

## **CAPÍTULO 8**

### **Estrategia calidad-precio**

Se corresponde con el “Para poner en práctica” de la Página 231

#### **El caso General Motors y Chrysler**

El sector del automóvil de estados unidos en general, y especialmente General Motors y Chrysler pueden considerarse como un ejemplo de empresas que se ha visto atoradas en medio de dos estrategias alternativas; liderazgo en costes y diferenciación vía calidad.

Para entender la difícil situación por la que han atravesado las dos grandes compañías automovilísticas estadounidenses hay que acudir a un conjunto de factores pero uno muy relevante ha sido la indefinición estratégica entre optar por competir vía precios o hacerlo en base a la calidad.

Vamos a revisar brevemente los factores explicativos de la crisis del sector.

#### **-1. Subida del precio del petróleo y crisis financiera internacional**

La subida del precio del petróleo y por tanto del combustible ocasionó un cambio en la tendencia de compra de los consumidores, reduciendo la compra de los automóviles grandes y las camionetas, precisamente el tipo de vehículos en el que GM y Chrysler se habían especializado. El brillante pasado de estas compañías, pudo quizás ser un lastre para reaccionar y cambiar de estrategia. Sus grandes éxitos en el siglo XX se habían apoyado en sus carismáticos automóviles grandes, de alto consumo en combustible, símbolo de una época bien distinta al escenario actual. GM y Chrysler probablemente se estaban “agarrando” a su feliz pasado, faltándole la flexibilidad y el repés necesario adaptarse a las nuevas circunstancias.

La situación comentada se agravó con la crisis financiera internacional, por la contracción del crédito y la menor capacidad de consumo de las familias.

#### **-2. La presión de la competencia**

Por un lado, los competidores asiáticos (principalmente japoneses y coreanos). Estos fabricantes claramente se enfocaron a competir vía precio y se esforzaron en incorporar innovaciones tecnológicas que les permitieran alcanzar el liderazgo en costes.

Por otro lado, los fabricantes europeos (principalmente alemanes) se especializaron en la fabricación de automóviles de alta calidad y a la vez eficientes en cuanto al consumo de combustible. Pensemos por ejemplo en Mercedes y BMW. Para llevar a cabo esta estrategia competitiva también se llevaron a cabo fuertes inversiones tecnológicas.

#### **-3. La indefinición estratégica**

Ante esta situación del mercado mundial del automóvil, los fabricantes de GM y Chrysler no adoptaron una estrategia definida. Descuidaron la innovación y el desarrollo en el segmento de automóviles de pasajeros y, en su lugar, se enfocaron en camionetas ligeras debido a los mejores márgenes de beneficios. De esta forma trataban de compensar sus mayores costos laborales.

Lo inadecuado de esta indefinición estratégica, se ha evidenciado en los problemas antes señalados de General Motors y Chrysler, que forzaron la intervención del Gobierno estadounidense para rescatarlos de la quiebra.

**Referencias:**

Las claves de la quiebra de General Motors (o cómo reinventar la rueda)  
Publicado el junio 9, 2009 Blog Debates de actualidad. Por Juan Manuel Astorga

<https://jumastorga.wordpress.com/2009/06/09/las-claves-de-la-quiebra-de-general-motors-o-como-reinventar-la-rueda/>

General Motors se declaró en quiebra

<http://gestion.pe/noticia/294502/general-motors-se-declaro-quiebra>