productos frecuentes. Disminución de ventas unitarias. Número reducido de fábricas de automóviles en distintos países.
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Creciente industria automotriz mundial para impulsar el desempeño financiero. Mercado concentrado en la adquisición de vehículos eléctrico e híbridos. Establecimiento de nuevas plantas para ampliar las ventas.	Competencia y fijación de precios intensa en el mercado. Estrictas regulaciones ambientales. Fluctuaciones de divisas de los distintos países donde se comercializan los vehículos.



## Tabla N° 2. Datos de Empleados de Nissan Motor Corporation

### EMPLOYEE DATA

	(FY)				(FY)				(FY)		
	2012	2013	2014		2012	2013	2014		2012	2013	2014
<b>Nissan Motor Co., Ltd.</b>											
Number of employees	23,605	23,085	<b>22,614</b>	Number of female managers	170	183	<b>214</b>	<b>Consolidated</b>			
Male	21,675	21,153	<b>20,567</b>	Ratio	6.8	7.1	<b>8.2</b>	Consolidated number of employees	160,530	142,905	
Female	1,930	1,932	<b>2,047</b>	Target	—	—	—	(36,449)	(21,750)	<b>(20,381)</b>	
Average age (years)	42.6	43.0	<b>43.0</b>	General and higher-level managers	38	44	<b>58</b>	Japan	67,290	65,480	
Male	43.1	43.5	<b>43.5</b>	Ratio	4.7	5.0	<b>6.4</b>	North America	28,637	32,272	
Female	37.9	37.9	<b>38.0</b>	Number of female corporate officers	1	1	<b>1</b>	Europe	15,198	15,931	
Average service (years)	20.5	19.4	<b>20.1</b>	Ratio	2.1	2.0	<b>2.0</b>	Asia	46,187	24,383	
Male	21.0	19.9	<b>20.6</b>	Target	(internal target)	—	—	Other countries	3,218	4,859	
Female	14.7	14.0	<b>14.9</b>	Number of female board members	0	0	<b>0</b>				
Employee turnover rate	4.1	3.8	<b>4.3</b>	Ratio	—	—	—				
Voluntary leave	1.0	0.9	<b>1.1</b>	- Female board members (internal)	0	0	<b>0</b>				
Company initiated	3.1	2.9	<b>3.2</b>	Ratio	—	—	—				
Average annual salary (yen) <sup>(*)</sup>	6,995,504	7,665,078	<b>7,767,269</b>	- Female board members (external)	0	0	<b>0</b>				
Ratio	1.88	2.09	<b>2.04</b>	Ratio	—	—	—				
Number of employees taking parental leave	219	233	<b>269</b>	Number of auditors	0	0	<b>0</b>				
Male	6	3	<b>11</b>	Ratio	—	—	—				
Female	213	230	<b>258</b>	Number of new graduates hired	415	537	<b>606</b>				
Ratio of returnees from parental leave	99	99	<b>97</b>	Male	310	412	<b>477</b>				
Male	100	100	<b>100</b>	Female	105	125	<b>129</b>				
Female	99	99	<b>97</b>	Bachelor/master graduates	219	324	<b>400</b>				
Number of employees taking nursing care leave	17	9	<b>6</b>	Male	157	249	<b>306</b>				
Male	11	6	<b>2</b>	Female	62	75	<b>94</b>				
Female	6	3	<b>4</b>	Others	196	213	<b>206</b>				
Number of employees taking maternity leave	213	230	<b>258</b>	Junior college, tech school graduates	19	18	<b>18</b>				
Days of paid holiday taken	17.7	18.3	<b>18.7</b>	Male	19	18	<b>17</b>				
Taken paid holiday ratio	88.5	91.5	<b>93.5</b>	Female	0	0	<b>1</b>				
Average overtime hours/month	19.9	18.9	<b>16.3</b>	High school graduates	177	195	<b>188</b>				
Number of unionized employees	22,865	22,196	<b>22,179</b>	Male	134	145	<b>154</b>				
				Female	43	50	<b>34</b>				
				Retention							
				Number of new recruits 3 years ago	46	231	<b>220</b>				
				Male	44	196	<b>158</b>				
				Female	2	35	<b>62</b>				
				Number of the above 3 years later	48	222	<b>206</b>				
				Male	44	190	<b>149</b>				
				Female	2	32	<b>57</b>				

\* Average annual salary for employees not in managerial positions; includes bonuses and overtime pay. Beginning in fiscal 2013, calculated for employee base including managerial positions.

→ GRI G4 Indicators  
 → G4-9/G4-10/G4-11/G4-12/G4-38/  
 G4-ECT/G4-LA1/G4-LA3/G4-LA12

### UNION INFORMATION

Nissan Motor Co., Ltd.'s employees are affiliated with the All Nissan Motor Workers' Union, for which the governing body is the All Nissan and General Workers Union, and the Japanese Trade Union Confederation (Rengo) through the Confederation of Japan Automobile Workers' Unions. The labor-management relations of the company are stable, and the number of union workers was 22,179 as of March 31, 2015.

At most domestic Group companies, employees are affiliated with their respective trade unions on a company basis, and the governing body is the All Nissan and General Workers Unions.

At foreign Group companies, employees are affiliated with their respective trade unions. In Mexico, for example, workers are affiliated with a domestic trade union for which the governing body is the Confederation of Mexican Workers (CTM) or independent trade unions, whereas most employees in the United Kingdom are affiliated with the Unite the Union Nissan Motor Manufacturing (UK) Ltd. Branch. Local employees of other Group companies are affiliated with different types of trade unions according to the labor environment in each country.

Fuente: nissan-global.com/EN/DOCUMENT/PDF/SR/2015/SR15\_E\_P107.pdf

## Tabla N°3. Datos Financieros de Nissan Motor Corporation

### FINANCIAL DATA

	(FY)		
	2012	2013	2014
Consolidated net revenue	9,629.6	10,482.5	<b>11,375.2</b>
Consolidated operating profit	523.5	498.4	<b>589.6</b>
Ordinary profit	529.3	527.2	<b>694.2</b>
Profit before tax	516.7	529.4	<b>687.4</b>
Net income	342.4	389.0	<b>457.6</b>
Capital expenditure	524.5	536.3	<b>463.1</b>
Depreciation	315.8	347.1	<b>373.3</b>
R&D costs	469.9	500.6	<b>506.1</b>

→ Since the beginning of fiscal year 2013, Nissan has reported figures calculated under equity method accounting for its joint venture with Dongfeng in China.

Fuente: nissan-global.com/EN/DOCUMENT/PDF/SR/2015/SR15\_E\_P107.pdf




# Tabla Nº 4. Volumen de Ventas y Producción de Nissan Motor Corporation

## GLOBAL SALES VOLUME AND PRODUCTION VOLUME

	(FY) thousand units		
	2012	2013	2014
<b>Global Sales Volume</b>	4,914	5,188	<b>5,318</b>
Japan	647	719	<b>623</b>
China	1,182	1,266	<b>1,222</b>
North America	1,466	1,648	<b>1,829</b>
Europe	660	676	<b>755</b>
Others	959	879	<b>889</b>

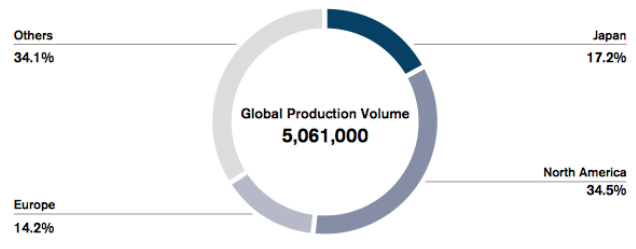
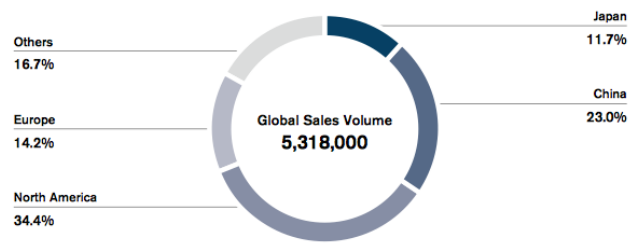
  

	thousand units		
	2012	2013	2014
<b>Global Production Volume</b>	4,836	5,082	<b>5,061</b>
Japan	1,060	1,000	<b>871</b>
North America	1,344	1,558	<b>1,744</b>
Europe	643	716	<b>720</b>
Others	1,789	1,808	<b>1,726</b>

 Click here for more detailed financial information at Nissan's IR website.  
[» website](#)

 GRI G4 Indicators  
 » G4-8/G4-9

FY2014 figures



 GRI G4 Indicators  
 » G4-8/G4-9

**Fuente:** [nissan-global.com/EN/DOCUMENT/PDF/SR/2015/SR15\\_E\\_P107.pdf](http://nissan-global.com/EN/DOCUMENT/PDF/SR/2015/SR15_E_P107.pdf)