



## LOS ACUERDOS ENTRE VOLKSWAGEN PUEBLA Y SUS REDES DE PROVEEDORES



Melisa Ordaz Zepeda  
*Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (México)*

Volkswagen es uno de los productores de automóviles de mayor importancia del mundo. Su matriz se ubica en Wolfsburg (Alemania) y en 2014 tenía una oferta de 41 modelos distintos que se comercializaban en 150 países, alcanzando un volumen de facturación de 202.458 millones de euros para unos beneficios de 10.847 millones de euros, habiendo entregado más de 10 millones de vehículos.

Su filial mexicana, Volkswagen Puebla, se asentó en el Estado de Puebla en el año 1968. En los años siguientes a su implantación representó un alto nivel de atractivo para sus proveedores, en su mayoría alemanes, debido a las exigencias de calidad que necesitaba la empresa y que no podían ser satisfechas adecuadamente por los proveedores locales, tanto por los niveles de calidad como por el volumen de componentes exigido para cubrir una producción de 150.000 vehículos al año.

Sin embargo, en las décadas siguientes, se fueron instalando proveedores locales en las inmediaciones de la planta ensambladora de Volkswagen en Puebla, de tal forma que actualmente se encuentra rodeada de las denominadas "naves industriales", que son las empresas abastecedoras de todo tipo de componentes del automóvil. La cercanía física entre el fabricante y las empresas abastecedoras implica una ventaja competitiva para ambos por el ahorro de los costes de transporte.

Las empresas proveedoras se ajustan al sistema "just in time" utilizado por la empresa alemana, el cual tiene como principal objetivo: reducir costos, aumentar la calidad, evitar pérdidas de transporte y embarques, sistematizar o fortalecer las comunicaciones y la cooperación. Todo ello cumpliendo con los estándares de calidad exigidos por la empresa alemana.

Volkswagen Puebla es la compañía alemana automotriz con mayor importancia en México debido a la estrecha relación que tiene con sus proveedores y el alto grado de atractivo que les representa como consecuencia de altos y continuos niveles de producción, los cuales no pueden ser alcanzados por otras firmas competidoras como Mercedes Benz o BMW, que tienen una demanda mucho más reducida y discontinua.

Las empresas proveedoras de Volkswagen se diferencian en estructura y tecnología por razón del tamaño, estilo de dirección y tipo de producción. Sus sistemas de producción tienen la característica del abastecimiento integral en primer nivel, conformado por los distintos componentes o autopartes. El corredor industrial automotriz en el que está establecido actualmente la ensambladora Volkswagen Puebla se encuentra rodeado por 24 empresas proveedoras, entre nacionales y extranjeras, con procesos de producción diferentes, en una superficie total de 112.316,12 m<sup>2</sup> y cuyas actividades están dirigidas al fortalecimiento del sector centrándose en las áreas de comunicaciones, autopartes, electrónica, almacén y troquelados.

**Pregunta:** Identificar el tipo de relación existente entre Volkswagen Puebla y sus proveedores y las ventajas e inconvenientes que tienen los acuerdos para cada uno de los socios.



**Casos de Dirección Estratégica de la Empresa**  
L.A. Guerras y J.E. Navas (eds.), Thomson Reuters-Civitas, 2014, 5ª edición  
Casos breves

**Fuentes:**

-<http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/351/10/RCE10.pdf>

-<http://eleconomista.com.mx/industria-global/2015/03/17/volkswagen-contempla-ganancia-record-2015>

-<http://clusterindustrial.com.mx/volkswagen-habla-del-nuevo-modelo-que-se-producira-en-puebla/>