



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

FACULTAD DE ECONOMÍA

## UNA EXPLICACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ.

**T E S I S**

PARA OBTENER EL GRADO DE  
**LICENCIADO EN ECONOMÍA**

PRESENTA

**ALEJANDRO NÉQUIZ LÓPEZ**

ASESOR:

MTRO. FRANCO GUERRERO GALEANA



MÉXICO, D.F.

NOVIEMBRE 2009



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedicada a mis viejos por apoyarme y alentarme en mi formación académica, puesto que sin ellos me hubiese resultado más difícil salir adelante, les debo la vida y les guardo admiración, respeto y un gran cariño. Gracias por todo lo que me han dado.

A mi profesor Franco Guerrero por su dedicación y paciencia además de proporcionarme sus conocimientos en la materia. Le agradezco por todo su apoyo.

---

# INDICE GENERAL DE CAPITULOS

<b>INTRODUCCION</b>	<b>4</b>
<b>MARCO TEORICO</b>	<b>8</b>
<b>1. EVOLUCION DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ</b>	<b>18</b>
1.1 Descubrimientos que transforman la industria.	18
1.2 Repercusiones de la industria y la gota del petróleo.	31
1.3 Expansión Mundial.	36
<b>2. LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ</b>	<b>42</b>
2.1 La industria en el mundo.	42
2.1.1 Posición de las empresas a nivel global.	47
2.1.2 Generación de Ingresos.	49
2.1.3 Participación en el mercado interno.	56
2.1.4 Posición de empresas en el mercado	59

---

<b>3. RECURSOS INTERNOS BASE DEL ÉXITO</b>	<b>68</b>
<b>3.1 De lo moderno y tradicional. Factores de Competitividad entre General Motors y Toyota</b>	<b>69</b>
<b>3.1.1 General Motors en la Economía Mundial.</b>	<b>73</b>
<b>3.1.2 Los apuros de la moderna GM</b>	<b>78</b>
<b>3.1.3 Toyota: El nuevo modelo</b>	<b>84</b>
<b>3.1.4 Las contradicciones de Toyota</b>	<b>95</b>
<b>3.2. Problemática Actual de General Motors</b>	<b>98</b>
<b>3.2.1 Repercusiones del Comportamiento general.</b>	<b>99</b>
<b>3.2.2 Causas reales de su deterioro y factores que permitieron la reducción de su capacidad</b>	<b>106</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>113</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>117</b>
<b>HEMEROGRAFIA</b>	<b>118</b>

---

## HIPOTESIS:

Las capacidades y recursos internos de las empresas automotrices determinan la situación de su liderazgo. Sin embargo, la empresa tradicional se ha estancado, y ante el problema de la crisis financiera, mantiene cierta desventaja respecto a estos factores, lo que los ha llevado a perder dinamismo y competitividad en el mercado con respecto a las nuevas empresas, que si bien se han visto afectadas pero en menor grado con respecto a las tradicionales.

## OBJETIVOS PRINCIPALES

- Analizar los factores internos y externos que afectan la capacidad de los recursos y la competitividad de las empresas automotrices tradicionales tanto a nivel global representadas por General Motors, frente a las nuevas empresas representadas por Toyota.

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Revisar la evolución de la empresa automotriz tradicional.
- Revisar la estructura actual de la industria automotriz.
- Analizar los factores internos y externos que afectan el desempeño de las empresas.
- Analizar la prospectiva de la industria

---

---

# INTRODUCCIÓN

En el otoño de 2008, Estados Unidos enfrentó una de las crisis más severas de las últimas décadas, con un impacto muy fuerte en la demanda, no sólo doméstica, sino a nivel mundial.

De todos es conocida la problemática nacional registrada en los Estados Unidos después de la crisis sub-prime que ha agudizado la crisis que de por sí tenían las empresas automotrices. Los recursos facilitados por el erario de aquel país no encuentran precedente en la historia. En México también se canalizan recursos a través de Nacional Financiera como programa de rescate de esa industria<sup>1</sup>. Esto no modifica el hecho de la fuente de pérdida de dinamismo de una empresa dinámica contra una tradicional conservadora. La distancia sigue siendo la misma y la salida de la crisis de cada una de ellas tendrá el sello de la capacidad de sus recursos para lograrlo internamente. El apoyo exógeno es importante en esta crisis pero la reestructuración interna será determinante para su permanencia como líderes industriales. No obstante a ello se incluye un anexo en donde se establecen características y diferencias en cuanto a capacidades de sus recursos internos.

El caso de la industria bancaria y automotriz son por demás significativos, dado que el gobierno estadounidense ha decidido intervenir y rescatarlas aportando cifras millonarias para el efecto. De hecho la industria automotriz, como la economía estadounidense misma, venían con una sintomatología ya de años que se manifiesta en crisis a partir del 2008. Los problemas financieros, de producción y empleo inducidos por las políticas de tasas de interés, fiscales y de tipo de cambio instrumentadas desde la Reserva Federal e instancias de gobierno responsables, son elementos verdaderos que pueden explicar el proceso crítico en que se encuentra actualmente el mundo mismo. Porque la repercusión no solo es financiero-económica sino social y sustentable.

---

<sup>1</sup> La redacción del diario La Jornada del 5 de marzo del 2009, indica que Nafin adelantó tres mil millones de pesos a las automotrices como plan de rescate.

---

La industria automotriz estadounidense fue la precursora del paradigma de producción mundial por lo menos hasta mediados del siglo XX. Una industria que marcaba lo moderno en todas sus líneas: Diseño, productividad, precios que entre otros cumplían con la calidad requerida por sus clientes como lo muestra la historia que se presenta en el capítulo uno del trabajo.

La pérdida de liderazgo de la GM en la producción de autos en su propio país y en el mundo era un hecho consumado mucho antes de que explotara el problema “subprime” en el sector inmobiliario.

La pregunta que el mundo industrial se formulaba era el porqué de la pérdida de ese liderazgo, pero nadie en su sano juicio, pensaba que pudiera presentarse la quiebra de una de las empresas “símbolo” del poder de mercado de la industria estadounidense. GM se reestructura bajo protección de ley de quiebras y Chrysler pasa a ser de capital extranjero.

Esta pregunta, lleva al autor del presente trabajo de tesis a formular una hipótesis muy sencilla que sigue siendo válida a pesar de los acontecimientos recientes del rescate comentado:

*La empresa automotriz estadounidense ha pasado a formar la parte tradicional del oligopolio mundial, por la pérdida en la capacidad de sus recursos para conectar oportunidades y fuerzas como lo hace la parte moderna ahora representada por empresas extranjeras como Toyota que se quedan con el mercado que antes dominaban las tradicionales.*

Posteriormente se dan cuenta de la presencia de ciertos competidores que poco a poco reducen la fracción de mercado que siempre pensaron les pertenecía. Primero en la década de los ochenta del siglo pasado, encuentran el problema tecnológico que fue superado por técnicas modernas de cooperación pero su caída relativa seguía avanzando hasta llegar a la insolvencia en el pago de deudas, que la hacen

---

propia del lastre en costos por logros sindicales de bienestar, que según no tienen las ahora modernas del oligopolio mundial.

Viene el rescate y la pregunta ahora, que sigue haciendo válida la hipótesis planteada, es si es suficiente el rescate teniendo al mando la misma gerencia, la misma cultura, las mismas capacidades.

En este sentido el objeto del trabajo será el fortalecer la idea de que no es suficiente el rescate de GM y que se necesita retomar el sentido de “modernidad” que se tuvo basada en la capacidad moldeada internamente para atender las necesidades de un consumidor distinto al de antaño que entre otras cualidades tiene la conciencia de preservar la naturaleza para las generaciones futuras de humanos.

El producto automóvil deberá repensarse y con ello toda la tecnología y orientación de la nueva GM y es por ello que en el capítulo tercero se incluyen los factores que han hecho que Toyota avance y los que han dado lentitud de reacción a GM.

Esta reacción de las empresas representativas de la industria automotriz ante una crisis de la magnitud que se ha presentado en los EU, deja ver con cierta claridad, lo que en el presente trabajo de tesis se argumenta en cuanto a la competitividad reflejada en los números de estas empresas. La capacidad de los recursos, sobre todo humanos y la acumulación de inteligencia en las empresas, es una de las ventajas más importantes en la competencia moderna por los mercados.

En el medio industrial para nadie es desconocida la importancia del método de Toyota, no solamente en la industria automotriz, sino en el área manufacturera en su conjunto. GM y las demás empresas *tradicionales* han instrumentado el mismo sistema en sus instalaciones. Sin embargo, para muchos aún es un misterio la diferencia que existe entre una y las otras empresas.

---

El trabajo coincide con los señalamientos de eminentes doctores japoneses<sup>2</sup> que argumentan que “*Toyota no cree que la eficacia garantiza el éxito por sí misma*”, que en realidad tal éxito, viene del hecho de como la empresa “*percibe a los empleados no sólo como pares de manos sino como trabajadores del conocimiento que acumulan chie –la sabiduría– de la experiencia en las primeras líneas de la empresa*”. habrá que agregar que el éxito es una expresión que debe de replantearse ya no solamente en términos de aumento de la riqueza de accionistas, sino en el sentir y necesidad de la sociedad que ahora tiene como peso de conciencia la destrucción del medio ambiente y es lo que marcará la marcha de la industria.

La preocupación de GM, en cuanto a pérdida de competitividad ante Toyota dio pauta al inicio de la presente investigación, dado que esta empresa planteaba que el problema fundamental era de su estructura financiera, básicamente en la carga de prestaciones económicas a los empleados afectando a otras compañías con quienes entablaba una relación más estrecha.

Cabe mencionar que la Industria automotriz en México ha tenido una fuerte presencia en la vida industrial de México, de tal manera que su participación del Producto Interno Bruto es del 3%, su ocupación de empleo formal ha tenido una tendencia de 3% y 6% de las remuneraciones totales<sup>3</sup> con excepción que a raíz de la crisis sub-prime ha presentado problemas en su planta de empleados, generándose cierres temporales de plantas y paros técnicos desde finales de 2008 y casi todo 2009, por lo que la industria se ha tenido que ir reestructurando.

## **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION Y MARCO TEÓRICO.**

En el terreno empírico cotidiano las personas o familias en cierto momento deciden adquirir un automóvil para transportarse a los diversos destinos que su trabajo u ocio le demandan. El mercado le presenta distintas marcas elaboradas por un conjunto de empresas de carácter mundial con presencia en distintos países como armadoras.

---

<sup>2</sup> Hiroataka Takeuchi, Emi Osono y Norihito Shimizu; artículo revista *Harvard Bussiness Review*, Junio 2008

<sup>3</sup> Con base en datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

---

Para un investigador surgen muchas preguntas al respecto de esta actividad que parece tan sencilla, como por ejemplo porque se prefiere una marca a otra. En el caso del presente trabajo la pregunta surge de la información reiterada que se hace en medios de comunicación electrónica y escritos sobre la pérdida de posición de liderazgo por volumen de producción e ingresos de la industria automotriz estadounidense respecto a empresas extranjeras que hace algunos años no tenían presencia significativa.

Se plantea la Hipótesis manifiesta con anterioridad y se pasa a un trabajo de revisión bibliográfica y en medios electrónicos para sustentar el capitulo que se plantea para demostrarla.

Dado el carácter integrador de la investigación, esta comienza desde la evolución que la industria ha tenido, desde la creación del automóvil y como se ha desarrollado su expansión. Desde los mercados industrializados, hasta los sub desarrollados y que a la postre se han convertido en una industria global. El establecimiento de un marco teórico parte de la teoría de los recursos y crecimiento de la empresa, desde los conceptos básicos como las estrategias de crecimiento, la competencia y los recursos productivos que nos permiten dar una idea de lo que buscan las compañías a estudiar en el presente trabajo como lo son General Motors y Toyota específicamente.

Se revisa la estructura actual que tiene el sector automotriz a nivel mundial, el cual se ubica como el tercero con mayor ingreso antecedido por el sector financiero y la industria del petróleo. Este es con el fin del tamaño y los alcances que puede tener la industria en la economía global. Los países en desarrollo están teniendo una participación importante, puesto que naciones como China y Brasil han incrementado su porcentaje de participación en esta industria, obteniendo crecimientos considerables. En tanto que México se mantiene en los mismos niveles de producción, exportación y ventas en esta última década. La industria automotriz tiene su historia en nuestro país, donde la expansión más considerable se dio en la década

---

de los setentas, marcando así a México entre los países como uno de los mayores productores de automóvil

Se consideró interesante incluir las características de la empresa moderna en este caso Toyota, y la tradicional (GM) en la misma redacción en que se va explicando la industria.

En el tercer capítulo se llega al punto de abordar las evidencias empíricas que muestran el manejo de recursos y capacidades que mantienen a una empresa dentro un esquema tradicional o moderno como explicación del porque GM representante de la modernidad por muchos años pasa a convertirse en tradicional respecto al empuje de empresas como Toyota ahora icono de la modernidad empresarial. Se trata la situación de la empresa automotriz tradicional representadas por GM, que pierde el espíritu de modernidad y deja abierto el paso a empresas con ideas frescas y capacidad tecnológica apropias para operarlas como fue el caso de las nuevas que ha permitido ciertas ventajas a la entrada de nuevas automotrices representadas por Toyota.

En el avance teórico para explicar a la firma, los planteamientos de los recursos, las capacidades y las competencias establecen que la estructura y los límites de la firma están asociados con la existencia de competencias individuales o colectivas que se generan mediante las habilidades y conocimiento tácito que de alguna forma propicia y conserva la organización.

El enfoque de recursos también parte de otras dos generalizaciones empíricas:

- Existen diferencias sistemáticas entre las firmas en la medida en la que controlan de manera distinta los recursos que son necesarios para implementar sus estrategias.
- Dichas diferencias son relativamente estables. Los supuestos respecto al comportamiento de las firmas son que las diferencias en las dotaciones de recursos de mismas provocan diferencias en su desempeño (performance), y

---

---

que las firmas buscan incrementar (no necesariamente maximizar) se beneficio económico.

Dentro de la teoría de recursos, el interés central es explicar el crecimiento de la empresa y las razones de la diferenciación y competencia entre firmas, abordando sólo las causas internas a las mismas que generan y limitan su crecimiento. Es decir, lograr una teoría del crecimiento de la empresa<sup>4</sup> que no se base en eventos externos fortuitos. Penrose ubica su trabajo en las teorías que enfatizan el proceso de crecimiento de la firma y que consideran su tamaño como un resultado “más o menos incidental de un proceso continuo de apertura.

El crecimiento de la empresa bajo su perspectiva se presenta como resultado de movimientos acumulativos, progresivos y naturales de la propia empresa (sucederán cuando las condiciones sean favorables). En dicho crecimiento intervienen (y son fundamentales) la motivación y la decisión consciente de los seres humanos.

La teoría del crecimiento de la empresa que esta autora desarrolla, es presentada primeramente como una teoría del crecimiento interno, esto es, sin incluir fusiones (para Penrose cualquier método de combinar empresas existentes es una fusión). Lo hace así porque aunque reconoce la importancia de las fusiones en el crecimiento de las grandes empresas, considera que el proceso de crecimiento de la empresa puede darse sin esta estrategia, aunque a diferentes tasas. Lo que para ella significa una fusión (en cualquiera de sus modalidades), puede ser mejor apreciado considerando el impacto que tiene en el proceso de y los límites del crecimiento interno de la empresa. Con la intención de conocer las alternativas de crecimiento de la empresa, con y sin fusión, y de entender la concepción de la empresa y cómo la motivación humana incide en su comportamiento, se presentan los conceptos fundamentales de este planteamiento teórico.

Una empresa es una colección de recursos, un depósito de conocimientos en la medida en que los recursos poseen competencias individuales y son capaces de proporcionar servicios diversos. La forma de emplear y disponer de esa colección de

---

<sup>4</sup> Edith Penrose, en *Teoría del crecimiento de la empresa*.

---

recursos, entre diferentes usos y en el curso del tiempo, se determina por decisiones administrativas. Al considerar desde este punto de vista la función de la empresa privada, su dimensión (el tamaño) se aprecia mejor mediante la valuación de los recursos productivos que emplea y de la forma en que éstos se asignan. Bajo esta perspectiva teórica, el objetivo de la firma es acrecentar los beneficios totales a largo plazo mediante el crecimiento de la empresa. Esto solamente lo consigue si aprovecha las oportunidades productivas que se le presentan.

Recursos Productivos. Los recursos productivos con que cuenta la empresa son físicos (tangibles): planta, equipo, recursos naturales, materia prima, bienes semi-terminados, etc; intangibles: legales (marcas, patentes), organizacionales (cultura corporativa) y relacionales (reputación, relaciones con proveedores), y humanos (habilidad y conocimiento de la mano de obra calificada o no calificada, personal de oficinas administrativas, financiero, legal, técnico y directivo).

Los servicios son una función del modo en que se emplean los recursos. Un mismo recurso, empleado para fines diferentes o de maneras distintas y en combinación con tipos y cantidades diversas de otros recursos, produce servicios diferentes. De esta forma, los recursos consisten en un conjunto de servicios potenciales y es justamente en la distinción básica de recursos y servicios en donde radica la singularidad de cada empresa.

Entre los recursos productivos de la firma es de especial importancia que cuente con una dirección emprendedora, competente, con experiencia y liderazgo. El que la dirección tenga estas características es lo que le permite generarse la “imagen” adecuada del entorno y le capacita para transformar la ventaja comparativa de la firma (los recursos con que cuenta) en ventaja competitiva (los servicios que proporciona), en la medida en la que es capaz de coordinar los recursos productivos para el aprovechamiento de las oportunidades de crecimiento que se le presenten.

La oportunidad productiva de la empresa se compone de “todas aquellas posibilidades productivas que el empresario ve y aprovecha”. Su aprovechamiento es lo que dinamiza a la firma y le permite crecer. En ese sentido, es la que gobierna las

---

actividades de la empresa. De hecho Penrose señala que una teoría del crecimiento de la empresa es en esencia, un examen de la variación de sus oportunidades productivas y que para encontrar un límite al crecimiento o al ritmo de crecimiento, se debe demostrar que la oportunidad productiva de una empresa tiene un límite en algún momento dado. Enfatiza que “la oportunidad productiva de una empresa será reducida en la medida en que su dirección no vea oportunidades de expansión, no desee aprovecharlas, o sea incapaz de responder ante ella.

Características de los Recursos y Servicios Productivos. En la búsqueda del aprovechamiento de los recursos internos para la explotación de las oportunidades productivas se debe tener presente tres hechos fundamentales. Los servicios productivos son heterogéneos, los recursos productivos son imperfectamente móviles, y el acceso a los recursos y la información respecto a cómo emplearlos es costoso. Estas características son las causantes de que la empresa se diferencie (que transforme los recursos en diferentes servicios), de que no sea capaz de producir cualquier cosa y de que pueda obtener rentas de ellos.

Aunque tanto los recursos materiales como humanos son heterogéneos, bajo esta perspectiva teórica tiene especial relevancia el que los mismos sean capaces de generar distintos servicios y el que estos también tengan la particularidad de ser heterogéneos. La heterogeneidad de los servicios productivos es la causante de la heterogeneidad de la firma en la medida en que con los mismos recursos es posible producir una gama de servicios que pueden generarse al mismo tiempo o en condiciones y momentos distintos, permitiéndole a la firma no detener su crecimiento.

La movilidad imperfecta de los recursos, puede ser explicada considerando que los recursos que actualmente utiliza una empresa, tendrían menos valor en otro uso o que para el propietario actual. Esto hace que su movilidad sea muy costosa o que resulten imposibles de comerciar debido a los derechos de propiedad. De aquí que muchos recursos estén destinados a una firma por mucho tiempo. Si no existiera un límite a la movilidad, una empresa podría producir cualquier cosa. Así, conforme los recursos son más heterogéneos y menos móviles, son más escasas las empresas que los tienen y, en consecuencia, si éstas saben aprovecharlas, obtienen mayores

---

ganancias al mejorar la calidad y bajar precios en los mercados en que se desempeñan.

Las empresas continuamente compiten por el mejor aprovechamiento de los recursos con que cuentan (por obtener de ellos el mejor servicio que puedan ofrecer) y, evidentemente, también compiten por los recursos. Sin embargo, como ya se señaló, la heterogeneidad e inmovilidad perfecta de los mismos, da lugar a que los competidores no tengan posibilidad de tener los mismos recursos, de que los imiten o los sustituyan perfectamente. De aquí que los diferenciales en las tasas de ganancia, así como en el tamaño de las empresas, se expliquen por los diferentes niveles de recursos que se acumulan en ellas. Para la empresa resulta difícil obtener información sobre el descubrimiento y desarrollo de recursos valiosos (sobre los servicios que éstos pueden rendir) debido a los altos costos que esto implica.

Respecto a los recursos, cómo ya se apuntó previamente, el hecho de que se vuelvan específicos a la firma hace que tengan un valor único para ella y en ese sentido su mantenimiento dentro de la firma se va encareciendo. En algunos casos si la empresa no cuenta con un recurso específico o con los recursos específicos para complementar a aquel, la especificidad buscada también puede implicarle altos costos.

Así mismo, la información para obtener de los recursos una mayor cantidad de servicios también es costosa, ya que involucra la realización de las actividades de investigación y desarrollo, la adecuación de nuevos recursos a los existentes y la maduración de esa información a través del conocimiento y la experiencia que se requiere para aprovecharla. De allí que los intentos de los rivales por imitar un recurso serán infructuosos si la fuente de valor y el proceso de extraerlo es difícil de explicar. Entonces, lo costoso y difícil de comunicar conduce a las firmas a descubrir nuevos recursos y a protegerlos de la imitación.

Detrás de la heterogeneidad de los servicios, de la imperfecta movilidad de los recursos y de lo costoso que resultan los recursos y la información, se encuentran dos elementos básicos a considerar: la naturaleza del conocimiento (hecho

---

inegablemente interrelacionado con lo costoso de la información) y la importancia que tienen las decisiones estratégicas empresariales en el desempeño de la firma.

El Conocimiento “Objetivo” y la Experiencia. Las personas pueden adquirir conocimiento de dos maneras:

- Le puede ser enseñado, puede aprenderse de otras personas o de obras escritas porque dicho conocimiento puede ser expresado y transmitido.
- Puede acceder a él mediante “aprendizaje en forma de experiencia personal”.

La experiencia motiva un conocimiento creciente de las cosas y contribuye al conocimiento <<objetivo>> en la medida en que sus resultados pueden ser transmitidos a otros. Pero la experiencia misma no puede ser nunca transmitida; produce un cambio –a menudo muy sutil- en los individuos y no puede ser separada de ellos. Con el incremento de la experiencia se dan cambios en el grado de conocimiento y en la capacidad de aplicar el conocimiento previo y el adquirido. De esta manera, “disponiendo de experiencia, una persona gana sabiduría, seguridad de movimientos y confianza, y todas estas cualidades llegan a formar parte de la misma naturaleza de la persona, e influyen sobre la cantidad y calidad de servicios que puede rendir a su empresa”

Estrategias de Crecimiento de la Empresa. Consiste en buscar y/o aprovechar las oportunidades para emplear los recursos productivos disponibles de un modo más eficiente que el actual. Realiza el análisis de la expansión sin considerar la dimensión (el tamaño) de la firma, aunque reconoce las economías derivadas de la dimensión, tanto para una empresa como para una instalación (establecimiento o planta) de la misma.

Economías de Crecimiento. Cuando una empresa, independientemente de su tamaño, realiza una expansión beneficiosa en determinada dirección aprovechando sus ventajas internas. Estas economías pueden ser al mismo tiempo de dimensión y derivan de ciertos servicios productivos especiales que le dan ventaja con respecto a las demás para ofrecer en el mercado nuevos productos o mayores cantidades de los tradicionales.

---

Economías de Dimensión. Cuando una empresa grande, por el simple hecho de serlo, puede producir y vender bienes y servicios más eficientemente, o goza de ventajas competitivas para introducir en el mercado mayores cantidades de los productos que ya elabora. Las economías de dimensión se generan por un mejor aprovechamiento de los recursos productivos con que cuenta la firma en la forma en que en ese momento se emplean: se elaboran los mismos productos pero en mayor volumen, obteniéndose economías de escala. Este caso se presenta cuando es posible ser más eficiente en los ámbitos tecnológico, directivo o financiero. Esta forma de expansión por aprovechamiento de economías de dimensión tiene dos inconvenientes: sólo es exitosa cuando se prevé que el mercado absorberá volúmenes crecientes de producto; y genera alta especialización, lo que en determinado momento puede limitar a la empresa para aprovechar las oportunidades productivas que se le presenten.

De esta forma “la especialización dentro de una empresa se produce sólo cuando su producción es lo suficientemente grande para justificarla. Cuando la demanda de servicios especializados es grande, la empresa tiene que realizar tal especialización al menos en un grado mínimo, ya que de lo contrario, su ineficiencia sería tal que incluso si tuviera una posición muy protegida sufriría de serias dificultades administrativas o técnicas y, con ello, un aumento considerable de costos”.

Ante las limitaciones de las economías de dimensión o de escala, se puede optar por aplicar estrategias que permitan obtener economías de crecimiento a través de la diversificación y la fusión. Ambas con distintas modalidades.

La Competencia Bajo la perspectiva de Penrose la competencia tiene un papel fundamental, es la que empuja a la empresa a aprovechar al máximo sus recursos para poder permanecer en el mercado ofreciendo más productos y servicios.

La competencia afecta a las empresas de diversas formas dependiendo de las características de cada una de ellas y del sector en que se desenvuelven. De esta manera, ante la competencia resulta tan vulnerable una empresa que carece en su totalidad de especialización, como lo está una empresa completamente especializada

---

en una industria en la que la competencia está asociada a una rápida innovación. Ambas deben buscar ampliar continuamente sus conocimientos técnicos y de mercado para poder responder a las condiciones cambiantes del entorno. Entre sus conclusiones Penrose subraya a la competencia como la base de la lucha entre las grandes empresas. Es la impulsora y conductora de las investigaciones e innovaciones en que las empresas se comprometen, al mismo tiempo que es la misma competencia quien las justifica.

---

# CAPITULO 1: EVOLUCION DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

*El presente capítulo tiene como finalidad revisar la evolución de la industria automotriz, desde sus orígenes con su aparición en Europa, junto con el paradigma Fordista hasta la década de los setentas en que emerge la nueva industria que se consolidará como el nuevo paradigma de la competitividad en el mundo del siglo XXI. Asimismo, se pretenden resaltar los factores internos y externos que han impulsado los resultados de esta industria a lo largo de la historia y la influencia que ejerce en el conjunto económico de los países en que se establece, y por último el surgimiento de la industria automotriz en México así como su desenvolvimiento hasta la actualidad.*

## 1.1 DESCUBRIMIENTOS QUE TRANSFORMAN LA INDUSTRIA.

La industria automotriz tradicional ha venido evolucionando con el desarrollo mismo de las fuentes de energía, además de tecnologías de los materiales para su construcción y las infraestructuras que se establecen en el desarrollo sectorial de cada una de las naciones.

La idea de la máquina con impulso propio, data desde la primera gran revolución industrial en Inglaterra con base en vapor, para consolidarse a finales del siglo XIX y principios del siglo XX con el desarrollo de otro tipo de energía para así, llegar al nuevo enfoque de capacidades de recursos con combinaciones de energía de impulso, esto a partir de la década de los ochenta hasta lo que va del siglo XXI.

Tanto en Europa Occidental como América del Norte, son regiones pioneras que establecieron a la industria automotriz *tradicional* como un sector importante en la economía mundial. Si seguimos la línea de producción histórica, es probable que ninguna agrupación industrial haya tenido un despliegue semejante, especialmente en las fases de crecimiento largo, cuando sus tasas de crecimiento son

---

exponenciales tal y como se muestra en la gráfica de la producción automovilística durante los años que cubren el siglo XX (Véase Grafica 2), por lo que la industria del automóvil a lo largo de sus más de cien años de historia, es un reflejo mismo del capitalismo.

En el presente trabajo se pretende analizar los elementos que provocaron el surgimiento del automóvil en medio de la segunda revolución industrial. Durante esa fase, se presentaron una serie de creaciones tecnológicas que darían un nuevo ciclo de gran productividad, tanto en la industria textil, químico y eléctrico; como con el surgimiento de nuevas industrias como la radio, el ferrocarril, el transporte marítimo, el transporte terrestre, por citar algunas. Tales industrias contribuyeron al incremento en las comunicaciones, el intercambio mercantil y de personas a nivel mundial, alcanzando límites inimaginables que beneficiaron al comercio a partir la integración de mercados.

La industria automotriz se vería beneficiada ante este cambio que se estaba generando en todos los demás sectores y de manera más dinámica. La contribución de los primeros constructores europeos y norteamericanos fue el lograr hacer la síntesis perfecta del acoplamiento de dos tecnologías supuestamente separadas: *el motor de combustión interna*, que fungía como un sustituto de las fuerzas motrices externas y *la ingeniería de la suspensión junto con el rodamiento de los ejes*. Muchos de ellos eran técnicos, artesanos, ingenieros o empresarios relacionados con el negocio del transporte. El año de 1886 puede decirse fue el año de creación del automóvil, cuando el alemán Karl Benz probaba un triciclo con motor casero. Si bien no se ha precisado a ciencia cierta de donde se creó el automóvil, tanto ingleses, suizos, franceses y alemanes se discuten el título hasta la actualidad.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Por un lado se encuentra el suizo Isaac de Rivaz, quien desarrolló un motor de combustión en 1807 y al belga Jean Joseph Etienne Lenoir, que impulsó con gas su motor (construido en 1860) y a quien corresponde la primacía en la creación de un propulsor de combustión interna que funcionó. Artículos y revistas francesas que se publican en la actualidad se atribuyen la creación del automóvil basándose en la patente que obtuvieron el 12 de febrero de 1884 con Edouard Delamare Deboutville y León Malandin; tan es así que en 1984 Francia celebró el centenario del automóvil con una gran exposición en París. A ciencia cierta no se tiene conocimiento de que el auto en el que Delamare Deboutville instaló el motor que había patentado, haya funcionado de manera correcta y efectiva.

---

Al tiempo que Kart Benz perfeccionaba su motor, formaba una sociedad con Gottlieb Daimler dando origen a la Deutz, productora de motores destinados a usos industriales. Luego es el propio Daimler quien, conjuntamente con Wilhelm Maybach, construye un motor y lo adapta a una bicicleta lo que en 1895 da origen a la motocicleta. Años más tarde, se formaría la Daimler Benz, quien exportó sus motores a Francia para que los utilizaran Panhard y Levassor. También Peugeot compró la licencia y para los alemanes, fue quien consolidó la industria francesa del automóvil. Hay periodistas europeos que aceptan que los alemanes inventaron el auto y los franceses lo desarrollaron con el aporte del ingenio galo.

### GRAFICA 1



*Karl Benz patenta, el 29 de febrero de 1886, su triciclo a motor (izquierda) en tanto, a 100 Km Daimler ensaya un vehículo autopropulsado de cuatro ruedas. Ya en 1887, a un año de su patentamiento se comienza a vender el triciclo de Benz. (Derecha).*

El primer impulso de la industria automotriz se concentró en la tecnología del desarrollo del producto mismo, es decir, la transformación del descubrimiento científico de la energía hacia su aplicación técnica por personas interesadas en lo pragmático del suceso.

Durante la transición al momento de construir los primeros automóviles, se empiezan a comercializar estos productos provocando el inicio de una de las industrias más predominantes del siglo XX. Se comercializa el motor Daimler, se construyen nuevos

---

motores en otros países y al mismo tiempo, nace el primer vehículo de Henry Ford. Es así como se estaba dando el comienzo de una nueva industria que sería de gran importancia en el siguiente siglo.

A todo esto, el motor Daimler comienza a ser vendido en Francia en 1887 y luego fue construido en los talleres de René Panhard y Emile Levassor. Con aportes de este último, se construye un vehículo en 1891. Es el primero con motor delantero y tracción en las ruedas de atrás. Levassor sería el primer constructor que planea un automóvil como conjunto integrado, todo un precursor de la industria. A causa de estas invenciones, se empieza a extender por otras latitudes la fiebre del automóvil.

En Estados Unidos, funciona el primer auto en 1893 y en Inglaterra Frederick Lanchester idea uno con motor de dos cilindros en 1897. Muchos fueron, los autos que se fabricaron en uno y otro país con licencias habilitantes, en su mayoría procedían de fabricantes franceses. Esto es muy importante para la naciente industria del automóvil, porque le imprime aspectos fundamentales que en el futuro serán determinantes en su competitividad y evolución: el diseño e impulso de la industria a nivel mundial. En Francia era una explosión de entusiasmo por los nuevos vehículos y nacen varias marcas que alcanzarían gran prestigio en otras latitudes.

Con lo comentado en los párrafos anteriores, podemos comprender el creciente interés en los países más industrializados y de cómo se empieza a tener una visión empresarial y con ello, fines de lucro, mientras que al principio el principal fin era la innovación y que nació con las curiosidades de los precursores que inventaron el automóvil.

Con el paso del tiempo, hubo elementos en que los autos se tuvieron que ir adecuando a las necesidades de aquellos que estaban interesados en obtener uno. El primer elemento a ofrecer era la velocidad, ya reconocida, pero ahora era necesario adecuarla al traslado y comodidad en los desplazamientos a distancias relativamente grandes. Es por eso, que en la transición de un siglo a otro, se empiezan a interesar en la velocidad que un automóvil pueda alcanzar.

---

---

Se recopilaron datos acerca de las estadísticas de cómo fue evolucionando la velocidad en la transición de los siglos XIX Y XX.<sup>6</sup> Las carreras de autos continúan y se convierten hasta la fecha en excelentes medio de publicidad de los nuevos adelantos de la industria automotriz.

Estados Unidos no había participado activamente en el nacimiento de esta actividad. Pero a principios del siglo comienza un auge que ya no abandonaría hasta convertirse en verdadero líder mundial, al menos en la cantidad de vehículos producidos. En 1900 nace la Auburn, fundada por Frank y Morris Eckhart, de la Eckhart Carriage Company, tres años más tarde presentarían su primer auto. Henry Leland, presidente de la Cadillac Automobile Company fundada en 1902 lanza en Octubre de ese mismo año su primer modelo. Henry Ford había sido jefe de ingenieros de la Cadillac y en 1901 arma su primer auto de carreras con un motor de dos cilindros mientras que en 1903 fundó la Ford Motor Company.

Al despuntar el siglo XX y con sistemas productivos donde predominaban los procesos manufactureros – artesanales–, la industria del automóvil fabricaba una cifra cercana a las 10000 unidades al año. En el año de 1901, los principales núcleos productivos que concentraban poco más del 90% de la producción mundial estaban en Estados Unidos (492 unidades), Francia (3000) y Alemania (2312)<sup>7</sup>.

En estos primeros años del siglo XX, los franceses eran los fabricantes europeos más desarrollados; en 1902 poseían una producción similar a la norteamericana y un año después, por única vez en el siglo XX, superan la producción norteamericana con una cuota del 40% contra 34.63% del mercado total.

Puede decirse, que en el fondo, el auto era visto como un juguete para adultos, tanto para los que los fabricaban como para quienes lo compraban y de ahí partiría hacia el

---

<sup>6</sup> En 1898, se establecieron una marca de 63.137 km/h en un kilómetro, al comando de un Jeantaud con motor eléctrico. Seis años más tarde, con un Darracq de motor a explosión 22.5 litros de cilindrada y 200 HP ostenta el record de velocidad con 176.420 Km/h. La fiebre de la velocidad se había desatado. Parabrisas Num. 100 Argentina.

<sup>7</sup> Juárez Núñez Humberto, *El Auto Global*, 2005

---

uso cotidiano de las familias. Llegaba el momento de proporcionarle un verdadero valor de uso para el grueso de la población, pero también, un bien capaz de proporcionar ganancias extraordinarias a sus constructores.

Lo cierto es que en 1900, Europa contabilizaba más de un millar de marcas de autos en fabricación. El Salón del Automóvil de París de 1904 mostró la evolución lograda en esos pocos años.<sup>8</sup>

La industria del automóvil iba en franco avance y un ejemplo claro fue que la firma Wolseley de Inglaterra ya fabricaba 3.000 unidades por año. En tanto en Italia, nacía la Anónima Lombarda, que sería conocida más adelante como Alfa Romeo. Si bien este periodo fue una época de contrastes, de hechos insólitos y de novedades; el automóvil había llegado a establecer marcas de velocidad insuperables, por lo que las armadoras tenían que voltear a otro elemento: la comodidad y el equipamiento. Esto obligó a los constructores a agrandar los chasis y motores. Los autos llevarían mesas, armarios, floreros, luz eléctrica en el habitáculo, baúl con herramientas, es decir, todos los lujos posibles para poder viajar cómodamente.

En Septiembre de 1908 William C. Durant funda General Motors Company, la compañía más grande durante casi todo el siglo XX y cuya primera marca sería el Buick. Un mes después se empieza la producción del Ford T, que adquiere en poco tiempo gran fama internacional, debido a que cambió un hito en la manera de producir. Por cierto que con este modelo alcanza su madurez lo que será conocido como paradigma del fordismo, o sea, la operación estandarizada dentro de una línea de flujo continuo, que dominará la producción, más allá de la industria automotriz por más de medio siglo y que inició su desarrollo con el Ford A.

Para 1913 los Estados Unidos de Norteamérica se convierten en líderes absolutos con 80% de la producción mundial y en los años de la primera guerra, con 95% del

---

<sup>8</sup> Se expusieron 6 autos de accionamiento mixto nafta - electricidad, 9 a vapor y 297 con motor de explosión, totalizando 312 vehículos. Representaban 166 tipos de mecánica diferente, producida por 82 constructores franceses, 8 alemanes, 6 belgas, 3 ingleses, 3 suizos, 3 italianos, 2 americanos y un holandés. El chasis más barato correspondía a unos 6 caballos de potencia y costaba unos 2.700 francos y el más caro de 70 HP de potencia tenía un costo de hasta los 45.000 francos.

---

total. La guerra, al convertirse en una situación indeseable, aumenta el ingenio, la creatividad y la productividad en la creación de maquinaria que sería aprovechada en tiempos de paz para la producción automotriz. Por ejemplo, la experiencia y tecnología en el perfeccionamiento de los motores para aviación, que debían ser más confiables y rendidores así como los desarrollos y descubrimientos de los ingenieros aeronáuticos en materia de aerodinámica, pasan al motor del automóvil.

El automóvil se beneficia, naturalmente, con la evolución surgida a raíz del perfeccionamiento de los motores para la aviación. Poco a poco, se aprovecharían los desarrollos y descubrimientos de los ingenieros aeronáuticos en materia de aerodinámica. Después de los años de privación y sufrimiento de la guerra, Europa es invadida por una ola de optimismo. El bienestar pasa, indefectiblemente, por la adquisición de un automóvil.<sup>9</sup>

En cuanto a la producción, la industria del automóvil entra en una carrera vertiginosa. En 1913 producía poco más de un cuarto de millón de unidades (254756) y en 1915, en la víspera de la primera guerra mundial, ya había superado la barrera del millón de unidades anuales (1014904). La razón de estos comportamientos iniciales, debe explicarse en el hecho de haber obtenido en un proceso que finalmente había logrado la operación estandarizada dentro de una línea de flujo continuo. (Véase grafica 2).

La producción en cadena continua o en masa, fue una innovación capitalizada por Henry Ford. De esta forma, los fabricantes del Middle West norteamericano, obtienen un control absoluto. Quienes ya en 1913 superan 80% de la producción mundial. En los años de la primera guerra mundial, cuando el escenario de la guerra se presentaba en Europa, los norteamericanos tienen la supremacía absoluta con cuotas cercanas al 95% del total.

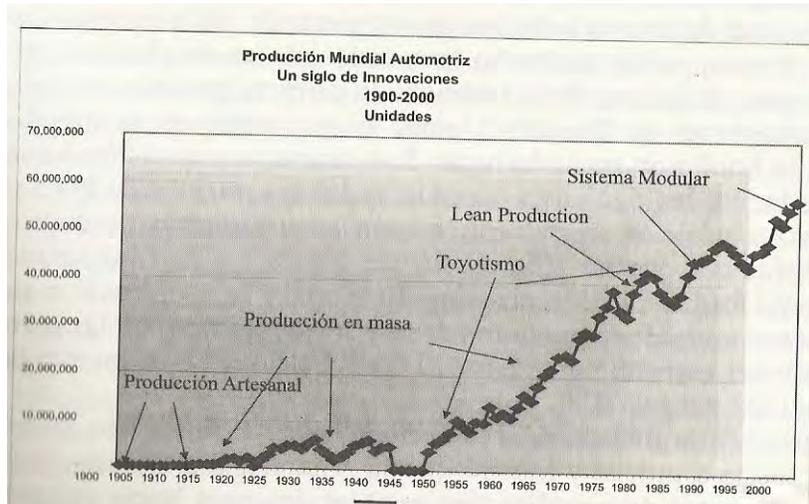
---

<sup>9</sup> En 1919 los periodistas de esa época opinan: *"Hoy es la época de las carreras. Para los fabricantes, la carrera por el cliente. Para el cliente, la carrera por el auto."*

---

---

## GRAFICA 2



FUENTE: World Motor VehicleData 2002.

Con el desarrollo y finalización de la guerra, los países que tomarían la delantera en el proceso de industrialización desatado durante la Primera Guerra, fueron Estados Unidos, Francia, Alemania e Inglaterra. En 1917 nace la Lincoln que, con los años sería absorbida por Ford. Más tarde, en un periodo de cuatro años (1919 – 1923) se formarían empresas como Citroën, Dupont y Jaguar.

El progreso operado en el equipamiento y herramientas de las fábricas, permite ahora ofrecer autos que se venden ya carrozados y totalmente equipados, a precios razonables. Es el periodo donde se empieza a consolidar como una industria más firme y que tiene una participación importante dentro de las economías de cada uno de los países industrializados.

En el periodo de 1926 – 1933 se resalta la fundación de otras marcas y el surgimiento del mercado asiático. Se fundaron dos empresas grandes de Europa: la BMW en Alemania y la MG en Inglaterra. Se unen Benz y la Daimler, dando lugar a la Daimler Benz. Japón empieza a producir automóviles bajo licencia europea y americana. Bugatti crea "La Royale" y trata de vencer a los Alfa Romeo en las competencias automovilísticas.

---

---

Durante este período, se ve incrementar la actividad de Chrysler, fundada en 1925 y ver nacer otras empresas importantes. En 1926 surgiría Pontiac, sucesora de Oakland en los Estados Unidos, donde años más tarde sería absorbida por General Motors. En 1928 se fundaban B.M.W. en Alemania y M.G. en Gran Bretaña; entre tanto, se nota que Europa va abandonando su papel de mentora de la industria automotriz en favor del desarrollo avasallador que está presentado los Estados Unidos. El mercado norteamericano es poderoso en los años previos a la gran depresión de 1929 y los autos son cada vez más potentes, pesados y lujosos. Incluso en esta etapa aparecen los grandes desarrollos tecnológicos en algunos modelos.

En tanto, las carreras en el Viejo Mundo se fueron convirtiendo en clásicos, algunos de los cuales son disputados hasta hoy, y se consolidan como una plataforma para las compañías automotrices y de autopartes para presentar la calidad de sus productos, por tanto, las competencias automovilísticas crecen en importancia.<sup>10</sup>

En los años que precedieron a la gran depresión, la producción ya era de 6.3 millones de unidades y es en 1932 cuando se presenta la primera gran contracción (-1.9 millones de unidades) presentando signos de recuperación hasta finales de los años treinta y como es conocido, durante los años de la segunda guerra mundial, cuando la capacidad instalada de esta industria se vuelca a la fabricación de armamento y vehículos para la guerra, la cuota anual vuelve a comprimirse hasta los niveles de producción obtenidos en los años 1914-1915. (Véase gráfica 2)

Las innovaciones sistematizadas por Henry Ford habían mostrado por años su supremacía en cuanto a técnicas de producción. Sin embargo, dos décadas después empezarían a mostrar una debilidad estructural: estaban sustentadas en la fabricación de un solo producto estandarizado, es decir, no tenían diversificación.

En los Estados Unidos durante los años veintes, el mercado exigía mayor diversidad, cuando el auto se empezaba a transformar en un punto de distinción, en un referente social, en el nivel de éxito logrado para escalar la pirámide en una sociedad

---

<sup>10</sup> Las 24 Horas de Le Mans y las famosas 500 Millas erigen héroes y marcas famosas.

---

competitiva, aspectos que se reflejaban en la segmentación y polarización del mercado basado en los niveles de ingreso y capacidad de consumo.

La respuesta a esta característica de la demanda fue ajena a Ford, salió de las entrañas de la competencia, surgió una propuesta organizativa diferente, innovadora, audaz: diversificación de modelos, fragmentación de la gran corporación en divisiones productivas, aparición de especializaciones financieras de las compañías y marketing para provocar *sinergias* con los consumidores.

Es ahí donde aparece la figura de Alfred Sloan, director general de General Motors a mediados de la década de 1920. La oferta fue diversificada en una gama de cinco tipos de productos (producidos por cinco divisiones autónomas de GM) que cubrían desde el auto más barato, (el Chevrolet que competía con el Ford T), hasta los más lujosos y sofisticados como el Cadillac.

Sloan introduce variantes llevando a la perfección la estandarización de los productos que eran comunes para todos los modelos<sup>11</sup> que en la fase de ensamble era planeadamente *cubierto* por los accesorios que identificaban las diferencias de uno u otro modelo. Este hecho provocó que GM se convirtiera hasta el año 2007 en el mayor fabricante a nivel mundial.

Al mismo tiempo en que se tenía la presentación de varios productos, también empezaron a crearse los autos de Gran Turismo tales como Delage, Mercedes, Alfa, Packard, nombres que a fines de los años treinta fueron orgullo de su generación y se perpetuaron en el tiempo. Además, aparecen los autos chicos, económicos, de baja cilindrada y accesible a estratos sociales más bajos. Los incrementos de peso y potencia elevaban los consumos. Claro que la época no ofrecía tragedias ecológicas ni crisis energéticas. Los combustibles eran baratos y el consumo era lo que menos preocupaba a quienes compraban un automóvil en la década de los treinta.

---

<sup>11</sup> plataformas mecánicas, generadores, baterías entre las principales.

---

La Gran Guerra se repite a partir de 1939 y las fábricas de automotores deben dedicar su capacidad productiva, una vez más, a las necesidades militares de sus países. Como consecuencia, la fabricación de automotores civiles se interrumpe entre 1942 y 1946 donde las fábricas no producen automóviles en ese periodo. Al tiempo en que la guerra estalló, afectó las relaciones económicas e industriales al interior de los países, en la región europea occidente y en el extranjero

Al finalizar la guerra surgió un fenómeno extraño que se producía en algunos países de Europa, a los que la Guerra había maltratado más de la cuenta. Los grandes aviones de bombardeo al igual que algunas maquinarias viales y agrícolas, dotadas de motores diesel, muchos de ellos tenían, para la puesta en marcha, un pequeño motor auxiliar que se usaba para darle manija al motor principal.

Al suspenderse la fabricación de bombarderos, empezaron a sobrar estos pequeños motores y la falta de vehículos al igual que la escasez de combustibles aguzaron el ingenio. El fenómeno se experimentó, en forma especial, en Italia, Alemania e Inglaterra y en toda Europa. Los excedentes de guerra se terminaron pronto, pero ya los ciudadanos reconstruían su patrimonio y mejoraban sus ingresos. Europa renacía y con ella, la industria automotriz, que iba presentando autos cada vez más completos y potentes, cada país evoluciono en diferente sentido.

Países como Italia diversificaron sus modelos, ya que contaba con grandes marcas como Ferrari (que recién nacía), Maserati, Lancia y Alfa Romeo, que fabricaban autos deportivos y algunos con motores de gran cubaje. Inglaterra, sin muchas angustias repite sus modelos antiguos casi sin retoques.

Por otra parte, las firmas estadounidenses comienzan a abrir sucursales en el Viejo Mundo, si bien, ya no las tenían desde antes del conflicto. Los modelos que comienzan a aparecer en la década del cincuenta resultan verdaderos éxitos. Esto, a pesar de que muchos países no consideran estas fábricas como propias.

---

En Estados Unidos, las fábricas seguían evolucionando, pero ya se vislumbraba la necesidad de introducir autos de menor tamaño en plaza. Lo cierto es que una firma tradicional del mercado americano concretó una maniobra que sin saberlo, cambiaría gran parte de la historia del automóvil del mundo con la aparición de los autos compactos. Este es un capítulo importante en la historia del automóvil porque marca una profunda transformación de criterio en un pueblo netamente consumidor de grandes motores, carrocerías de dos toneladas –en promedio- y consumos altos.

En tanto que Japón, después de una intensa recuperación a raíz de la segunda guerra mundial, logró incentivar sus procesos de investigación y desarrollo de nueva tecnología, en sectores como el automotriz alcanzando niveles productivos. Las firmas Nissan y Toyota que ya se habían conformado antes de la guerra, habían logrado producir autos y métodos de inventarios que resultaron eficaces. El éxito que habían obtenido en la fabricación de autos permitió la exportación de sus primeras flotillas a comienzos de los años cincuentas a Asia.

Hasta 1963, la industria norteamericana ofrece un panorama muy variado. Parecería que navegaba sin rumbo. Las gerencias de ventas se desesperan al no saber cómo modificar las preferencias de los compradores que siguen mirando hacia los modelos importados y nadie se explica por qué. Y Europa sigue incrementando sus exportaciones a América del Norte además que el fenómeno Volkswagen comienza a preocupar porque se venden cada día más.

Pero aunque a veces parezca lo contrario, las grandes industrias poseen cierto nivel de perspicacia. Sus departamentos de estudios (de mercado, de ventas, de finanzas y varios otros) allegan a las gerencias de las últimas noticias y los pronósticos, ya sea bueno o malo. Las grandes empresas comienzan a estudiar las cosas con toda rapidez. En 1959 la Ford lanza un concepto cuya paternidad se atribuye, aunque es notorio que se basa en el proyecto Rambler de American Motors. Se habló en ese tiempo de un auto compacto como intento de definir un auto con la misma capacidad de uno grande pero de dimensiones exteriores reducidas. Esto, independientemente

---

del tipo de construcción que se emplee, el término compacto se refiere exclusivamente al tamaño.

Mientras que en Europa, las filiales europeas de las grandes marcas americanas se encontraban en su esplendor, casi podemos decir que dictan la moda en esos años. Por supuesto que esto ocurre sólo en un nivel determinado, ya que ni Ferrari, ni Alfa Romeo, Lancia, Rolls Royce, Maserati, ni tantas grandes marcas de diversos orígenes se dejaron influir jamás por este tipo de modas.

Se acerca la década del setenta y la euforia desatada en todo el mundo por automóviles más potentes y más grandes no cesa. Los ensayos que había realizado Ford en 1955 habían sido repetidos por Fiat en 1959. Tendían a demostrar la conveniencia de utilizar los dispositivos de seguridad activa y pasiva que se iban desarrollando en los diversos países productores de automotores. Esta preocupación, por la seguridad del automovilista y sus acompañantes, se incrementa a partir de 1964 y tanto Mercedes Benz como Renault encabezan los trabajos en ese sentido.

El sector automotriz estaba entrando en una nueva era: la de los robots y la electrónica. Y como un dato importante a resaltar, son las cifras de producción de los fabricantes europeos, quienes veían incrementar su producción año con año, mientras que en los Estados Unidos hace rato que Ford y General Motors habían superado 1.200.000 unidades al año. En estos años el poder adquisitivo mejora y el público se va volcando a vehículos cada vez más grandes, pesados y mejor equipados. La industria japonesa se va acercando a los diseños europeos modernos y comienzan a invadir el mercado. En los Estados Unidos culminan los ensayos iniciados casi diez años antes por Chrysler, General Motors y en menor escala (camiones) por Ford para utilizar turbinas de gas como grupo propulsor.

Es la época de la inyección de combustible, de la carburación controlada por computadoras, de los accesorios sofisticados, de los turbos, de los túneles de viento., pero al mismo tiempo, es la época de la tragedia ecológica, de la extinción de los combustibles tradicionales y de los autos veloces.

---

## 1.2 Repercusiones de la Industria y la Gota del petróleo

En este apartado se buscar estudiar la situación que experimentaron los países desarrollados al final de la década de los setentas, periodo en el cuál surgió una crisis que provocó disminuir los ritmos de crecimiento, así como detener la expansión que se había tenido en la década de los cincuentas y sesentas -época en la cual presentaban ritmos de crecimientos sostenidos- mencionadas en el subcapítulo anterior.

El desarrollo económico de los países occidentales se vio afectado en su mayoría por el incremento del precio del petróleo. Así como por las exigencias en la demanda de bienes de consumo duraderos, sobre todo, aquellos que ofrecían mayor calidad y ahorro de combustible. Durante la década de los setentas, se había adquirido conciencia plena del absurdo que significa que una sola persona utilice, durante todo el día, un vehículo que ocupa entre 8 y 10 metros cuadrados de piso creando embotellamientos, interrupciones y trabas en la circulación dentro de las zonas urbanas.

La gota de agua que derramaría el vaso -o mejor digamos la gota de petróleo- cae a fines de 1973, pocos días después de la guerra del Kippour. En ese vaso navegaban los ecologistas y humanistas de auto fobias patentadas. Irritados por la posición adoptada por los países occidentales, los países árabes se dan cuenta que de esos países, altamente industrializados, tenían un Talón de Aquiles: no disponen de petróleo bajo su suelo. Y sin petróleo no es posible ejercer una industria, nada de carburantes, ni aviones, ni autos. El 18 de Octubre la OPEP<sup>12</sup> decide aumentar un 68 por ciento el precio del petróleo crudo y esto, es sólo el comienzo. Toda la economía de los países industrializados que no producen petróleo, quedaría desbalanceada.

La contracción ocurre en los años 1973 – 1974, la producción cae por un valor porcentual de -10.85 y esta disminución afecta directamente a las grandes

---

<sup>12</sup> Organización de Productores y Exportadores de Petróleo. Conformado por Arabia Saudita, Irán, Irak, Venezuela, Kuwait, Nigeria, Libia, Dabaí, Sarjah, Indonesia, Argelia, Ecuador, Qatar y Gabon.

---

---

productoras: Estados Unidos (-20.9%), Alemania (-21.5%) e Inglaterra (-10.5%). Esta incertidumbre que generaba esta contracción, provocaba una subida en los precios en el mercado, lo que desencadenaba una inflación en casi todos los países industriales. El modelo *keynesiano*<sup>13</sup>, la llave de las políticas de la gestión de la demanda del Estado, no estaba capacitada para atacar al mismo tiempo el fenómeno de inflación y desempleo. Por un lado, que la desaceleración genera desempleo y meter marcha a estimular el crecimiento provocaba inflación.

Los incrementos sucesivos en los precios de los combustibles operados a nivel mundial ente 1974 y 1975 provocan limitaciones de velocidad, nuevas reglamentaciones y el pensar una posible extinción del automóvil. Se predice una decadencia completa en los próximos años, con detrimento de la calidad, el confort, las performances y la seguridad activa de los vehículos. Los constructores, se supone, se dedicarían a ahorrar dinero y no a mejorar los motores, suspensiones y frenos. Basta que los autos puedan viajar a la velocidad permitida.

Las nuevas exigencias en las características en los productos, donde se pedían autos con mayor ahorro y rendimiento de gasolina, marcaron una nueva fase para fabricar este producto. Se habían detectado nuevas transformaciones en la industria.

Las armadoras supieron ajustar sus productos a la evolución, de acuerdo a las limitantes y reglas. Por una parte se inicia un proceso con la introducción de un nuevo combustible como es el diesel de los automóviles y pick ups. Por la otra, se comienza a pensar seriamente qué vehículo es apropiado para un empleo específico.

Se empieza a considerar qué cantidad de personas y/o carga transportada habitualmente y cada vez es menor la cantidad de gente que compra el auto más grande que encuentra simplemente por "status". Nació así una generación de automóviles que podrían llamarse "razonables", de tamaño pequeño que se

---

<sup>13</sup> Que acelera o frena en función del Estado de la economía general. En el primer caso estimula el crecimiento y en el segundo impide el sobrecalentamiento de la economía.

---

beneficiaban con una relación peso/potencia favorable por sus motores, que erogaban potencia suficiente.

A estos nuevos autos se les unió un verdadero enjambre de pequeños vehículos japoneses. Es así donde la industria moderna empieza a emerger, gracias a la crisis de 1973. Con un rendimiento superior, economía de combustible, buen grado de terminación y excelente equipamiento -hasta entonces solo visto en autos grandes- estos autos sub - compactos nipones convencieron a muchos de que no solamente el auto de alto consumo y grandes dimensiones era agradable de manejar.

A todo esto, se producen novedades importantes. Los nuevos vehículos que se producen a partir de 1980 van incorporando adelantos que, hasta el momento, sólo se empezaban a encontrar en autos de prestigio y por ende, de precio.

Si bien se mostraron algunos signos de recuperación en el periodo de 1976 – 1978 cuando la producción se recupera de 38 millones de unidades, avanza hasta 42.2 millones de unidades antes de que llegara una crisis de 1979 – 1982

El modelo japonés dejó de ser un acontecimiento nacional que en un primer momento tomó por sorpresa a los fabricantes occidentales, atribuyendo sus éxitos a criterios de índole social, geográfico, histórico y cultural. La pregunta para el mercado en general, era ver si en ese momento era posible transferir el modelo que Toyota había implantado en su país. Se tuvieron que hacer revisiones profundas de los postulados de productividad, de calidad y desempeño. Los resultados son el mejor ejemplo de la superioridad en el nuevo modelo y como una referencia del punto de origen de la nueva dinámica es cuando, en plena crisis, la producción norteamericana (de ocho millones de unidades) es superada por la japonesa con once millones de unidades. (Véase Gráfica 3).

GRAFICA 3



FUENTE: World VehicleData 2002

La competencia entre los agrupamientos de fabricantes a partir de la suma de las producciones nacionales, ya es más bien una medida falsa, pues está solo revela la parte más general y deja de lado los generadores reales de un proceso internacional que sobre la base de la rivalidad abre espacios de asociación y cooperación.

Así, con la recuperación y el crecimiento en el periodo de 1983 – 1994, las cadenas productivas son reconstruidas y/o reorganizadas abriendo una fase donde la figura de la competencia por los diferentes nichos de mercado: compactos, deportivos, de lujo, vehículos ligeros y comerciales va a coexistir con formas de cooperación con impactos nacionales e internacionales. La cooperación en este nivel tiene dos expresiones generales: asociación entre grandes empresas ensambladoras y entre empresas de autopartes.

Estas cooperaciones y agrupaciones durante los ochentas, como ya se había comentado, que era como parte de la reestructuración en los países occidentales,

---

aparecieron esquemas de cooperación entre aparente rivales: GM –Toyota; Ford – Mazda; Chrysler – Mitsubishi. Dichas asociaciones asumieron diversas formas, como lo fueron proyectos comunes para desarrollo de plataformas o simplemente cooperación tecnológica- productiva– financiera, etc.

Las firmas automotrices se adaptaron a los cambios con sus propias estrategias, el avance en las telecomunicaciones logró el acercamiento entre los diferentes países, estos pudieron conectarse con los dispositivos, tanto de almacenamiento como de procesamiento de información para su interacción. La industria automotriz, se ha tenido que ir adaptando a los cambios que se han presentado a lo largo del siglo XX y parte del siglo XXI, porque el automóvil ya es parte inseparable de la vida del hombre, de su rutina y sus costumbres.

---

### 1.3 Expansión Mundial

La historia de la industria del automóvil, es una historia de cambios e innovaciones que se expresan en diversas formas de integración industrial, entre sus partes componentes. Los primeros años, se pasó del tránsito manufacturero a la producción en masa, que tendría un signo de integración productiva muy diferente a lo que los maestros japoneses propondrían como paradigma alternativo.

La diversidad de la demanda a partir de los mercados nacionales, cede el paso a tendencias de homogeneización que tiene un impacto claro en las estrategias productivas a la entrada del siglo XXI. El desempeño de trabajo a escala internacional, diferenciado por sus niveles de costos y de productividad, ha ingresado a procesos de homologación. Las decisiones para la adopción y/o adaptación de nuevas tecnologías de fabricación, son resultado de la forma en que las tendencias generales se desarrollan con más o menos fuerza en niveles como: magnitud y localización de los mercados, preferencias de los consumidores, niveles de costos laborales, regulaciones locales para estimular los flujos de inversión, paridad de monedas nacionales, por citar algunos ejemplos.

La internacionalización de la producción es uno de los fenómenos más trascendentales de la economía en la segunda mitad del siglo XX. Este proceso de internacionalización, consagra a las empresas multinacionales como una de las instituciones más influyentes en la estructura económica de los países en los que se encuentra.

Uno de los enfoques más importantes que tocan el tema, es el núcleo explicativo de Hymer<sup>14</sup> y sus ventajas oligopólicas, que es el tipo de mercado en el que se encuentra estructurada la industria automotriz. Hymer formula una crítica sobre teorías que intentaban explicar el desplazamiento internacional del capital por las desigualdades de la tasa de interés. El capital se traslada desde donde es abundante,

---

<sup>14</sup> Hymer, Stephen. *Empresas multinacionales: La internacionalización del capital*

---

y por lo tanto, la tasa de interés baja, hacia donde es escaso y la tasa de interés es mayor; por lo que este proceso tiende a equilibrar las tasas de utilidad.

A si pues Hymer anuncia que la Inversión Extranjera Directa (IED) es un traslado internacional de capital: siendo un método para las empresas multinacionales de crear y mantener el control de sus actividades productivas fuera del país, es decir, la IED significa producción internacional.

Es así como las empresas pudieron haber expandido los sistemas de producción masiva y centrar los bienes de consumo, pero por otro lado, las empresas automotrices decidieron concentrarse en innovaciones continuas para determinados segmentos de la población, introduciendo constantemente nuevos bienes de consumo.

Así, la inversión extranjera directa en otros países es motivada por varias razones, todas relacionadas por la rivalidad oligopólica y el poder administrativo que poseen: control de materias primas, control de canales de comercialización o para prevenir la posible competencia perfecta. Las industrias en donde las empresas multinacionales son prevaecientes, están concentradas y tienen mercados oligopólicos. Estas son industrias en las cuáles la tecnología es más compleja y las barreras de la economía en escala son importantes.

Algunas de las ventajas más importantes para las empresas oligopólicas, son las economías de escala, el conocimiento, la tecnología, las redes de distribución así como el acceso al crédito. Estas ventajas permiten separar los mercados y prevenir la libre competencia, sin embargo, son ventajas que presentan cierta naturaleza dinámica, por lo cual los oligopolios no pueden anular la competencia del todo.

Buckley y Casson postularon un tipo especial de ventaja oligopólica a través de la existencia de mercados imperfectos de bienes intermedios, es decir, que las actividades interdependientes como marketing, investigación y desarrollo sin dejar de lado la captación de recursos humanos, se conectan por flujos intermedios.

---

---

Las firmas internacionalizan el mercado, ya que en algunos casos no son fácilmente organizables, y al hacer ello a través de las fronteras nacionales, sobreviene el fenómeno de la internacionalización. Ahora basándonos en la teoría del oligopolio, Knickerbocker (1973) nos presenta una teoría sobre las fuerzas que impulsan la inversión en otras latitudes. El oligopolio define una estructura de mercado y cierto comportamiento de las empresas, en donde existen pocos productos de bienes similares (sustituibles) y que generan interdependencia, lo cual significa que sus acciones provocan resultados sobre el mercado y por consecuencia sobre sus competidores.

Esta premisa de interdependencia entre empresas conduce a un patrón del tipo acción - reacción. La reacción oligopólica obedece a la necesidad de minimizar los riesgos. Las firmas deben proteger en el exterior las capacidades tecnológicas y organizacionales que adquirieron en su mercado nacional, esto con lleva a generar reacciones paralelas en las empresas competidoras con el fin de mantener sus tamaños relativos en los mercados y sus tasas de crecimiento.

El invertir en el exterior resulta un tanto riesgoso y conlleva una incertidumbre de gran tamaño, pues se desconoce más el mercado foráneo que el local, como lo es la naturaleza de la competencia, fuentes de financiamiento costumbres de los negocios y peso de la acción pública. Knickerbocker presenta una teoría sobre las fuerzas que impulsan la inversión en otros países, donde sugiere interesantes implicaciones tanto para los países en desarrollo cuanto para los avanzados. Para los países en desarrollo, a pesar de que se encuentra en un control oligopólico de la tecnología, existe un poder negociador real, es decir, el país en desarrollo debe generar una atracción para la empresa líder y preparar una negociación acorde a sus intereses para las empresas que quieran seguir a la primera.

La *reacción oligopólica* obedece a la necesidad de minimizar los riesgos. Las empresas que se encuentran dentro del mercado deben de proteger en el exterior las capacidades tecnológicas y organizacionales que adquirieron en su mercado

---

nacional. Empero, es bien sabido que el invertir en el exterior conlleva a grandes riesgos e incertidumbres, pues tiene la desventaja de no conocer a fondo el mercado local, o sea, no conoce la naturaleza de su competencia, fuentes de financiamiento, costumbres de los negocios y consumidores así como el peso de la acción pública.

La política de puertas abiertas a la inversión extranjera, es un camino que no conduce necesariamente hacia donde desea el país anfitrión, a menos que reconozca y actúe sobre las dependencias entre las firmas potencialmente integrantes del mercado. En cuanto a los países avanzados, el autor propone el escenario de un mercado inestable, a causa de la existencia de firmas oligopólicas que mantienen un arsenal de opciones estratégicas estructuradas, en especial, a aquellas que están sujetas a la investigación y desarrollo.

*La noción de que una industria va a alcanzar una estabilidad de mercado mundial, gira sobre el supuesto de que cualesquiera que sean las capacidades competitivas de una firma, podrán ser balanceadas por las de otras, pero el balance se rompe cuando una firma cuenta con fuertes cambios competitivos y en el mundo de hoy, parecen haber más factores por el lado del cambio que el de la estabilidad.<sup>15</sup>*

Otro punto a destacar acerca de la internacionalización de un modelo de producción, es el referente a la decisión en su localización internacional. Se empieza con un modelo organizativo de la gran empresa, del cual se desprende de la división del trabajo en las condiciones de un mercado internacional.

Las grandes empresas internacionales promueven la industrialización en países subdesarrollados, pero mantienen las actividades estratégicas en las ciudades. La empresa multinacional genera crecimiento difundiendo desde la metrópolis nuevos productos, para así escapar a la saturación de mercados, lo cual es el verdadero límite que tendría la producción:

---

<sup>15</sup> ( Knickerbocker ibid,p. 201)

---

*“El beneficio marginal sobre los nuevos mercados extranjeros es, por tanto, alto y las firmas ejercen el interés en mantener un sistema que esparce ampliamente sus productos. La empresa multinacional crea su jerarquía internacional organizando el uso diferenciado de la tecnología”.<sup>16</sup>*

En el subcapítulo anterior se había comentado que, durante los años setentas, surge un debilitamiento de la hegemonía de los Estados Unidos en donde la empresa multinacional había pasado de ser un fenómeno local que llegaría a convertirse en un hecho que también involucraba a Europa. El reto de los Estados Unidos fue asumido por los gobiernos y firmas europeas, mismas que se expandieron como corporaciones multinacionales desde fines de los cincuenta y durante los setentas.

Ante estos hechos, se sumó la intuición acerca del papel que estaría por jugar Japón, quien hoy en día es uno de los pilares en el sector automotriz. Japón se encontraba en una economía de rápido crecimiento, cuyas empresas, al ir ocupando cada vez mayor participación en el mercado mundial, debían modificar su comportamiento competitivo. Las firmas Japonesas tuvieron que asimilar el ciclo de las norteamericanas: empezar por la exportación y terminar con producción en mercados extranjeros.

La evolución internacional de las firmas automotrices, ha representado uno de los temas más comunes en la literatura sobre la internacionalización del automóvil. Basar (1980) nos explica acerca del cambio en los factores de competitividad debido a la saturación del mercado en las economías ya desarrolladas. En tanto, Jenkins (1977, 1984) nos indica que se dirige la atención a las fusiones entre empresas como factor de competitividad y se explora las razones por las que se pueden internacionalizar hacia algunos países subdesarrollados y con la oportunidad de que se presente una brecha a la entrada.

---

<sup>16</sup> (Hymer ibid, p. 68)

---

Por su parte Nancy (1981) esgrime el concepto de auto mundial como sinónimo de una estructura de producción internacionalizada y le otorga un papel importante a las reacciones defensivas, junto a la función de los gobiernos que promueven la entrada de nuevas empresas.

Para 1984, Womack es quien analiza los cambios tecnológicos y organizacionales como factores de expansión. Indica la evolución de la industria a través de su tecnología. Así pues, creó una ruta tecnológica de la industria del automóvil que ha concluido tres etapas y vive en el umbral de la cuarta hasta su publicación (1984). La primera etapa ocurrió con la revolución que supuso la producción en masa, con su parte tecnológica (Ford) y administrativa (Sloan). La segunda fue representada por la posibilidad de los productores europeos de diversificar sus modelos de autos, generando ventajas definitivas en la tecnología de autos pequeños o de lujo. La tercera etapa, significó la irrupción de Japón como país competidor mediante un nuevo sistema de organización social de la manufactura. Finalmente, la cuarta etapa consiste en una revolución de las tecnologías de diseño y producción, además de innovaciones en la organización social del trabajo y nuevas estrategias de la empresa.

A finales de los setenta, Jenkins apuntaba que durante la década anterior, la industria del automóvil ya había empezado a adquirir una estructura internacionalizada, a diferencia de la que se tenía en el periodo de entre-guerra y pos –guerra, que era de una industria típicamente nacional. La industria automotriz se ha ido estructurando de manera que ya es un mercado global a partir de las teorías de internacionalización y las razones por las que se dieron su expansión.

---

## **CAPITULO 2: LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ**

*El capítulo previo nos mostró la evolución de la industria automotriz hasta la época actual en donde se observa la importancia que ha tenido la capacidad humana para utilizar y transformar la energía y materiales para un uso práctico y de gran valor en la actividad cotidiana. Pero también se intuye la problemática que representa mantenerse en el gusto del público mediante bajos costos o variedad de productos que irán conformando la estructura de la industria automotriz.*

*El objeto del presente capítulo es analizar la estructura oligopólica del grupo de empresas tradicionales y modernas así como los elementos que erosionan las capacidades internas y externas de las empresas. Se caracteriza por las necesidades tecnológicas y financieras que llevan a la conjunción de un grupo reducido de participantes con un grado de poder de mercado. En este apartado se hará una referencia muy resumida a la situación de la estructura actual de la industria como antecedente previo al análisis de las diferencias que existen entre las empresas con mayor fracción de mercado que se realizará en el siguiente capítulo. Esto es de sumo interés por ser las cifras de referencia de los principales inversionistas e instituciones interesados en el sector. En primer término se presenta la industria automotriz a nivel mundial y después el caso mexicano.*

### **2.1 LA INDUSTRIA EN EL MUNDO.**

La industria automotriz mundial presenta características propias de un mercado oligopólico con aspectos especiales que no permiten una distinción nítida en la relación que se presenta entre las empresas.

La teoría microeconómica elemental distingue tres tipos de mercados básicos en que participan los agentes económicos. Entre estos se distingue por su pragmatismo el mercado oligopólico, en donde las empresas que lo constituyen como oferentes,

---

consideran dentro de su decisión, de producción y establecimiento de precios, las acciones que pueden tomar sus rivales en ese mismo sentido. Lo interesante del asunto es que tales empresas pueden mantener dos tipos de conductas en el proceso de establecimiento de precios: Una que consiste en ponerse de acuerdo tácitamente en el manejo de estas variables considerando una ganancia extraordinaria para cada una de ellas. La otra es mantener una rivalidad constante para hacerse de una fracción de mercado que también le proporcione ganancia extraordinaria a aquella que muestre mejor capacidad competitiva que las otras.

El primer caso no es permitido en la mayoría de los países en el mundo, por la desviación que teórica e históricamente se ha demostrado, en donde hacen los cárteles de precios y cantidades en perjuicio de los agentes consumidores, sin embargo siempre existe la tentación de coludirse por las ganancias que ello representa.

En este sentido se partiría de la idea que la industria automotriz mundial es un oligopolio no cooperativo que debe competir por los mercados con instrumentos lícitos pero estratégicos que de cierta forma proporciona poder de mercado a quien los crea en primera instancia, entre los que destacan la investigación tecnológica y científica en el aspecto de diseños y reducción de costos, así como en inversiones en publicidad y apertura de mercados ahora con carácter global, por nombrar algunas de ellas. Además un apoyo muy importante se encuentra en protecciones legales temporales como las patentes. Sin embargo las empresas por sí mismas han creado artificios complejos que dificultan la separación nítida entre cooperación y competencia en el oligopolio. Por ejemplo proyectos y diseños conjuntos así como el compartir proveedores similares en una especie de “outsourcing total” que reducen prácticamente cualquier intento de participación de plantas nuevas en el sector.

En cuanto a las empresas existentes es posible observar su capacidad de mercado y la disputa que tienen en la cúspide una de las empresas representativas de la industria tradicional estadounidense GM y una de las representantes de la nueva empresa Toyota. En el siguiente apartado se destacan estas dos empresas de la industria oligopólica mundial y la importancia que tiene cada una de ellas según su

---

fracción de mercado para después dar paso a las diferencias que se han detectado entre ellas y que marcan dicha disputa.

El mundo de la industria automotriz ha realizado más de 66 millones de coches, camiones y autobuses en 2005<sup>17</sup>. Estos vehículos son esenciales para el funcionamiento de la economía mundial y al bienestar de los ciudadanos del mundo.

El personal que se dedica a la fabricación y distribución del automóvil permite a la gente a vivir, trabajar y jugar en formas que eran inimaginables hace un siglo. La creación del automóvil ha facilitado el acceso a los mercados, a los médicos, a puestos de trabajo. Casi todos los viajes terminan con un bien de transacción económica o algún otro beneficio para nuestra calidad de vida.

La industria automotriz es el mayor motor del crecimiento económico en el mundo, un sector clave de la economía de cada uno de los principales países del mundo. La industria sigue creciendo, registrando un aumento del 30 por ciento durante 1995-2005.

La creación de 60 millones de vehículos ha requerido el empleo de alrededor de 9 millones de personas directamente en la toma de los vehículos y las piezas que van en ellos. Esto es más del 5 por ciento del total mundial de empleo en la industria manufacturera. Se estima que cada empleo directo de automóviles apoya por lo menos otros 5 puestos de trabajo indirectos en la comunidad, lo que resulta en más de 50 millones de puestos de trabajo debida a este sector manufacturero. Muchas personas se encuentran relacionadas con la industria y los servicios. Los autos se construyen utilizando los productos de muchas industrias, incluyendo acero, hierro, aluminio, vidrio, plásticos, alfombras, textiles, chips de ordenador, caucho y mucho más.

La industria automotriz a nivel global presenta un dominio en ese sector de las economías desarrolladas y de cómo se está comportando el auge chino, no solo en este sector, sino de manera general en todos los sectores. Los países emergentes

---

<sup>17</sup> Según datos de la OICA, 2006.

---

más fuertes como lo son Rusia, India, Brasil y México, intentan poner de su parte incrementando su nivel de producción de un año con respecto al siguiente (a excepción de Rusia que presentó -3% menos en su producción.)

En la Gráfica 1 del presente capítulo se aprecia los empleos directos que genera cada país. Se puede ver como el país asiático marcan una gran diferencia con relación a los demás en cuánto a personal utilizado para la elaboración de autos, ubicándose en el 4° puesto solo por debajo de las tres economías más fuertes que hay a nivel mundial y que son el punto central en cada una de sus regiones (Estados Unidos – América, Alemania – Europa, Japón – Asia). No obstante su productividad es notablemente baja a comparación de todos los demás países. China tiene una efectividad de 3.5 autos por empleado, mientras que por ejemplo México de nuevas marcas en el territorio, se ha mantenido constante en su producción, sobre todo en los vehículos comerciales, donde la mayoría de esos son material de exportación. Sobra decir que este sector marca una línea paralela al comportamiento de la economía mundial en su conjunto, puesto que es un sector influyente y que se encuentra entrelazada con otros sectores importantes como lo son los energéticos (petróleo, gas), y que las firmas más importantes de este sector como lo son GM, Toyota Motors, Daimler, Chrysler, Ford Motors, entre otras, se sitúan entre las más fuertes compañías junto con las petroleras y ocupan una parte considerable del mercado. La globalización de la economía durante la década de los noventa tiene en la industria de automotores una figura clara de cómo los procesos se han decantado para llegar a establecer conceptos como productos de clase mundial.

Esto nos indica que hay una convergencia en la generación de productos que compiten en nichos de mercado nacionales, entidades que se mueven de manera simultáneas en una tendencia de estandarización de demanda global.

Las grandes compañías automotrices han puesto en prácticas políticas donde la investigación y el desarrollo de los prototipos alternos coexisten con una producción cada vez más sofisticada y segmentada.

CUADRO 1. EMPLEOS DIRECTOS Y PRODUCCION 2005 (UNIDADES)

	PAIS	EMPLEOS DIRECTOS	PAIS	COCHES	RK	VEHICULOS COMERCIALES	RK	TOTAL	RK	2004%	Productividad
1	China	1605000	Estados Unidos	4321272	3	7659640	1	11980912	1	3%	12.5558441
2	Estados Unidos	954210	Japon	9016735	1	1782924	3	10799659	2	3%	14.89608138
3	Alemania	773217	Alemania	5350187	2	407523	11	5757710	3	0%	7.44643483
4	Rusia	755000	China	3078153	6	2629535	2	5707688	4	7%	3.5561919
5	Japon	725000	Corea del Sur	3357094	4	342256	13	3699350	5	-3%	14.98319158
6	España	330000	Francia	3112961	5	436047	9	3549008	6	9%	11.67436842
7	Francia	304000	España	2098168	7	654332	7	2752500	7	-9%	8.340909091
8	Brasil	289082	Canada	1356198	10	1332165	4	2688363	8	9%	16.9079434
9	India	270000	Brasil	2009494	8	518806	8	2528300	9	-3%	8.745961354
10	Korea	246900	Reino Unido	1596296	9	206753	17	1803049	10	-1%	8.465018779
11	Turquia	230736	<b>Mexico</b>	<b>989840</b>	<b>13</b>	<b>680563</b>	<b>6</b>	<b>1670403</b>	<b>11</b>	<b>8%</b>	<b>12.19272263</b>
12	Reino Unido	213000	India	1264000	11	362755	12	1626755	12	-3%	6.025018519
13	Italia	196000	Rusia	1068145	12	283054	15	1351199	13	<b>6%</b>	1.78966755
14	Tailandia	182300	Tailandia	277603	26	847713	5	1125316	14	3%	6.172879868
15	Canada	159000	Italia	725528	15	312824	14	1038352	15	-9%	5.297714286
16	Suecia	140000	Belgica	895788	14	33177	29	928965	16	4%	20.37203947
17	<b>Mexico</b>	<b>137000</b>	Turquia	453663	19	425429	10	879092	17	35%	3.809947299
18	Sudafrica	112300	Iran	725000	16	92200	23	817200	18	4%	
19	Rep. Checa	101500	Polonia	540000	18	85443	24	625443	19	7%	6.653648936
20	Polonia	94000	Rep. Checa	599472	17	5458	35	604930	20	19%	5.959901478
21	Egipto	73200	Malasia	405000	20	158837	19	563837	21	15%	11.99653191
22	Indonesia	64000	Sudafrica	324875	21	200396	18	525271	22	4%	4.677390917
23	Rumania	59000	Indonesia	233492	27	261059	16	494551	23	-4%	7.727359375
24	Eslovaquia	57376	Taiwan	323819	22	122526	21	446345	24		
25	Malasia	47000	Otros Países	299266	24	116847	22	416113	25	0%	
26	Belgica	45600	Australia	316414	23	78299	26	394713	26	21%	9.179372093
27	Australia	43000	Suecia	288659	25	49919	28	338578	27	21%	2.418414286
28	Hungria	40800	Argentina	182761	31	136994	20	319755	28	2%	26.28267302
29	Austria	32000	Austria	230505	28	22689	30	253194	29	-2%	7.9123125
30	Países Bajos	24500	Portugal	137602	35	81533	25	219135	30	15%	9.611184211
31	Portugal	22800	Eslovaquia	218349	29	0	40	218349	31	23%	3.805580731
32	Suiza	15500	Ucrania	196722	30	19037	33	215759	32	59%	
33	Serbia	14454	Rumania	174538	32	20264	32	194802	33	24%	3.301728814
34	Argentina	12166	Países Bajos	115121	36	65627	27	180748	34	35%	7.377469388
35	Eslovenia	7900	Eslovenia	138393	34	3558	36	177951	35	-3%	22.52544304
36	Finlandia	6530	Hungria	148533	33	3482	37	152015	36	-27%	3.725857843
37	Dinamarca	6300	Uzbekistan	87512	37	8302	34	95814	37	19%	
38	Croacia	4861	Egipto	48034	38	21189	31	69223	38	40%	0.945669399
39	Grecia	2219	Finlandia	21233	39	411	39	21644	39	0%	3.314548239
			Serbia	12574	40	1605	38	14179	40	-7%	0.980974125

Fuente: www.oica.net

---

### **2.1.1 Posición de las empresas en la industria mundial.**

Las firmas automotrices tienen un lugar privilegiado en el ranking de las 500 empresas globales más importantes. Al hacer un análisis de las doce agrupaciones de empresas más importantes en el ámbito mundial, las firmas que forman el grupo del sector automotriz, dentro del rango de 25 a 32 firmas, ocupan el segundo puesto en cuanto a niveles de facturación. Sea en el año 1997 ó en 2003, la participación en el total facturado de las 500 globales más importantes representa más del 10% sólo superado por el sector de bancos comerciales (con un total de 67 firmas en 1997 y 69 en 2003). Sin embargo se puede apreciar en el cuadro que en los años posteriores, la industria automotriz ha presentado un descenso en la participación bajando a 9.57 y 9.18 durante los años 2005 y 2006.

El que se ha visto beneficiado es el sector petrolero, que de ocupar el tercer lugar en importancia, se ha convertido en el sector con más participación y representa el 14% del total de los ingresos de las 500 globales. Estas variaciones pueden tener poco significado si consideramos que sus aportaciones han crecido en términos absolutos, pasando de 1,777,545 en 1997 a 1,918,757 en 2006.

Entre las 100 empresas más poderosas publicadas por la revista Fortune en el 2007, destacan 10 del oligopolio mundial automotriz. General Motors y Toyota Motors son superadas solo por la cadena de supermercados estadounidense Wal-Mart así como por tres monstruos petroleros como lo son la británica BP, la holandesa Royal Dutch Shell y la norteamericana Exxon Mobil.

Las dos empresas mencionadas al principio son las representativas de los enfoques que comúnmente se enfrentan como tradicional y moderno y que se ha retomado en el análisis que se hace en el presente trabajo. General Motors y Toyota registraron durante el 2006 207.349mmd y 204.7446mmd respectivamente en ingresos, aunque para el 2007 superó por primera vez en su historia a la firma norteamericana. Más abajo se encuentra Daimler Chrysler, Ford Motor y Volkswagen. Los diez mayores fabricantes de autos (a excepción de GM y Ford) obtuvieron ganancias durante el 2006, indicándonos que están atravesando por una crisis que hasta la fecha intentan salir.

CUADRO 2  
INGRESOS DE COMPAÑÍAS AGRUPADAS Y  
SELECCIONADAS POR ACTIVIDAD 1997 - 2006 (MILLONES  
DE DOLARES)

	NO. DE COMPAÑÍAS 1977	NO. DE COMPAÑÍAS 2003	NO. DE COMPAÑÍAS 2005	NO. DE COMPAÑÍAS 2006	INGRESOS 1997	%	INGRESOS 2003	%	INGRESOS 2005	%	INGRESOS 2006	%
TOTAL DE INGRESOS DE LAS 500 DE LA LISTA FORTUNE	500	500	500	500	11434822	100	13729042	100	18929362	100	20900337	100
BANCOS: COMERCIALES Y DE AHORRO	69	62	57	60	1252970	10.96	1478229	10.77	2307187	12.2	2875797	13.8
VEHICULOS AUTOMOTORES Y AUTOPARTES	27	32	34	33	1177545	10.30	1394008	10.15	1811507	9.57	1918757	9.18
PETROLEO	31	36	34	39	991388	8.67	1276237	9.30	2672919	14.1	2971018	14.2
EQUIPOS ELECTRICOS Y ELECTRONICOS	26	18	18	18	809741	7.08	623787	4.54	791199	4.18	855934	4.1
TELECOMUNICACIONES	22	24	23	21	533350	4.66	704941	5.13	829422	4.38	884328	4.23
ALIMENTOS Y FARMACEUTICA	27	23	23	22	455010	3.98	639688	4.66	878524	4.64	918513	4.39
QUIMICA	14	6	10	11	275002	2.40	139327	1.01	270432	1.43	318915	1.53
COMPUTACION Y EQUIPOS DE OFICINA	9	9	10	11	251575	2.20	289965	2.11	414212	2.19	445940	2.13
ALIMENTOS	12	3	6	5	250795	2.19	60895	0.44	208500	1.1	202238	0.97
METALICA	14	8	12	14	193277	1.69	141518	1.03	299187	1.58	400251	1.92
FARMACEUTICA	10	14	12	12	160547	1.40	321265	2.34	359293	1.9	382734	1.83
AEROESPACIAL	8	12	11	11	130346	1.14	256700	1.87	330316	1.74	361531	1.73
TOTAL COMPAÑÍAS DE LAS INDUSTRIAS SELECCIONADAS	269	247	250	257	6481546	56.68	7326560	53.37	11172698	59	12535956	60

FUENTE: Elaboración propia con base en Expansión junio 2007, Auto Global, 2005

---

La industria automotriz estadounidense se encuentra sumergida en una crisis al estar perdiendo participación en su propio terreno, pues ha tenido una disminución en el porcentaje de participación en los Estados Unidos que es su mayor mercado.

### **2.1.2. Generación de ingresos**

En cuanto a ingresos son trece las empresas que rebasan los 50 billones destacando en la cúspide GM y Toyota. Las primeras diez empresas del oligopolio por el ingreso son prácticamente las que se disputan el mercado mundial.

Si procedemos a la desagregación de la industria automotriz se revela que el grueso de los ingresos en realidad está concentrado en 20 empresas. La agrupación de las 20 corporaciones automovilísticas nos muestra que los ingresos a principios de los años noventas se concentran en un grupo de ocho grandes corporaciones en las que son responsables de  $\frac{3}{4}$  de los ingresos totales de las veinte.

En este cuadro observamos los ingresos tanto de Toyota como de GM en el sector automotriz. Fueron, como ya se ha comentado anteriormente las que obtuvieron los ingresos más altos durante el año 2006, ambas superando los 200mmd.

Los empleados en GM fueron de 260000. Tanto General Motors y Toyota son las empresas líderes de la industria automotriz. General Motors se ha visto en la necesidad de disminuir su personal ante la crisis por la que atraviesa.

Según la revista Fortune en su edición de las 500 globales en su edición 2007, se encuentran situadas en la quinta y sexta posición de las más importantes compañías a nivel global. En cuanto a las demás ocupan también una participación destacada. Tanto solo con decir que las primeras once del sector automotriz, se encuentran dentro las primeras 100 rankeadas por la revista Fortune durante el 2006, publicada un año después. En pocas palabras es la segunda mayor industria solo por detrás de las petroleras, en donde una depende de la otra de manera significativa.

CUADRO 3  
INDUSTRIA: VEHICULOS Y AUTOPARTES  
(MILLONES DE DOLARES)

Rank	Compañía	500 Rank	Ingresos (\$ millones)
<b>1</b>	<b>General Motors</b>	<b>5</b>	<b>207,349.00</b>
<b>2</b>	<b>Toyota Motor</b>	<b>6</b>	<b>204,746.40</b>
3	DaimlerChrysler	8	190,191.40
4	Ford Motor	12	160,126.00
5	Volkswagen	16	132,323.10
6	Honda Motor	37	94,790.50
7	Nissan Motor	45	89,502.10
8	Peugeot	68	71,005.70
9	Hyundai Motor	76	66,666.00
10	Fiat	84	65,031.10
11	BMW	88	61,476.70
12	Robert Bosch	109	54,808.20
13	Renault	117	52,103.20
14	Volvo	185	35,091.00
15	Koç Holding	190	34,389.80
16	Johnson Controls	201	32,413.00
17	Denso	214	30,861.50
18	Mazda Motor	240	27,764.70
19	Suzuki Motor	245	27,048.10
20	Delphi	253	26,392.00
21	Bridgestone	259	25,709.70
22	Magna International	283	24,180.00
23	Michelin	341	20,556.20
24	Aisin Seiki	347	20,336.20
25	Goodyear Tire & Rubber	348	20,258.00
26	MAN Group	375	19,051.90
27	Mitsubishi Motors	382	18,833.60

FUENTE: Fortune 2007 Abril 25

La producción a principio de esta década era de 56.571 millones de unidades entre las que destaca GM, Ford y Toyota. El crecimiento de esta industria se va a dar de manera constante si seguimos comparándolo con los años subsecuentes.

CUADRO 4

OICA STATISTICS COMMITTEE						
WORLD MOTOR VEHICLE PRODUCTION BY MANUFACTURER						
WORLD RANKING 2000 (UNITS)						
In Units	MANUFACTURERS	TOTAL VEHICLES	PASSENGER CARS	LIGHT COMMERCIAL VEHICLES*	HEAVY TRUCKS	BUSES & COACHES
1	GM	8133375	5266263	2861116	5996	
2	Ford	7322951	4038670	3284281		
	Toyota - Daihatsu-					
3	Hino	5954723	4681435	1233774	35889	3625
4	VW	5106749	4859478	234726	8765	3780
5	Daimler Chrysler	4666640	2043376	2326064	254977	42223
	PSA Peugeot					
6	Citroën	2879422	2493980	385442		
7	Fiat- Iveco	2641444	2185897	339186	108054	8307
8	Nissan	2628783	2045371	558110	24239	1063
9	Renault	2514897	2101855	325323	87719	
10	Honda	2505256	2286771	218485		
TOTAL MANUFACTURES		56571101	40987856	14336070	1098305	148470
Other Manufactures		14038136				
TOTAL PRODUCTION		<b>58392376</b>				

\*Including Minibuses  
FUENTE OICA 2002

La siguiente tabla nos muestra la producción que tuvo cada país durante 1999 y 2000. Se encuentra dividido por regiones: Europa (a su vez dividida en Unión Europea y Europa Central), América (Nafta y Sudamérica), Asia – Oceanía y África. Existen tres puntos céntricos en tres de las regiones antes mencionadas que son lugares estratégicos para cada región: EUA, Japón y Alemania. Los demás países son la periferia de aquellos países centrales que permiten que se vuelva una estructura escalonada para la producción y distribución de los automóviles, de acuerdo a los intereses de las armadoras. EUA ocupa el primer sitio en cuanto a la fabricación de autos, seguido por Japón y Alemania durante el último año de fin del milenio, detrás de ellos le siguen países como España, Francia, Corea del Sur, Canadá y países subdesarrollados como China, Brasil y México, naciones que tuvieron crecimientos de un año con respecto a otro más elevados que de los países industrializados, que de manera contraria tuvieron un decremento en sus producciones (EUA y Japón).

WORLD MOTR VEHICLE PRODUCTION BY COUNTRY

1999-2000

MOTOR VEHICLE	1999	2000	% CHANGE
<b>EUROPE</b>	<b>19771197</b>	<b>20275343</b>	<b>2.549901253</b>
- EUROPEAN UNION	<b>16928911</b>	<b>17142142</b>	<b>1.259567139</b>
<i>Double Countings Germany/Belgium</i>	449786	328936	-26.86833294
<i>Double Countings Germany/Austria</i>	17371	17879	2.924414254
AUSTRIA	139331	141026	1.21652755
BELGIUM	1017061	1033294	1.596069459
DANEMARK		18	
FINLAND	34375	38926	13.23927273
FRANCE(1)	3180193	3348351	5.287666503
GERMANY (2)	5687692	5526615	-2.832027473
ITALY	1701256	1738315	2.178331774
NETHERLANDS	307220	267319	-12.98776121
PORTUGAL	252290	246724	-2.206191288
SPAIN	2852389	3032874	6.327503016
SWEDEN	250742	301343	20.18050426
UNITED KINGDOM (1)	1973519	1814152	-8.075270621
SWITZERLAND	60	141	135
- EAST AND CENTRAL EUROPE	<b>2544364</b>	<b>2702113</b>	<b>6.199938374</b>
<i>Double Countings Slovakia/Germany</i>	126503	102481	-18.98927298
<i>Double Countings Slovakia/ Czech Republic</i>		72	
CZECH REPUBLIC	376261	455481	21.05453395
HUNGARY	128186	137398	7.186432216
POLAND (5)	574834	556365	-3.212927558
ROMANIA	106897	78165	-26.87820987
SERBIA	5269	12740	141.7916113
SLOVAK REUBLIC (4)	126831	181612	43.1921218
SLOVENIA	118132	122949	4.07764196
<b>CIS</b>	<b>1234457</b>	<b>1259956</b>	<b>2.065604553</b>
<i>Double Countings Ukraine/ Rusia</i>	11830	17057	44.18427726
<i>Double Countings Ukraine/ South Korea</i>	37	3687	9864.864865
<i>Double Countings Ukraine/Italy</i>	223		
<i>Double Countings Ukraine/Japan</i>		50	
RUSIA	1169708	1202589	2.81104344
BELARUS	13226	14633	10.638137
UKRAINE	19180	31255	62.95620438
UZBEKISTAN	44433	32273	-27.36704701
- TURKEY	<b>297862</b>	<b>430947</b>	<b>44.68008675</b>
<b>AMERICA</b>	<b>19315334</b>	<b>19775057</b>	<b>2.380093453</b>
- NAFTA	<b>17633716</b>	<b>17698614</b>	<b>0.368033601</b>
CANADA (1)	3058813	2963830	-3.105224151
MEXICO	1549925	1934927	24.84004065
UNITED STATES OF AMERICA	13024978	12799857	-1.728379119
- SOUTH AMERICA	<b>1681618</b>	<b>2076443</b>	<b>23.4788757</b>
ARGENTINA	304809	339632	11.42453143
BRAZIL	1350828	1671093	23.70879194
CHILE	1468	5245	257.2888283
COLOMBIA	7754	23979	209.2468403
ECUADOR		900	
URUGUAY	11639	14404	23.75633646
VENEZUELA	5120	21190	313.8671875
<b>ASIA - OCEANIA</b>	<b>16870900</b>	<b>17928025</b>	<b>6.265966842</b>
<i>Double counting Indonesia/World</i>	2700	32000	1085.185185
AUSTRALIA	302925	348270	14.96905175
CHINA	1829953	2069069	13.06678368
HONG KONG		410	
INDIA	818193	796185	-2.689829906
INDONESIA	89007	292710	228.8617749
IRAN (5)	119419	141546	18.52887731
JAPAN	9895476	10144347	2.514997763
MALAYSIA (5)	254090	284600	12.00755638
PAKISTAN (5)	15000	31500	110
PHILIPPINES (5)	30662	41840	36.45554758
SOUTH KOREA	2843114	3114998	9.56289477
TAIWAM(5)	353000	361800	2.492917847
THAILAND (5)	322761	325888	0.968828328
VIETNAM (5)		6862	
<b>AFRICA</b>	<b>301461</b>	<b>317132</b>	<b>5.198350699</b>
<i>Double Countings Egypt/World</i>	38347	32272	-15.84217801
<i>Double Countings South Africa/ World</i>	88328	85492	-3.210759895
BOTSWANA (5)	4560		
EGYPT	76048	59213	-22.13733432
KENYA (5)	332	288	-13.25301205
LIBYA (5)	2040	2040	
MOROCCO (5)	21051	19432	-7.690846041
NIGERIA (5)	6161	7834	27.15468268
SOUTH AFRICA	317367	345297	8.800536918
ZIMBABWE (5)	577	792	37.26169844
<b>TOTAL</b>	<b>56258892</b>	<b>58295557</b>	<b>3.620165502</b>

(1) All manufacturers

(2) In 2000 official figures include Belgian assembly. In 1999 official figures included Belgian assembly of GM and VW.

(3) Official figures (687942 units) take account of world Swedish manufactures production

(4) In 1999. Slovakian VW production was included in German production

---

Durante el periodo 2000 – 2003, la producción total aumentó 7.3%, en tanto que los vehículos pesados y autobuses aumentaron en más del 100% y siguen prevaleciendo las empresas líderes, con General Motors como la empresa líder del oligopolio, Toyota Motor se acercó peligrosamente a Ford, puesto que se ha empleado en la producción de vehículos pesados, y gracias a que ha ganado terreno en el mercado norteamericano, alcanzado el 12% de participación en el mercado de EUA.

En cuanto a las regiones, se aprecia que Asia fue la región que creció más y eso gracias al crecimiento económico que ha tenido China durante esta década. China, que durante el año 2000, tenía los mismos niveles que México, ahora produjo 4.4. Millones de vehículos, a comparación de los 2.0 millones que fabricaba durante el 2000. Tan solo en un año 2003 – 2004 tuvo un crecimiento de 36%, es decir, paso de 3.2 millones a 4.4 millones como ya se había mencionado. En tanto México ha presentado un estancamiento en la fabricación de vehículos. Ha bajado un 12% su producción de un año con respecto a otro (2002 – 2003).

Las compañías automotrices han apostado por las economías más grandes y que tienen un potencial enorme por crecer, tal y como la había dicho el presidente de Toyota; los mercados de los países desarrollados se encuentran en un punto tal que se encuentra saturado, y prefieren por abrir camino a lugares donde se puede explotar más la industria. Tal es el caso de los países de la BRIC (Brasil, Rusia, India y China).

En el año 2006, México llegó a su máxima producción histórica al llegar a dos millones de vehículos y de cómo Toyota presenta un incremento ascendente año con año y en cambio General Motors presenta un estancamiento en su producción. Por segundo año, Toyota obtuvo un leve incremento en la producción de vehículos ligeros en México, si bien ninguno de sus productos que se producen en México son para el mercado interno, sino que se exportan, nos indica que es un buen punto estratégico para producirlos y venderlos en los Estados Unidos, si bien sus costos de distribución se reducen si estos no tienen que atravesar el océano y solo se pagan pequeños aranceles con los tratados comerciales en los que se vinculan México y Estados Unidos, además de que la mano de obra es más barata en nuestro país.

CUADRO 6  
WORLD RANKING OF MANUFACTURERS  
YEAR 2007 (UNITS)

RANK	GROUP	TOTAL	CAR	LCV	HCV	HEAVY BUS
	<b>Total</b>	<b>72178476</b>	<b>56301121</b>	<b>12775910</b>	<b>2685200</b>	<b>416245</b>
1	GM	9349418	6259520	3055575	33042	1681
2	Toyota	8534690	7211474	1108333	129107	85776
3	Volkswagen	6267891	5964004	256777	39600	7510
4	Ford	6247506	3565626	2586284	95596	0
5	Honda	3911814	3868546	43268	0	0
6	PSA	3457385	3024683	432522	0	0
7	Nissan	3431398	2650813	641734	131429	7422
8	Fiat	2679451	1990715	536578	127542	24616
9	Renault	2669040	2276044	392996	0	0
10	Hyundai	2617725	2292075	67003	159237	99410
11	Suzuki	2596316	2284139	312177	0	0
12	Chrysler	2538624	754855	1779269	4500	0
13	Daimler	2096977	1335226	257350	438954	65447

Fuente OICA 2008

Durante el 2007 hubo una producción de 73 millones de autos destacando a China como el país con mejores resultados incrementando en 2.5 millones con respecto a 2008. En tanto que Estados Unidos y Japón se mantienen a la cabeza con sus insignia al frente de la tabla de las compañías más productoras por unidades (General Motors y Toyota respectivamente).

CUADRO 7  
PRODUCCION POR PAISES 2007 (UNIDADES)

<u>País</u>	<u>Automóviles</u>	<u>Vehículos Comerciales</u>	<u>Total</u>	<u>% de variación 06/07</u>
Argentina	350.735	193.912	544.647	26,0%
Australia	283.348	51.269	334.617	0,9%
Austria	199.969	28.097	228.066	-17,0%
Bélgica	799.190	44.840	844.030	-8,1%
Brasil	2.388.402	582.416	2.970.818	13,8%
Canadá	1.342.133	1.236.105	2.578.238	0,3%
China	6.381.116	2.501.340	8.882.456	22,0%
República Checa	925.778	12.749	938.527	9,8%
Egipto	69.100	34.040	103.140	12,6%
Finlandia	24.000	303	24.303	-25,8%
Francia	2.554.000	465.144	3.019.144	-4,7%
Alemania	5.709.139	504.321	6.213.460	6,8%
Hungría	287.982	4.045	292.027	53,5%
India	1.707.839	598.929	2.306.768	14,4%
Indonesia	304.300	114.740	419.040	41,6%
Irán	882.000	115.240	997.240	10,3%
Italia	910.860	373.452	1.284.312	6,0%
Japón	9.944.637	1.651.690	11.596.327	1,0%
Malasia	328.300	85.140	413.440	-17,8%
México	1.209.097	886.148	2.095.245	2,4%
Países Bajos	61.912	76.656	138.568	-13,1%
Polonia	695.000	89.700	784.700	9,8%
Portugal	134.047	42.195	176.242	-22,5%
Rumania	234.103	7.609	241.712	13,2%
Rusia	1.288.652	371.468	1.660.120	10,4%
Serbia	8.236	1.667	9.903	-11,4%
Eslovaquia	571.071	0	571.071	93,3%
Eslovenia	174.209	24.193	198.402	29,6%
Sur África	276.018	258.472	534.490	-9,1%
Corea del Sur	3.723.482	362.826	4.086.308	6,4%
España	2.195.780	693.923	2.889.703	4,0%
Suecia	316.850	49.170	366.020	9,9%
Taiwán	212.685	70.354	283.039	-6,7%
Tailandia	308.500	929.960	1.238.460	3,7%
Turquía	634.883	464.531	1.099.414	11,3%
Ucrania	380.061	22.530	402.591	39,7%
Reino Unido	1.534.567	215.686	1.750.253	6,1%
EE.UU.	3.924.268	6.856.461	10.780.729	-4,5%
Uzbekistán	120.500	14.900	135.400	23,1%
Otros	420.930	144.753	565.683	7,8%
<b>Total</b>	<b>53.041.983</b>	<b>20.059.712</b>	<b>73.101.695</b>	<b>5,4%</b>

FUENTE: OICA 2008

---

---

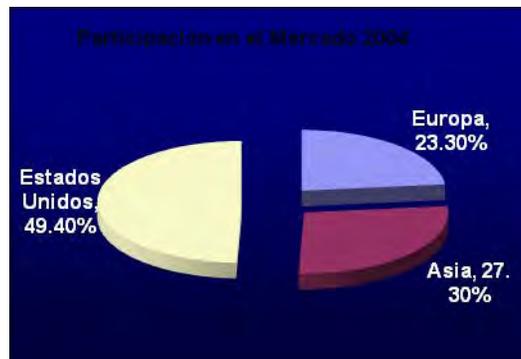
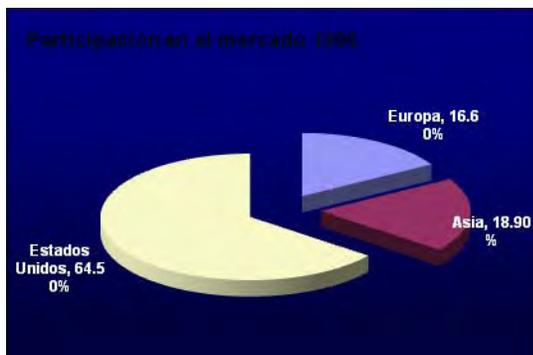
### 2.1.3 Participación en el mercado mexicano

La industria automotriz en México está inmersa en un cierto patrón oligopólico descrito a escala mundial, es decir, México, al igual que muchos de los países citados, simplemente responde a las estrategias que se generan en las matrices de las empresas del oligopolio mundial y contribuye con la productividad propia del sistema y la habilidad generada en los trabajadores de clase mundial que se capacitan en territorio nacional.

La estructura de la industria en cada país depende de las características propias de este, es decir de sus leyes, infraestructura, nivel de capacitación, magnitud del mercado entre otras. México destaca por su posición geográfica sobre todo la cercanía al mercado más grande del mundo, la disponibilidad de personal con experiencia en industria y facilidad en el desplazamiento de funcionarios de alto nivel de las matrices. En tal virtud la industria automotriz en México muestra las siguientes características de estructura:

GRAFICA 2  
PARTICIPACIÓN DE LAS FIRMAS EXTRANJERAS EN MEXICO

	1996	2004
<b>Europa</b>	16.6%	23.3%
<b>Asia</b>	18.9%	27.3%
<b>Estados Unidos</b>	64.5%	49.4%



FUENTE: AMIA 2004

---

El repunte del mercado interno en 2004 y sus proyecciones actúan como un imán sobre los asiáticos. Se calcula que tendrían un crecimiento sostenido en tasa promedio de 5 a 7% para los años siguientes. Su clave que determina el crecimiento de las firmas asiáticas en el país, tiene que ver fundamentalmente con el precio y el tamaño de sus productos. A sabiendas que la industria de autos en México, una gran parte de este segmento la ocupan los autos de pequeñas dimensiones y bajo costo. Es por ello que las asiáticas van por el dominio de los modelos compactos y subcompactos.

El TLC y un mercado interno (que se define en función del valor de las unidades) se suman a un tercer factor que actúa en beneficio de las automotrices asiáticas. Se les ofrece México como plataforma para ejecutar una estrategia múltiple. Esto es, producir en México para alimentar su presencia en Estados Unidos y en América Latina. Los japoneses encuentran mucha rentabilidad en corridas de producción, con las que cubren su mercado internacional y buena parte de sus ventas al exterior. Analizando el fondo de la táctica asiática, está es la intención de establecer las bases de operación en México, ya sea con fábrica o área de negocios, con el fin de penetrar en los mercados donde carecen de presencia. Las firmas a su vez capitalizarían los acuerdos comerciales que México ha signado con otros países. Es por ello que la presión sobre las marcas de Detroit es bastante fuerte y esto se ha reflejado en el mercado nacional.

La mayoría de las plantas en las que se encuentran asentadas se encuentran en la parte norte y centro del país... esto por causas en las cadenas de distribución de las armadoras. Por ejemplo: las que se encuentran en la parte norte del país, como en Tecate (Toyota), Ramos Arizpe (GM, Chrysler), Chihuahua (Ford), por citas algunas, gran parte de su producción está destinada al exterior, exportando sino no es exageración la mayoría o el total de los auto, varios modelos son producidos aquí y que no se encuentran comercializados para el mercado interno y que en muchas ocasiones desconocemos pero son exportados en varios puntos fuera del país en su mayoría destinados a Estados Unidos, y en menor proporción al oriente de Asia. En cambio las plantas que se encuentran en el centro del país (Puebla, Cuernavaca, Toluca) se dedican a distribuirlos en el mercado interno. El siguiente cuadro nos muestra la ubicación de las plantas de las empresas automotrices más importantes.

CUADRO 8. PLANTAS ESTABLECIDAS EN MEXICO 2006

VOLKSWAGEN DE MEXICO, S.A. DE C.V.			NISSAN MEXICANA, S.A. DE C.V.			GENERAL MOTORS DE MEXICO, S. DE R.L.		
Ciudad	Producto	Capacidad de producción	Ciudad	Producto	Capacidad de producción	Ciudad	Producto	Capacidad de producción
Puebla	Automóviles Beetle, Beetle Cabrio y Jetta	200,000 autos	Parque Industrial Lerma	Fundición	193,800 toneladas		Autos: Cavalier, Chevy, Monza, Sunfire.	
	Motores a gasolina de 4 cilindros	200,000 motores					Camiones: Aztek y Rendsvouz	
	Estampado		<b>HONDA DE MEXICO, S.A. DE C.V.</b>			Ramos Arizpe	Motores a gasolina de 4 y 8 cilindros	
	Fundición		Ciudad	Producto	Capacidad de producción		Estampado	
			El Salto	Automóviles Accord	15,000 autos			
<b>NISSAN MEXICANA, S.A. DE C.V.</b>			<b>GENERAL MOTORS MEXICO, S.A. DE C.V.</b>			<b>FORD MOTOR CO., S. A. DE C.V.</b>		
Ciudad	Producto	Capacidad de producción	Ciudad	Producto	Capacidad de producción	Ciudad	Productos	Capacidad de producción
Cuernavaca	Automóviles: Tsubame y Tsuru	108,000 autos						
	Camiones: Pick up	64,800 camiones	Silao	Avalanche, Escalade EXT, Escalade ESV y	104,000 camiones	Chihuahua	Motores a gasolina de 4 cilindros	435,000 motores
<b>DAIMLERCHRYLER DE MEXICO, S.A. DE C.V.</b>			<b>NISSAN MEXICANA, S.A. DE C.V.</b>			<b>FORD MOTOR CO., S. A. DE C.V.</b>		
Ciudad	Producto	Capacidad de producción	Ciudad	Producto	Capacidad de producción	Ciudad	Producto	Capacidad de producción
Zona Industrial Toluca	Automóviles PT Crusier	180,000 autos	Aguascalientes	Autos: Platina y Sentra	120,000 autos			
	Refacciones			Motores a gasolina de 4 cilindros	660,000 motores	Hermosillo	Automóviles Focus ZX3, Fusion, Milan y Zephyr	160,000 autos
				Estampados	16 millones de piezas		Estampado	
<b>FORD MOTOR CO, S.A. DE C.V.</b>				Transejes y Defensas	175,200 unidades			
Ciudad	Producto	Capacidad de producción		Fundición/Aluminio	11,280 toneladas	<b>TOYOTA MOTOR SALES</b>		
Cuautitlán	Automóviles: Ikon					Ciudad	Producto	Capacidad de producción
	Camiones: Serie F Pick up	159,000 vehículos	<b>DAIMLERCHRYSLER DE MEXICO, S.A. DE C.V.</b>			Tecate	Pick Up TACOMA	autos
			Ciudad	Producto	Capacidad de producción		Ensamblado	
<b>GENERAL MOTORS DE MEXICO, S.A. DE C.V.</b>			Ramos Arizpe	Motores a gasolina de 4 cilindros				
Ciudad	Producto	Producción		Pick up	140,000 camiones			
Zona Industrial Toluca	Camiones: C-35 y Kodiak		Saltillo	Estampados				
	Motores a gasolina 8 cilindros							

Fuente Expansión abril, 2006 Núm. 912 pág. 84 – 88

---

## 2.1.4 Posición de empresas en el mercado

En Estados Unidos se han enfriado los motores de la industria automotriz. La desaceleración de la economía y el alto costo de la gasolina han impactado negativamente en las ventas de autos, provocando una verdadera angustia para las armadoras.

En México se comienza a resentir la caída de las ventas en Norteamérica, mercado al que se destina el 80% de sus exportaciones.

La producción total de 2006 fue de 1, 978,771 vehículos destacando como el mes de noviembre y junio los más productivos, puesto que se mezclan las ventas de las últimas líneas de los modelos del año anterior y el lanzamiento de los nuevos autos. GM se situó en el primer lugar dentro de la industria automotriz mexicana, seguido por Nissan y Ford, aunque más adelante se verá más claro hacia dónde va dirigida la producción de cada una de estas firmas. En cuanto a Toyota se empieza a mostrar en el mercado.

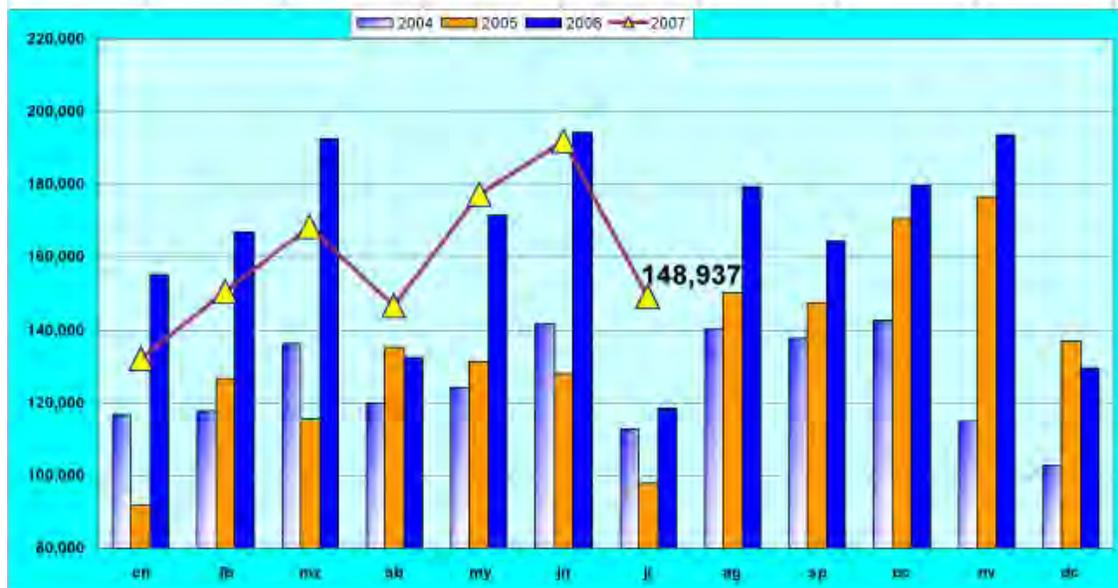
México, se ha estancado en el crecimiento de esta industria si lo comparamos con los avances que han tenido China y Brasil. Una de las principales causas es que las armadoras más importantes les destinan una mayor inversión a esos países por el potencial económico que poseen.

General Motors sigue siendo la empresa líder en territorio mexicano, aunque Nissan esta cerca, además de que esta empresa japonesa siempre le ha apostado al mercado mexicano con sus autos subcompactos, una parte considerable de su producción es para la venta en el mercado interno, mientras que General Motors y las otras automotrices, destinan la mayoría de su producción al exterior, y sino es que la totalidad de su producción es para exportar (caso Toyota). Durante el año 2006 de los casi dos millones de autos producidos en México, solo se quedaron 422 mil unidades para el mercado interno, como bien habíamos indicado, Nissan fue a firma que más destinó con el 48.5% de su producción. El total de autos producidos para su exportación fue de 1, 556,598 unidades, es decir más de la tercera parte del total. Si bien la noticia buena

es que esta industria se ha convertido en una exportadora de productos registrando un superávit desde 1995.

CUADRO 9

PRODUCCION TOTAL por empresa								
periodo	chrysler	ford motor	general motors	honda	nissan	toyota	volks wagen	total
ene	23,990	25,122	39,239	2,165	31,736	--	33,039	155,291
feb	28,428	28,558	36,703	2,090	34,770	6,131	30,150	166,830
mar	33,372	33,553	43,609	2,125	40,283	2,925	36,776	192,643
abr	20,412	28,092	34,121	1,810	22,078	2,618	23,081	132,212
may	33,950	33,360	43,718	2,225	33,245	0	25,059	171,557
jun	37,012	33,237	48,391	2,220	35,902	5,643	31,922	194,327
jul	19,049	5,722	32,805	2,045	34,178	0	24,803	118,602
ago	27,678	36,515	49,992	1,696	35,152	5,781	22,713	179,527
sep	16,918	33,937	51,604	2,040	28,753	2,625	28,700	164,577
oct	21,692	33,756	45,612	2,072	45,074	3,047	28,644	179,897
nov	32,330	34,987	45,980	2,194	39,587	2,351	36,336	193,765
dic	18,556	23,071	30,770	1,580	27,681	2,088	25,797	129,543
<b>acum 2006</b>	<b>313,387</b>	<b>349,910</b>	<b>502,544</b>	<b>24,262</b>	<b>408,439</b>	<b>33,209</b>	<b>347,020</b>	<b>1,978,771</b>
ene	14,187	24,309	25,251	2,130	47,120	0	18,938	131,935
feb	25,182	24,252	28,243	1,912	40,750	2,332	27,852	150,523
mar	24,132	22,272	38,051	2,150	42,467	5,226	34,104	168,402
abr	26,056	23,933	30,805	942	37,301	1,922	25,563	146,522
may	29,888	29,200	43,389	2,053	42,750	2,633	27,187	177,100
jun	32,019	25,530	45,608	2,462	40,171	2,765	43,366	191,921
jul	19,899	17,856	35,673	2,292	30,139	3,029	40,049	148,937
<b>acum 2007</b>	<b>171,363</b>	<b>167,352</b>	<b>247,020</b>	<b>13,941</b>	<b>280,698</b>	<b>17,907</b>	<b>217,059</b>	<b>1,115,340</b>
<b>Dif %</b>								
<b>acum ene - jul 07/06</b>	<b>-12.7</b>	<b>-10.8</b>	<b>-11.3</b>	<b>-5</b>	<b>20.9</b>	<b>3.4</b>	<b>6</b>	<b>-1.4</b>

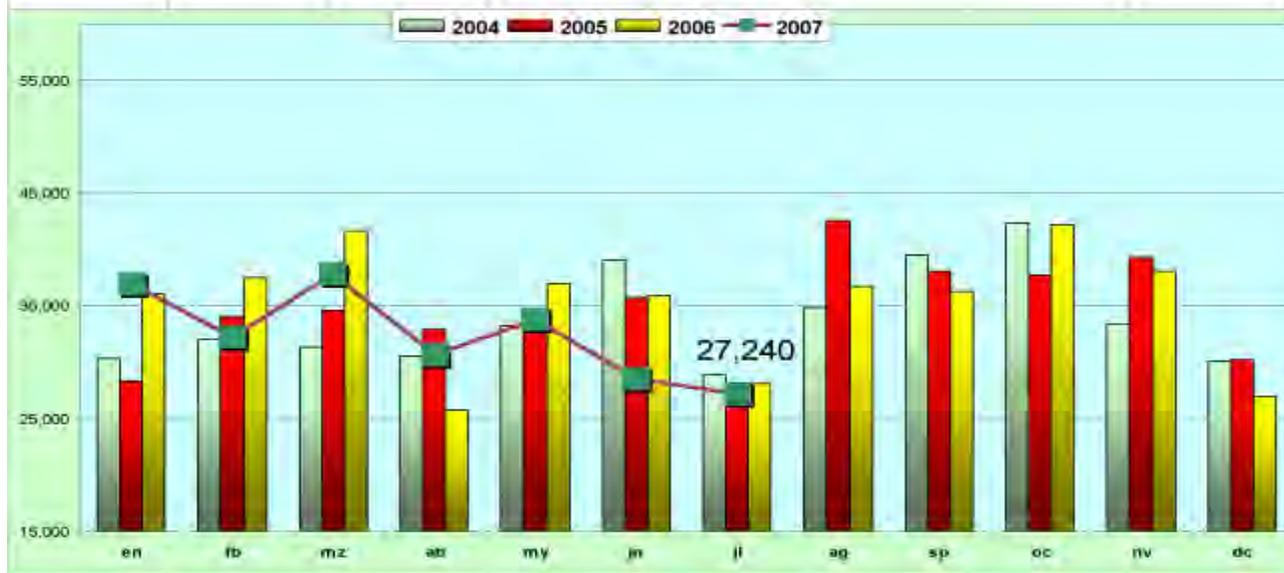


FUENTE AMIA 2007

CUADRO 10

PRODUCCIÓN PARA MERCADO INTERNO por empresa

periodo	chrysler	ford motor	general motors	honda	nissan	volks wagen	total
ene	248	3,243	8,479	925	17,392	5,751	36,038
feb	797	3,346	8,120	666	19,899	4,715	37,543
mar	322	4,337	8,420	652	21,850	6,109	41,690
abr	494	3,531	4,298	620	11,777	5,033	25,753
may	340	4,556	8,406	507	17,953	5,155	36,917
jun	397	3,464	8,420	720	17,848	5,039	35,888
jul	103	2,061	6,818	620	13,750	4,731	28,083
ago	488	4,837	9,566	11	17,566	4,214	36,682
sep	232	4,281	9,800	1,340	14,157	6,472	36,282
oct	337	4,929	10,059	1,057	18,715	7,148	42,245
nov	772	5,921	8,803	1,079	15,327	6,201	38,103
dic	402	3,386	5,717	966	12,053	4,425	26,949
<b>acum 2006</b>	<b>4,932</b>	<b>47,892</b>	<b>96,906</b>	<b>9,163</b>	<b>198,287</b>	<b>64,993</b>	<b>422,173</b>
ene	233	4,867	7,121	675	19,374	4,708	36,978
feb	796	3,509	6,919	627	13,323	7,073	32,247
mar	593	4,242	10,103	593	16,110	6,208	37,849
abr	706	4,398	6,136	721	14,276	4,397	30,634
may	633	3,142	7,865	635	15,909	5,567	33,751
jun	765	2,739	5,358	706	14,066	4,872	28,506
jul	608	1,956	5,906	414	9,835	8,521	27,240
<b>acum 2007</b>	<b>4,334</b>	<b>24,853</b>	<b>49,408</b>	<b>4,371</b>	<b>102,893</b>	<b>41,346</b>	<b>227,205</b>
<b>Dif % acum ene - jul 07/06</b>	<b>60.5</b>	<b>1.3</b>	<b>-6.7</b>	<b>-7.2</b>	<b>-14.6</b>	<b>13.2</b>	<b>-6.1</b>



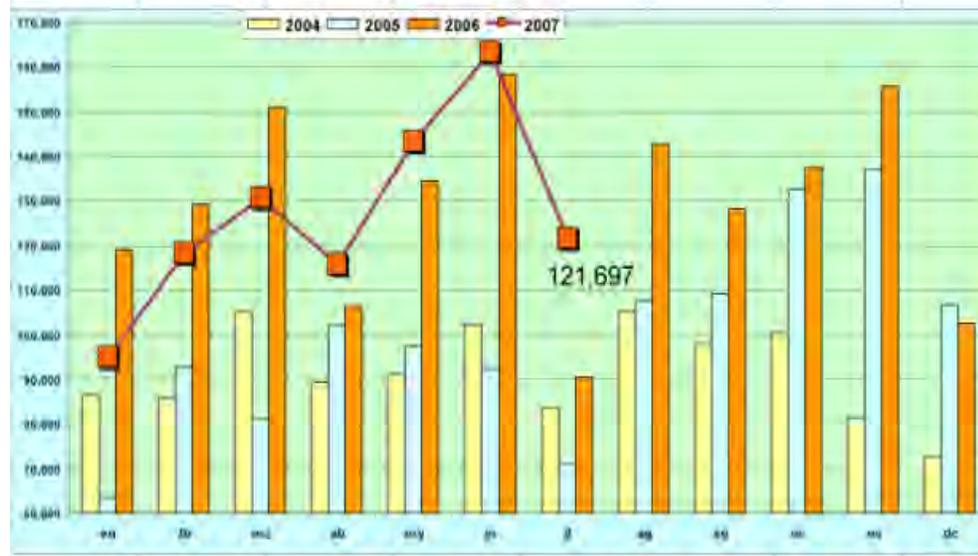
FUENTE: AMIA 2007

En esta gráfica se muestra como el 75% del total de los autos producidos son para el mercado externo, mientras que solo 422,173 vehículos son producidos para el mercado interno. GM exporta más del 80% de producción, mientras que Toyota (no aparece en

la gráfica) exporta el total de los vehículos producidos en territorio nacional. En tanto Nissan deja más de la mitad de su producción para el mercado interno.

CUADRO 11

PRODUCCIÓN PARA MERCADO DE EXPORTACIÓN por empresa								
periodo	chrysler	ford motor	general motors	honda	nissan	toyota	volks wagen	total
ene	23,742	21,879	30,760	1,240	14,344	--	27,288	119,253
feb	27,631	25,212	28,583	1,424	14,871	6,131	25,435	129,287
mar	33,050	29,216	35,189	1,473	18,433	2,925	30,667	150,953
abr	19,918	24,561	29,823	1,190	10,301	2,618	18,048	106,459
may	33,610	28,804	35,312	1,718	15,292	--	19,904	134,640
jun	36,615	29,773	39,971	1,500	18,054	5,643	26,883	158,439
jul	18,946	3,661	25,987	1,425	20,428	--	20,072	90,519
ago	27,190	31,678	40,426	1,685	17,586	5,781	18,499	142,845
sep	16,686	29,656	41,804	700	14,596	2,625	22,228	128,295
oct	21,355	28,827	35,553	1,015	26,359	3,047	21,496	137,652
nov	31,558	29,066	37,177	1,115	24,260	2,351	30,135	155,662
dic	18,154	19,685	25,053	614	15,628	2,088	21,372	102,594
<b>acum 2006</b>	<b>308,455</b>	<b>302,018</b>	<b>405,638</b>	<b>15,099</b>	<b>210,152</b>	<b>33,209</b>	<b>282,027</b>	<b>1,556,598</b>
ene	13,954	19,442	18,130	1,455	27,746	0	14,230	94,957
feb	24,386	20,743	21,324	1,285	27,427	2,332	20,779	118,276
mar	23,539	18,030	27,948	1,557	26,357	5,226	27,896	130,553
abr	25,350	19,535	24,669	221	23,025	1,922	21,166	115,888
may	29,255	26,058	35,524	1,418	26,841	2,633	21,620	143,349
jun	31,254	22,791	40,250	1,756	26,105	2,765	38,494	163,415
jul	19,291	15,900	29,767	1,878	20,304	3,029	31,528	121,697
<b>acum 2007</b>	<b>167,029</b>	<b>142,499</b>	<b>197,612</b>	<b>9,570</b>	<b>177,805</b>	<b>17,907</b>	<b>175,713</b>	<b>888,135</b>
<b>Dif %</b>								
<b>acum ene - jul 07/06</b>	<b>-13.7</b>	<b>-12.6</b>	<b>-12.4</b>	<b>-4</b>	<b>59.1</b>	<b>3.4</b>	<b>4.4</b>	<b>-0.2</b>



FUENTE: AMIA 2009

---

La venta al público durante el 2006 fue de 1139718 unidades donde diciembre fue el mes donde más unidades se vendieron.

Por su parte GM vendió 245,090 vehículos en tanto que Toyota ha tenido un crecimiento sostenido en el país y llegó a las 60000 unidades vendidas. La gráfica muestra las pocas variaciones que se han tenido durante los últimos tres años y como en el 2007 se está presentando las misma tendencia.

La apertura comercial automotriz iniciada en 2004, ha tenido efectos menores a los presentados. Al contrario, repuntan las ventas de autos en el país. La importación de autos parecía inminente, en vísperas de la apertura. La Asociación de la Industria Automotriz (AMIA) calculaba que entrarían 5000 autos durante 2003. Las importaciones se han comportado de manera desinflada, su proyección, el efecto sobre el total de ventas proyectados para el año de 2004 era de 0.45%. Pero se terminó con un impacto de 0.04%. Sin embargo, el descenso no afectará las importaciones, que representan 60% de los autos vendidos en el país. Esta apertura tiene sus restricciones. El auto debe ser fabricado por lo menos en 62.5% en América del norte, debe pagarse el IVA, el impuesto sobre autos nuevos y la tenencia como cualquier vehículo adquirido en el país. Según la AMIA, una unidad de Civic, cuesta 15% más si se importa directamente que si se adquiere en el país, además de que las ofertas y planes de financiamientos son sólo para residentes y las garantías expedidas generalmente no son respetadas en territorio nacional.

La industria automotriz contribuyó en el año 2004 con el 5.2% en el crecimiento de las exportaciones, donde la mayor parte de este impulso dependió de uno sólo: General Motors. GM obtuvo importaciones de 61,880 millones de pesos en el año 2003 un 4.8% menor al obtenido en el 2002, obteniendo un perfil importador de 52.1% (esto es el resultado de obtener el Total de sus importaciones entre el total de sus ingresos). Por su parte en la exportaciones, registro 88,6615.9 millones de pesos con un perfil exportador del 74.7% de un perfil exportador (total de exportaciones entre el total de ingresos). Estos datos es un reflejo de la importancia que GM presenta en nuestro país, pues además de ser la segunda mayor exportadora, solo por debajo de PEMEX y la primera en Importaciones, es la segunda con un saldo comercial a favor por 26735

millones de pesos en el 2003 a comparación de los 18280.7 obtenidos en el año 2000; esto quiere decir que fue una variación del 46.2%, generando divisas por 2478 millones de dólares.

CUADRO 12 EXPORTACIONES E IMPORTACIONES (MILLONES)

POSICION			EMPRESA O GRUPO	SALDO COMERCIAL					
TOP 10	X	M		PESOS			DOLARES		
				2000	2003	Var. (%)	2000	2003	Var. (%)
1	1	4	Petróleos Mexicanos	145389.6	195803.5	34.7	15056.9	18150.5	20.5
<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>General Motors de México</b>	<b>18280.7</b>	<b>26735.3</b>	<b>46.2</b>	<b>1893.2</b>	<b>2478.3</b>	<b>30.9</b>
3	3	2	Delphi Corporation	17545.1	21134.1	20.5	1817	1959.1	7.8
4	4	3	Daimler Chrysler de México	20504.1	21036.2	2.6	2123.5	1950	-8.2
5	6	5	Volkswagen de México	17749.1	18421.9	3.8	1838.1	1707.7	-7.1
6	24	31	Grupo Modelo	6797.1	8572.9	26.1	703.9	794.7	12.9
7	19	23	Grupo Vitro	6379	6470	1.4	660.6	599.8	-9.2
8	25	19	Grupo Desc	3772.9	3698	-2	390.7	342.8	-12.3
9	42	41	Minera México	2545.4	3290.9	29.3	263.6	305.1	15.7
10	44	46	San Luis Rassini	2102.4	2893.8	37.6	217.7	268.2	23.2

X – Top en las exportaciones

M – Top en las importaciones

FUENTE: Expansión 2004, Julio

En los siguientes cuadros se muestra la distribución de las dos marcas más predominantes (General Motors y Toyota) durante el 2000. Mientras en una produce en varios países en menor escala, otra se centra en países con mayores niveles de producción. México ocupa un lugar importante dentro de General Motors, pues después de Estados Unidos, Alemania y Canadá es la cuarta mayor productora durante el año 2000, mientras que Toyota aún no tenía presencia en México en la fabricación de autos.

## CUADRO 13 (UNIDADES)

### OICA MANUFACTURER QUESTIONNAIRE

WORLD MOTOR VEHICLE PRODUCTION BY MANUFACTURER, MAKE, COUNTRY AND TYPE

in 2000

OICA correspondents survey

IN UNITS

MANUFACTURER: GM						
COUNTRY	MAKE	TOTAL MOTOR VEHICLES	PASSENGER CARS	LIGHT COMMERCIAL VEHICLES* UNTIL_6_TONS (GVW)	HEAVY TRUCKS FROM_6_TONS (GVW)	BUS & COACHES FROM_6_TONS (GVW)
Germany	Opel	652 887	652 887			
Belgium	Opel	329 257	329 257			
Poland	Opel	97 391	97 391			
United States of America	GM	4 223 012	1 988 851	2 228 165	5 996	
Canada	GM	963 384	640 350	323 034		
Mexico	GM	443 368	185 231	258 137		
Argentina	GM	41 241	41 241			
Brazil	GM	334 843	283 063	51 780		
Spain	GM	373 624	373 624			
Portugal	GM	52 457	52 457			
Sweden	Saab	113 995	113 995			
Finland	Saab	19 018	19 018			
United Kingdom	Vauxhall	282 085	282 085			
United Kingdom	IBC	35 076	35 076			
Thailand	GM	8 519	8 519			
China	GM	30 067	30 067			
Australia	GM	133 151	133 151			
<b>Total</b>		<b>8 133 375</b>	<b>5 266 263</b>	<b>2 861 116</b>	<b>5 996</b>	<b>0</b>

\*Including minibuses

### OICA MANUFACTURER QUESTIONNAIRE

WORLD MOTOR VEHICLE PRODUCTION BY MANUFACTURER, MAKE, COUNTRY AND TYPE

in 2000

OICA correspondents survey

IN UNITS

MANUFACTURER: Toyota						
COUNTRY	MAKE	TOTAL MOTOR VEHICLES	PASSENGER CARS	LIGHT COMMERCIAL VEHICLES* UNTIL_2.9_TONS (GVW)	HEAVY TRUCKS FROM_3_TONS (GVW)	BUS & COACHES FROM_10 PASSENGERS
Japan	Toyota	3 429 209	2 992 889	435 820	500	
Japan	Daihatsu	674 392	509 836	164 556		
Japan	Hino	48 428		9 803	35 000	3 625
United Kingdom	Toyota	171 339	171 339			
United States of America	Toyota	919 253	519 642	399 611		
Italy	Daihatsu	2 000	2 000			
Canada	Toyota	183 739	183 739			
Portugal	Toyota	4 519		4 130	389	
Turkey	Toyota	14 715	14 715			
Brazil	Toyota	18 810	16 456	2 354		
Argentina	Toyota	17 319	17 319			
Australia	Toyota	92 000	92 000			
Thailand	Toyota	60 000	20 000	40 000		
India	Toyota	21 000		21 000		
Indonesia	Toyota	81 000	10 000	71 000		
Indonesia	Daihatsu	25 000	18 000	7 000		
Indonesia	Hino	3 000		3 000		
Malaysia	Daihatsu	600		600		
Malaysia	Hino	500		500		
Malaysia	Toyota	10 500	2 500	8 000		
Pakistan	Hino	900		900		
Philippines	Toyota	13 300	300	13 000		
Philippines	Hino	100		100		
Taiwan	Toyota	81 000	64 000	17 000		
Thailand	Hino	3 000		3 000		
Vietnam	Daihatsu	300		300		
Vietnam	Hino	100		100		
Vietnam	Toyota	1 700	700	1 000		
South Africa	Toyota	77 000	46 000	31 000		
<b>Total</b>		<b>5 954 723</b>	<b>4 681 435</b>	<b>1 233 774</b>	<b>35 889</b>	<b>3 625</b>

\*Including minibuses

FUENTE OICA 2007

CUADRO 14 (UNIDADES)  
**WORLD MOTOR VEHICLE PRODUCTION**  
**OICA correspondents survey**  
**WITHOUT DOUBLE COUNTS**

2007

<b>GROUP : GENERAL MOTORS</b>							
CONTINENT	COUNTRY	MAKE	CARS	LCV	HCV	HEAVY BUS	Total
AMERICA	Argentina	CHEVROLET		11,034			11,034
		OPEL	103,794				103,794
		<b>Total</b>	<b>103,794</b>	<b>11,034</b>			<b>114,828</b>
	Brazil	CHEVROLET	186,199	94,936			281,135
		OPEL	283,792	11,973			295,765
		<b>Total</b>	<b>469,991</b>	<b>106,909</b>			<b>576,900</b>
	Canada	CHEVROLET		105,260			105,260
		OTHERS	470,016	316,082			786,098
		PONTIAC		41,478			41,478
		<b>Total</b>	<b>470,016</b>	<b>462,820</b>			<b>932,836</b>
	Mexico	OTHERS	67,755	399,190	2,794		469,739
	USA	NUMMI	49,367				49,367
OTHERS		938,848	1,832,354	30,248		2,801,450	
	<b>Total</b>	<b>988,215</b>	<b>1,832,354</b>	<b>30,248</b>		<b>2,850,817</b>	
	<b>Total</b>	<b>2,099,771</b>	<b>2,812,307</b>	<b>33,042</b>		<b>4,945,120</b>	
ASIA	China	GM	989,118				989,118
	India	GENERAL MOTORS INDIA	60,291				60,291
	South Korea	GM DAEWOO	940,548	576		1,681	942,805
	Thailand	OTHERS	13,602	84,823			98,425
	Uzbekistan	CHEVROLET	170,000				170,000
	<b>Total</b>	<b>2,173,559</b>	<b>85,399</b>		<b>1,681</b>	<b>2,260,639</b>	
EU	Austria	SAAB	34,010				34,010
	France	OPEL-HEULIEZ	11,770				11,770
	Germany	OPEL	753,635				753,635
		CHEVROLET	153,310				153,310
	Poland	OPEL	186,996				186,996
		<b>Total</b>	<b>340,306</b>				<b>340,306</b>
	Spain	OPEL	424,964	64,840			489,804
	Sweden	SAAB	102,915				102,915
UK	VAUXHALL	115,476	80,407			195,883	
	<b>Total</b>	<b>1,783,076</b>	<b>145,247</b>			<b>1,928,323</b>	
EUROPE	Russia	CADILLAC	1,400				1,400
		CHEVROLET	106,197				106,197
		ESCALADE	685				685
		HUMMER	958				958
	<b>Total</b>	<b>109,240</b>				<b>109,240</b>	
OCEANIA	Australia	HOLDEN	93,874	12,622			106,496
<b>Total</b>			<b>6,259,520</b>	<b>3,055,575</b>	<b>33,042</b>	<b>1,681</b>	<b>9,349,818</b>

FUENTE: OICA 2007

Para el año 2007 la participación de México se ha visto disminuida por China y su constante crecimiento, Brasil y Corea del Sur con la adquisición de Daewoo por parte de GM. La firma incrementó su producción a pesar de la severa situación por la que atraviesa, aunque en Estados Unidos si ha reducido su producción sobretodo de autos pequeños en casi un millón de unidades.

En tanto Toyota ha mostrado un crecimiento mayor y para el año 2007 se situó en el segundo lugar en cuánto producción, además de que México ya produce 62726 vehículos ligeros y ha acaparado una porción dentro de Estados Unidos. Para el año 2009, la producción de GM se verá disminuida debido a los cierres de plantas que ha presentado en Estados Unidos, Europa y Asia, así como que se ha deshecho de una parte de sus marcas para poder subsistir.

CUADRO 15  
**WORLD MOTOR VEHICLE PRODUCTION**  
**OICA correspondents survey**  
**WITHOUT DOUBLE COUNTS**

2007

<b>GROUP : TOYOTA</b>							
CONTINENT	COUNTRY	MAKE	CARS	LCV	HCV	HEAVY BUS	Total
AFRICA	South Africa	TOYOTA	53,787	91,898			145,685
AMERICA	Argentina	TOYOTA	10,673	58,766			69,439
	Brazil	TOYOTA	62,726				62,726
	Canada	TOYOTA	302,753				302,753
	Mexico	TOYOTA		34,104			34,104
	USA	TOYOTA	935,766	398,417			1,334,183
	Venezuela	TOYOTA	9,117	7,735			16,852
	Total		1,321,035	499,022			1,820,057
ASIA	China	TOYOTA	440,967	4,680			445,647
	India	TOYOTA	52,402				52,402
	Indonesia	TOYOTA	152,681				152,681
	Japan	TOYOTA	3,849,353	161,901	129,107	85,776	4,226,137
	Malaysia	TOYOTA	54,794	10,147			64,941
	Pakistan	TOYOTA	35,428	599			36,027
	Philippines	TOYOTA	19,359				19,359
	Taiwan	TOYOTA	93,227	5,342			98,569
	Thailand	TOYOTA	164,502	334,744			499,246
	Vietnam	TOYOTA	18,461				18,461
		Total		4,881,174	517,413	129,107	85,776
EU	Czech Republic	TOYOTA	105,432				105,432
	France	TOYOTA	262,244				262,244
	UK	TOYOTA	277,637				277,637
	Total		645,313				645,313
EUROPE	Turkey	TOYOTA	161,229				161,229
OCEANIA	Australia	TOYOTA	148,936				148,936
Total			7,211,474	1,108,333	129,107	85,776	8,534,690

FUENTE: OICA 2007

---

## CAPITULO 3. RECURSOS INTERNOS BASE DEL ÉXITO.

*“En este capítulo aborda las evidencias empíricas que muestran el manejo de recursos y capacidades que mantienen a una empresa dentro un esquema tradicional o moderno como explicación del porque GM representante de la modernidad por muchos años pasa a convertirse en tradicional respecto al empuje de empresas como Toyota ahora icono de la modernidad empresarial. Se trata la situación de la empresa automotriz tradicional representadas por GM, que pierde el espíritu de modernidad y deja abierto el paso a empresas con ideas frescas y capacidad tecnológica apropias para operarlas como fue el caso de las nuevas que ha permitido ciertas ventajas a la entrada de nuevas automotrices representadas por Toyota.”*

Esto lleva a fortalecer lo planteado en la hipótesis del trabajo en cuanto a que los recursos y capacidades internas que trabajan consciente y consistentemente las empresas a través de los años explican el declive o crecimiento que tienen las distintas empresas que constituyen el sector automotriz en el mundo. En concreto, dos de las representantes de lo tradicional y “moderno” a principios del siglo XXI.

Es importante enfatizar que la crisis “subprime” en los EEUU, puso en evidencia la debilidad financiera de muchas empresas en ese país y en otros países de niveles de desarrollo reconocidos como por encima de la media. Pero que también, encubrió las ineficiencias que muchas de ellas venían arrastrando cargándose como si todo se debiera al factor externo de la crisis económica global.<sup>18</sup>

Aunque a la industria automotriz estadounidense se le apoyó con cuantiosos recursos para enfrentar la crisis manifiesta como suprime en el sector inmobiliario el hecho es que ya estaba en crisis por factores internos desde tiempo atrás. Toyota y otras

---

<sup>18</sup> Muchas empresas enfatizan como si todos sus “males” se debieran al contagio de la crisis hipotecaria.

---

empresas “modernas” restaban mucho del mercado de estas compañías por la capacidad demostrada de sus recursos internos.

Cabe destacar también que las llamadas empresas modernas actuales no salieron ilesas de la crisis, han resentido la baja en el consumo de autos en los últimos semestres y han tenido que tomar medidas para sortear este proceso crítico y es precisamente reflejo del poder de sus recursos internos lo que las hace mantenerse con menos apuros financieros que sus rivales tradicionales.

Sin embargo las ahora modernas están en peligro del movimiento del péndulo moderno/tradicional ante la intención del gobierno de los EEUU de recuperar el liderazgo en el transporte de personas por empresas resultantes del rescate que se hace a GM.

### ***3.1 DE LO MODERNO Y TRADICIONAL. FACTORES DE COMPETITIVIDAD/ PRODUCTIVIDAD ENTRE GENERAL MOTORS Y TOYOTA.***

Lo moderno en el léxico empresarial se identifica con aquellas firmas competitivas que dominan el mercado basadas en adelantos tecnológicos o gestión en la actividad que realizan. El dinamismo de su directiva para realizar nuevos negocios y la capacidad demostrada de sus recursos es inobjetable. Los teóricos de la ciencia económica ubican a estas empresas como pequeños grupos que dominan los mercados bajo modelos construidos que predeterminan su conducta en fijación de precios y cantidades. Son los modelos de oligopolio y de empresa dominante sujetos a supuestos que facilitan la lectura de los mismos y que pueden ser objeto de controversia entre la comunidad académica. Pero no es el lugar ni la intención del documento de entrar a cuestiones de diseño de los modelos sino simplemente indicar que de alguna manera proporcionan ciertos elementos que guían los criterios para el análisis. Es cierto que las industrias se concentran en pocas empresa para la atención a los consumidores de los

---

---

bienes y servicios y es cierto que existen barreras muy difíciles de franquear para que otros entren en búsqueda de la ganancia extraordinaria que se genera y es cierto que dentro de la industria oligopólica existen acciones y reacciones ante la presencia de sus competidores y en muchas ocasiones colusiones.

De hecho como ya se ha anotado, la industria automotriz es un oligopolio mundial que ha marcado dos paradigmas de producción para toda la actividad económica mundial: el fordismo/taylorismo que ahora se considera tradicional y el toyotismo/taylorismo que es lo representativo de lo moderno en lo que a proceso de producir se refiere.

Lo moderno da por hecho lo “moderno” de la producción que debe sumarse con lo “moderno” en la gestión para la producción y distribución de lo que debe producirse. Es decir en la capacidad de lo humano para modificar la producción que en el nuevo paradigma es flexible, como función de las tendencias culturales y ético social en que el mundo parece orientado.

La idea de empresa moderna sigue siendo la misma desde hace ya casi cien años, cuando Henry Ford declaraba que tenía que pagar buenos sueldos a sus empleados para que pudieran comprar sus automóviles y que para masificar la venta de sus productos tenía que mejorar la productividad de sus operarios, de donde saldría ese pago extraordinario para comprar sus automóviles. Es decir el binomio buena gestión/demanda que son otras palabras para definir la modernidad.

Cooperar o no cooperar son las dos maneras de comportamiento en el mercado que la teoría indica en cuanto a la competencia por la demanda. En lo moderno de la industria automotriz se encuentra el término mixto de cooperar en ciertas actividades y no hacerlo en otras entre grupos de empresas dentro del mismo oligopolio. Es común encontrar cooperando a GM que se toma como empresa tradicional con una empresa japonesa o europea que se dicen modernas y es aquí en donde quizá los teóricos tengan que trabajar en modelos explicativos para lo moderno.

---

Y eso no es lo crítico para la ubicación de lo nuevo moderno en el futuro, sino lo que resulte después del rescate de la industria automotriz de EEUU que por supuesto moverá el péndulo entre las empresas que conforman el oligopolio mundial del automóvil.

Por ahora en este trabajo de tesis se hace una revisión de los elementos básicos que hacen la diferencia entre lo moderno y tradicional considerando la gestión y desarrollo tecnológico en cuanto GM paso a ser tradicional y Toyota lo moderno como luz a lo que el futuro prepara.

Basándonos en la teoría del oligopolio, en donde se define la estructura del mercado y una conducta de las empresas en el mismo, en donde existen pocos productores de bienes similares y dichos productores se están en una relación de interdependencia: sus acciones generan resultados sobre el mercado y por consecuente sobre los competidores.

Esta premisa de interdependencia entre empresas conduce a un patrón del tipo acción - reacción. La reacción oligopólica obedece a la necesidad de minimizar los riesgos. Las firmas deben proteger en el exterior las capacidades tecnológicas y organizacionales que adquirieron en su mercado nacional, esto con lleva a generar reacciones paralelas en las empresas competidoras con el fin de mantener sus tamaños relativos en los mercados y sus tasas de crecimiento.

El invertir en el exterior resulta un tanto riesgoso y conlleva una incertidumbre de gran tamaño, pues se desconoce más el mercado foráneo que el local, como lo es la naturaleza de la competencia, fuentes de financiamiento costumbres de los negocios y peso de la acción pública. Knickerbocker presenta una teoría sobre las fuerzas que impulsan la inversión en otros países, donde sugiere interesantes implicaciones tanto para los países en desarrollo cuanto para los avanzados. Para los países en desarrollo, a pesar de que se encuentra en un control oligopólico de la tecnología, existe un poder negociador real, es decir, el país en desarrollo debe generar una atracción para la

---

---

empresa líder y preparar una negociación acorde a sus intereses para las empresas que quieran seguir a la primera.

La empresa tradicional, como ya lo hemos mencionado se encuentra representada por General Motors y que atraviesa por una de las crisis más fuertes de su historia, necesitando apoyo del gobierno en esta época actual como ya se ha mencionado en este capítulo. En cuanto a la empresa moderna, en este caso Toyota, si bien, a raíz de que la economía en general se encuentra en recesión, los números de Toyota no han sido tan alarmantes como los de GM, aunque también ha visto disminuir su rentabilidad. Es en donde tenemos que entrar a detalle de cómo ha conducido a cada una de las dos multinacionales a comportarse de cierta manera, puesto que cada una tiene factores internos y capacidades diferentes.

¿Qué es lo que le proporciona el éxito a empresas como Toyota? La respuesta parece ser muy simple para el pensamiento económico relativamente reciente: Utilizar el poder de mercado, o en otros términos acercarse a un modelo monopolístico.

En términos empresariales esto se traduce, en una idea shumpeteriana, de que las empresas de éxito serán aquellas que descubran primero algún proceso, procedimiento, equipo u organización que los otros les sea difícil de imitar. De ahí la carrera sin descanso del desarrollo tecnológico y “destrucción creativa” que viven las empresas en el mundo moderno.

Sin embargo desarrollar tecnología, nuevos diseños o renovación de maquinaria son el producto de un recurso interno considerado de orden superior: El talento humano en la empresa, tomando decisiones en cada una de las áreas en que se desempeña, desde el aseo en la empresa hasta la función de dirección más alta que se conozca.

Antes de continuar habrá que recordar que Ford y GM fueron modernas en su época de “oro”<sup>19</sup> y se puede decir que en el futuro podría volver a serlo. Lo que se quiere decir es

---

<sup>19</sup> Época donde las transnacionales estadounidenses acaparaban más de la mitad de la producción mundial.

---

---

que, no es la marca la que hace a la empresa, sino que es la empresa y sus recursos la que sostiene a la marca.

Este paréntesis es muy importante porque es la capacidad, el talento humano el que parece ser determina cosas como: importancia de considerar o no al cliente como base de sus procesos productivos, al obrero como socio o explotado, al gerente como único pensante y otras cosas que harán la diferencia. Se ha dicho que la empresa moderna maneja de manera distinta sus recursos internos sin que estos pierdan de vista los factores externos a como lo hace la empresa ahora tradicional, en los siguientes incisos se abunda sobre ello.

### **3.1.1 General Motors en la economía mundial**

GM es considerada una de las dos empresas estadounidenses sobre la que ha girado la estructura del oligopolio en ese país y que a lo largo de su historia han representado estrategias competitivas diferentes desde su origen.

GM desarrolló un modelo de organización que le proporcionó el dinamismo suficiente para sobrepasar con mucho a la otrora puntera de la tecnología de la época la Ford Motor Co que siguió concentrada en la producción en masa y bajo su modelo reconocido como “*fordismo*” y manufactura de una línea de autos de un mismo color negro.

La capacidad de GM para leer las nuevas tendencias de la demanda con la consecuente reestructuración tecnológica y administrativa la llevó a cubrir el mercado mediante una diversificación vertical y horizontal de manera extraordinaria dándole con esto un poder de decidir en la marcha de la industria. En esta vía, la variedad y calidad son las variables visibles en la que trabajaron los estrategas, diseñadores y operativos para desencadenar toda la potencia de los recursos disponibles en la organización.

El gobierno de ese país decide su “rescate” debido a que es una empresa simbólica del éxito de la sociedad estadounidense y genera un volumen de empleos considerable,

---

---

además de una gran cantidad de jubilados que mantienen un nivel de vida aceptable por el apoyo que reciben en su calidad de jubilados GM. El problema que generaría su quiebra sería muy impactante en la sociedad completa de aquel país. Los coches se seguirían produciendo en empresas modernas de origen extranjero como Toyota y en estas últimas ya no sería carga en costos el pago de jubilación y podrían ser más baratos.

Se intuye entonces que el rescate no es gratuito; la empresa debe de mejorar sus números en un ambiente oligopólico no cooperativo. Ahí viene la capacidad de sus recursos internos para manejar favorablemente las condiciones y variables externas en un mundo recesivo. Algunos economistas clásicos, entre ellos Karl Marx quizá el más destacado, señalaban a las crisis como intrínseca del sistema capitalista de producir, algunos creen en la teoría de los ciclos largos y cortos con sus auges y caídas que explican de alguna manera la concentración empresarial en donde sobreviven las que llegan internamente mejor preparadas a las depresiones.

Los cuarteles generales de General Motors que se encuentran ubicados en Detroit, Michigan, la compañía fue el mayor fabricante de automóviles del mundo hasta el año 2007, periodo en el cuál fue superada por Toyota, empleando a más de 340.000 personas.

En 2001 GM vendió 8.500.000 vehículos a través de todas sus marcas y para 2002 vendió 15% de todos los automóviles y camiones a nivel mundial. General Motors se fundó en 1908 en el condado de Flint, Michigan como "holding" para Buick. En aquel entonces era dirigida por William C. Durant. Ese mismo año, GM se hizo con Oldsmobile y al año siguiente Durant se hizo con Cadillac, Elmore, y Oakland.<sup>20</sup>

La pronunciada recesión que siguió a la Primera Guerra Mundial tuvo un efecto devastador en muchas de las nuevas compañías industriales y comerciales. La mayoría se había establecido tras la depresión de la década de 1890. La repentina y continuada

---

<sup>20</sup> OICA, 2002

---

caída de la demanda, desde el verano de 1920 hasta la primavera de 1922, fue, por tanto, el primer periodo de malos tiempos con el que se tuvo que enfrentar la empresa moderna.

La recesión indicó drásticamente la necesidad de poder ajustar con rapidez los flujos a los cambios de demanda. Dejó claro asimismo, si bien de forma menos evidente, el fracaso de los altos directivos en planificar de manera efectiva. Los altos ejecutivos, muy ocupados todavía con las actividades cotidianas, no habían previsto o hecho planes para tratar la disminución de la demanda.

Esta reducción de la demanda cogió por sorpresa tanto a los distribuidores a gran escala como a las grandes empresas industriales integradas. Pocas ajustaron sus existencias con la suficiente rapidez. Las grandes empresas manufactureras y transformadores integrados de las industrias químicas y mecánicas, en donde se necesitaba un período de tiempo más largo para que los costosos materiales pasaran por los procesos de producción y distribución, fueron las que tuvieron más problemas.

Pocas empresas pudieron, como lo hizo Henry Ford en su momento, pasar la carga de las existencias sin vender a sus agentes; Ford obligó a sus agentes a comprar y a pagar automóviles que no podían vender bajo amenazas de cancelar las valiosas licencias si se negaban a obedecer. Muchos más fabricantes tuvieron que seguir el ejemplo de General Motors y reducir drásticamente el valor de los excedentes.

General Motors y Sears Roebuck, así como Du Pont, General Electric, United States Rubber y otras grandes empresas respondieron a las crisis de 1920 - 1921 desarrollando técnicas que fijaban y ajustaban los flujos de una demanda futura prevista minuciosamente. En General Motors y Du Pont los reorganizadores fueron más lejos. Crearon lo que se conoce como estructura multidivisional.

La recesión de 1920 -1921 hizo que General Motors pasara de ser una empresa patronal a una gerencial, William C. Durant, un empresario con ambiciones imperiales

---

que había fundado la compañía en 1908, tenía poco interés en los procesos y necesidades de la dirección.

Durant no hizo casi ningún esfuerzo para poner todas sus actividades bajo un control centralizado mientras ampliaba su imperio no disponía ni del tiempo ni de la información para evaluar, coordinar y planificar las actividades de las filiales o de las compañías en su conjunto. En el período de apogeo inmediatamente posterior al armisticio de noviembre de 1918, las divisiones operativas aumentaron la producción con rapidez y almacenaron grandes cantidades de existencias con el fin de poder satisfacer lo que esperaban que fuera una demanda en crecimiento continuado.

Este fue el motivo por el que se hundió el mercado de automóviles, la compañía tuvo que reducir tanto el valor de las existencias y por lo que estuvo a punto de quebrar.

La Du Pont Company y J.P. Morgan & Company, los dos mayores inversores de General Motors, acordaron hacerse cargo de las deudas de Durant y de la mayor parte de las acciones que controlaba. Pierre du Pont se convirtió entonces en su presidente.

En la reestructuración de General Motors, Pierre du Pont, uno de los grandes inversores de GM, trabajó en estrecha colaboración con Alfred P. Sloan, un competente ingeniero y administrador. Al principio, Sloan y du Pont decidieron no crear una única organización centralizada y dividida en departamentos funcionales. Las actividades de la compañía eran demasiado grandes, numerosas, variadas y dispersas para estar tan controladas. Acordaron mantener las empresas integradas de automóviles, camiones, repuestos y accesorios pertenecientes a la compañía como divisiones operativas. Después definieron sus actividades de acuerdo con el mercado que servían. Para las cinco divisiones de automóviles, el mercado se fijaba según el precio, dentro de los que Sloan denominaba pirámide de precios. Cadillac se encontraba en la parte superior de ella, con los precios más altos y el menor volumen de producción, y Chevrolet se hallaba en la parte inferior, con los precios más bajos y la producción más elevada. Una vez que se definieron los mercados de las divisiones, du Pont y Sloan iniciaron la sustitución de la pequeña oficina personal de Durant por una oficina central, que contaba con una serie de poderosos directivos y de grandes departamentos financieros

---

---

y asesores. Esto era revolucionario si se toma a Ford como tradicional en la época en donde solo producía un solo color y un solo modelo.

Se exhortó a los ejecutivos de la oficina central para idear procedimientos de coordinación de la producción con la demanda a largo plazo.

Para ello fue necesario el diseño de una muy buena comunicación de tal manera que las divisiones manejaran necesidades futuras a la vez de corto plazo, es decir, del mes entrante y de los tres meses siguientes, previsiones del material, equipo y mano de obra que emplearían en la producción de cada mes. Las divisiones sólo podían realizar sus compras después que la oficina central hubiera aprobado estas estimaciones.

Estos “índices divisionales”, como se les llama, incluían no sólo la programación de las compras y de la entrega de los materiales y del capital de equipo requerido, así como de la mano de obra que había de contratar, sino también las tasas estimadas de rendimiento de las inversiones y los precios que habían que cobrar por cada producto, los cuales estaban relacionados con el volumen de producción permitido por la demanda.

Todo un prodigio en el diseño novedoso que potenciaba los recursos internos de la empresa. Los departamentos asesores y financieros elaboraban información estadística para controlar, coordinar y evaluar las actividades cotidianas. La dirección general y sus colaboradores<sup>21</sup> concebían mejoras adicionales en la planificación a largo plazo y en la asignación de recursos de capital y administrativo.

Este tipo de estructura con su oficina central y sus divisiones integradas autónomas empezó a proporcionar resultados y al término de la crisis muchas empresas lo tomaron como un paradigma y fueron estandarizando el avance y con ello reducían exclusividad en el uso.

---

<sup>21</sup> A los altos directivos de la oficina central se les exentó de las responsabilidades del funcionamiento cotidiano. La dirección concentró las decisiones de alto nivel en las manos de un comité ejecutivo, integrado por cuatro hombres

---

Estos métodos serían, por supuesto, constantemente perfeccionados y ajustados. Las innovaciones más importantes que se produjeron en la coordinación de las actividades entre los departamentos y dentro de ellos. A medida que las ventas de una compañía pasaban de 50 millones de dólares a 500 millones, e incluso a 1.000 millones, el desarrollo de productos, la coordinación del flujo de productos y la comercialización se complicarían cada vez más.

Aparecieron los directivos especializados en coordinación: los “directores de proyecto”, “directores de mercado”, “directores de relaciones internas” y “directores de programación” contribuyeron a facilitar el flujo de materiales, fondos e ideas a través de la empresa. La organización se va haciendo muy “pesada” que contrastará más adelante con el empuje de la industria japonesa que le desplazará en cuanto a modernidad se refiere.

Si bien se han dado muchas variaciones y aunque, en años muy recientes, se han mezclado ocasionalmente en forma matricial, sólo dos estructuras organizativas básicas se han utilizado en la dirección de las grandes empresas industriales. Una es el tipo centralizado y dividido en departamentos funcionales perfeccionado por General Electric y Du Pont antes de la Primera Guerra Mundial. La otra es la estructura multidivisional y descentralizada desarrollada inicialmente por General Motors y también en Du Pont en los años veinte. La primera estructura la ha empleado primordialmente compañías que fabrican una única línea de productos para un mercado regional o de un producto principal, la segunda por las que fabrican varias líneas de productos para varios mercados regionales y de producto.

### **3.1.2. Los apuros de la moderna GM**

GM es considerada una de las dos empresas estadounidenses sobre la que ha girado la estructura del oligopolio en el país del Norte y que a lo largo de su historia han representado estrategias competitivas diferentes desde su origen. Mientras Ford se

---

---

concentró en la producción en masa y su modelo llamado “*fordismo*”, GM desarrolló un modelo de organización multidivisional; presentaba 5 divisiones donde producían desde el Chevrolet (destinado a consumidores jóvenes de menores recursos) hasta el Cadillac (consumo suntuario), pasando por Pontiac, Oldsmobile y Buick. Sin embargo, su rival (Ford) tenía más presencia a nivel internacional, puesto que su estrategia de inversión al extranjero fue provocada gracias al predominio de GM en el mercado interno (Estados Unidos) a partir de la posguerra. En ese periodo captó entre el 40% y 50% del mercado de Estados Unidos. Es por ello que la transnacional empezó a resentir los efectos de la caída de sus ventas cuando llegó la crisis de los setenta, precisamente por la dependencia que tenía al replegarse en un solo mercado (en este caso el interno).

Al paso de los años GM no deja de potenciar sus recursos internos y en los setentas asume la estrategia del auto mundial. Nuevamente se requería el ingenio de todo el personal y el manejo eficiente de sus recursos. El resultado fue un modelo estandarizado con un complemento necesario para su expansión internacional: Un plan de inversión jamás realizado en la industria estadounidense por el monto destinado a ello. Una inversión de 40 billones de dólares en un quinquenio, 32 billones de dólares para invertirse en EEUU, seis en Europa y dos en el resto del mundo. Crea plantas en España, Austria e Irlanda del Norte así como una fábrica de motores en Australia. En América Latina elige fortalecerse en México y Brasil.

Durante la segunda mitad de ese decenio, la multinacional hace un esfuerzo por recuperar el terreno perdido, apreciándose en el año de 1978 cuando alcanza su producción record, pero todo esto se convierte en una “paradoja” puesto que sus utilidades decaen en 100 millones de dólares. Dos años después empieza a constatar pérdidas, hechos que no ocurrían desde hace más de tres cuartos de siglo, por un monto de 763 millones de dólares.

Es cuando General Motors empieza a generar una respuesta a su propia crisis, asumiendo el reto de construir autos compactos. Chevrolet, la división de autos más chicos de GM, fue la que sufrió los estragos más amargos por la competencia

---

---

internacional de 1974: pues obtuvo un déficit de ventas de 23% en 1974 a 15% en 1983. Se calcula que perdió por año mil millones de dólares de 1979 a 1982. La respuesta a que GM era incapaz de dar competencia en ramo de autos pequeños, radica en la propia política de diversificación de la empresa, en la que se tornó incompatible con la estructura de costos de autos pequeños.

El problema se minimiza y se aplica a una estrategia de expansión mundial globalizada que se centra en plantas por países que distribuirían el producto de manera global:

- Australia hacia el sudeste de Asia y Europa
- Brasil hacia Europa
- México hacia Estados Unidos y Canadá.
- En Japón adquirió 34.2% de la firma Isuzu y 5.3% de Suzuki donde ampliaría su mercado en el sudeste y otros tantos para ser vendidos en EU.

La configuración multidivisional de GM fue transformada en el año de 1984, de las cinco divisiones que poseía GM se formaron dos grupos.<sup>22</sup> A estas divisiones la complementa con otra dedicada exclusivamente a la manufactura e ingeniería. El cambio que se daría en que cada uno de los grupos es que tendría autonomía, haciéndose responsable cada una de su diseño, manufactura, ensamblado y comercialización de sus propios autos.

La razón del nuevo agrupamiento se argumenta bajo la razón de que en el campo de autos grandes, las firmas que tenía GM, en conjunto eran un control casi monopolístico sobre ese segmento de mercado, mientras que en el sector de autos chicos se centralizaba en rescatar las marcas existentes, pero se contaría con el apoyo de Toyota y en general de las importaciones japonesas.

GM seguía en su negocio de siempre el adelanto para alentar la producción de autos que le dieron prestigio en el pasado e inicia una serie de fusiones destinadas a dotar de

---

<sup>22</sup> Una por autos grandes (Cadillac, Oldsmobile y Buick, y otro para autos pequeños (Chevrolet, Pontiac y GM Canadá. Al año siguiente se crearía una tercera compañía: Saturn Corp.

---

---

la compañía con capacidades avanzadas en tecnología de información y automatización. Así pues adquiriría de manera sucesiva, empresas de robótica industrial, de procesamiento de información y de aeronáutica. La adquisición y fusión con estas firmas relacionadas con la informática, era para reestructurar totalmente la infraestructura tecnológica de General Motors, avanzando hacia un sistema de manufactura, diseño y administración, con el descuido del sistema de jubilaciones y despidos e incluso la calidad misma de sus vehículos basados lo técnico y demanda de los clientes.

Hasta ahora parecería que GM no tendría porque encontrarse en crisis dado el esfuerzo que ha hecho en desarrollos tecnológicos, de organización y liderazgo a través de los años sobre todo en sus incentivos de jubilación bien remunerada y múltiples prestaciones. Pero el hecho es que se encuentra en severa crisis y lo que se manejaba como gran incentivo de trabajo, las jubilaciones, ahora a decir de la misma GM, se considera causal del desangrado de la empresa que la mantiene al borde de la muerte.

El modelo estadounidense de empresa tiene síntomas de empresa tradicional: pierde mercado y tiene problemas financieros. GM pasa a formar parte de la tradición, no logra superar la “ceguera de taller” que causa estar inmerso en el trabajo sin reflexionar el rumbo de los nuevos aires. Se transforma en un gigante con serios problemas de flexibilidad en el cambio de rumbo de la demanda.

Las tres grandes del automóvil continúan con el piloto automático por mucho tiempo. Las japonesas y europeas las rebasan con ciertas ventajas. Los clientes buscan tener esos autos producto de lo moderno. Las grandes lo notan de inmediato pero no encuentran la diferencia, buscan por todos lados y olvidan el espejo retrovisor y de cuerpo entero.

Desde luego que los costos por prestaciones son importantes para el margen de utilidades y puede argumentarse que es causal de pérdida de competitividad de sus

---

---

vehículos. Gary S Becker<sup>23</sup> opina al respecto (2008) *“El problema es que durante los buenos tiempos, en los años 70, 80 y 90, los fabricantes de automóviles accedieron generosamente a casi todas las peticiones del sindicato respecto a salarios, pensiones y beneficios médicos.*

*Hace un par de años, GM subvencionaba 5 mil millones de dólares anuales en atención médica a sus trabajadores activos y retirados.*

*UAW era uno de los sindicatos más poderosos de Estados Unidos y negociaba agresivamente los contratos, procediendo a huelgas cuando las empresas no accedían. Por ello, los fabricantes de Detroit tienen costos mucho más altos que sus competidores japoneses y alemanes establecidos en Estados Unidos.”*

Sin embargo la causa del problema no es el que se tengan esos altos costos, así como no es la causa del problema, la temperatura elevada que pueda reportar la humanidad de un niño por una infección.

Si se acepta el comentario de Becker, la causas del problema de GM serían las ineptitudes de sus recursos que estuvieron contribuyendo a que se presentara ese malestar sumado a la falta de visión de su junta directiva y la fatal idea de mantener como guía el precio de la acción como referente de aumento de la riqueza de los accionista.

Porque durante ese tiempo los otros competidores modernos estaban trabajando para el futuro. El mismo Backer lo dice *“No se trata de que los trabajadores norteamericanos no pueden lograr utilidades fabricando automóviles. Las plantas de Toyota y BMW radicadas aquí han tenido éxito por años. Se instalaron en estados del sur, fuera del alcance del sindicato UAW, pudiendo así instrumentar métodos eficientes de producción.* Para Backer el problema es reducir las prestaciones exigidas por el sindicato y quizá reubicarse en estados no tan exigentes en cargas por trabajo.

El actual presidente de los Estados Unidos de América, Barack Obama advirtió a General Motors que presentara un plan viable si no quiere perder el sostén financiero

---

<sup>23</sup> Nobel de Economía

---

---

del Estado<sup>24</sup>. Las dos movidas, contradictorias en apariencia, responden a una misma estrategia: forzar a deudores y a acreedores a aceptar una desvalorización de sus capitales y de sus inversiones. Estos, en cambio, están buscando el mayor financiamiento posible del Estado para salir ilesos o semi-ilesos de la crisis.

Lo que Obama exige a GM es que imponga una enérgica reducción del plantel, de los salarios y de las prestaciones sociales de sus obreros; una rebaja sustancial de los precios de los autopartistas; y una quita de la deuda con sus acreedores, acompañada de propuestas de canje de préstamos impagos por acciones. Es lo que plantearía un juez de quiebras en el caso de que GM se viera obligada a declararse en bancarrota. Para Obama, sin embargo, se juega algo más: se juega la viabilidad de su plan para que un fondo público-privado compre los activos invendibles de los bancos para pagar con su resultado a los acreedores. Por ahora no hay señales de que los bancos quieran malvender esos activos, ni de que los privados quieran comprarlos por encima del precio de remate al que se cotizan en el mercado. Si no disciplina a los actores de la crisis de GM, corre el riesgo de que se caiga su plan bancario.

Lo mismo planteó para Chrysler, con el añadido de un acuerdo para que Fiat ingresara en su capital, en forma minoritaria, y venda autos pequeños en el mercado norteamericano. La idea es juntar los fondos que ingresen por esta asociación para apurar un acuerdo con obreros, proveedores y bonistas.

Como también ocurre con los bancos, Obama habría amenazado a GM y a sus acreedores con la creación de una GM 'mala', que se haría cargo de liquidar las deudas con el dinero disponible, y otra 'buena', que funcionaría con capital fresco. De concretarse, formalizaría la bancarrota de los acreedores de los bancos y empresas en bancarrota.

La presión que ejerce el mandatario estadounidense para que los capitalistas se repartan 'equitativamente' las quiebras, están condenadas al fracaso. La razón es que cosas semejantes solamente se arreglan en función del poder de las fuerzas en

---

<sup>24</sup> Diario el universal, Marzo de 2009

---

---

disputa, o sea mediante choques y crisis. Por eso, muchos observadores adelantan que Obama podría sufrir una crisis política en su gabinete económico, a corto plazo, y una crisis política de su gobierno, en un plazo mayor.

La capacidad de los gobiernos de sustituir a los capitalistas en la determinación del rescate del capitalismo en crisis, depende de esas relaciones de fuerza entre los capitalistas en disputa y del régimen político existente. Un arbitraje de la crisis mediante la sustitución de los capitalistas por los funcionarios del Estado, obligaría a cambiar el régimen político. Pero la resurrección de GM no es sencillo, porque el problema permea a toda la organización y preparación de los recursos. Las capacidades no se forman por decreto, deseo o voluntad patriótica de la noche a la mañana. La competencia está trabajando sus factores internos y externos dentro de la misma recesión.

### **3.1.3 TOYOTA: El Nuevo Modelo de lo moderno**

La Toyota Motor Corporation, o simplemente llamada Toyota, es una empresa multinacional japonesa. Toyota es actualmente el primer fabricante en el mundo de automóviles por su ingreso en ventas<sup>25</sup> La empresa fue fundada en 1933 por Kiichiro Toyoda. Desde entonces, Toyota se ha convertido en una de las empresas japonesas más rentables y con mayor éxito además de ser una de las corporaciones líderes en la industria del automóvil.

Las predicciones que se habían formulado anteriormente sobre desplazar a General Motors se han cumplido, si bien el número de revisiones forzadas y problemas de calidad también lo han hecho. Es una de las "tres grandes" japonesas desafiando a los fabricantes de automóviles estadounidenses que incluye Nissan Motors (fusionada con Renault) y Honda Motor con gran éxito.

---

<sup>25</sup> Hasta el segundo trimestre del 2007 se encontraba en segundo lugar como productora de autos en el mundo, y en este 2008 se convirtió en el mayor fabricante en su rubro. Produce automóviles, camiones, autobuses y robots y la quinta empresa más grande del mundo según nos indica la revista Fortuna en 2008. La sede de la empresa se encuentra en Toyota, Aichi, y Bunkyō, Tokio Japón con fábricas y oficinas alrededor del mundo.

---

La firma asiática tiene fábricas alrededor del mundo, manufactura o ensambla vehículos para mercados locales, incluyendo el Corolla. Toyota tiene plantas de fabricación o ensamblado en los Estados Unidos, Colombia, Japón, Australia, Canadá, Indonesia, Polonia, Sudáfrica, Turquía, el Reino Unido, Francia, Brasil, y más recientemente en Pakistán, India, Argentina, República Checa, México, Malasia, Tailandia, China, Venezuela y Filipinas. El primer Toyota fabricado fuera de Japón fue un Land Cruiser FJ-251, construido en São Paulo (Brasil) en mayo de 1959.

Para darse una idea de lo que es ahora una empresa moderna puede citarse que el lema de la organización en los EEUU "*Moving forward*" o "*It's time to move forward*" y en Europa "*Today. Tomorrow. Toyota* y el comentario siguiente:

*“El estilo que ha aplicado Toyota es medir todo lo que sea posible, hasta el ruido que hacen las puertas desde que abren y cierran en el momento en que los trabajadores hacen su trabajo en las unidades que salen de la línea de producción. Es por ello que Toyota se ha convertido en una de las compañías más exitosas del mundo.”<sup>26</sup> “*

Observarlo todo, medirlo todo, participar todos, todos los puestos, responsabilidad de todos, capacidad y recursos todos. Es lo que aplica Toyota en su modelo.

Para la empresa moderna “*ser el número uno no significa ser el líder en cuanto al número de automóviles que se fabrican o se vendan en un año, o generar los mayores ingresos o ganancias por venta; ser número uno tiene que ver con ser el mejor del mundo en términos de calidad sobre una base sostenida que ayude a generarlo*”.<sup>27</sup>

Ser número uno no es un deseo sino un esfuerzo que se logra al paso de los años mejorando la capacidad en cada una de las partes, en cada uno de los recursos. Pero

---

<sup>26</sup> Katsuaki Watanabe

<sup>27</sup> Katsuaki Watanabe

---

---

independientemente de todo lo anterior el término clave en la industria moderna es “la capacidad” que se crea y desarrolla en los recursos internos de la empresa<sup>28</sup>.

Los recursos que utilizan las empresas automotrices todas están disponibles para todas. Pero los recursos en acción en las empresas automotrices son distintos. No todos han recibido la misma preparación, el mismo desarrollo ni el mismo ambiente que los pone a punto para su desenvolvimiento en su máxima expresión. No todos se cuidan y transforman cotidianamente.

Se puede tener obreros y directivos altamente especializados y con alta calificación en las mejores universidades pero no es suficiente.

Se puede estar dotado de los mejores atributos o recursos naturales que ofrece la naturaleza, pero no es suficiente.

Es precisamente esa falta de suficiencia, esa necesidad que falta, lo que hace la diferencia entre moderno y tradicional.

Toyota aplica dos puntos importantes en función de su modernidad:

a.- Acepta el riesgo de futuro tecnológico. Toyota invirtió una gran cantidad de recursos en investigaciones de vehículos de combustión más limpia, basados en tecnología como el Hybrid Synergy Drive, aunque los costes añadidos de la tecnología híbrida no suponían ningún ahorro de costes durante muchos años.

En 2002, probó con éxito en carretera una nueva versión del RAV4 que funcionaba con una célula de combustible de hidrógeno. Toyota se adelantaba al futuro impulsada por esa capacidad de logro en lugar de la capacidad de ganancia per-

---

<sup>28</sup> Revista Expansión, México Septiembre 2007 Núm. 974

---

Toyota presentó el primer “aparcado automático” (Advanced Parking Guidance System) con aplicación comercial, una caja de cambios automática de ocho velocidades, guía de tráfico en tiempo real con reasignación de ruta dinámica y un control climático de cuatro zonas con tecnología de infrarrojos en sus modelos de la división Lexus, un modelo global de Toyota. Arriesgó en automóviles basados en una tecnología de combustible híbrida como en el modelo Prius. Su espíritu parece indicar que si no se crea ahora lo que necesitará el cliente y la propia empresa para cumplirle, con las capacidades a toda marcha, no se puede esperar permanecer en el futuro. No es posible aspirar a un futuro mejor para los que vienen si no se trabaja hoy los recursos que serán la base del mañana.

Toyota consistentemente figura como fabricante de unos de los automóviles más fiables del mundo según encuestas y análisis.

b.- La inversión real. La firma japonesa se preocupa mucho por la calidad en sus automóviles, pero también el de mantener el paso de su rápido crecimiento lo que significa la expansión de mercado sea geográfico o a costa del que tiene la competencia. Sabe que el camino es ofrecer bienes y servicios superiores a los conocidos y que eso se obtiene solamente si emplea recursos superiores a los conocidos. Sabe que eso se trabaja todos los días destruyendo y construyendo un tanto como la receta schumpeteriana.

La idea del presidente de Toyota es crear una línea completa de productos adecuada para cada región del mundo con modelos globales pero desarrollando también modelos regionales, en tanto que en su mercado interno (Japón) se debe conservar la proporción de mercado que se posee con nuevos productos dirigidos a nuevos segmentos de mercado y remodelando el canal de ventas.

El comportamiento estratégico de Toyota ha sido medido a lo largo de su historia, no quieren ser demasiado agresivos a pesar del potencial, pues no les gustaría dar lugar a grandes capacidades y reducir drásticamente el precio de los automóviles como hacen algunos competidores cuando la demanda no alcanza los pronósticos. “Es mejor

---

esperar que atacar el mercado, tenemos que dejar que el mercado nos busque”, indica el CEO de Toyota. Queriendo decirnos que la firma no puede ser una marca barata, sino más bien un producto de calidad con un precio justo, que en mercados emergentes puede ser un precio de lujo”, indica el presidente de Toyota en alusión a su estrategia de no ser tan agresivo en la introducción a los nuevos mercados.

*Kaizen (proceso continuo)* ha hecho logros de Toyota en su forma de trabajar, alcanzando niveles de excelencia en sus procesos de manufactura de automóviles y describe cómo Kaizen ha sido factor clave para conseguir los objetivos de esta empresa.

En el desarrollo y aplicación del Kaizen se ven amalgamados conocimientos y técnicas vinculados con Administración de Operaciones, Ingeniería Industrial, Comportamiento Organizacional, Calidad, Costos, Mantenimiento, Productividad, Innovación y Logística entre otros. Bajo esta doctrina se encuentran involucradas e interrelacionadas métodos y herramientas tales como: Control Total de Calidad, Círculos de Calidad, Sistemas de Sugerencias, Automatización, Mantenimiento Productivo Total, Kanban, Mejoramiento de la Calidad, Just in Time, Cero Defectos, Actividades en Grupos Pequeños, Desarrollo de nuevos productos, Mejoramiento en la productividad, Cooperación Trabajadores-Administración, Disciplina en el lugar de trabajo, SMED, Poka-yoke y Robótica entre otros.

La filosofía de Kaizen supone que nuestra forma de vida –sea nuestra vida de trabajo, vida social o vida de familia- merece ser mejorada de manera constante.

El mensaje de la estrategia es que no debe pasar un día sin que se haya hecho alguna clase de mejoramiento en algún lugar de la organización.

Mejorar los estándares (llámense niveles de calidad, costos, productividad, tiempos de espera) significa establecer estándares más altos. Una vez hecho esto, el trabajo de mantenimiento por la administración consiste en procurar que se observen los nuevos estándares. El mejoramiento duradero sólo se logra cuando la gente trabaja para estándares más altos.

---

---

El punto de partida para el mejoramiento es reconocer la necesidad. Si no se reconoce ningún problema, tampoco se reconoce la necesidad de mejoramiento. La complacencia es el enemigo de Kaizen. Esta doctrina enfatiza el reconocimiento de problemas, proporciona pistas para la identificación de los mismos y es un proceso para la resolución de estos.

Entre sus características más específicas se encuentran:

- Trata de involucrar a los empleados a través de las sugerencias. El objetivo es que los trabajadores utilicen tanto sus cerebros como sus manos.
- Cada uno de nosotros tiene sólo una parte de la información o la experiencia necesaria para cumplir con su tarea. Dado este hecho, cada vez tiene más importancia la red de trabajo. La inteligencia social tiene una importancia inmensa para triunfar en un mundo donde el trabajo se hace en equipo.
- Genera el pensamiento orientado al proceso, ya que los procesos deben ser mejorados antes de que se obtengan resultados mejorados.
- Construir la calidad en el producto, desarrollando y diseñando productos que satisfagan las necesidades del cliente.
- En el enfoque Kaizen se trata de "Entrada al mercado" en oposición a "Salida del producto".

La mejora continua es una filosofía y una actitud para analizar las capacidades y los procesos, y mejorarlos permanentemente para alcanzar el objetivo de satisfacción del cliente.

La planta ubicada en Nagoya, ha llegado a ser una planta de alta tecnología, operando 17 horas al día. Produce seis modelos diferentes de autos, desde el Corolla hasta el nuevo Scion xB, fabricados sobre una sola línea de producción en cualquiera de su media docena de colores. Esta eficiencia permite ensamblar y pintar un automóvil en sólo 20 horas.

---

---

Expandir este modelo de ensamblado en sus diversas plantas alrededor del mundo permite elevar su competencia y colocarse entre los primeros lugares en cuatro continentes. Esta constante evolución del pensamiento y la renovación de la forma de trabajar, combinado con Kaizen permite a Toyota colocarse en un plano superior a la proyección de sus competidores.

*Kaisen* es el proceso de reducción de costos, generado por el mejoramiento gradual y continuo a través de mejorar actividades pequeñas. Las políticas de manufactura que ha adquirido Toyota han sido en beneficio de los productos que fabrica y que se refleja en la satisfacción y preferencia de los clientes. Toyota describe sus políticas adoptadas.

En 2005, Toyota, combinado con su subsidiaria Daihatsu Motor Company, produjo 8,54 millones de vehículos, unos 500.000 menos que el número producido por GM ese mismo año. En julio de 2006, Toyota pasó a Ford en ventas de automóviles, aunque Ford recuperó su liderazgo sobre Toyota en el siguiente mes y volvió a perderlo debido a altos precios de la gasolina. Tiene una amplia cuota de mercado en los Estados Unidos, Europa y África y es el líder del mercado en Australia. También tiene cuotas de mercado significativas en varios países del Sureste Asiático de alto crecimiento. Estuvo consistentemente ganando cuota de mercado en los Estados Unidos, mientras encogía las ventas de Ford y General Motors en los Estados Unidos.

El ascenso no ha sido de cierto modo rápido, sino que ha tomado cautela a lo largo de su historia y ha ido salvando diferencias poco a poco. Un ejemplo claro, es que en 1970, GM tenía una participación del 40% del mercado de autos y camiones ligeros en EU, mientras que la firma japonesa cubría solo el 2%. Su participación aumento en 3% en 1980, a 8% en 1990, y a 9% en 2000, llegando a las dos cifras por primera vez en 2006 cuando ya obtenía el 16% del mercado en Estados Unidos mientras que GM poseía el 26%. Su ascenso se puede describir como “*despacio, gradual y consistente*”.

La firma japonesa se ha preocupado mucho por la calidad en sus automóviles, pero también el de mantener el paso de su rápido crecimiento además de entrar a nuevos mercados o por el simple hecho de querer incorporar nueva tecnología a sus vehículos.

---

Hay tres factores que afectan esta presión:

1. Para enfrentar la demanda, Toyota aumentó en tres millones su capacidad de producción de automóviles durante los últimos seis años.
2. Las ambiciones de Toyota se han incrementado de manera drástica. Tiene pretendido que el Lexus se convierta en una gran marca de lujo en Europa, aumentar las ventas de su pickup Tundra y desarrollar una nueva marca de automóviles para mercados emergentes como China e India.
3. El índice que cambió en la tecnología tanto en procesos de manufactura como en productos no tiene precedentes. Por ejemplo, la firma japonesa tiene pretendido desarrollar un auto que sea revolucionario en cuanto a seguridad y protección ambiental.

Toyota mantiene presente que el futuro de la industria automotriz depende de encontrar el balance justo entre el corto y el largo plazo, entre ser una compañía japonesa (nivel regional) y una empresa global, entre la cultura de manufactura de la ciudad Toyota y la cultura de diseño de otros países. Toyota tiene la exigencia de seguir creciendo y que requieren cimientos fuertes como la calidad del producto y precios adecuados para alcanzar esos objetivos y todo esto es imposible sin recursos humanos. La idea es crear cimientos más fuertes en cada etapa de la cadena de proveedores, desde el desarrollo del producto hasta el servicio posterior a la venta para que sus productos tengan que ser los mejores y ser los primeros en ofrecerlos al cliente además de construirlo al menor costo y venderlos a través de la mejor red de servicios.

No hay otro camino, sea en la fase expansiva o depresiva del ciclo económico. A finales del 2008 y principios del 2009, la contracción de la demanda mundial de autos, refuerza este concepto.

La vía es articular una línea completa de productos adecuada por región con modelos globales pero desarrollando también modelos regionales, en tanto que en su mercado interno (Japón) se debe conservar la proporción de mercado que se posee con nuevos productos dirigidos a nuevos segmentos de mercado y remodelando el canal de ventas. Con 40% del mercado de automóviles, Japón es el área de experimentación con

---

nuevos productos y procesos de fabricación, en América del norte y Europa tienen el 12 y 6% del mercado, donde planean aumentar la penetración para crecer en la escala y en utilidades.

Los mercados de países con alto potencial de crecimiento como Brasil, Rusia, India y China (BRIC) son mercados sumamente importantes para la firma y debido a su importancia se necesita estudiar el crecimiento de esas economías, qué tipo de fábricas se pueden instalar y qué clase de productos se pueden vender de acuerdo a la región en que se encuentren. Toyota afirma que introducirían tanto modelos regionales como globales y así como el aumento en sus bases de producción en esos países. La automotriz indica que no es demasiado tarde para haber entrado, diciendo que esos países son mercados en crecimiento y continuarán en franco ascenso.

Desde el inicio reconocen que Brasil no es como Rusia, que a su vez es diferente de China, y así sucesivamente. Por ejemplo, en Brasil se vende bien el *Corolla*; en tanto que en Rusia se vende mejor el *Lexus*. Estos países tienen en común que sus consumidores quieren automóviles de bajo costo. Pero el secreto de Toyota no es fabricar automóviles con bajo costo, sino en desarrollar tecnologías y procesos que permitan a la compañía fabricar todos sus vehículos a menor costo. Un concepto diferente al tradicional donde sus competidores pueden estar tratando de hacer vehículos de bajo costo para los mercados específicos, pero Toyota va más allá y desarrolla vehículos óptimos para todo el mundo. La estrategia de la compañía pone igual énfasis en tomar las oportunidades y en evitar absorber los riesgos; utiliza modelos globales para automóviles y también los modelos regionales. Con modelos globales, como el Lexus, el Camry y el Corolla, y las líneas regionales, como el Crown (Asia) y el Tundra (Estados Unidos), la automotriz japonesa tiene el plan de ofrecer la línea más completa de vehículos apropiados para todos los mercados del mundo.

Toyota combina el tamaño y la “excelencia” en manufactura para satisfacer las necesidades de los clientes y poder dominar la industria global del automóvil. Aplican la doctrina del *kaizen* o mejoras continuas en todos los niveles de la organización. Estudian metódicamente los problemas y ponen en práctica estrategias para la

solución. En los últimos años Toyota ha acelerado estas ventajas aumentando así su capacidad de competencia.

La capacidad de sus recursos para impactar el mercado se puede observar en la manera de concebir sus autos ecológicos del futuro. Por ejemplo:

Cuando llega a EU la segunda versión del Prius, el número de órdenes llegó hasta 10000 aun cuando los autos no estaban disponibles. Esto crea un comportamiento en el consumidor norteamericano de responsabilidad con el medio ambiente, o visto de otra forma, le reducen el cargo de conciencia del deterioro del medio ambiente por el consumo del uso de su automóvil.

En 2007, Toyota lanzó un programa con sus proveedores, para recortar el costo de fabricar automóviles y auto partes, con lo que logró reducir en 2.6 billones de dólares sus costos de manufactura sin cerrar plantas o recortes de personal.

Por otra parte ha venido trabajando en la creación de un sistema de manufactura integral, flexible y global con el cuál abarcará plantas desde Indonesia hasta Argentina, donde serán diseñadas para producir automóviles y satisfacer el mercado local y surtir rápidamente el mercado global.

Con este tipo de acciones, Toyota presenta un camino más alentador, si bien, no se salva de la crisis global por la que se atraviesa, esta mantiene bases más solidas para enfrentarla además de un manejo de capital previsor de momentos críticos que por supuesto no es el caso de GM.

CUADRO 1  
INGRESOS, BENEFICIOS, CAPITAL (2008)

<b>GM</b>	\$ millions	% change from 2007	<b>Toyota</b>	\$ millions	% change from 2007
Revenues	148979	-18.3	Revenues	206500	-21.9
Profits	-30860	--	Profits	-3800	--
Stockholders' Equity	-86154	--	Stockholders' Equity		--

FUENTE: Fortune Abril 2009

---

Los números son elocuentes, durante el ejercicio fiscal 2008, a raíz de la crisis financiera, tanto General Motors como Toyota, registraron disminuciones en sus ingresos. Según Fortune, GM obtuvo 148.979 billones en tanto Toyota registro 206.50 billones, 18.3% y 21.9% menos respectivamente respecto al 2007.

Las firmas automotrices se han ido preparando para el cambio que con el paso del tiempo les exige renovarse o simplemente estancarse. La innovación tecnológica ha sido una constante en la mayoría de las empresas globales y una iniciativa del siglo XXI.

Independientemente de la problemática de liquidez que enfrenta GM, no ha dejado de trabajar en tecnologías que habrán de ofrecer sus vehículos del futuro. Algunas compañías sean declinado por optimizar sus actuales recursos, como haciendo sus motores más eficientes, mientras que otros se han inclinado por la ruta de los biocombustibles; híbridos, eléctricos o hasta celdas de combustible, pero GM va por todos. Su idea es la de no quedarse atrás en la carrera por el consumidor.

Actualmente en los Estados Unidos, varios de sus productos ya pueden funcionar con dos tipos de combustibles. Los motores denominados *flexfuel* y gasolina. Según cálculos de GM, a 2009 ya circulan alrededor de tres millones de vehículos con esa tecnología. En cuanto a sus vehículos híbridos, cuenta con nueve productos capaces de combinar motores que funcionan con combustibles fósiles y con energía eléctrica.

GM ha estado desarrollando nuevos motores. Los motores DMAX son en su mayoría diesel y a pesar de que en el mercado norteamericano la cultura del diesel no es muy popular GM ha utilizado estas motorizaciones para camionetas medianas como la Silverado y la Sierra. El motor DMAX actual es un V8 de 6.6 litros que se adecua a las normas vigentes pero el nuevo desarrollo del motor turbo diesel reducirá aún más sus emisiones para cumplir con la TIER 2 y LEV 2 BIN.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> GM Next, [www.gmnext.com](http://www.gmnext.com)

---

La marca de motores DMAX es una fábrica conjunta con Isuzu y desarrollan motores desde el año 1998. La inversión que realizarán será para la renovación de la planta, de nueva maquinaria y herramientas para apoyar la fabricación de los nuevos motores diesel.

La marca estadounidense se ha comprometido a seguir para reducir el consumo de combustible y las emisiones en toda su cartera y en todo el mundo. 2010 Duramax diesel es una parte integral de esa transformación, así como un componente de la estrategia de GM de vehículos de diversificar las fuentes de energía", dijo John Buttermore, vicepresidente mundial de la industria manufacturera. "Esta nueva inversión demuestra el compromiso de GM de continuar invirtiendo en tecnologías que reduzcan el impacto de los vehículos sobre el medio ambiente, manteniendo al mismo tiempo los atributos de rendimiento requeridos por los clientes en las áreas de remolque y arrastre de cargas."

### **3.1.4 LAS CONTRADICCIONES QUE IMPULSAN EL ÉXITO DE TOYOTA**

Toyota se ha transformado en una de las empresas más importantes del mundo no sólo su Sistema de Producción Toyota (TPS), sino que se han presentado otros factores que durante mucho tiempo fue apartado pero que es igual de importante para el éxito de Toyota: la cultura de contradicciones de Toyota. TPS es una innovación dura que permite a la empresa mejorar continuamente su manera de fabricar vehículos y que a su vez interactúa con una innovación blanda en sus prácticas de recursos humanos y cultura corporativa.

La empresa tiene éxito, dicen los autores<sup>30</sup>, porque Toyota intencionadamente fomenta perspectivas contradictorias dentro de la organización y desafía a los empleados a que encuentren soluciones superando las diferencias en lugar de recurrir a los acuerdos.

Su investigación revela seis fuerzas que generan contradicciones dentro de Toyota. Tres fuerzas de expansión llevan a la empresa a que cambie y mejore: metas

---

<sup>30</sup> Hirotaka Takeuchi, Emi Osono y Norihoto Shimizu, en el artículo "*Las contradicciones que impulsan el éxito de Toyota*" de la revista Harvard Business Review.

---

imposibles, personalización local y experimentación. Estas fuerzas hacen que la organización sea más diversa, complican la toma de decisiones y amenazan los sistemas de control Toyota.

Para impedir que los vientos de cambio derriben la organización, Toyota también aprovecha tres fuerzas de integración: los valores de los fundadores, la gestión hacia arriba y hacia adentro, y la comunicación abierta. Estas fuerzas estabilizan la empresa, ayudan a darle a sus empleados un entorno en el cuál operar y perpetúan los valores y la cultura de Toyota.

Las tres fuerzas de expansión que producen el cambio y el mejoramiento:

Metas imposibles. Cuando se fijan metas imposibles de alcanzar, los altos ejecutivos de Toyota adquieren una mayor conciencia y una autoestima superior. Un ejemplo claro se encuentra en la estrategia global de la empresa: satisfacer todas las necesidades del cliente y brindar una línea completa en todos los mercados. La empresa siempre encuentra la forma de optimizar para incrementar así la satisfacción del cliente.

Personalización local. No se adaptan los autos a las necesidades locales, sino que personaliza los productos y las operaciones para reflejar el nivel de satisfacción de los clientes en cada país. Esta estrategia impulsa a Toyota a salir de Japón, donde domina, hacia mercados extranjeros, en los que a menudo participa como un actor secundario. En cuanto a la personalización local, exige que Toyota innove de varias formas. Hace más de diez años, la empresa tuvo que enfrentar un desafío enorme al desarrollar *la plataforma del vehículo innovador internacional de uso múltiple*, de tal manera que los ingenieros tuvieron que diseñar esta plataforma para satisfacer las necesidades de los clientes de más de 140 países de Asia, Europa, África, Oceanía, América central, América Latina y el Medio Oriente.

La experimentación. Las personas ponen a prueba una hipótesis y aprenden de los éxitos y fracasos resultantes. Al alentar a los empleados a que experimenten, tratando de moverse más allá de su área de conocimiento hacia territorios nuevos. De este modo, Toyota organiza experimentos utilizando rutinas estrictas, perfeccionando el sistema Planificar- Ejecutar – Revisar – Actuar (PDCA, por sus siglas en ingles). Este es el proceso de mejoramiento continuo usado en todo el mundo de los negocios, y Toyota

---

lo ha integrado en el proceso TBP<sup>31</sup>. Este proceso TBP de ocho pasos establece una ruta para que los empleados desafíen el *statu quo*: aclarar el problema, dividir el problema, establecer el problema, analizar la causa original, desarrollar contramedidas hasta el final, monitorear resultados y procesos, y estandarizar los procesos exitosos.

Las tres fuerzas de integración que tratan de impedir que los cambios afecten a la organización son:

Los valores de los fundadores. Los valores incluyen: la noción del mejoramiento continuo (kaisen), el respeto por la gente y sus capacidades, el trabajo en equipo, la humildad, poner primero al cliente y la importancia de ir a la fuente para ver las cosas. De tal manera, Toyota comunica estos valores a sus empleados, demostrándoles su importancia cotidiana mediante la capacitación en el trabajo a través de historias que cuentan los ejecutivos a nuevas generaciones de empleados. Existen cuatro creencias simples que han impedido que Toyota pierda su rumbo: *mañana será mejor que hoy; todos deben ganar; en verdad, ¿lo ha visto usted mismo? Vaya y véalo; el cliente primero, el concesionario segundo y el fabricante último.*

Hacia arriba y hacia adentro. En numerosas empresas, o bien ascienden a sus empleados, o bien les piden que se vayan; una práctica conocida con el nombre “hacia arriba o hacia afuera”. En cambio, Toyota rara vez descarta a los empleados de bajo desempeño ya que prefiere mejorar sus capacidades. La compañía prefiere la capacitación en el trabajo a los programas fuera del trabajo.

Comunicación abierta. Toyota tiene 50 instalaciones en el exterior, además, vende vehículos en más de 170 países y emplea a casi 300,000. Si bien su tamaño y alcance son colosales, funciona como una empresa de una pequeña ciudad. Sus altos ejecutivos operan bajo el supuesto de que todos conocen a todos. De esta manera la información fluye libremente de arriba hacia abajo en la jerarquía y entre distintos niveles funcionales y de antigüedad, extendiéndose afuera de la organización hacia los proveedores, clientes y concesionarios. Es común que en las empresas orientales tradicionales, las relaciones personales son de primordial importancia y las redes de Toyota son humanas más que virtuales. Así, los empleados deben cultivar la habilidad

---

<sup>31</sup> Toyota Business Practices

---

de escuchar cuidadosamente las opiniones en un entorno abierto. Es así como Toyota transmite información rápidamente a través de toda la organización.

Muchas empresas dejan de crecer porque siguen usando los mismos procesos y prácticas que generaron sus éxitos del pasado. No obstante, los viejos métodos también llevan una rigidez institucional, entonces, las empresas pueden superarla intentando alcanzar nuevos mercados o abordando nuevos desafíos.

Las empresas deben desarrollar rutinas para resolver las contradicciones. Si las empresas no enseñan a los empleados cómo abordar los problemas de manera rigurosa y sistemática, no podrán aprovechar el poder de las contradicciones. El rápido crecimiento y la globalización han generado en Toyota muchas presiones para la empresa, y así la tensión del éxito empieza a aparecer. La cultura de contradicciones de Toyota coloca a los seres humanos y no a las máquinas en el centro de la empresa. En ese sentido, el modelo de Toyota refleja la creatividad humana.<sup>32</sup>

### **3.2 PROBLEMÁTICA ACTUAL DE GENERAL MOTORS**

El futuro de la compañía más predominante del siglo XX es un tanto incierto, los problemas en el desplome de ventas dentro del mercado norteamericano, la han llevado a tomar drásticas decisiones tanto en México como en todas las partes donde se encuentra instalada.

El actual problema se acentuó de manera notable desde hace casi un lustro (2005) cuando la automotora obtuvo sus primeras pérdidas, algo que no tenía desde principio de los años ochenta. Este problema ha sido arrastrado cinco años después y ha sobrevivido con el apoyo del gobierno aunque a mediados del 2009 la firma se declaró en quiebra y se encuentra en una reestructuración que le permitirá trabajar en números negros.

---

<sup>32</sup> Harvard Business Review Junio 2008

Un ejemplo claro de la crisis que enfrenta son las ventas y pérdidas que han tenido en los últimos años. Tan solo en 2005 tuvo pérdidas por 10,417 mdd, en 2006 por 1978 mdd, en 2007 por 38,732 mdd y en 2008 registró 30,860 mdd en pérdidas. Sus ingresos no han presentado crecimientos y su participación en el mercado se ha estancado. (Véase Cuadro 2)

CUADRO 2  
RESULTADOS GLOBALES (MILLONES DE DOLARES)

	2008	2007	2006	2005
VENTAS	148,979	181,122	205,601	198,050
PERDIDAS NETAS	30,860	38,732	1,978	10,417
VENTA VEHÍCULOS	-----	9,286	9,181	9,051
PARTICIPACION DEL MERCADO	12%	13%	14%	14%

FUENTE: Gnext 2008

Su capitalización bursátil está lejos de empresas como Toyota; GM 2210mmd al 27 de marzo del 2009, mientras que la japonesa alcanza los 100 mil millones de dólares. Es por ello que se ha dedicado a presentar un plan de reestructuración interna, que ha incluido un agresivo plan de costos y un viraje en las estrategias de producción de vehículos, dejando prácticamente paradas el sector de los vehículos comerciales y ligeros. El lastre de General Motors han sido las camionetas, si bien ha perdido mucho terreno en el sector automotriz, específicamente con las japonesas que han ido mejorando sus productos de manera constante.

### 3.2.1 Repercusiones del Comportamiento de General

Como parte de su estrategia, GM sigue en firme en su plan de producir autos más pequeños y eficientes. Pero no solamente el éxito que han tenido las competidoras han sido el declive de GM, sino también en su estructura interna, como lo pueden ser sus

---

costos de producción, distribución, así como su plan de pensiones son factores determinantes para que se encuentre en un declive inminente que repercute no solamente en su industria, sino en otros sectores.

En su informe de marzo de 2009 ante las autoridades bursátiles de su país de origen, la otrora poderosa automotriz GM, indicaba con la más alta preocupación:

*"La persistencia de nuestras pérdidas operacionales y nuestra incapacidad de generar liquidez suficiente para hacer frente a nuestras obligaciones y mantener nuestras actividades levanta una duda sustancial sobre nuestra capacidad de supervivencia"*

*"Si no llegamos a obtener la financiación apropiada del gobierno estadounidense o de otras fuentes, o si nuestro 'plan de viabilidad' no desemboca en una empresa capaz de asegurar por sí misma su sobrevivencia a largo plazo", GM podría "potencialmente estar obligado a pedir la protección de la ley de quiebras".*

*"En el caso que no logremos desarrollar un plan de reestructuración o si un plan de crédito no estuviera disponible, estaríamos obligado a la quiebra, bajo el capítulo 7 de la ley de quiebras".<sup>33</sup>*

El caso es que el grupo automotriz en EU había recibido a esa fecha, 13.400 millones de dólares del Departamento del Tesoro en diciembre y acumulaba 74.000 millones de dólares en pérdidas en los últimos dos ejercicios.

El gobierno de los EU condicionó un nuevo apoyo basado en un esfuerzo de reestructuración "satisfactorio" para la recuperación de las cantidades en dólares que se canalizarían al rescate por parte del gobierno.

El último plazo que se les planteó a la compañía fue el 1° de junio del 2009 para el Plan re-estructurador, en caso contrario tendría que acogerse al capítulo 11 de la Ley de quiebras de ese país.

---

<sup>33</sup> [www.nación/economía.com](http://www.nación/economía.com)

---

El capítulo 11 de la Ley de Quiebras de Estados Unidos realmente plantea la necesidad de una reestructuración a fondo de la empresa, que incluye abrir los libros de contabilidad a sus acreedores y detener probables problemas entre estos al demandar a la empresa o a querer apropiarse de los activos de GM, que la condenaría a la desaparición. El capítulo 11, es una garantía a la empresa en problemas, en este caso, General Motors para apoyarla en un esfuerzo final de salir adelante y comenzar con números negros para ir pagando a sus deudores.

En caso de no alcanzar una reestructuración que la lleve al sendero de las ganancias, la empresa pasaría al capítulo 7 que si se refiere a la quiebra de la compañía que para nada era la determinación reservada a la GM, es decir, se declararía en suspensión de pagos.

La intención es que el proceso de Capítulo 11 dure sólo dos semanas, el tiempo justo para crear una nueva sociedad que se haga cargo de los activos más rentables de General Motors, por los que pagaría entre 5.000 y 7.000 millones de dólares con apoyo financiero del Gobierno. Se crearía así una empresa más pequeña, pero viable en el corto plazo. En esta compañía, estarían las marcas Chevrolet, Buick, Cadillac y GMC, consideradas por GM como estratégicas.

En la vieja empresa, el resto de activos, incluidas sus anteriores sub - marcas como Saturn o Hummer y algunas factorías así como las obligaciones sanitarias de GM con sus trabajadores, permanecerían en la vieja compañía que sería liquidada. The New York Times cifra en 70.000 millones de dólares la financiación que será necesaria para resolver los problemas de la GM deficitaria.

La nueva sociedad se convertiría en una empresa más pequeña y rentable destacando los siguientes puntos:

1. GM suspendería pagos si antes del 1 de junio no es capaz de pactar con los sindicatos y sus acreedores una reestructuración.
2. Tras acogerse al Capítulo 11 de la Ley de Quiebras, se crearía una nueva sociedad para hacerse los activos rentables.

---

3. Los negocios no estratégicos continuarían en la vieja empresa para proceder a su liquidación.

4. La nueva GM sería más pequeña pero más rentable al no contar, por ejemplo, con las cargas sanitarias de los empleados.<sup>34</sup>

Es por ello que, como medida paralela, la marca ha anunciado que se centraría en sus cuatro marcas más rentables en el mercado norteamericano: Chevrolet, Cadillac, Buick y GMC, anunciando la desaparición de Pontiac en el año 2010. Al borde del abismo se encuentran a su vez Saturn, Saab y Hummer, que podrían correr la misma suerte que Pontiac si no mejora la situación de la compañía. La eliminación de esta marca y la disminución del número de modelos (ofrecerá 34 modelos en 2010 frente a los 48 de 2008) situará la producción anual por debajo de los 10 millones de vehículos, dos millones menos que los primeros objetivos anuales. Esto también afecta de manera directa a los distribuidores, y prueba de ello es que la red de concesionarios de General Motors pasaría de los 6.246 actuales a 3.605 en 2010.

Para convencer al Gobierno de Obama, GM ha previsto reducir su plantilla de 61.000 empleados a 40.000 a finales de 2010, y a casi 38.000 a principios de 2011, lo que supone un total de casi 23.000 despidos en menos de dos años (8.000 más de lo que preveía meses anteriores). Además, cerrará 16 de sus 47 fábricas en Estados Unidos. Con estos recortes, GM está reduciendo sus costes laborales en 2.600 millones de dólares, pasando de 7.600 millones en 2008 a 5.000 millones en 2010, un 34% menos

Las fuertes pérdidas son consecuencia de los problemas que atraviesa en su país de origen, esto además se encuentra relacionado con un notorio descenso en sus volúmenes de producción, agregándole el aumento en los costes derivados de prestaciones sanitarias tanto para los empleados como para los jubilados.

Si bien la reciente crisis económica ha afectado en la mayoría de los países y sectores de la industria; la automotriz y en particular General Motors se ha visto perjudicada de

---

<sup>34</sup> Diario *Excelsior* marzo 2009

---

---

manera más notable. A esto se suma la reciente suspensión de pagos de Delphi, su ex filial, que obtiene alrededor del 50% de su facturación de su antigua matriz y cuyo impacto se sigue evaluando. Todo esto ha repercutido en una caída de las ventas en EU, la competencia de fabricantes asiáticos y los costes de cobertura sanitaria.

Por otro lado, se anunció que el grupo automovilístico había alcanzado un acuerdo con el sindicato United Auto Workers (UAW) que le permitirá reducir en 1.000 millones de dólares anuales sus pagos al seguro médico de sus trabajadores.

El servicio de salud de General Motors cubre alrededor de 750.000 personas, entre empleados, sus parejas y jubilados. Eso le cuesta entre 5.000 y 6.000 millones de dólares (entre 4.159 y 4.990 millones de euros) al año, más de lo que gasta en acero, según los analistas.

El acuerdo previsiblemente supondría un recorte del salario neto de los empleados al exigirles contribuciones mayores al seguro de salud. Además, la empresa ha congelado los sueldos y ha eliminado los bonos este año para todos sus empleados, incluidos los directivos.

Wagoner, ex gerente general de GM (hasta el 30 de marzo de 2009), en su gestión confirmó que la empresa suprimiría en sus instalaciones industriales al menos 25.000 empleos hasta 2008, con el fin de reducir su capacidad productiva, lo que le hubiese permitido ahorrar 5.000 millones de dólares (4.159 millones de euros) en costos fijos. La compañía también pretendió reducir los gastos de materiales en 2.000 millones de dólares (1.663 millones de euros). Estas medidas no pudieron llevarse a cabo en su totalidad. Sostuvo que con esas medidas, que sólo se hubiese hecho en EU, la empresa estadounidense hubiese logrado ahorros anuales de unos 2.500 millones de dólares, unos 2.035 millones de euros, y señaló además que la compañía necesitaba cubrir el 100% de la capacidad de producción en Norteamérica.

En este sentido, Wagoner señaló que esta determinación de reducir los costes, junto a iniciativas ya puestas en marcha, debieron contribuir a reducir la capacidad de producción anual desde los seis millones de unidades de 2002 a cinco millones de

---

---

unidades a finales del 2008. Era vital para la compañía mejorar la eficiencia en sus centros productivos. Destacó que estas medidas pretendían retornar a los beneficios a su división norteamericana tan pronto como sea posible. Combinando esta estrategia con el positivo rendimiento que ocurre con sus filiales (GMAC, GM Europe, GM Asia-Pacífico y GM Latinoamérica, África y Oriente Medio), aseguraba que todas las actividades del grupo, así como el rendimiento financiero estarían al nivel que los accionistas de la firma esperaban. Como se ha mencionado, ha bajado la cuota de mercado de General Motors, cuya cuota del mercado automovilístico estadounidense ha bajado en dos décadas del 41 al 25 por ciento y seguirá en franco descenso.

Como reflejo de la reducción de las ventas, en especial de los modelos vehículos todoterreno de gran tamaño, las firmas financieras Standard and Poor, y Fitch, bajaron la clasificación de la deuda no asegurada de GM. Moody indicó que haría lo mismo si las ventas de GM no mejoran. La eliminación de factorías y personal, forman parte de una estrategia para revitalizar las operaciones más grandes y más afligidas del ex mayor fabricante mundial de automóviles.

Los sindicatos de GM sostienen que la caída de ventas se debe a decisiones tomadas por la empresa, hace más de una década, de producir los vehículos que estaban de moda y querían los clientes, en lugar de invertir en el desarrollo de automóviles más eficientes. GM ha reconocido que la empresa perdió una gran cuota de mercado, ante la competencia de fabricantes asiáticos, y que había pedido al principal sindicato la revisión de los acuerdos actuales para reducir los gastos por cobertura sanitaria.

Las firmas calificadoras estadounidenses han advertido de que un deterioro de los resultados del fabricante podría conllevar una peor evaluación de la empresa, amenaza que también contribuyó a la caída reciente de sus acciones en bolsa. Una rebaja de la calificación de riesgo de la deuda de General Motors haría más costosa la financiación para la compañía que más vehículos vende en todo el mundo.

La multinacional de automóviles General Motors ha decidido profundizar su reestructuración en EE.UU., tras anunciar pérdidas récord por más de 65,000 millones

---

---

de dólares en 2007 y 2008, y ha ofrecido bajas incentivadas a sus 74.000 empleados de plantilla en EE.UU. A pesar de las cuantiosas pérdidas de GM, las mayores de un fabricante de automóviles estadounidense en toda la historia, los mercados reaccionaron de forma positiva al anuncio de la empresa de que está dispuesta a acelerar y profundizar la reestructuración iniciada en el 2005.

El director financiero de GM, Fritz Henderson, dijo que la empresa todavía no ha establecido cuántos trabajadores deberían abandonar el fabricante antes del próximo 1 de junio del 2009, porque el programa es bastante grande.

La oferta garantiza 35.000 dólares a los trabajadores con más de 30 años de servicio, más pensiones y prestaciones. Los empleados con menos de 26 años de antigüedad podrían recibir hasta 100.000 dólares pero con pensión y prestaciones recortadas.

Las pérdidas de GM se produjeron a pesar de que el fabricante estadounidense —que mantiene una enconada lucha con la nipona Toyota por el puesto número 1 a nivel mundial— tuvo 178.000 millones de dólares de ingresos por la venta de automóviles, 7.000 millones más que en el 2006, la mayor cifra de su historia.

Lo cierto es que los 38.700 millones de dólares de números rojos del 2007, 38.300 millones son achacables a la inclusión en los resultados de gastos especiales por créditos fiscales no utilizados en pasados ejercicios. Uno de los aspectos más positivos de los resultados del 2007 son las cifras de los mercados emergentes y especialmente de Suramérica. En el 2007, Brasil se convirtió en el tercer mayor mercado automovilístico del mundo para GM, por detrás de EE.UU. y China, con unas ventas de casi 500.000 vehículos.

GM en Sudamérica, África y el Oriente Medio ingresó la cifra récord de 1.300 millones de dólares antes de impuestos, un 140 por ciento de aumento con respecto al 2006, tras vender 1,2 millones de vehículos durante el año. La inmensa mayoría, 919.600 unidades, fueron vendidas en Suramérica, con ventas récord en Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Venezuela.

---

En Europa, por segundo año consecutivo GM fue rentable al ganar 55 millones de dólares, tras un aumento de las ventas del 8.9 por ciento que colocó la cifra final en el récord de 2,2 millones de unidades. En la región de Asia-Pacífico, GM ganó 744 millones de dólares.

El control del mercado estadounidense lo tienen las armadoras asiáticas (las japonesas Toyota, Honda, Nissan y Tsubaru y la coreana Hyundai) que han aumentado su participación superando el 30% del mercado y continuarán en creciente ascenso. Por su parte, los autopartistas proveedores de marcas estadounidenses no han aprovechado lo suficiente de este avance. Las armadoras japonesas ya han tenido la dedicación y tiempo de formar una red de proveedores en territorio estadounidense.

### **3.2.2. Causas Reales de su deterioro y factores que permitieron la reducción de su capacidad**

La baja demanda de los autos de General Motors ha contagiado a su ex – filial Delphi a un recorte en sus gastos generales. Por otro lado tiene un fuerte carga de pensionados, obreros sindicalizados que llegaron a ganar hasta 50 dólares la hora en Estados Unidos.

En efecto, Delphi es uno de sus principales proveedores de piezas, desde frenos hasta equipos musicales, y el riesgo de una huelga para protestar contra los sacrificios que se pedirá a los asalariados hace surgir la amenaza de cortes de suministro en General Motors, observó la agencia calificadora Fitch. Por otra parte, no hay ninguna seguridad de que las interrupciones de trabajo puedan ser evitadas en Delphi, según Fitch. La agencia de calificación financiera Standard and Poor's bajó el lunes la principal nota de GM, la de la deuda de largo plazo, de 'BB' a 'BB-'.

---

---

Según Diane Swonk, una de las principales consecuencias de la quiebra de Delphi es aumentar terriblemente la presión sobre la UAW para aceptar los sacrificios exigidos por GM en términos de cobertura de salud. Todo eso cambió y hoy General Motors está en crisis. Anteriormente se anunció el cierre de nueve plantas de producción para ahorrar 7 mil millones de dólares (mdd). Todas las líneas de producción se verían afectadas por esta reducción de 30 por ciento en la capacidad instalada en América del norte.

La conquista de mercados por Estados Unidos en la posguerra y el crecimiento de la empresa fueron procesos difíciles de disociar. Pero el sendero seguido por GM resultó parecido al del país de origen en más de un sentido. La pérdida de liderazgo tecnológico de toda la industria automotriz estadounidense no se hizo esperar: GM y Ford acaparaban 80 por ciento del mercado en Estados Unidos en 1983, y ahora no tienen ni la mitad.

Expedir bonos chatarra no es necesariamente una catástrofe para una empresa (hasta puede considerarse una proeza en el mundo cínico de los mercados financieros). Pero estar en esa categoría representa un enorme costo financiero, pues hay que pagar una prima más alta a los acreedores (pocos serán los que quieran aventurar su dinero en esos títulos). Y para General Motors la diferencia entre unos cuantos puntos base en el servicio de su deuda puede deletrear la diferencia entre pérdidas o ganancias.

La empresa Delphi, que surte piezas a todas las automotrices (pero GM es su principal cliente, tan solo aproximadamente el 53% del total de sus ventas) está en quiebra y bajo serias amenazas de cierre. Eso provocaría un trastorno estructural en toda la industria automotriz en Estados Unidos. Por supuesto, buena parte de la industria de autopartes en México (así como la maquiladora, joya de la miopía neoliberal) será la primera en pagar los platos rotos. Por otra parte, General Motors ha sido ejemplar en su mala lectura de las señales del mercado automotriz. A pesar de los altos costos de las gasolinas, ha estado cierto tiempo aferrada a la producción de grandes camionetas SUV. Si bien ha entrado al mundo de los autos híbridos (con el modelo Volt), representó

---

---

un cierto atraso frente a Japón y (en menor medida) Europa en este terreno puesto que las armadoras japonesas llevan años en este mercado y será difícil de superar.

Frente a la crisis en el mercado estadounidense, la estrategia de GM ha sido la expansión en el extranjero. China es el mejor ejemplo: en 2004 el mercado en ese país creció 27 por ciento, otra cifra récord para la empresa y hoy ese mercado sólo es superado por el de Estados Unidos.

La perspectiva de la bancarrota para GM no está lejos. Con la competencia internacional y la caída en ventas en Estados Unidos, la deuda automotriz es otra burbuja a punto de estallar. Y como la de los bienes raíces, la ruptura tendrá efectos macroeconómicos y hasta globales. Pero no faltará quien eche la culpa a las importaciones de autos asiáticos.

Las compañías automotrices norteamericanas (GM, Ford y Chrysler; ahora fusionada con Fiat) han estado perdiendo participación en el mercado, en beneficio de Toyota, Honda y otras compañías japonesas y (en menor medida) europeas. Las “tres grandes” han intentado atraer a los compradores con descuentos muy importantes, para luego cambiarlos en el futuro por “SUV” (vehículos deportivos/todo propósito) y camionetas. Estos últimos brindan grandes ganancias, pues se producen atornillando varias cajas de metal en chasis y trenes de transmisión de camión, que no han cambiado demasiado en los últimos cincuenta años. Esta estrategia está fracasando, en tanto las compañías japonesas han comenzado a construir SUVs y camionetas, mientras los precios del petróleo se han duplicado en los últimos dos años, tornando menos populares los vehículos que consumen demasiada gasolina.

Las patronales automotrices todavía esperan recuperar participación en el mercado y rentabilidad, reduciendo costos. Wagoner en su momento, amenazó con consecuencias si la UAW no otorgaba concesiones. Los dirigentes de la UAW se negaron “valientemente” a reabrir las negociaciones de los contratos automotrices para realizar concesiones, pero señalaron su voluntad de realizarlo en el futuro, diciendo que “entendían” los problemas de GM y que estaban predispuestos a discutir soluciones.

---

Un proyecto interesante por parte de algunos reformistas sindicales es la solidaridad con la campaña de organización en la planta Toyota en Georgetown, Kentucky. Si la UAW no puede organizar las plantas de Toyota, Honda, Nissan y Mercedes en los Estados Unidos, las consecuencias son obvias para los trabajadores norteamericanos. El hecho de que estas plantas no estén todavía organizadas pesa bastante en la respuesta atenuada de los trabajadores de GM a los despidos y las concesiones. La solidaridad obrera necesita ir más allá. La falta de solidaridad internacional es hoy en día un problema central para todos los trabajadores automotrices. Lo que se necesita son convenios conjuntos y huelgas activas más allá de las fronteras. Eso, a su vez, abriría más posibilidades para las ideas socialistas revolucionarias dentro de la vanguardia, incluso en los Estados Unidos.

Mientras hoy falta un sentimiento huelguístico abierto entre los trabajadores de la GM, éste puede estar más cerca de la superficie de lo que parece, y existen al menos algunos signos de que los trabajadores están comenzando a reconocer la necesidad de la solidaridad obrera internacional. Algunos reformistas dicen que la UAW puede vencer los despidos y las concesiones exigidas por GM mediante el retorno a la militancia y a la democracia de los primeros tiempos de la UAW. Pero hoy eso no funcionará en ausencia de la solidaridad obrera internacional. A menos que se presenten sindicatos sin fronteras, tendremos fronteras sin sindicatos.

Pero, principalmente en los discursos de del ex dirigente Wagoner, fue una declaración acerca de hacia dónde pretendía ir GM, si los trabajadores automotrices lo permiten. La excesiva capacidad internacional de producción automotriz, la crisis capitalista en general y la arrogancia y avaricia de la empresa están forzando a GM a convertirse en una compañía más pequeña. GM es una parte demasiado grande del capital norteamericano como para quebrar o ser comprada en el corto plazo. Pero, en un intento de colocar un almohadón para amortiguar la caída de las ganancias, GM pretende dejar caer el martillo sobre la cabeza de los trabajadores.

- Empresas vaciadas: Mientras las “tres grandes” reducen los puestos de trabajo, la mayoría de los trabajadores más antiguos se ha aferrado a la mayor parte de sus

---

---

pensiones y otros beneficios jubilatorios; pero los empleos de los que se retiran están menguando las finanzas de las automotrices, y los puestos que quedan se están degenerando. La tendencia es hacia empresas vaciadas, donde la compañía fachada maneja el diseño y el marketing, y las compañías proveedoras que pagan pésimos sueldos realizan todo el proceso de manufactura, con excepción del ensamblado final. Incluso en el ensamblado final, algunas partes pueden ser instaladas por proveedores externos.

Las compañías automotrices norteamericanas han intentado durante mucho tiempo lograr una disciplina “japonesa” en las plantas, a través de “equipos” de colaboradores de clase, y una eficiencia “japonesa” a través de sistemas de inventario “justo a tiempo” y otras medidas. Las grandes firmas norteamericanas también van hacia el modelo corporativo japonés, reduciendo la compañía central y terciarizando gran parte de su producción.

Las compañías proveedoras están compuestas en su mayoría por jóvenes, mujeres y trabajadores que pertenecen a minorías, mal pagados y a menudo con contratos de corto plazo. Los inmigrantes, incluyendo los “ilegales”, son contratados cada vez más por los proveedores, como es el caso del proveedor “Industrias Mexicanas” de Detroit, ahora en bancarrota. Esta estrategia se empieza a desarrollar por medio de GM y Ford, Delphi y Visteon. Estos proveedores están reduciendo aún más los salarios o poniéndose a la venta por partes a otros proveedores.

Mientras los empleos se van a otro lado, los trabajadores más antiguos han sido, hasta ahora, pasados a retiro sin que el recorte sea tan grande como para hacerlos pelear. El peso se descarga en los futuros trabajadores, quienes ocuparían los mismos puestos de trabajo por la mitad del sueldo, ahora en compañías proveedoras.

Los trabajadores más jóvenes y los más viejos están tomando cada vez mayor conciencia de la estrategia de la compañía. Pronto se llegará al punto en el que las “tres grandes” recorten lo suficiente entre los trabajadores más viejos como para hacerlos luchar junto a los jóvenes trabajadores de autopartes. Este es el futuro para los

---

trabajadores más jóvenes de las automotrices norteamericanas si las compañías logran su cometido. Cuando Chrysler vendió una planta a Metaldyne, los empleos de 26 dólares por hora bajaron a 16 dólares. No hay dudas de que los nuevos contratados perderán una gran fracción incluso de eso.

- Obra social de los jubilados: La noticia más importante, desde el anuncio de los despidos, es la amenaza de GM de eliminar el seguro de salud de los jubilados. Podría decirse que esto es legal en los Estados Unidos, porque a las empresas se les requiere negociar sólo los beneficios de los trabajadores activos, no de los jubilados. Una movida tan drástica, sin embargo, involucraría seguramente algún tipo de huelga de la UAW e incluso medidas de acción directa por parte de jubilados enfurecidos, y sería demasiado impopular para el público y los políticos norteamericanos, ya disgustados con GM. Es más probable que GM esté amenazando con usar este agujero legal para causar un efecto de shock. GM espera que entonces la UAW acepte una reducción menor en el seguro de salud de los jubilados pero también una mayor cantidad de concesiones en otros beneficios y pagas, tales como la asignación por costo de vida. Esto a pesar del convenio existente de la UAW, culminando en salvajes reducciones en los contratos.

Las concesiones previstas en el seguro de salud de GM son demasiado complejas como para tratarlas con detalle en el presente trabajo. El cuadro de conjunto en los Estados Unidos es que al menos 45 millones de personas no tienen seguro de salud. Los sindicatos y otras fuerzas progresistas piden un sistema nacional de salud, algo que, entre las potencias capitalistas, sólo le falta a los Estados Unidos. Mientras tanto, GM (durante largo tiempo la primera corporación industrial de los EU), y la UAW están planeando un retroceso en el seguro de salud. Antes la UAW solía mostrar el camino a todos los trabajadores norteamericanos en la conquista de nuevos beneficios. Ahora muestra el camino de la entrega del terreno conquistado.

La relación que tiene General Motors con el sindicato le complicará a la compañía reducir los costos que está le ocasiona, al menos que las dos partes se sienten largo y tendido con el fin de impedir que la empresa se declare en bancarrota y por

---

consecuente afectara a los miembros del sindicato. Los recortes pueden ser tan drásticos y los trabajadores estar tan enojados que puede darse una huelga nacional, al menos brevemente, la primera en la GM desde 1970. Esto significa que la actitud de los reformistas de la UAW hacia el frente único con la burocracia es crucial.

General Motors es una especie de réplica de los problemas que aquejan a la economía estadounidense. Su rentabilidad depende más de los servicios financieros que de su musculatura industrial. GM está sentada en una montaña de 295 mdd de deuda, de los cuales 30 mdd se originan en las ramas de producción automotriz y 265 mdd están relacionados con la unidad financiera. GM ha podido salir de apuros en los últimos diez años al endrogarse con millonadas de deuda, pero al final el peligro de una sobredosis está obligando a iniciar un fuerte programa de rehabilitación. Lo malo para GM y Ford es que la capacidad de seguirse endeudando depende de su calificación por agencias y corredurías. La calificación alta de AAA garantiza una presencia firme en los mercados financieros, pero cualquier cosa por debajo de BBB equivale a degradar los títulos al nivel de bonos chatarra. Para un gigante tipo GM o Ford, eso representa un fuerte golpe.

La situación luce complicada para General Motors, su plan de reestructuración se torna complicado debido a la presión que tiene de presentarla antes del 1° de Junio del 2009, en caso contrario tendría que declararse en quiebra, esto según sus dirigentes alejaría a los clientes de comprar un auto a una empresa que se encuentra en bancarrota. El presente trabajo se encuentra en la expectación del rumbo de la empresa automotriz más emblemática durante el siglo XX.

---

## CONCLUSION

De acuerdo con nuestra hipótesis planteada en el trabajo de investigación donde afirma que de acuerdo a las capacidades internas que posee cada una de las empresas determinan su liderazgo. En este caso la empresa tradicional, General Motors se ha estancado de cierta manera que ha llegado a la quiebra y siendo rescatada por el gobierno estadounidense. En cambio, la empresa que se ha dedicado a innovar y obteniendo el rol de empresa moderna, Toyota, a pesar de la crisis ha sabido manejar su liderazgo en la industria.

El presente trabajo nos explica la evolución del automóvil a lo largo de fines del siglo XIX y todo el siglo XX, desde su surgimiento en medio de la segunda revolución industrial hasta su desarrollo y su expansión a lo largo de todo el mundo. La creación del automóvil tuvo sus orígenes en Europa Occidental, imaginando que esta creación propiciaría una aportación significativa a varios sectores y al nacimiento a una de las industrias más grandes a nivel mundial: La industria automotriz.

Esta industria, a lo largo del siglo XX, ha repercutido en la manera de vivir del hombre, lo ha transformado ocasionando que se convierte dependiente de ella. Es indispensable para obtener un mayor dinamismo en el mercado, que desde sus inicios ha ayudado a disminuir el tiempo en el transporte de mercancías así como el facilitar el esfuerzo que se hacía por transportarlas.

En el capítulo 1 se ve el flujo de ideas que hicieron de Ford y después GM que representaran a la modernidad en aquellos tiempos. Mientras el primero ejerció el modelo de producción en masa, el segundo desarrolló una división de sub marcas. Pero con el tiempo han perdido su liderazgo dejando de lado la flexibilidad de crear nuevas tecnologías apropiadas. Podemos decir que lo moderno tiene su fuente en leer el cambio de orientación de la conducta de la sociedad con base en la evidencia económica, científica y psicológica de las masas.

---

---

La industria automotriz es un sector que se encuentra presente de manera global, su expansión como fue expuesto en los primeros capítulos del presente trabajo, es una explicación que es una industria que fue seguida por el capitalismo y que hoy en día es aquella que prevalece como modo de producción.

Esta industria se fue desarrollando a la par que el propio capitalismo, siendo participe de las dos guerras mundiales que sucedieron en el siglo pasado y de una serie de acontecimientos que han transformado a otros sectores. Un punto importante a mencionar es aquella que se presentó en la década de los setentas, cuando los ritmos de crecimiento de la industria empezaron a disminuir, debido a la crisis del petróleo, o bien en el incremento del precio de este producto, fuente de energía importante para el movimiento del automóvil. Es en este periodo que se empieza a tomar conciencia de forma más seria de cómo cuidar las fuentes de energía que mueven a esta industria y se empiezan a estudiar nuevos mecanismos para no depender de manera total del petróleo.

La industria automotriz se ha comportado de manera oligopólica y su expansión se ha dado por la entrada de un número reducido de empresas a otros países; si bien la controla un pequeño segmento de empresas multinacionales, son estas las que se empiezan a mover y a salir de su mercado interno para que se dé la expansión de la industria como hoy la conocemos: un mercado global.

Una de los factores que explican su internacionalización que intentan explicar el desplazamiento del capital es la desigualdad de sus tasas de interés (Hymer), donde explica si el capital es abundante la tasa de interés baja, y hacia donde es escaso, la tasa de interés sube. Otro punto a explicar de su internacionalización de la industria es la saturación de los mercados en economías ya desarrolladas. Esta expansión es también propiciada por los gobiernos de los países subdesarrollados que intentan atraer inversión extranjera, y para las compañías es interesante que se presenten nuevas brechas de entrada para poder establecer su mercado en nuevos horizontes.

---

---

La problemática en el ámbito mundial que está ocurriendo, ha hecho meca en la industria automotriz, convirtiéndose en un sector que se ha visto vulnerable frente a la crisis financiera. Varias de las compañías, tanto las asiáticas, europeas y norteamericanas se han visto obligadas a modificar sus estrategias y han presentado un comportamiento más cauteloso, es decir, sin arriesgarse demasiado. Han tenido que disminuir sus costos y los casos más delicados como es el caso General Motors y Chrysler se han visto en la necesidad de recurrir a solicitar un rescate financiero por parte del gobierno de su país, con el fin de poder mantener sus operaciones.

El capítulo tres es la afirmación a la hipótesis planteada, una General Motors que reconoce su falta de capacidad para manejar una situación crítica que viene arrastrando en los últimos años y que sus tomas de decisión no han sido las adecuadas. Toyota en cambio ha ganado terreno en todas sus áreas, y es aquella que se preocupa en atender nuevas necesidades en la sociedad, como puede ser las ecológicas.

Toyota compite en Estados Unidos con tres marcas y menos de mil 500 concesionarios, mientras que GM manejaba 8 marcas y cerca de siete mil concesionarios. El costo de mano de obra para la producción de los vehículos de ambas compañías es similar. General Motors, sin embargo, paga prestaciones, pensiones y beneficios muy superiores por sus relaciones con el poderoso UAW, por lo que no puede bajar sus costos fácilmente. La quiebra, por tanto, es la solución más viable para que, bajo la protección de los tribunales, GM pueda reorganizarse como una compañía lista para competir en el ambiente de negocios de este milenio.

Sus factores de éxito no solo tiene que ver con el Sistema de producción Toyota (TPS), que es un sistema de producción rígido de proceso continuo, sino que además presenta seis fuerzas contradictorias que son de gran relevancia para que Toyota siga teniendo una visión hacia arriba y adelante.

General Motors dejó de crecer porque siguió usando los mismos procesos y prácticas que generaron sus éxitos del pasado. Se empeñó durante un largo tiempo en fabricar autos grandes y que estaban en pleno auge, con el fin de satisfacer en esos momentos

---

a los consumidores, pero no sabían que tenían que invertir a futuro en innovaciones tecnológicas, aunque ya lo han hecho, pero se encuentran un tanto rezagados de sus demás competidores.

En cuanto a la industria automotriz en México ha tenido un papel significativo desde sus comienzos, se convirtió de un país importador de autos a uno de los mayores productores a nivel mundial y por tanto un país exportador, tan solo con decir que es la segunda industria, solo después de la petrolera que presenta un superávit mayor en su balanza comercial. Actualmente se encuentra en una etapa de contracción puesto que la crisis financiera ha llegado a nuestro país, y tanto en la producción como en las ventas de vehículos se han visto disminuidas de manera significativa.

La crisis por la que atraviesan las tres grandes de Detroit tiene efectos devastadores en México, despidos y paros son los primeros síntomas, pero esto podría ponerse más complicado. GM, Chrysler y Ford enfrentan desde hace varios años han tenido serios problemas financieros como hemos destacado en los capítulos expuestos a causa de sus altos costos de operación y onerosos contratos laborales, perdiendo además importantes cuotas de mercado en su propio territorio ante la fuerte competencia impulsada por las armadoras japonesas. Es a causa de esto, que el gobierno norteamericano se ha hecho a la tarea de rescatar de la posible quiebra a estas empresas, pero esto no beneficia del todo a México, puesto que este rescate se centra más en las operaciones que se realizan de manera interna y no privilegian aquellas que se desarrollen en otros países.

Es por ello que cuando la crisis en Estados Unidos se tornaba complicada, se empezaron a encender los focos rojos en México, puesto que representa una parte considerable de la economía mexicana y es el principal engrane de la industria manufacturera.

La industria automotriz ocupa un lugar importante en el ámbito mundial y a medida que se estabilice la crisis global paulatinamente, el sector automotor tendrá un comportamiento similar al resto de la economía.

---

## BIBLOGRAFIA

- Bremner Brian, *Can Anything Stop Toyota*. Business Week, 115-122, 2003
- Coriat Benjamin, *Pensar al revés. Trabajo y organización de la empresa japonesa*. Ed. Siglo XXI, 1992
- Domínguez Villalobos Lilia, *Organización Industrial: Teoría y aplicaciones al caso mexicano*. UNAM, Facultad de Economía, México, 2003
- Granados García Oscar, *La dinámica de la industria automotriz en México :una apertura externa exitosa 1977-2003*, Tesis Facultad de Economía UNAM, 2005
- Hilton Ronald, *Managerial Accounting*, Editorial McGraw-Hill, 2003
- Hymer, Stephen. *Empresas multinacionales: La internacionalización del capital*.
- Jordy Micheli, *Nueva Manufactura, Globalización y Producción en México*, UNAM, 1994
- Juárez Núñez Humberto, *El Auto Global*, Conacyt, BUAP, UAM, Universidad Iberoamericana, 2005
- Penrose Edith, *Teoría del crecimiento de la empresa*, Madrid Ed. Aguilar, 2003
- Plaza y Valdez, *Integración Productiva y relaciones laborales en la Industria Automotriz*, UAM – Iztapalapa, 2003
- Ortiz de la Sancha, Norahi , *La reestructuración de la industria automotriz en México :el caso de General Motors 1980-1995*, Tesis Facultad de Economía UNAM, 1996
- Taboada Ibarra Eunice, *Hacia una nueva teoría de la empresa: elementos desde la economía institucional contemporánea*, Universidad Autónoma Metropolitana, Eon, 2007

- 
- Thompson, Arthur Jr. Y Strickland A. J., *Dirección y Administración Estratégicas* Addison - Wesley Iberoamericana, México, 1994
  - AMIA, Asociación Mexicana de la Industria Automotriz. [www.amia.com.mx](http://www.amia.com.mx)
  - GM Next, [www.gmnext.com](http://www.gmnext.com)
  - OICA, Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles, [www.oica.net](http://www.oica.net)
  - INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía. [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)

## **HEMEROGRAFIA**

- Diario Excélsior, Sección Negocios , México Septiembre 2008 – Marzo 2009
- Harvard Business Review Junio 2008
- Revista Expansión, México Febrero 2009 Núm. 1008
- Revista Expansión, México Junio 2004 Núm. 893
- Revista Expansión, México Mayo 2005 Núm. 916
- Revista Expansión, México Septiembre 2007 Núm. 974
- Revista Fortune, EUA Julio 2006 Vol. 154 No. 2
- Revista Fortune, EUA Julio 2007 Vol. 157 No. 2
- Revista Fortune, EUA Julio 2008 Vol. 158 No. 2
- Sopeña Germán, 100 años del automóvil, Revista Parabrisas No 100 Argentina Septiembre 1986.