



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Alianzas estratégicas empresariales en el sector automotriz en México: El caso de Volkswagen de México en el Estado de Puebla

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestro en Administración

Presenta:
David Miguel Juárez

Tutor:
M. A. María Celina González Goñi
Facultad de Contaduría y Administración

México, D. F., octubre de 2015



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

Índice	
Introducción	1
Capítulo 1. Alianzas estratégicas	3
1.1. Concepto de Alianzas Estratégicas.....	3
1.1.1. La importancia de las Alianzas Estratégicas	4
1.2. Teoría de las Alianzas Estratégicas	5
1.2.1. Teoría de los costos de transacción	8
1.2.2. Teoría de redes empresariales	12
1.2.3. Teoría de la agrupación empresarial: el cluster.....	16
1.1. 4. Teoría de recursos y capacidades	18
Capítulo 2. Organización empresarial.....	21
2.1. El entorno global de las organizaciones	21
2.1.1. Mentalidad etnocéntrica.....	21
2.1.2. Mentalidad policéntrica	22
2.1.3. Mentalidad geocéntrica.....	22
2.2. Empresa transnacional.....	22
2.2.1. Concepto de empresa transnacional.....	23
2.2.2. Funcionamiento de la empresa transnacional	24
2.2.3. Ventajas y desventajas	25
Cuadro 3. Ventajas de las empresas transnacionales	31
Cuadro 4. Desventajas de empresas transnacionales	32
2.3. Empresa multinacional	29
2.3.1. Concepto de empresa multinacional	29
2.3.2. Características de empresa multinacional	30
2.3.3. Ventajas y desventajas.....	31
2.3.4. Diferencias entre empresas transnacionales y multinacionales	33
2.4. La organización empresarial norteamericana.....	34
2.5. La organización empresarial en México.....	36
2.5.1. Las Pymes en México.....	36
2.5.2. Organización de las Pymes.....	37
2.5.3. Estratificación y aspectos legales de las Pymes	38
2.5.4. Constitución empresarial en México	40

2.6. Los contratos mercantiles internacionales	44
Capítulo 3. Inversión extranjera en México	47
3.1. Inversión extranjera	47
3.1.1. Inversión extranjera directa	48
3.1.2. Inversión extranjera indirecta.....	49
3.2. Normas y organismos que regulan la inversión extranjera en México.....	50
3.2.1. Generalidades de la Ley de Inversión Extranjera	52
3.2.2. Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras.....	56
3.2.3. Registro Nacional de Inversiones Extranjeras	57
Capítulo 4. Reestructuración mundial y sector automotriz en México	61
4.1. Reestructuración mundial.....	61
4.1.1. Antecedentes de la reestructuración automotriz a nivel mundial	61
4.1.2. Dinámica de los mercados internacionales	63
4.1.3. Estructura de la cadena de valor automotriz.....	64
4.1.4. Gestión del conocimiento en el sector automotriz	68
4.2. Mercadotecnia en el sector automotriz	77
4.2.1. Mercadotecnia.....	77
4.2.2. Mezcla de mercadotecnia	78
4.2.3. Mezcla promocional.....	79
4.2.4. Mercadotecnia interactiva y multicanal	80
4.2.5. Mercadotecnia industrial.....	81
4.3. El sector automotriz en México	88
4.3.1. Origen de la industria automotriz en México (1925-1960)	89
4.3.2. Crecimiento basado en la sustitución de importaciones (1962-1976)	90
4.3.3. Competitividad internacional a través de la protección comercial y promoción de las exportaciones (1977-1989)	92
4.3.4. El principio de la liberación comercial (1990-1997).....	94
4.3.5. El Tratado de Libre Comercio y la liberación paulatina de la industria automotriz.....	95
4.3.6. Enfoque moderno hacia el fortalecimiento de la competitividad y desarrollo del mercado interno	96
4.4. Aspectos generales sobre la producción, exportación e inversión extranjera directa del sector automotriz en México.....	100
4.4.1. Producción.....	101

4.4.2.	Exportación.....	102
4.4.3.	Inversión Extranjera Directa.....	103
Capítulo 5. Estudio de caso: Volkswagen de México		105
5.1.	Introducción	105
5.1.1.	Objetivo general.....	105
5.1.2.	Objetivos específicos	105
5.1.3.	Justificación.....	105
5.2.	Indicadores del Estado de Puebla.....	106
5.2.1.	Antecedentes de Volkswagen México.	107
5.2.2.	Información corporativa de Volkswagen México	109
5.2.3.	Modelo de negocios de VWM	110
5.2.4.	Competidores de VWM	115
5.2.5.	Participación en el mercado nacional.	117
5.2.6.	Modelos de VWM más vendidos en el mercado nacional.....	120
5.3.	Relaciones laborales, de capacitación y salariales en VWM.....	122
5.3.1.	Fuerza de trabajo	122
5.3.2.	Capacitación	123
5.3.3.	Salarios.....	124
5.4.	Mercadotecnia y comercialización en VWM	126
5.4.1.	Mercadotecnia en VWM.....	126
5.4.2.	Comercialización en VWM.....	129
Conclusiones		133
Fuentes de consulta		136
Legislación Consultada		140

Índice de cuadros.

Cuadro 1. Ventajas de las empresas transnacionales	26
Cuadro 2. Desventajas de empresas transnacionales	27
Cuadro 3. Ventajas de las empresas multinacionales	31
Cuadro 4. Desventajas de las empresas multinacionales	32
Cuadro 5. Cuadro comparativo de empresa transnacional y multinacional	33
Cuadro 6. Constitución de las empresas en Estados Unidos de Norteamérica	35
Cuadro 7. Organización de las Pymes en México	37
Cuadro 8. Estratificación de las Pymes por número de trabajadores y sector de la economía.....	39
Cuadro 9. Estructura para la constitución de sociedades mercantiles en México	41
Cuadro 10. Tipos de sociedades mercantiles en México	41
Cuadro 11. Contratos mercantiles internacionales.....	45
Cuadro 12. Inversión extranjera privada y pública.....	47
Cuadro 13. Marco regulatorio de la inversión extranjera en México	58
Cuadro 14. Modelo de gestión del conocimiento de la empresa Honda	70
Cuadro 15. Modelo de gestión del conocimiento de la empresa Nissan.....	71
Cuadro 16. Modelo de gestión del conocimiento de la empresa Ford Motor Company.....	73
Cuadro 17. Modelo de gestión del conocimiento en la empresa General Motors.....	73
Cuadro 18. Modelo de gestión del conocimiento de la empresa Irizar Group España.....	74
Cuadro 19. Modelo de gestión del conocimiento de la empresa Daimler Chrysler.....	75
Cuadro 20. Modelo de gestión del conocimiento de la empresa Volvo	75
Cuadro 21. Enfoques de la gestión del conocimiento aplicadas en la industria automotriz	76
Cuadro 22. Aspectos internos y externos que distinguen el marketing industrial	83
Cuadro 23. Diferencias entre mercados industriales y mercados al consumidor.....	84
Cuadro 24. Producción mundial de vehículos en el periodo 2010-2014	101
Cuadro 25. Exportación de vehículos de México por país de enero a junio de 2015.....	103
Cuadro 26. Indicadores generales del Estado de Puebla.....	106
Cuadro 27. Historia de la empresa Volkswagen en México	107
Cuadro 28. Competidores de VMW	115
Cuadro 29. Participación en ventas por empresa automotriz en México	118
Cuadro 30. Rangos salariales promedio en el sector automotriz en México	124
Cuadro 31. Salario diario promedio por empresa automotriz en México 2014.....	125
Cuadro 32. Concesionarios automotrices de VWM.....	130

Índice de gráficas.

Grafica 1. Inversión extranjera directa en el sector automotriz en México 2007-2014.....	104
Grafica 2. Ventas acumuladas en el mercado nacional de vehículos ligeros nuevos	119

Grafica 3. Porcentaje de participación de Volkswagen de ventas de autos ligeros nuevos en el mercado nacional de Enero-Junio 2015	120
Grafica 4. Los 15 modelos de autos ligeros más vendidos en el mercado nacional en el primer semestre de 2015.....	121
Grafica 5. Participación de los 15 modelos más vendidos en el mercado nacional agrupados por marca.....	122
Grafica 6. Numero de concesionarios de VWM por entidad federativa en el año 2015.....	131

Índice de mapas.

Mapa 1. Corredores industriales en los estados de Tlaxcala y Puebla	111
Mapa 2. Localización geográfica de ensambladoras en México	117
Mapa 3. Plantas ensambladoras y número de empleados en México.....	123

Índice de diagramas.

Diagrama 1. Modelo de la cadena de valor automotriz de VWM.....	114
---	-----

Introducción

En la actualidad, las organizaciones han presentado importantes cambios en sus estructuras administrativas y de constitución, en función del fenómeno de la globalización la cual se comprende como el proceso mediante el cual la creciente comunicación e interdependencia entre países y regiones económicas unifica mercados, sociedades y culturas con un carácter global.

Los modos de producción, comercialización y movimientos de capital, han generado que las grandes organizaciones denominadas empresas transnacionales o multinacionales busquen colocar sus productos e inversiones en países o regiones que les garantice una mayor tasa de ganancia y mayor presencia en el comercio mundial.

Una de las estrategias implementadas es por medio de la inversión extranjera, la cual puede ser en su modalidad productiva o especulativa, en el primer caso también conocida como inversión extranjera directa, tiene como finalidad dirigir sus recursos no solo de capital, sino también de innovación tecnológica, investigación y desarrollo, así como de gestión administrativa y organizacional que permiten a los países receptores permearse de estos beneficios que paulatinamente se integran al sector productivo del país dinamizando y generando polos de desarrollo regional.

Los aspectos técnicos, administrativos, de mercado, culturales, normativos, de desarrollo y crecimiento económico que varían entre países, dependiendo de su desarrollo económico, es precisamente el factor que determina que se realicen alianzas estratégicas encaminadas a obtener un objetivo común, considerando los riesgos y beneficios que de ello resulten.

Estos tipos de alianzas pueden obedecer a diversos intereses los cuales pueden ir desde la obtención de materias primas, distribución de bienes y servicios, una legislación laxa y estímulos fiscales en beneficio de la inversión extranjera, regiones geográficas que permitan desarrollar productos aprovechando las ventajas comparativas de la zona, entre otras.

El interés de esta investigación se funda en los principios teóricos que explican dichas alianzas estratégicas desde la perspectiva de los costos de transacción, de redes

empresariales, de recursos y capacidades, de agrupación empresarial, las cuales se mencionan con una intención enunciativa mas no limitativa.

La arquitectura de las alianzas se conforma por diversos intereses que dependen de los objetivos que las organizaciones se plantean como una estrategia de penetración de mercados. La correcta alineación de sus objetivos, reviste un particular interés dependiendo de los tipos y niveles de alianzas que dan forma a un diseño que se compone de elementos organizacionales, técnicos, financieros, jurídicos, es decir, la adecuación a las instituciones formales e informales que predomina en el país huésped de la inversión.

En México el sector manufacturero ha sido beneficiado por la inversión extranjera directa, de manera particular el sector automotriz, hoy en día México ocupa la tercera posición en los niveles de exportación de vehículos de diferentes marcas que operan en país. Esta ventaja competitiva ha sido fruto de importantes transformaciones en la manera de organización industrial, gestión empresarial y capacitación de la fuerza laboral del sector.

Como estudio de caso se propone el de la empresa Volkswagen México asentada en el Estado de Puebla y que a lo largo de los años ha realizado importantes inversiones, ha mantenido su presencia a nivel nacional e internacional, ha generado un número importante de puestos de trabajo de la más alta calidad técnica y administrativa, ha construido un corredor industrial en donde empresas relacionadas al sector se han beneficiado de ello, como es el caso de las empresas de autopartes, estos hechos se explican por la transición, que en sus más de cincuenta años, la empresa ha tenido en México, su capacidad de adaptación, de innovación tecnológica y de constante capacitación laboral le han permitido ser pieza fundamental en la economía regional y del país.

Capítulo 1. Alianzas estratégicas

1.1. Concepto de Alianzas Estratégicas

La conformación de las empresas a través del tiempo han representado una dinámica diferente en su evolución y organización, esto es, han evolucionado de forma diferente en razón de su entorno económico donde operan, no es lo mismo el grado de desarrollo de empresas en los países altamente industrializados que están en posibilidades de cubrir las necesidades de bienes y servicios a nivel mundial, que aquellas empresas que se encuentran operando en países subdesarrollados, que responden a necesidades de mercados locales y que su permanencia en gran medida representa una gran gama de dificultades y que se encuentran sujetas a los vaivenes de la economía tanto de sus países como del mundo.

Esta dualidad ha generado la necesidad de establecer vínculos inter-empresariales que les permitan obtener mayores beneficios y un valor agregado a sus operaciones de intercambio comercial. Para lograr estos objetivos han recurrido a las llamadas Alianzas Estratégicas, las cuales tienen una connotación más en el sentido de organización administrativa, en la que de manera conjunta reúnen recursos de capital, tecnología, mercados, capital humano y gestión empresarial, por mencionar los más importantes.

Su concepto, por lo tanto, tiende más a la parte organizacional, por lo que debemos entenderla como una estrategia de diversificación e integración corporativa.

De lo anterior, estamos en posibilidades de definir lo que son las Alianzas Estratégicas, Zarkin (2009) las define como “La asociación entre dos o más entidades que persiguen objetivos y estrategias comunes que buscan complementarse al compartir y combinar sus recursos y esfuerzos como capital, servicios, trabajos, invenciones y conocimientos técnicos y experiencia entre otros”. (pág. 257)

Por otro lado, Mario De la Madrid (2005) en su modalidad de Joint Venture la conceptualiza como:

Una asociación de personas compañías que emprenden en conjunto alguna actividad comercial, generalmente todas aportan bienes y soportan los riesgos. Requiere una comunidad de intereses en el desarrollo del objeto, un derecho para dirigir y controlar las políticas con éste

relacionadas, y un deber de compartir las utilidades y las pérdidas, que puede ser modificado mediante acuerdo. (pág. XVIII)

Para efectos de uniformar el criterio de esta definición, tomando en cuenta que la investigación del presente trabajo se basa en México, se recurrirá al concepto utilizado por el Gobierno Federal que emitió la Secretaría de Economía (SE) en su manual denominado *Alianzas Estratégicas, una herramienta de competitividad internacional*, la cual define a las AE como “Acuerdos cooperativos en los que dos o más empresas se unen para lograr ventajas competitivas que no alcanzarían por sí mismas a corto plazo sin gran esfuerzo”. (Pro México, 2010, pág. 11)

Como se observa, las Alianzas Estratégicas son una herramienta valiosa para lograr competitividad en las relaciones comerciales, ya que resaltan la importancia que tienen las empresas transnacionales al ser una fuente de inversión y tecnología.

De dichas definiciones se desprenden importantes elementos como los de asociación, perseguir objetivos comunes, estrategias comunes y ventajas competitivas.

Todos ellos brindan una idea clara sobre su trascendencia en la realidad económica que se vive en nuestros días.

1.1.1. La importancia de las Alianzas Estratégicas

Mucho se ha escrito de la necesidad que tienen actualmente las empresas de realizar alianzas comerciales tanto a nivel nacional como internacional por medio de la AE.

Los argumentos se enfocan a diversas características de las que se destacan las de índole:

- a) económico
- b) tecnológico
- c) Financiero, y
- d) mercadológico.

La administración empresarial encuentra en las AE un modelo de negocios que pugna por una mayor participación comercial en un mundo cada vez más dinámico.

Los avances tecnológicos se han convertido en la panacea del comercio internacional. El problema surge cuando debido a las características propias de cada país, éstos no desarrollan los conocimientos científicos y de innovación que hoy día rigen la producción y colocación de bienes y servicios en diferentes latitudes. Lo cual no es gratuito ya que el desarrollo de los llamados países industrializados se ha dado a expensas de los países que carecen de conocimiento e infraestructura tecnológica.

El sector productivo, como es sabido, es determinante en el crecimiento y desarrollo económico de los países. El fenómeno de la globalización influye directamente en las organizaciones, en ese sentido Xavier Ginebra (2006) es enfático al apreciar:

La globalización de la vida económica internacional afecta a las empresas de manera directa. La globalización de los mercados abre, en primer lugar, nuevas oportunidades de expansión en el exterior. Las posibilidades de diversificación en otros mercados geográficos nunca habían sido tan altas como en la actualidad, en un mundo con barreras comerciales decrecientes, con unas facilidades de comunicación extraordinarias y con un costo de transporte inferior. (pág. XIII)

La importancia de las AE tienen un claro sentido expansionista de las empresas de corte tanto nacional como internacional que basan la AE en aspectos tales como la mejora de competencias, ganar poder y movilidad en el mercado y crear opciones para futuras inversiones. Hoy en día su importancia es innegable dentro del ámbito empresarial, por ello mismo se debe de actuar con una actitud receptiva y discernir de las ventajas y desventajas que pudiesen proporcionar.

Las organizaciones empresariales hoy en día buscan establecer Alianzas Estratégicas que les permita alcanzar un conjunto de objetivos que de manera independiente les resultaría muy difícil y costoso. Los tipos de alianzas son diversos y pueden ser de tipo mercadológico, sobre productos, para el desarrollo de tecnología, entre otras. En el presente capítulo se abordaran algunas de las teorías que explican a dichas alianzas, señalando sus elementos más relevantes y características más importantes.

1.2. Teoría de las Alianzas Estratégicas

En la actualidad la globalización y el libre mercado han generado un replanteamiento en la manera en que las organizaciones empresariales se constituyen. Las nuevas relaciones comerciales que los países y bloques económicos establecen entre sí, obedecen primordialmente a nuevas necesidades de intercambio derivadas de un

acelerado acercamiento entre los productos ofrecidos y los potenciales clientes que los demandan en cualquier parte del mundo.

Este fenómeno, como consecuencia de la globalización, ha sido objeto de diversas interpretaciones en términos teóricos de las denominadas Alianzas Estratégicas (AE), las cuales parten de enfoques tales como *Teoría de los costos de transacción*, *Teoría de redes sociales*, *Teoría de recursos y capacidades*, *Teoría de agrupación empresarial: el clúster*, por señalar las más representativas.

Son los cambios muchas veces impredecibles en el comportamiento del mercado, lo que provoca que las organizaciones realicen alianzas para poder sobrevivir y mantener una mayor influencia comercial.

Por esta razón, entre otras, las AE buscan intercambio de información, conocimiento de mercados, nuevas tecnologías, técnicas de proceso y gestión de nuevos productos o mejora de la distribución de los ya existentes.

La innovación y tecnología es un factor determinante que permite a las organizaciones lograr una mayor expansión, posicionamiento y gestión administrativa en los mercados locales y mundiales, al respecto Jasso et al (2012) han planteado que:

La innovación es generada por las empresas que elaboran productos, servicios, procesos, sistemas y mercados, o bien mejoran sustancialmente los existentes. Para que la empresa pueda innovar requiere de capacidades, recursos y que existan un conjunto de condiciones del mercado que posibiliten dicho proceso. Dado que estas condiciones son particulares a cada país o localidad, los resultados varían dependiendo del tipo de empresas y sectores. Las innovaciones se reflejan en las prácticas productivas y de comercialización, venta y uso de los bienes producidos, y del proceso como se organizan esas prácticas realizadas por la empresa. Para que haya innovación se requiere del uso, recreación o adaptación del conocimiento existente, ya sea científico o empírico, lo que da un carácter intangible, social, interactivo, dinámico y complejo. (pág. 7)

Como se observa, la innovación representa un factor determinante dentro de las organizaciones que les permite realizar un mejor desempeño de su actividad, siendo que la misma, va en función del tipo de mercado al que van dirigidos sus bienes y servicios.

Para lograr que la AE sean un factor encaminado a lograr una mayor presencia en el mercado, considerando el riesgo que esto implica, las organizaciones realizan un

proceso de negociación encaminado a determinar la estrategia adecuada que les permita lograr una mayor optimización de sus recursos.

Como resultado de dichas negociaciones, las organizaciones formalizan el acuerdo de cooperación la cual será aplicable en los términos acordados y en la que se deben de considerar las eventualidades que pudiesen surgir en el futuro.

Además, se deben considerar los aspectos de operación y gestión administrativa, los costos, los plazos, los sistemas de comunicación, la resolución de problemas funcionales, entre otros.

Esta etapa es de suma importancia, si se considera que hoy en día la velocidad en que se realiza el tráfico comercial va en función de los cambios y gustos de los consumidores, lo cual obliga a las organizaciones a tener una capacidad de respuesta acorde a dichos cambios que se reflejan en el mercado. De manera enunciativa más no limitativa Juan Carlos Fernández (2000) propone cinco principales acuerdos que las organizaciones deben observar en una AE:

1. **Objetivos de los socios:** son las motivaciones reales que llevan a las empresas a establecer un acuerdo de cooperación, con las asociadas. Si estos objetivos son claramente determinados, evitan que posteriormente surjan desconfianzas que amenacen la continuidad del acuerdo.

1. **Objetivos de la cooperación:** hacen referencia tanto a las actividades como a las funciones empresariales (producción, marketing, distribución, etc.) que constituirán el núcleo de la asociación.

2. **Duración de la cooperación:** es el plazo previsto para alcanzar los objetivos de la cooperación y que señala la terminación de la misma.

3. **Contribución de cada socio:** estableciendo los recursos que debe aportar cada socio durante la vigencia del contrato de cooperación y los mecanismos para hacerlo efectivo.

4. **Reparto de los resultados:** precisando el procedimiento no sólo en el caso de que existan beneficios, sino teniendo en cuenta la posibilidad de que surjan riesgos no contemplados o recursos excedentes. (pág. 147)

El observar estas etapas permite una mayor capacidad de lograr acuerdos de cooperación, encaminados a responder con mayor eficiencia y eficacia a los retos que impone un mundo globalizado.

Derivado de lo anterior, las cooperaciones empresariales son una tendencia mundial, se encuentran en diferentes estados de la cadena de valor, se pueden encontrar como

preludio de la fusión entre dos o más empresas, como fuente de recursos y aprendizaje, y por lo tanto de ventaja competitiva.

Estos enfoques han influenciado algunos campos del conocimiento por ejemplo: Administración, Economía, Finanzas, Derecho, Sociología, entre otras, por lo que han sido el marco de referencia; que por un lado, muestra sus modalidades de organización administrativa-financiera, y por otro, señalan las figuras jurídicas que hoy día se emplean para su constitución y relación contractual entre socios comerciales.

En consecuencia las AE han sido en los últimos años, uno de los fenómenos que ha influido de manera decisiva el entorno empresarial, a nivel local y mundial. Las empresas generan alianzas y esta decisión de cooperación les permite obtener un mayor grado de competitividad, penetración de mercados domésticos e internacionales.

1.2.1. Teoría de los costos de transacción

La teoría de los costos de transacción, parte de la premisa de que existen factores externos e internos que son determinantes a lo largo de la historia empresarial y que conllevan a establecer nuevas relaciones asociativas y contractuales que respondan a determinada realidad económica.

Al paso del tiempo, las relaciones comerciales que antes fueron a nivel local, comenzaron a desarrollarse entre las naciones por medio de grandes empresas que deciden participar a un nivel global y que paulatinamente han conformado el mercado mundial de comercio.

La problemática que enfrenta una empresa internacional surge ante la incertidumbre que le representa su parte operativa y estratégica al incursionar en mercados internacionales, es decir, cuando una empresa local decide explorar nuevos mercados se encuentra ante un elevado riesgo al desconocer los cuellos de botella que le representarían las imperfecciones del mercado donde confluyen otras organizaciones que persiguen el mismo fin, aunado a las que se encuentran ya establecidas y le representan un fuerte competidor.

Esta incertidumbre determina que las organizaciones generen AE que de manera contractual les permita reducir el riesgo y lograr una mayor eficiencia en el mercado. Con base a lo anterior Carlos Hernán (2010) citando a Kenneth Arrow precisa:

Los costos de transacción son los costos de la administración del sistema económico, donde la organización económica es un problema con

mecanismos explícitos o implícitos de contratación. Estos costos pueden ser *ex ante* o *ex post* de la transacción e incluyendo las contingencias y dependencias de los recursos que intervienen en la transacción, la relación se define en términos de propósitos servidos. Los costos de transacción tienen asociados atributos en términos de frecuencia, incertidumbre y especificidad de activos en el entorno de las relaciones de poder y gobierno. Las especificidades de los activos son el sitio, los activos físicos, los activos humanos y los activos dedicados. (pág. 127)

Como se apunta, esta teoría se basa en un nuevo paradigma el cual menciona la necesidad que tienen las empresas de crear vínculos comerciales intra-firma que les permita disminuir la incertidumbre de sus transacciones.

Es de resaltar lo señalado por Arrow, en cuanto a los costos de transacción *ex ante* y *ex post*. En los primeros se hace referencia en los costos de redactar, negociar y salvaguardar el acuerdo contractual, con lo que respecta a los segundos considera los costos de cambiar los planes, de la posibilidad de renegociar los términos en que se firmó el contrato inicial, los costos de creación y funcionamiento de instancias para resolver los desacuerdos y los costos de asegurar propiamente que los participantes cumplan los compromisos adquiridos.

Estos vínculos contractuales entre las organizaciones, señala Juan Carlos Fernández (2000), tienen por objeto:

El intento de reducir la incertidumbre de las transacciones económicas, en una época en la que el gran crecimiento del nivel de competencia y la globalización de la economía están incrementando los riesgos empresariales, especialmente en el terreno internacional.

La necesidad de reducir los costes de transacción que se han elevado por efecto de la volatilidad del entorno, por lo que las transacciones reguladas tienden a lograr dichos objetivos.

La búsqueda de sinergias ligadas a la combinación de operaciones complementarias (por ejemplo mediante la utilización conjunta de una red de ventas común, a través del desarrollo conjunto de proyectos tecnológicos). (pág. 31)

Estas nuevas condiciones existentes en el mercado, deben analizarse desde la perspectiva de los costos de transacción y de los beneficios económicos que de ellos deriven; es decir, plantear y analizar la conveniencia de la producción de determinado bien o servicio que se vea reflejado en una mayor utilidad económica precisamente al tener una mayor cobertura contractual entre las AE que deciden participan en determinado mercado.

Williamson (1995) define tres características de las transacciones que han de tenerse en cuenta en la elaboración de los contratos “la incertidumbre, la especificidad de los activos intercambiados y la frecuencia con que se producen dichas transacciones.” (pág. 19)

La incertidumbre hace referencia a la volatilidad de las condiciones del entorno, a la falta de información y a su distribución asimétrica entre los participantes respecto a variables o factores relevantes para que el intercambio se culmine con éxito. Ello tiene como consecuencia que los participantes se vean forzados a llevar un proceso de negociación que implica unos costos, derivados de los retrasos en llegar a un acuerdo y ejecutarlo o de que, incluso, el acuerdo y el intercambio posterior no lleguen a producirse. Por ejemplo, la venta de un producto en un mercado exterior genera altos niveles de incertidumbre ante el desconocimiento del mismo (la cultura y los gustos del consumidor, las reacciones de la competencia, el enfoque comercial y publicitario, etc.), por lo que, antes de abrir un mercado en el exterior, las empresas realizan una exploración del mismo, buscan intermediarios locales, información complementaria, etc. Todo esto implica costos, razón por la cual las empresas generalmente, ante la incertidumbre, suelen optar por un acercamiento al mercado a través de la denominada “exportación experimental”, que les permite comprobar las reacciones del mismo ante el producto que se introduce.

La especificidad de los activos, es otro factor importante a tener en cuenta en la contratación ya que generalmente la mayor especificidad va unida a la condición de no verificabilidad de la información en cuanto a la cantidad y calidad de la inversión. Hay que considerar que el valor de la inversión en activos muy específicos es menor en usos alternativos que en aquellos en los que cumple la función específica para lo cual se ha diseñado. En general se pueden distinguir tres tipos de especificidad: de emplazamiento (por ejemplo, cuando el valor de los bienes que se intercambian dependen de la cercanía geográfica con que se realice el intercambio); física (surge, por ejemplo, cuando una empresa que suministra a otra debe utilizar máquinas y/o herramientas muy especializadas para producir el bien objeto de suministro) y de conocimientos, que normalmente es consecuencia de la inversión en capital humano. Por ejemplo, la necesidad de adquisición para un determinado proceso productivo de un bien con unas características muy específicas conlleva unos altos costos, ya que será preciso realizar un proceso de búsqueda de proveedores, entablar un proceso de negociación para

asegurar las condiciones de suministro y sobre todo garantizar la calidad del mismo. Es por ello que, el objeto de minimizar en parte estos costos, están proliferando las certificaciones (ISO9000) y los organismos de normalización que, entre otros objetivos, permiten que las empresas no incurran en altos costos en la búsqueda y posterior verificación de productos con un alto grado de calidad. La existencia de una reglamentación y certificación de la calidad de los productos hace disminuir los costos de transacción derivados de la especificidad.

Por lo que respecta a la frecuencia, tercera característica que habrá que tenerse presente en la contratación, hace referencia a la periodicidad con la que se producen las transacciones. Así, el comportamiento entre las partes que realicen el contrato estará determinado por intereses a corto plazo o puntuales (si la frecuencia es baja) o existirá un interés por regular con detalle los intercambios, para que se lleven a cabo con fluidez si éstos van a tener un carácter frecuente en el horizonte del largo plazo.

Considerando lo anterior y en la lógica de que las organizaciones pugnan por maximizar las utilidades, éstas buscan crear AE que les permitan:

- Reducir los costos de transacción, cuyo aumento se produce al incrementar la incertidumbre en los mercados.
- Obtener una mayor cuota de mercado a través de los acuerdos contractuales con competidores, proveedores o clientes.
- Buscar la eficiencia en ciertas actividades que realiza la empresa mediante la externalización, cuando los costos internos de realizar una actividad son mayores que si dicha actividad se lleva a cabo en el mercado con una lógica competitiva.
- Finalmente, acceder a bienes específicos que no posee la empresa pero que complementan su actividad. En función de la especificidad de los activos, la cooperación puede resultar más eficiente que la adquisición en el mercado, puesto que disminuye la incertidumbre en su obtención sin incurrir en los costos de internalización.

La perspectiva de los costos económicos de transacción, plantea como fundamento que las economías de mercado se caracterizan por la coexistencia de dos modos distintos de coordinación de los intercambios, el mercado y la jerarquía, donde la organización es un sistema de relaciones contractuales.

Dentro del análisis que realiza Hernán (2010) concluye que “La transacción es la unidad básica de análisis, teniendo como fundamento el contrato o acuerdo que define la transacción, con múltiples aplicaciones a varios procesos organizacionales, en diferentes sectores o actividades económicas.” (pág. 127)

Dentro del tráfico comercial entre organizaciones tanto a nivel local como mundial, las transacciones que realizan se encuentran bajo el amparo de diversos tipos de contratos o acuerdos que les permita tanto certeza jurídica como mitigar el riesgo de mercado.

1.2.2. Teoría de redes empresariales

La estrategia empresarial hoy en día es analizada como un concepto más global. Los agentes económicos, particularmente las organizaciones, han impulsado estrategias competitivas basadas en relaciones de colaboración recíprocas.

La teoría de redes empresariales es un tema extenso que transita de las redes sociales hasta las redes de organizaciones y por lo tanto su campo de estudio es de interés tanto para la sociología, la psicología, la economía, la teoría organizacional, la estrategia, las comunicaciones o la informática.

En el ámbito de las organizaciones Carlos Hernán (2010) las define como:

Una red empresarial es una agrupación coordinada de un número determinado de organizaciones independientes, con flujos de recursos, información y conocimientos, que se agrupan por vínculos de relaciones de confianza para alcanzar objetivos comunes logrando mayores niveles de eficiencia y competitividad que son inalcanzables individualmente. (Hernán, 2010)

Esta definición encuentra su significado en el mercado de comercio mundial, que aunado al desarrollo de las comunicaciones han generado un cúmulo de actividades dinámicas que tienen por objeto posicionarse en el mercado global. Por ejemplo, al observarse la tendencia hacia una reducción del ciclo de vida de los productos, el impulso hacia una diferenciación cada vez más acelerada de los mismos y la aparición de las nuevas demandas y necesidades. Esto genera que las relaciones entre las empresas tiendan a crear redes que les permitan satisfacer las necesidades de los consumidores a nivel doméstico y mundial.

En el mismo sentido y considerando a las redes empresariales como entes dinámicos donde los acuerdos de cooperación son los eslabones que unen a los participantes en

diversos puntos geográficos y en circunstancias diversas tanto en el ámbito político, económico, social y comercial, es importante considerar la definición que Fernández (2000) describe en cuanto a que “Las redes son un tipo de cooperación caracterizado por la existencia de múltiples acuerdos llevados a cabo entre un número elevado de participantes y que pueden relacionar no sólo a empresas, sino a éstas con todo tipo de instituciones públicas o privadas, entidades financieras, etc.” (pág. 89)

En este punto es importante mencionar que las necesidades de cooperación que tienen las organizaciones van en función del tipo de mercado y consumidores a donde van dirigidos los bienes y servicios que comercializan, es decir, las características propias de cada mercado y regiones económicas las cuales ha clasificado Mike W. Peng (2012) como: Marco Institucional. Donde existen instituciones formales o informales las cuales describe de la siguiente forma:

Las instituciones formales incluyen leyes, regulaciones y reglas, las instituciones formales pueden estar impuestas por los países domésticos y los países huéspedes, su principal pilar, es el poder coercitivo de los gobiernos.

Por otra parte, las instituciones informales, que incluyen normas, culturas y ética, están sostenidas por dos columnas: normativa y cognitiva. La columna normativa se refiere a la forma en la cual los valores, creencias y acciones de los jugadores pertinentes, colectivamente conocidos como normas, influyen en el comportamiento de las personas y las empresas.

La columna cognitiva es el segundo soporte de las instituciones informales. Se refiere a los valores y creencias interiorizados (o que dan por sentado) que guían el comportamiento individual y de la empresa. (págs. 32-33)

Es claro que la relación establecida por medio de redes empresariales puede resultar compleja, considerando los aspectos normativos, sociales y culturales propios de la zona geográfica donde se realicen. Pero es precisamente esta complejidad la que hace posible y redituable, no obstante los riesgos que implica hoy en día el tráfico comercial en un mundo globalizado, establecer cooperaciones empresariales encaminadas a disminuir los riesgos y lograr penetrar mercados que incrementen la rentabilidad de las organizaciones.

En esta lógica se han identificado de manera general tres principales tipos de redes donde se considera su estructura y densidad, al respecto Marco Dini (2010) las define como:

Red simétrica. Todos los integrantes están en el mismo plan y tienen las mismas prerrogativas en cuanto a la toma de decisiones. La red es estable, en el sentido de que sobrevive a la salida de cualquiera de sus socios. Sin embargo, tiene dificultades para tomar decisiones rápidas porque las decisiones se toman por consenso. Esto podría reducir su eficacia si se deben adoptar decisiones en un ambiente de fuerte turbulencia.

Red de liderazgo. La red de liderazgo es una agrupación en la que se destaca cada uno de los integrantes. Este adquiere una posición de relieve en comparación con los demás y puede influenciar las decisiones del grupo que, de todas maneras, siguen siendo colectivas.

En la **red jerárquica** este proceso se hace menos extremo ya que en cuanto que el líder sostiene completamente el esfuerzo asociativo, concentrando en sí todas las relaciones (es decir no hay nexos transversales entre los socios que no pasen por el líder). Éste, además, tiene la facultad de integrar nuevos socios o excluir los actuales. (pág. 18)

Por lo anterior, las redes empresariales se han convertido en un modelo organizacional basado en las AE que permiten responder a la realidad económica que implica la globalización de los mercados. Éstas conllevan el posicionamiento de las organizaciones y sus productos, los canales de comercialización y de franquicias, patentes y licencias de marcas, contratos llave en mano y los sistemas de venta. Las transacciones entre las divisiones de una empresa, carteles, joint ventures, fusiones y adquisiciones, la diversificación, la internacionalización o la denominada integración vertical.

En el caso de América Latina y considerando el poder de las empresas transnacionales o los tratados o acuerdos comerciales entre economías de diferente desarrollo la visión de Julián Gálvez (2008) en su investigación de emprendimiento en redes empresariales es sintomática al concluir:

La competitividad internacional ha aumentado con la firma de tratados de libre comercio, situación que ha producido efectos negativos sobre el tejido empresarial en algunos países latinoamericanos y ha ocasionado crisis y recesión. En este entorno las únicas empresas que han logrado sobrevivir son aquellas que han afrontado los retos por medio de precios competitivos, ofreciendo mejor calidad de sus productos, mejorando la gestión administrativa, el servicio al cliente y el mercadeo, fomentando la innovación y diversificando la oferta. Para conseguir estos cambios, las grandes empresas alrededor del mundo han recurrido a estrategias individuales, como por ejemplo la reingeniería o la adopción de estándares internacionales, pero la mayoría de las Mipymes no cuentan con los recursos ni la capacidad para ello, pues tienen problemas de financiamiento, de información, desventajas en sus costos de producción, promoción y distribución, escaso poder de negociación y barreras en

cuanto a capacitación, tecnología y logística, lo que se traduce en grandes dificultades para competir en los mercados.

Ésta es una de las razones por la cual la organización productiva en agrupamientos constituye una alternativa de solución para las Mipymes de países como los latinoamericanos, como ha sucedido en la mayoría de los países asiáticos. (pág. 23)

La manera en que se aborda el tema relacionado a la sobrevivencia de las organizaciones, como en el caso de América Latina, ante competidores y mercados internacionales que cuentan con mayores recursos económicos, humanos, de gestión administrativa, marketing y estrategia, permite observar que la cooperación de empresas en la modalidad de red, puede ser una alternativa eficaz para primero, subsistir y posteriormente desarrollarse en el mercado.

En el caso de América Latina, la promoción de las redes empresariales permitirían de manera importante las siguientes ventajas:

- Acceso a información especializada.
- Subsidios para la realización de acciones colectivas;
- Contratación de profesionales adecuadamente entrenados que apoyen el proceso de formación y consolidación de las redes.

En este orden de ideas Marco Dini (2010) hace énfasis sobre los beneficios que proporcionan las redes de empresas al crear:

Economías de escala: en sentido estricto, es la reducción de los costos medios que genera al aumentar los volúmenes de producción. En términos más generales, es el conjunto de ventajas que las empresas pueden lograr cuando alcanzan importantes volúmenes de producción. Entre otros, cabe destacar los siguientes:

La reducción de costos por concepto de la compra de materias productivas primas e insumos en grandes volúmenes.

El acceso a mercados que demandan volúmenes considerables de productos como los supermercados o los mercados de exportación;

La incorporación y el uso eficiente de tecnología de alta productividad. (pág. 21)

Considerando que las economías emergentes, como la mexicana, no tienen las capacidades competitivas por sí solas de expandir sus productos a mercados más lejanos en el exterior. La asociación o alianza estratégica por medio de redes empresariales les permitiría tener un mayor poder de negociación frente a las grandes empresas

transnacionales y paulatinamente se generaría un sector productivo acorde al desarrollo de la economía que el país necesita.

1.2.3. Teoría de la agrupación empresarial: el cluster.

Como se ha señalado la AE supone la interrelación que los participantes consienten por medio de diversos acuerdos los cuales pueden ser pactados de manera formal o informal, es decir, en términos de acuerdos de voluntades de manera tácita o contractualmente.

Estas AE están orientadas a reforzar su presencia en el mercado y generar la creación de valor en el tráfico comercial. De lo cual se desprende la capacidad de permanecer en un ámbito global de comercio y donde sus estructuras sean flexibles, lo cual les garantice una mayor adaptabilidad a las necesidades del mercado.

Partiendo como premisa fundamental, en un sistema capitalista, las organizaciones buscan la maximización de sus utilidades en contraposición a menores gastos en sus operaciones, la expansión del comercio a lo largo y ancho del orbe les obliga a realizar cooperaciones empresariales en donde beneficios y riesgos sean compartidos mutuamente.

Otra manera en que las organizaciones empresariales mantienen una mayor presencia y maximizan su capacidad de producción es por medio de la creación de una colectividad de empresas que adoptan una determinada forma organizacional, la cual generalmente se presenta entre medianas y grandes empresas lo cual implica determinado grado de interdependencia y cooperación en su desempeño. En el cual se conjugan recursos, capacidades y potencial competitivo en la búsqueda de una estrategia conjunta que les proporcione una mayor ventaja competitiva.

Porter (1990) denominó a esta colectividad de empresas como “Agrupaciones naturales entre empresas de un determinado sector con otras empresas o sectores de apoyo relacionado con su actividad” (pág. 39)

Por su parte, Fernández (2000) desde una perspectiva regional distingue entre “Cluster sectoriales (sistemas productivos sectoriales detectables a escala del país y que constituyen el mecanismo propio de cooperación entre grandes y medianas empresas) y cluster locales (fenómenos de interacción productiva a escala local, propios de la cooperación entre Pymes.” (pág. 93)

Es claro que la estructura del cluster se dimensiona entre organizaciones que pertenecen a un determinado sector, industrial, agrícola, tecnológico, entre otros. Y que su propósito

es generar una agrupación ya sea vertical u horizontal que les permita generar una cadena de valor para obtener una ventaja competitiva en el mercado.

Este nivel competitivo de las organizaciones en una agrupación o cluster, determina su nivel de competitividad basada en una estrategia colectiva. El enfoque conceptual que aquí se expone, se destacan cuatro aspectos básicos en el clima de negocios que determinan las ventajas competitivas de las empresas. Al operar de forma simultánea en el tiempo y en el espacio, estos aspectos crean las condiciones para la formación y el desarrollo de los clusters en determinados lugares.

Para Porter (1990) existen cuatro importantes aspectos que dan forma a estas estrategias siendo las siguientes:

Las condiciones de los factores. La cantidad, habilidades y costos del personal, la abundancia, calidad, accesibilidad y costos de los recursos físicos del país como tierra, agua, depósitos minerales, bosques, energía hidroeléctrica y nivel de conocimientos que abarca los de tipo científico, técnico y de mercado que inciden en la cantidad y calidad de los bienes y servicios. La cantidad y el costo de los recursos de capital disponible para financiar la industria. Los factores que repercuten directamente en la calidad de vida de la población como tipo, calidad y costo de la infraestructura para los usuarios como el sistema de comunicaciones, transporte, atención médica etc.

La estructura de la industria a la cual pertenecen las empresas. Industrias de proveedores competitivos a nivel mundial que generen ventajas en las industrias secundarias mediante el acceso eficiente, oportuno y rápido a insumos rentables. Industrias conexas competitivas en el ámbito internacional capaces de coordinar y compartir actividades en la cadena de valor cuando compiten o las que generan productos complementarios.

Las condiciones de la demanda. La composición de la demanda en el mercado del país origen, las exigencias de los compradores. Tamaño y tasa de crecimiento de la demanda en el país de origen. Forma en que la demanda interna se internacionaliza e impulsa los productos y servicios en el extranjero.

La situación de las industrias relacionadas y de apoyo. Las formas en que son administradas y eligen competir. Las metas que desean alcanzar y también la motivación de sus empleados y directivos. El grado de rivalidad interna, la obtención y conservación de la ventaja competitiva en la industria respectiva.

La forma como se manifiestan esas fuentes de competitividad y cómo interactúan entre sí, permite explicar cómo hacen las empresas para generar, mantener, o perder sus ventajas competitivas. Al poner la atención en estos aspectos, se está reconociendo que las empresas no existen en una especie de vacío social, sino que operan en entornos geográficos, económicos, sociales y culturales específicos, y que el análisis de sus estrategias de competitividad actuales o potenciales, debe considerar ciertas características esenciales de esos entornos, para que tenga un verdadero poder explicativo.

El caso de México, objeto de esta investigación, es sintomático dado los cluster automotrices que han generado polos de desarrollo regional como el caso de Volkswagen México en el Estado de Puebla que han creado una cadena de valor que permite una mayor dinámica en el sector productivo automotriz.

1.1. 4. Teoría de recursos y capacidades

Las organizaciones se diferencian entre sí debido a los diversos recursos y capacidades que posean para su funcionamiento. De éstos dependen sus fortalezas o debilidades en un entorno competitivo. La creación de estrategias que emplean para el desempeño de sus actividades se determina considerando los aspectos de su entorno y sobre todo de los recursos y capacidades con los que se cuenta.

La teoría de recursos y capacidades es una fuente de ventaja competitiva en un mercado global donde se requiere de actores y condiciones favorables, así como de políticas y acciones apropiadas. Esta relación de intercambio entre la organización y el mercado se desarrolla dentro de un sistema comercial en el que confluyen una serie de factores no controlables por la organización y que constituye el entorno de la misma. Por lo anterior, las organizaciones a través de la estrategia, buscan de manera proactiva, comprender y anticipar dicho entorno, con la intención de poder adaptarse a los cambios que se produzcan en el ambiente de negocios.

Dentro de los postulados basados en los recursos Mike W. Peng (2012) analiza:

Una empresa se compone de un conjunto de recursos y capacidades productivos. Los recursos se definen como los activos tangibles e intangibles que utiliza una empresa para elegir e implementar sus estrategias.

Los recursos y capacidades tangibles son activos observables plausibles de cuantificarse fácilmente. Se pueden organizar ampliamente en cuatro categorías: recursos y capacidades financieras, físicas, tecnológicas y organizacionales.

Los recursos y capacidades intangibles son difíciles de observar y más complicados (o incluso imposibles) de cuantificar. (pág. 97)

En este esquema organizativo, se deben de considerar los constantes y rápidos cambios en el entorno, la visión y el propósito organizacionales, las necesidades y expectativas de los diversos agentes que interactúan con las empresas tales como clientes, proveedores, empleados, propietarios, competencia, gobierno, sociedad, entre otras. Con la posibilidad de operar con mayor eficiencia en un entorno complejo e incierto.

La teoría de los recursos, representa una vertiente estática, mientras que la teoría de las capacidades ofrece una perspectiva dinámica, en la medida en que las capacidades de la organización expresan la conjunción entre recursos y pautas o rutinas organizativas y determinan lo que la empresa es o puede llegar a ser.

Como se observa, los recursos y capacidades con los que una organización funciona, son determinantes en el nivel de competitividad que pueden tener frente a sus rivales, como apunta Ignacio Danvila (2004) en su tesis doctoral cuando señala:

La Teoría de Recursos y Capacidades centra su atención en la creación de valor, considerando que las características internas de la empresa son las que generan rendimientos empresariales superiores. Por tanto, los recursos y capacidades internos de la empresa son los medios que logran una ventaja competitiva. Las empresas son consideradas como colecciones de recursos y capacidades distintivas sobre las cuales se puede competir de forma más eficiente. (pág. 4)

La relación entre los recursos que poseen una empresa y la obtención de ventajas competitivas sostenibles puede ser establecida al señalar las características que deben tener esos recursos.

En ese sentido Raúl A. Cardona (2011) propone un modelo, el modelo VRIO, acrónimo de los cuatro atributos que el autor considera necesarios. “En primer lugar, esos recursos deben de ser valiosos, es decir, deben permitir responder a las amenazas del entorno y aprovechar sus oportunidades. En segundo lugar, deben de ser raros o escasos, ya que los recursos y capacidades poseídos por un gran número de competidores no pueden permitir la obtención de ventajas competitivas.” (pág. 113) De esta forma estos dos primeros atributos pueden emitir la consecución de ventajas competitivas. Pero para que

estas sean duraderas se requiere un tercer atributo, en concreto el de inimitabilidad, en el sentido de que los recursos y capacidades, difíciles de imitar por los competidores, serán los que van a permitir sostener, en el tiempo, la ventaja competitiva obtenida. Además, se pueden señalar determinados aspectos que dificultan la imitación como son la propia historia de la empresa, la complejidad social del desarrollo de muchos recursos y la ambigüedad causal.

Por último, aparece el atributo de organización, relativo al hecho de si la empresa posee determinados aspectos organizativos, como la estructura organizativa o la propia cultura empresarial, para poder explotar todo el potencial competitivo de sus recursos y capacidades.

Destaca la aclaración que señala Mike W. Peng (2012) en el tema de organización de las empresas en cuanto a que:

Incluso los recursos y capacidades valiosos, raros y difíciles de imitar pueden no proporcionarle a una empresa una ventaja competitiva sostenible si no está organizada en forma apropiada. (...) Otra idea es la complejidad social, que se refiere a las formas socialmente intrincadas e interdependientes en que por lo general están organizadas las empresas. Numerosas multinacionales se componen de miles de personas dispersas a lo largo de muchos países. El cómo supera las diferencias culturales y alcanzan metas organizacionales comunes es algo profundamente complejo. (pág. 106)

En efecto, la complejidad a la que se enfrentan las organizaciones en los diferentes mercados en los que mantienen influencia como consecuencia de diversas culturas y necesidades de los consumidores a los que van dirigidos sus bienes y servicios. Conlleva a mantener AE con aquellas empresas que se encuentren posicionadas en dichos mercados y de esta manera poder establecer el tipo de organización que responda de manera eficiente a aspectos culturales y de consumo propios de cada mercado, país o región.

Capítulo 2. Organización empresarial

La inversión extranjera, en su conceptualización, permite vislumbrar su capacidad de inversión en diversos países por medio de capital, tecnología, investigación, desarrollo de productos, desarrollo organizacional, por señalar los más importantes. Pero la manera en que logra establecer y penetrar los mercados nacionales y globales es por medio de las denominadas empresas transnacionales y multinacionales, las cuales son el vehículo por el cual asientan sus intereses financieros en los países huéspedes de su inversión. Por lo anterior en este capítulo se tratara lo relacionado a estas organizaciones empresariales, la manera en que operan y sus ventajas y desventajas que pueden representar en su funcionamiento, de igual forma se tratará el tema de la organización empresarial en México, la clasificación que se otorga a las pymes, los aspectos legales de su constitución.

2.1. El entorno global de las organizaciones

Dentro de las características fundamentales que explican el entorno global se encuentra el comercio internacional las cuales mencionan Robbins y Coulter (2012) “está determinado por dos fuerzas: las alianzas comerciales regionales y los mecanismos de comercio que garantizan su actuación.” (pág. 76). Estas fuerzas representan el eje central del entorno global de las organizaciones, en virtud de que por un lado, las alianzas comerciales permiten un mayor nivel de penetración en los mercados globales y por otro lado, los mecanismos de comercio que garantizan su actuación se encuentran en la legislación adoptada de manera local y multilateral por medio de la Organización Mundial de Comercio (OMC) que aglutina a 159 países, y que se encarga de establecer las reglas para el comercio entre naciones.

Lo anterior, determina la perspectiva global, es decir, la manera en que se conciben la mentalidad de quienes participan en el mercado mundial de comercio y lo cual resulta relevante respecto de los negocios globales. Este cambio de mentalidad derivado de las nuevas necesidades que exige la globalización, son clasificadas por Robbins y Coulter (2012), en tres dimensiones a saber las cuales se mencionan a continuación.

2.1.1. Mentalidad etnocéntrica

Esta mentalidad encuentra su fundamento en la forma de pensar la cual es eminentemente provinciana, es decir, mantiene una visión del mundo basado en que el

país de origen es el que mantiene las mejores prácticas laborales y enfoques de la realización de hacer negocios. Desconfían de las habilidades y conocimiento de los ciudadanos de otras naciones para la toma de decisiones en los negocios.

2.1.2. Mentalidad policéntrica

Esta mentalidad se basa en que los directivos de los países huésped del negocio (donde asienta la organización sus intereses económicos) tienen una mayor capacidad de enfoque y prácticas laborales en la operación del negocio. Esta mentalidad es proclive por lo tanto a dejar que las decisiones corporativas sean tomadas por los empleados encargados de la operación extranjera.

2.1.3. Mentalidad geocéntrica

Se caracteriza por mantener una mentalidad abierta y universalista enfocándose en la utilización de los mejores métodos corporativos y en las decisiones de las personas que representen una mayor capacidad de decisión. Los tomadores de decisiones mantienen una perspectiva global y de emplear a los más talentosos independientemente de cual sea su origen.

Esta mentalidad tiene como exigencia la de eliminar actitudes localistas y desarrolla una mentalidad intercultural que les permite tener un mejor desempeño en un ámbito de negocio global.

Es importante precisar estos tres tipos de mentalidad ya que las organizaciones no solo se componen de los recursos financieros, materiales, de conocimiento y tecnológicos, sino el papel que juega el capital humano y la mentalidad empleada en los negocios globales.

2.2. Empresa transnacional

La empresa transnacional (ETN) y multinacional (EMN), en la actualidad constituyen la fuerza motriz que impulsa el proceso de globalización. Ya que se valen de sus altos niveles de tecnología aplicada a la producción, sus canales de comercialización y diversificación del capital a lo largo del mundo para lograr su expansión mundial.

De este modo, las ETN y las EMN están integrando a los países tanto desarrollados como subdesarrollados en un mercado global. Se valen del control que ejercen sobre los

recursos económicos, el acceso a los mercados mundiales y el desarrollo de nuevas tecnologías para lograr su cometido.

Por otro lado, las ETN tienen el potencial necesario para generar enormes beneficios que se destinen a la reducción de la pobreza, si se considera que sus inversiones se orientan a países subdesarrollados carentes de capital y tecnología para realizar proyectos productivos.

La mayoría de los gobiernos y de las instituciones financieras internacionales ven a la inversión extranjera de las ETN y EMN como una de las claves para generar una integración satisfactoria en la economía global. Lo cual es comprensible, precisamente por la falta de capital, tecnología y gestión empresarial que les permita ser competitivos en los mercados globalizados.

Lo anterior explica los esfuerzos que realizan los países menos desarrollados para atraer a las ETN y EMN por medio de la IED, siguiendo las recomendaciones de los organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI) o el Banco Mundial (BM), entre los más importantes, para implantar políticas públicas estructurales tendientes a la liberación comercial, las concesiones fiscales y el reforzamiento de los derechos de los inversores encaminados a proteger su capital.

2.2.1. Concepto de empresa transnacional.

Considerando lo anterior y conscientes de que existen diversas definiciones de ETN, las cuales obedecen a los tipos de su constitución y dependiendo del país en las que se encuentren. Con base al diccionario en línea de eco-finanzas (2014) se puede definir a las ETN como “Empresa que, operando en varios países a través de filiales que pueden ser jurídicamente independientes, tienden a maximizar sus beneficios –o a cumplir cualquier otro objetivo propuesto- bajo una perspectiva global de grupo, y no en cada una de sus unidades jurídicas aisladas”. (Diccionario de economía y finanzas, 2014)

El Código de Conducta para las Empresas Transnacionales de la Organización de Naciones Unidas (ONU), define en su primer párrafo a las empresas transnacionales de la siguiente forma:

- a) El presente Código será universalmente aplicable a cualquier empresa, sea cual fuere su país de origen y ya sea de propiedad privada, pública o mixta, que abarque entidades en dos o más países. Independientemente de las formas jurídicas y las esferas de actividad de esas entidades, que

funcione con un sistema de adopción de decisiones que le permita establecer, por conducto de uno o más centros de adopción de decisiones, políticas coherentes y una estrategia común y en que las entidades estén unidas por vínculos de propiedad o de otra naturaleza, de tal modo que una o varias de ella puedan ejercer una influencia significativa sobre las actividades de las demás y, en particular, compartir conocimientos, recursos y responsabilidades con ellas. En el presente Código dichas empresas se denominarán empresas transnacionales.” (Organización de las Naciones Unidas, 2003, pág. 3)

Es evidente que de la anterior definición se establece un sentido cosmopolita de la ETN. La dimensión de la misma se define como un ente que mantiene una influencia a nivel global, su operación en diferentes países explica su grado de sofisticación tecnológica y de penetración comercial. Atendiendo a su origen capitalista su objetivo central es la maximización de sus beneficios y colocación de sus productos en mercados disímboles y con niveles de ingreso diferentes, la lógica comercial se puede resumir en que vende en donde se puedan pagar sus productos.

Para algunos estudiosos en el ámbito jurídico, también las identifican como *corporación transnacional*, la cual tienen una participación importante en el desarrollo de productos nuevos así como nuevas tecnologías de producción lo cual trae como consecuencia los esfuerzos globales de innovación en las técnicas de producción, así como en el diseño de productos nuevos, estas corporaciones han respondido sobre todo a los problemas de las sociedades industriales avanzadas, como señala Bolaños (2006) cuando son consideradas en su aspecto jurídico, se les define como “Corporación transnacional es aquella persona jurídica colectiva de Derecho, denominada persona moral, que por la fortaleza del capital que posee puede salir de su país de origen y operar en otras latitudes bajo los diferentes esquemas que ofrecen los distintos marcos normativos nacionales de los países receptores de su inversión.” (pág. 104)

En su aspecto jurídico se le denomina corporación transnacional la cual es identificada como persona moral que al tener recursos financieros puede operar en otros países considerando los cuerpos normativos del país en cuestión para constituirse como empresa o adquirir alguna ya existente que convenga a sus intereses.

2.2.2. Funcionamiento de la empresa transnacional

La lógica de operación de la ETN, es la de maximizar las utilidades y beneficios de su inversión en los países huéspedes de la IED, esta dinámica en su política de penetración comercial da pauta precisamente a establecer las alianzas estratégicas para diversificar

su inversión en los sectores de su interés, dada la definición arriba señalada de ETN, se destacan aspectos tales como que opera en varios países a través de filiales, que tienden a maximizar sus beneficios y que mantienen una perspectiva global de grupo, lo cual evidencia un proceso para lograr sus objetivos el cual sigue diferentes etapas de las que Sergio Zarkin (2009) clasifica:

La primera fase la inicia con la exportación de sus productos a otros países, pasan por el establecimiento de una organización de venta de dichos productos en el extranjero, siguen con la concesión de licencias para el uso de patentes y marcas y para prestación de asistencia técnica a compañías locales que producen y venden sus artículos. Culminan este proceso con la adquisición de los establecimientos productivos locales o instalándolas como productores en el extranjero a través de subsidiarias total o parcialmente propiedad de la matriz, pero siempre controladas por ellas.

De manera genérica este tipo de empresa ha sido denominada con los siguientes apelativos: Internacional, Multinacional, Plurinacional, Etnocéntrica, Policéntrica Extranjera, Mundial y Global. (págs. 265-266)

Atendiendo las etapas señaladas, en el caso de México, su importancia ha sido determinante para el desarrollo de sectores productivos, como ha mencionado el investigador Morera (2012) al informar “El pilar de la estrategia de expansión desarrollada por las empresas transnacionales (ET) en México, ha sido la Inversión Extranjera Directa (IED). El destino ha sido la actividad industrial particularmente las dedicadas a la producción automotriz, de autopartes, de la informática, de la electrónica y de las prendas de vestir.” (pág. 322)

Es de resaltar lo que señala Morera en el sentido de que la IED ha tenido un nicho a su inversión en los sectores automotriz, de autopartes, de informática y electrónica, que como se observa, dichos sectores son altamente productivos y demandan tecnología de punta. Generan sinergias que permiten beneficiar a las empresas locales e ir creando un sector laboral moderno y eficiente, lo cual dará pauta a un mayor y acelerado progreso en los sectores mencionados.

2.2.3. Ventajas y desventajas

En cuanto a las ventajas y desventajas se presentarán en los siguientes cuadros con base a la información de diversos autores (Morera, 2001; Bolaños, 2006, Zarkin, 2009; Cárdenas, 2010 y Pérez, 2011) que permitirán tener un mejor panorama de las mismas y entender su alcance.

De las ventajas potenciales de las ETN, se destacan las siguientes:

Cuadro 1. Ventajas de las empresas transnacionales

Financiamiento.	Las ETN podrían convertirse en una importante fuente de flujos de recursos monetarios. Sobre todo si se carece de divisas, la IED puede actuar como una importante fuente de financiación de tecnología importada que permita el desarrollo de las empresas locales del país huésped de la inversión.
Conocimientos y tecnología.	En su relación con las empresas locales, las ETN están en condiciones de proporcionar los activos tangibles e intangibles necesarios para elevar el conocimiento, la tecnología y la capacidad técnica. Gracias a su inversión en investigación y desarrollo (I + D) y al control sobre las patentes, las ETN controlan las nuevas tecnologías, de las cuales depende la competitividad en los mercados globales.
Acceso a mercados.	La participación en las redes de las ETN ofrece a las empresas de los países en desarrollo el acceso a los grandes mercados internos asociados con el comercio intraempresarial, así como a los mercados de consumidores a través de las cadenas minoristas. Las pequeñas y medianas empresas- como el caso de México- de los países en desarrollo carecen habitualmente de la capacidad de marketing internacional y del conocimiento necesario para entrar en los mercados de los países industrializados, esta situación sería benéfica para diversos sectores productivos de México.
Investigación y desarrollo.	Las ETN, gracias a sus recursos financieros, son capaces de controlar la I+D global. En la medida en que los países en desarrollo sean capaces de captar algunos de estos recursos para el desarrollo de capacidad tecnológica local, también la I+D puede ayudar a disminuir la brecha entre ellos y el mundo industrializado. En una economía global, basada cada vez más en el conocimiento, esta brecha es una gran fuente de desigualdad en el comercio mundial.

Fuente: Elaboración propia con información de Morera et al.

Ahora bien, dentro de las ventajas señaladas se debe de establecer desde un principio la calidad de la inversión de las ETN, lo cual no es una tarea fácil si se considera el grado de dependencias que se tiene del capital extranjero en una economía global de mercado. El papel del Estado es el de crear políticas públicas encaminadas a discernir el tipo de inversión que más convenga al país, ya que a la fecha los gobiernos de los países desarrollados y subdesarrollados de manera conjunta con las instituciones financieras internacionales han dado prioridad a la cantidad por sobre la calidad. Lo anterior da como resultado una preponderancia de la inversión de mala calidad la cual se encuentra

marcada por unos vínculos débiles con las empresas nacionales y vinculadas además con el empleo de baja productividad y bajos salarios.

Para explicar lo anterior se considera que cuando las ETN invierten en los países industrializados interactúan habitualmente con una gran cantidad de empresas locales proporcionando nuevos conocimientos y tecnologías y contribuyendo al desarrollo de capacidades.

Lo anterior es un rasgo de inversión de buena calidad puesto que esta inversión implica la transferencia de los conocimientos, las tecnologías y de capacidad productiva necesarios para crear empleo y alcanzar unos niveles más altos de productividad, creando de esta manera las condiciones para la elevación de los salarios y no solo lograr crecimiento económico sino sentar las bases para el desarrollo económico de México por medio de la planta productiva nacional.

Desventajas.

Ahora bien, la IED se considera como una fuente externa de recursos monetarios, tecnológicos, gerenciales, entre otros, que permiten en el país huésped un mayor nivel de desarrollo en sus sectores productivos.

El problema surge cuando la IED es invertida en sectores que pueden ser dañados ambientalmente o que se genere un alto nivel de dependencia económica e incluso política en los países huéspedes de la inversión. Por lo anterior y con base a los criterios de los autores (Morera *et al*) se menciona algunas desventajas que podrían representar la IED siendo las más importantes:

Cuadro 2. Desventajas de empresas transnacionales

Daño Ambiental.	Las ETN, en sus países de origen encuentran una legislación que regula su actividad de manera severa, dichas empresas dirigen sus inversiones a países que les garanticen mayor flexibilidad legislativa lo cual generaría daño a los ecosistemas, áreas de reserva natural o el ambiente, lo cual dentro de un análisis de costo-beneficio, el país huésped de la inversión en el largo plazo tendrá severos problemas ambientales.
	Si no se determina la calidad de la IED dentro de la relación comercial se corre el riesgo de

Dependencia económica.

únicamente ser un proveedor de materia prima y mano de obra barata, lo cual haría en sumo grado dependiente de la IED al país receptor a un grado tal que ante una crisis económica la salida de la IED lo haría sumamente vulnerable y con graves consecuencias económicas.

Debilitamiento de sectores productivos.

No se puede soslayar el hecho de que la IED, en su lógica de penetración comercial pugna por la mayor tasa de rendimiento de su inversión, es decir, su interés se centra en sectores que le permitan en el menor tiempo obtener grandes utilidades, esto ha generado que se estandaricen en los países huéspedes sectores que benefician a las ETN, en contraposición de descuidar otros, como es el caso del sector agrícola el cual hoy día sufre un abandono que ha empobrecido a dicho sector a niveles de vida paupérrimos de los agricultores.

Debilitamiento del Estado mexicano.

La ETN, se ha convertido en un ente influyente a nivel mundial, su capacidad tecnológica y económica la ha hecho que invada las funciones rectoras del Estado Nacional, la dualidad entre derecho interno y derecho internacional ha sido reemplazada por el mundo “sin fronteras”, la necesidad de la IED ha hecho al Estado dependiente de sus decisiones en función de las necesidades y condiciones que imponen las ETN, la perspectiva política de la ETN no es la nación como tal sino el mercado, paradójicamente la ETN al escapar de los controles de sus legislaciones de origen y considerando su capacidad de movilidad de capital incide sobre la acción del Estado en cuanto a propiciar las condiciones más favorables a su inversión.

Fuente: Elaboración propia con información de Morera et al.

Por último, en lo que se refiere a las desventajas de las ETN, es oportuno señalar que no obstante hoy día dentro de la práctica gerencial de los grandes corporativos y derivado de convenios al más alto nivel con organismos supranacionales tales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), entre otras han pugnado por establecer una conciencia empresarial basado en Códigos de ética Empresarial o en la denominación de Empresa con Responsabilidad Social, lo anterior con el objetivo de subsanar el daño ecológico que las empresas o industrias hacen al medio ambiente.

2.3. Empresa multinacional

Uno de los grandes debates que hoy día sostienen los teóricos de las organizaciones o empresas en el ámbito internacional, es precisamente en el que un sector utiliza de forma indistinta a las empresas ETN y EMN para identificarlas como empresas que mantienen relaciones comerciales en el mundo. Por otra parte, existe otro sector que señala que son diferentes en cuanto a la forma de organizarse y la manera en que tienen presencia en el mercado mundial.

2.3.1. Concepto de empresa multinacional

Si se atiende a las definiciones que sobre las EMN existen, se podrá tener una mayor capacidad de comprensión de sus semejanzas y diferencias, por ejemplo el diccionario en línea economía 48 la conceptualiza:

La empresa multinacional (EMN), de alguna manera es una prolongación histórica de la gran empresa. Fue después de la Segunda Guerra Mundial cuando la inversión directa privada a terceros países comenzó a estar asociada de forma creciente con la expansión de las grandes empresas y la creación de filiales en dichos países. La multinacionalización de la empresa fue un fenómeno en un principio fundamentalmente de los Estados Unidos de Norteamérica, que sirvió para poder obviar las barreras arancelarias levantadas por muchos países extranjeros. La creación de filiales en el extranjero no siempre ha respondido, sin embargo, a razones de carácter arancelarias. Se han creado en muchos casos con la finalidad de aprovechar mano de obras o materias primas baratas, estar cerca de los mercados de venta, evitar conflictos de índole laboral, alejar el riesgo físico de la producción, etcétera. (Diccionario y enciclopedia de economía, 2014)

La anterior definición permite tener un concepto general de las EMN, con la cual se percibe en apariencia que no existe una diferencia sustancial entre ETN y EMN, entonces ¿cuál sería la razón de clasificarlas como ETN y EMN?

Para tratar de responder esta interrogante se considera la definición de Sergio Zarkin (2009):

La noción de empresa multinacional es más que nada una forma sutil que adopta la transnacional, con la variante de que en su administración, esto en el ámbito del país receptor, participan intereses de dos o más países; es decir, se trata de corporaciones que en el capital corresponde a residentes de distintos países, aunque por lo general, los capitalistas del país en el que asienta su sede, son los que conciben y ejecutan las políticas a seguir (...) no necesariamente el capital debe ser privado ni

proveniente de países industrializados, dado que el capital puede también provenir de origen mixto en cuanto a la nacionalidad y en cuanto a la propiedad de éste. (pág. 269)

En este segundo concepto se mencionan elementos que permiten tener una mayor comprensión de sus características, ya que involucra aspectos tales como el número de países participantes, en este caso dos o más países, otro elemento importante es la composición del capital el cual puede ser mixto, es decir, público y privado donde además señala que éste no necesariamente proviene de países industrializados.

Para complementar estos conceptos y considerar los aspectos jurídicos de las EMN es importante mencionar las características mencionadas por Rigel Bolaños (2006):

(...) por empresa multinacional se comprende aquellas personas jurídicas colectivas de Derecho, que para su constitución bajo el marco normativo del país del que son nacionales obtuvieron contribuciones económicas de diversas latitudes, esto es, el capital de la sociedad se integra por aportaciones de inversionistas de varios países, aunque se constituyan como una empresa de un país específico. (pág. 105)

Resalta su personalidad jurídica colectiva, que atiende a las leyes del país del que son nacionales, las aportaciones de capital de diversos países, no obstante, se constituyan como una empresa de un país del cual se constituye la sociedad.

2.3.2. Características de empresa multinacional

Derivado de los anteriores conceptos, se está en posibilidad de señalar sus características más importantes, siendo las siguientes:

- ✓ Obedecen a un interés regional.
- ✓ El capital extranjero será determinado por cada gobierno que sean establecidas en el domicilio principal en su territorio.
- ✓ Que la mayoría subregional del capital se refleje en la dirección integral de la empresa.
- ✓ El domicilio principal debe ser situado en el territorio de uno de los países miembros.
- ✓ Los aportes de capital deben de ser propiedad de inversionistas nacionales de dos o más países.
- ✓ La orientación del objeto social de la empresa debe de ser de interés regional.

Resalta de sus características principales, el hecho de obedecer a un interés regional, que permite que los inversionistas de diferentes países logren una mayor presencia comercial en determinados países o continentes.

2.3.3. Ventajas y desventajas

Nuevamente atendiendo los criterios de los autores Morera et al se mencionan las ventajas de las EMN en el siguiente cuadro:

Cuadro 3. Ventajas de las empresas multinacionales

Zona de influencia.	Las EMN, al estar constituidas por varios países, de forma particular si pertenecen a la misma región geográfica, pueden establecer ventajas competitivas en sus relaciones comerciales con otros países o bloques económicos.
Compartir el riesgo en la inversión.	Al estar compuesta por varios países los cuales tienen un interés común, su exposición al riesgo puede disminuir en función de que las aportaciones de capital y de recursos provienen de varias fuentes y no están concentradas en un solo inversionista.
Crear polos de desarrollo.	Las EMN al tener una influencia regional pueden generar proyectos de inversión tanto públicos como privados, en virtud de que su composición del capital lo permite, con lo cual pueden generar economías de escala que les beneficie a los participantes.
Mantener identidad cultural.	Una de las características de la globalización es la de que los países del orbe participen activamente en el comercio mundial, lo anterior ha generado que los aspectos culturales sean rebasados por un mundo “sin fronteras”, esto ha generado la pérdida de identidad nacional en los países, en ese sentido si la conformación de una EMN regional es realizada por países afines a costumbres y cultura, lo cual puede representar por un lado participar en el comercio internacional sin perder su identidad cultural.

Fuente: Elaboración por el autor con información de Morera et al

Se destaca dentro de las ventajas de las EMN su posición regional en el área de influencia, el compartir riesgos en la sociedad, la creación de polos de desarrollo regional lo cual puede beneficiar a más de un país y algo sumamente importante que mantienen una cohesión e identidad cultural de quienes participan en la EMN lo cual es un factor relevante si se considera que el fenómeno de la globalización ha vulnerado los aspectos sociales y culturales de los países del orbe quienes participan de una forma u otra en el comercio internacional.

Desventajas

Con los criterios de los autores Morera *et al* se señalan las desventajas que pueden resultar de las EMN a quienes en ella participan:

Cuadro 4. Desventajas de las empresas multinacionales

Contagio en una crisis económica.	Hoy por hoy las economías de mercado son susceptibles de enfrentar crisis financieras a gran escala, la interrelación comercial internacional las vuelve más vulnerables, en el caso de EMN de determinada región si existiese una “corrida financiera” , los efectos serían más directos dada su cercanía geográfica y comercial.
Cambio de gobierno de uno de los países.	Considerando que una fuente de financiamiento para la conformación de la EMN es el capital público, puede ser el caso que al cambio de gobierno de uno de los participantes, quien ocupe el gobierno en turno tenga un pensamiento “ideológico” distinto a los demás países socios, lo cual motive a retirar su inversión generando desequilibrio en los demás socios.
Cuellos de botella en transferencia de tecnología.	Una de las características de las EMN es la de que puede participar capital mixto, de igual forma que los socios no necesariamente deban ser países industrializados, en este supuesto puede ser difícil la capacidad de adaptación entre un país industrializado y uno en desarrollo en cuanto a la aplicación de tecnología para desarrollar el proyecto, lo cual puede hacerlos perder competitividad frente a sus clientes y competidores, que considerando

la rapidez con que hoy día se llevan a cabo las transacciones comerciales.

Fuente: Elaboración por el autor con información de Morera et al

Dentro de las desventajas de las EMN al tener como componentes a diversos países en su conformación se corre el inminente riesgo de un contagio en una crisis financiera, de igual forma enfrenta riesgos a la ideología política de un país socio, por ejemplo en la actualidad el caso de Venezuela que ha expropiado a inversionistas extranjeros, la cual puede poner en riesgo la inversión de los demás socios comerciales y justamente al poder participar países desarrollados y menos desarrollados la transferencia de innovación tecnológica, proceso y gestión administrativa puede resultar contraproducente al no tener la misma capacidad de adaptabilidad.

2.3.4. Diferencias entre empresas transnacionales y multinacionales

Como se ha señalado, las empresas ETN y EMN son producto de la apertura comercial que tanto en el siglo pasado como en el actual se está dando de forma acelerada.

Conforme avanzan los procesos de integración económica son estas empresas el vehículo para penetrar mercados tanto locales como internacionales. En su evolución, en una primera etapa, dominan su mercado interno el cual al madurar orientan sus esfuerzos para buscar nuevos mercados en el exterior, que les represente una mayor presencia y mayor tasa de ganancia a sus inversiones.

Es importante resaltar que al colocar su inversión en el país huésped buscan evidentemente condiciones más favorables en términos fiscales y legales con ello la rentabilidad de su inversión se incrementa a niveles que en sus países de origen no lograrían con el mismo nivel de inversión.

Es por ello importante establecer sus diferencias considerando los criterios de los autores ya mencionados en los anteriores cuadros, en función de su origen, capital, conformación, tipos de mercado y control gerencial.

En el siguiente cuadro comparativo se muestran sus diferencias más notables:

Cuadro 5. Cuadro comparativo de empresa transnacional y multinacional

Características de diferenciación	Empresa Transnacional	Empresa Multinacional
--	------------------------------	------------------------------

Origen	Puede pertenecer a un solo país.	Puede pertenecer a dos o más países.
Capital	Inversión Privada.	Inversión Pública y Privada.
Conformación	Generalmente sus alianzas son con países industrializados.	No necesariamente sus alianzas son con países industrializados.
Tipo de mercado de influencia	Heterogéneo, donde su influencia y venta de productos represente la mayor tasa de ganancia.	Homogénea, donde se establezca una influencia regional, que sirva como polo de desarrollo para sus intereses.
Control gerencial	Diversifica el control corporativo atendiendo las legislaciones en los países donde tiene sus inversiones.	Centraliza el control corporativo en uno de los países socios.

Fuente: Elaboración propia con información de Morera et al

Al establecer las diferencias y alcances entre las ETN y EMN, se puede tener un panorama que permita discernir sobre la conveniencia de la IED dependiendo de los intereses que ambas partes convengan y de esta forma generar proyectos de inversión apegados a la normatividad jurídica existente.

2.4. La organización empresarial norteamericana

La organización empresarial norteamericana es un modelo en el mundo del comercio internacional. Por lo que es la referencia obligada que sirve de marco para la implementación de nuevas formas contractuales y de constitución de empresas encaminadas a crear vínculos comerciales en el mundo. En el caso de la presente investigación, es importante conocer su organización y constitución dado que son éstas empresas las que generan las AE en el sector automotriz en México.

Sin ser exhaustivos se resumirán en el siguiente cuadro la forma en que se organizan las empresas norteamericanas. Atendiendo al criterio de Carlos Enriquez (2006), en su obra titulada *Agrupaciones de Empresas*, que las menciona en el siguiente orden:

Cuadro 6. Constitución de las empresas en Estados Unidos de Norteamérica

Empresa	Funcionamiento
El propietario o sole proprietorship	Que en realidad corresponde a cualquier persona que hace negocios; en actividad está solo limitada por la legalidad y el empresario es personalmente responsable de las obligaciones que adquiere, esta forma sería equivalente a nuestro empresario individual.
La sociedad o partnership	Una sociedad es una asociación de dos o más personas para llevar a cabo como copropietarios, un negocio para obtener utilidad, sus socios tienen control conjunto sobre la operación y las utilidades, y todos los socios son responsables de las obligaciones sociales. Se crea por acuerdo de las partes, acuerdo que no necesita ser formal, pero es deseable que se elabore formalmente, se rige en la mayoría de Estados de la Unión Americana por la Ley Uniforme de Sociedades (The uniform partnership Act V. P. A.)
Compañía de Responsabilidad Limitada (limited liability Company)	<i>(Sociedad de responsabilidad limitada)</i> : una forma de negocio cuyos propietarios disfrutan de responsabilidad limitada, pero que no es una corporación.
Sociedad limitada o limited partnership.	La cual es una variante de la partnership. Se define como una sociedad formada por dos o más personas bajo las reglas de la sección 2, teniendo como miembros uno o más socios generales y uno o más socios cuya responsabilidad es limitada, los socios limitados como tales no pueden ser partícipes en el manejo de la sociedad. En este caso habría un cierto parecido con la asociación en participación.
Corporación o corporation	<p>Tal vez sea la forma más popular de organización de negocios en Norteamérica, siendo la más empleada y en que la mayoría de negocios está constituida.</p> <p>La corporación se integra por sus tenedores de acciones (los propietarios del negocio o accionistas) de un Consejo de Directores, similar a nuestro Consejo de Administración cuando hay varios y los oficiales con derechos equivalentes a nuestros factores y dependientes. Una de las características fundamentales de esta figura es que los accionistas no son responsables personalmente sino hasta el monto de su inversión, al igual que en nuestra Sociedad Anónima. (págs. 88-89)</p>

Fuente: Elaborado por el autor con información de Carlos Enríquez

La importancia que representa conocer la conformación, organización y funcionamiento de las empresas norteamericanas permite establecer diferencias y equivalencias con la organización y conformación de las empresas mexicanas. Lo anterior permitirá establecer los alcances de las AE por medio de la IED que invierte en sociedades mexicanas o por medio de los contratos internacionales que son fuente de las relaciones comerciales entre las ETN y las Pymes mexicanas propiamente en el sector automotriz.

2.5. La organización empresarial en México

La organización empresarial es de suma importancia, ya que es por medio de esta que se diseñan las políticas productivas de un país, en las empresas recae la capacidad de producción, productividad y generación de empleo, así como ser la fuente de financiamiento para el Estado por medio de la política fiscal.

Las empresas, considerando su tamaño, giro y capacidad de administración e innovación en su desempeño, son el reflejo de salud de la economía de un país y además considerando su poder de mercado permite a las empresas transnacionales tomar la decisión de destinar inversión por medio de la IED y de manera conjunta mantener una posición en el mercado local e internacional. Por ello la importancia de conocer de manera general la forma en que se constituyen atendiendo aspectos legales que permiten entender las similitudes y diferencias con empresas extranjeras y la manera en que pueden conciliar sus intereses y lograr una relación comercial más estrecha y duradera.

2.5.1. Las Pymes en México

El sector productivo de México es de vital importancia dada su tarea de proporcionar desarrollo y generar empleos que permitan a los residentes del país obtener los satisfactores necesarios para una vida decorosa.

En esto radica la importancia de promover al sector productivo en un país, ya que permite crecimiento y desarrollo económico. En una economía de mercado son las empresas quienes cumplen este cometido y el Estado tiene como función primordial ser un promotor de desarrollo por medio de infraestructura, políticas públicas de acceso a créditos, innovación tecnológica y gerencial, así como de crear el marco regulatorio para el desarrollo empresarial que otorgue certeza jurídica a quienes participan en el mismo.

2.5.2. Organización de las Pymes

Para entrar en materia sobre el caso de México, es importante mostrar los siguientes datos obtenidos con base al sondeo realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) de los Censos Económicos de 2012 , donde informa que:

México cuenta con 5, 144, 056 de empresas, que emplean a 27, 727, 046 personas.

De manera detallada nos informa lo siguiente:

Cuadro 7. Organización de las Pymes en México

Tipo de empresa	Número de empresas	Porcentaje
Microempresas	4.8 millones	95.2 %
Pequeñas empresas	221, 194	4.3 %
Medianas empresas	15, 432	0.3 %
Grandes empresas	10, 288	0.2 %

Fuente: Elaboración con información del INEGI

En cuanto a la composición de las Pymes en sectores productivos de la economía señala:

Cuadro 8. Composición de las Pymes en el sector económico en México

Sector comercio	52 %
Sector servicios	36%
Sector industria	12%”

Fuente: Censos económicos INEGI

Los siguientes datos nos dan un panorama general de la forma en que se encuentran organizadas las empresas en cuanto a su tamaño y sector productivo en México.

2.5.3. Estratificación y aspectos legales de las Pymes

Ahora bien, los criterios utilizados en México para clasificar si una empresa es micro, pequeña o mediana empresa, la encontramos en la Ley Para el Desarrollo de la Competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de Diciembre de 2002, por lo que se menciona el objetivo de la ley:

Artículo 1.- La presente Ley tiene por objeto promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad. Asimismo incrementar su participación en los mercados en, un marco de crecientes encadenamientos productivos que generen mayor valor agregado nacional.

Lo anterior con la finalidad de fomentar el empleo y el bienestar social y económico de todos los participantes en la micro, pequeña y mediana empresa.

La ley es de observancia general en toda la República y sus disposiciones son de orden público.

Previo a señalar el fundamento jurídico de la clasificación de las empresas en México, es pertinente destacar el objetivo de la ley el cual es establecer los alcances de la misma en cuanto a la “promoción”, “desarrollo económico”, “fomento a la creación”, “apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad”, “incrementar su participación en los mercados”, lo cual faculta al Estado sin lugar a dudas a ser un promotor del sector empresarial.

En cuanto a la estratificación empresarial en México nos remitimos al (Artículo 3o, fracción III) que a la letra dice:

MIPYMES: Micro, pequeñas y medianas empresas, legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la Secretaria, de común acuerdo con la Secretaria de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación, partiendo de la siguiente:

Cuadro 8. Estratificación de las Pymes por número de trabajadores y sector de la economía

Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: Elaborada con base en la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa.

Se incluyen productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuiculturas, mineros, artesanos y de bienes culturales, así como prestadores de servicios turísticos y culturales.

Por lo anterior, uno de los aspectos relevantes es precisamente que en México el sector productivo está legislado en la Ley antes mencionada, que contempla a las MIPYMES en su estratificación, y el papel que juegan en la economía nacional.

Lo cual nos permite aseverar que la competencia del gobierno en su rectoría del sector productivo empresarial está más que justificada y facultada por la ley, de ahí la importancia de que exista la viabilidad de generar AE en el sector automotriz en México.

Las empresas a través de los años han evolucionado en su estructura y organización, así como en sus métodos gerenciales aplicados en concordancia a la realidad económica que les ha tocado vivir.

Hoy por hoy, la conceptualización del término *empresa* se emplea más en el ámbito de la administración y economía como un ente funcional el cual permite en un sistema capitalista y de mercado la operación en las cuales se reúnen diversos recursos tales como: humanos, materiales, tecnológicos, mercadológicos, financieros, entre otros. Que

le permiten lograr sus fines comerciales. Ante estos hechos los esquemas de organización empresarial han cambiado, el concepto empresa ha evolucionado al de *organización* su definición invita a considerarlas como un ente más complejo e innovador en su conformación tal como señala Idalberto Chiavenato (2007):

Hay una variedad enorme de organizaciones: empresas industriales, empresas comerciales, empresas de servicios (bancos, hospitales, escuelas, transportes, etc.), organizaciones militares, públicas (gubernamentales y no gubernamentales), entre otras. Las organizaciones pueden estar enfocadas tanto a la producción de bienes o productos (artículos de consumo, máquinas y equipos, etc.) como a la producción o prestación de servicios (actividades especializadas como manejo de dinero, medicina, divulgación del conocimiento, planeación y control del tráfico, etc.). Así, existen organizaciones industriales, económicas, comerciales, religiosas, militares, educativas, sociales, políticas, entre otras. (pág. 6)

Esta definición de organización enumera un conjunto de posibilidades de producción o de prestación de servicios, en el ámbito público y privado, más aun, su diversidad engloba posibilidades de todo tipo y con una proyección nacional e internacional.

Para dimensionar la manera en que la IED realiza sus inversiones es importante precisar que la lleva a cabo por medio de las ETN las cuales toman diversas formas de organización y constitución jurídica que les permita obtener la mayor rentabilidad y poder de mercado. Dada nuestra relación comercial con los Estados Unidos de América, siendo además uno de los países que mayor IED mantiene en el sector automotriz en México, se identificarán el tipo de empresas y su organización que imperan en aquel país.

2.5.4. Constitución empresarial en México

En México, la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa establece los objetivos que persigue el gobierno federal en la promoción de Mipymes, esto es, los apoyos y programas sectoriales contenidos en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) los cuales están encaminados a la creación de un sector productivo moderno y eficiente que responda a las necesidades de insertarse en el comercio internacional y obtener una ventaja competitiva.

Dentro de los requisitos que establece la ley para que las empresas puedan ser clasificadas como Mipymes señala que éstas deben estar “legalmente constituidas” para

poder ser beneficiarias de los programas de apoyo que otorga el gobierno federal por medio de la Secretaría de Economía.

Por ello, de manera sucinta se mencionarán la forma y los requisitos para que se constituyan legalmente las empresas en México, con base en la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM) la cual en su (artículo 6o) determina con precisión la estructura que deben observar las sociedades en su conformación atendiendo los siguientes criterios:

Cuadro 9. Estructura para la constitución de sociedades mercantiles en México

- a) Los nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad.
- b) El objeto de la sociedad.
- c) Su razón social o denominación.
- d) Su duración, misma que podrá ser indefinida.
- e) El importe del capital social.
- f) La expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y el criterio seguido para su valorización.
- g) Cuando el capital sea variable, así se expresará indicándose el mínimo que se fije.
- h) El domicilio de la sociedad.
- i) La manera conforme a la cual haya de administrarse la sociedad y las facultades de los administradores.
- j) El nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social.
- k) La manera de hacer la distribución de las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad.
- l) El importe del fondo de reserva.
- m) Los casos en que la sociedad haya de disolverse anticipadamente.
- n) Las bases para practicar la liquidación de la sociedad y el modo de proceder a la elección de los liquidadores, cuando no hayan sido designados anticipadamente.

Fuente: Elaboración por el autor con base en la LGSM

Este acto constitutivo representa el acuerdo de voluntades mediante el cual se crea una persona jurídica que sirve como instrumento de un fin general que persiguen quienes participan en el acuerdo.

De igual forma la LGSM en su (artículo 1o) reconoce seis tipos de sociedades siendo las siguientes:

Cuadro 10. Tipos de sociedades mercantiles en México

Sociedad	Generalidades
Sociedad en nombre colectivo	Es aquella que existe bajo una razón social, en la que todos los socios responden, en forma subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las

	obligaciones sociales.
	La administración estará a cargo de una o varias personas que pueden ser socios o personas extrañas a la sociedad.
Sociedad en comandita simple	<p>Existe bajo una razón social y se integra por uno o varios socios comanditados, que responden de las obligaciones sociales de manera ilimitada, solidaria y subsidiaria, y de uno o varios socios comanditarios que sólo están obligados al pago de sus aportaciones.</p> <p>En la administración de la sociedad pueden ser administradores los socios comanditados o personas extrañas a ella.</p>
Sociedad de responsabilidad limitada	<p>Se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador.</p> <p>En el funcionamiento de la sociedad de responsabilidad limitada intervienen los siguientes órganos: la asamblea de socios, los gerentes y el consejo de vigilancia.</p>
Sociedad anónima	<p>Es la que existe bajo una denominación social y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.</p> <p>La Asamblea de Accionistas es el órgano supremo de la sociedad, la administración puede comprender un consejo de administración, una dirección general, direcciones, subdirecciones, gerencias y subgerencias.</p> <p>Existe un órgano de vigilancia compuesto por comisarios.</p>
Sociedad en comandita por acciones	<p>Esta sociedad se compone de uno o varios socios comanditarios que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales y de uno o varios socios comanditarios que sólo están obligados al pago de sus acciones.</p> <p>El capital social estará dividido en acciones, y no podrán cederse sin el consentimiento de la</p>

totalidad de los comanditados y el de las dos terceras partes de los comanditarios.

El administrador o los miembros del consejo de administración pueden ser socios comanditarios o personas extrañas a la sociedad.

Sociedad cooperativa

Se rigen bajo la Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC).

La sociedad cooperativa es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.

Fuente: Elaboración propia con base a la LGSM

En términos jurídicos es importante identificar el tipo de sociedad en virtud de que la IED se presenta de tres maneras para invertir en el país:

Primero: La participación de inversionistas extranjeros, en cualquier proporción, en el capital social de sociedades mexicanas mediante la suscripción y pago de capital social.

Segundo: La realizada por sociedades mexicanas con mayoría de capital extranjero a través de la adquisición de acciones o partes sociales en otras sociedades mexicanas ya constituidas o de nueva creación.

Tercero: La participación de inversionistas extranjeros en las actividades y actos contemplados en la Ley de Inversión Extranjera (LIED). Por actividades y actos debemos entender las adquisiciones de activos fijos, el ingreso de nuevos campos de actividad económica, la fabricación de nuevas líneas de productos, abrir y operar establecimientos, relocalizar los ya existentes, adquirir inmuebles en la zona no restringida, obtener concesiones para la exploración o explotación de minas o aguas, o ser fideicomisario con inmuebles en zona restringida.

Es claro que el Estado Mexicano regula la IED en cuanto a los montos y sectores productivos de la economía receptores de la misma. Pero destaca que la IED puede presentarse como inversión totalmente extranjera por medio de filiales, por la

participación accionario o de partes sociales en sociedades mexicanas o ampliando o relocalizando las ya existentes que les permita una mayor cuota de mercado.

2.6. Los contratos mercantiles internacionales

El fenómeno de la globalización en la cual México ha transitado de manera acelerada, ha generado la adecuación de la legislación interna.

Si bien la legislación interna regula el comercio exterior y sus alcances encuadran dentro del derecho público y privado. Las transacciones comerciales, que generan necesidades de contratación entre empresarios particularmente a nivel internacional los hacen sujetos de derechos y obligaciones en un nuevo esquema contractual, como es señalado en la teoría de los costos de transacción, en los denominados *contratos mercantiles internacionales*. Los cuales ahora en un ámbito internacional se encuentran clasificados como típicos y atípicos, como señala Oscar Vázquez del Mercado (2009) en el sentido de que:

Los contratos típicos son aquellos que se encuentran regulados por la legislación civil o mercantil y que son generalmente nominados; tanto en el ámbito nacional como internacional, se celebran múltiples contratos mercantiles, mismos que son regulados por las legislaciones estatales o por el Derecho internacional, como es el caso del contrato de compraventa, contrato de seguro, contrato de transporte y del contrato de comercio electrónico, es decir, son contratos nominados y se encuentran tipificados y regulados por la legislación, pero existen otros que no cuentan con una regulación en las legislaciones nacionales e internacionales y entonces estamos frente a los contratos llamados atípicos, aunque generalmente son nominados, como el contrato joint venture, contrato Know how, contrato de franquicia, contrato de licencia de patente y otras denominaciones, en los que inclusive se entremezclan normas aplicables en formas simultaneas a unos y otros, es decir, que al mismo tiempo se encuentran regulados por normas que regulan contratos nominados, como es el caso del contrato joint venture, que inclusive puede involucrar varios contratos. (pág. 157)

En consecuencia y considerando lo señalado por Oscar Vázquez del Mercado (2009), en su obra *Contratos Mercantiles Internacionales* se definirán a los contratos internacionales más importantes. No se verán de manera exhaustiva, pero se proporcionarán los elementos que dicho autor señala en su obra para entender su naturaleza e importancia.

Los cuales son resumidos en la siguiente tabla:

Cuadro 11. Contratos mercantiles internacionales

Contrato internacional	Definición
Joint venture	Es un contrato asociativo por el que dos o más partes pretender tener un negocio, proyecto o empresa común y, en ese sentido es un contrato sui generis. Pero en ciertos casos puede asumir la forma de un contrato de asociación en participación y ajustarse al tipo contractual que regula la Ley General de Sociedades Mercantiles.
Know how	Es un negocio jurídico por el que una parte (transferente) se compromete a poner a disposición de la otra (adquiriente o receptor) los conocimientos técnicos constitutivos del Know how de modo definitivo, desprendiéndose de ellos en todo o parte, o bien se obliga a comunicar dichos conocimientos, posibilitando su explotación por un tiempo determinado, a cambio de una contraprestación (normalmente, una cantidad de dinero calculada como porcentaje sobre producción o venta).
De licencia de patente o contrato de patente	En México es la nueva Ley de propiedad industrial, la encargada de regular las patentes, las franquicias y los secretos industriales, que en su artículo 2º señala: fracción V.- Proteger la propiedad industrial mediante la regulación y otorgamiento de patentes de invención; registro de modelos de utilidad, diseños industriales, marcas, y avisos comerciales; publicación de nombres comerciales; declaración de protección de denominaciones de origen, y regulación de secretos industriales.
Franquicia (franchising)	La franquicia es la licencia que otorga el dueño de una marca o nombre comercial y que permite a otra persona vender un producto o servicio bajo ese nombre comercial.
De comercio electrónico internacional.	Es la comunicación de información estructurada de computadora a computadora, de aplicación sin intervención humana y sin papel, entre corporaciones, instituciones o individuos, utilizando un formato estándar para los documentos y enviarlos a través del correo

electrónico o de utilizar otro medio de comunicación. (págs. 162-172)

Fuente: Elaboración propia con información de Vázquez del Mercado

Los anteriores contratos mercantiles internacionales, representan una nueva y novedosa forma de contratar en el ámbito del comercio internacional. Su aplicación depende de las diversas necesidades que se presenten en el tráfico comercial mundial. También obedecen a usos y costumbres entre comerciantes que necesitan certeza jurídica en sus operaciones.

En el caso de las AE entre ETN y pymes, son la fuente cotidiana de crear relaciones comerciales y que establecen el alcance contractual de la IED en México en el sector automotriz.

Capítulo 3. Inversión extranjera en México

Las economías del mundo se están enfrentando a un nuevo paradigma en las relaciones comerciales que realizan entre sí, la desigualdad en el desarrollo y crecimiento económico de los distintos países, ha generado que los grandes capitales busquen colocar su inversión en diversas latitudes que les represente una mayor tasa de ganancia, dicha inversión puede ser de tipo productiva o especulativa, en el primer caso, se le conoce como inversión directa y, en el segundo, como inversión indirecta o especulativa, en este apartado se mostrarán sus diferencias e impactos en los países huéspedes de la misma, así como las normas que la regulan.

3.1. Inversión extranjera

Dentro del ámbito de las relaciones comerciales que pueden suscitar entre países, las fuentes de financiamiento tienen una particular relevancia. Esto se debe a la forma en que impacta la inversión extranjera en el país receptor, ya que por medio de ésta se establecen los proyectos de inversión tanto públicos como privados.

En el caso concreto de México, la inversión extranjera es cualquier tipo de inversión que implique una transferencia de recursos monetarios provenientes del extranjero. La Secretaría de Economía (SE) la divide en dos tipos: privada o pública.

Cuadro 12. Inversión extranjera privada y pública

La inversión extranjera privada.	Es aquella realizada por una persona de forma individual o colectiva a otro país.
La inversión extranjera pública.	Es aquel préstamo que se realizan de gobierno a gobierno.

Fuente: Elaboración propia con información de la SE.

Es importante aclarar que la inversión es un concepto económico y se le identifica con la formación de capital, ya que consiste en los aumentos de los stocks o fondos de edificios, equipos y existencias, ampliando el concepto algunos especialistas incluyen el mantenimiento del capital existentes en el cual se señala que la inversión es el gasto dedicado a incrementar o mantener el stock de capital.

El concepto de inversión se vincula, en consecuencia, a dos temas centrales: a la formación y mantenimiento de capital productivo, mercantil, financiero y, a la búsqueda de un rédito o ganancia.

En términos jurídicos Pérez (2011) menciona que “se le puede definir como un acto jurídico, o un conjunto de actos jurídicos mediante los cuales una persona física o moral dispone de bienes para que los mismos le reditúen una utilidad.” (pág. 221)

En este orden de ideas, la inversión extranjera al ser pública o privada, se le denomina como productiva o especulativa, no obstante, ambos tipos de inversión producen ganancias al inversionista, las economías nacionales perciben a la inversión especulativa como simples transferencias de capital que no constituyen una adición a su capacidad productiva. Por el contrario, la inversión productiva genera inversión en activos fijos de capital y promueven la creación de empleos y el desarrollo del sector productivo.

3.1.1. Inversión extranjera directa

Para efectos de esta investigación, se considera a la Inversión Extranjera Directa (IED) o productiva, por su importancia en el desarrollo nacional y de la cual el Gobierno Federal realiza importantes esfuerzos para que sea dirigida al país.

La definición que nos brinda la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) señala que “La inversión extranjera directa (IED), tiene el potencial de generar empleo, aumentar la productividad, transferir conocimientos especializados y tecnología, aumentar las exportaciones y contribuir al desarrollo económico a largo plazo de los países en desarrollo de todo el mundo”. (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), 2010, pág. 9)

Como se observa la UNCTAD pone el énfasis en la inversión extranjera directa dado que puede ser utilizada como una palanca que los países receptores pueden utilizar para su desarrollo.

También es definida en el portal de la SE en términos de que “La Inversión Extranjera Directa (IED) es aquella inversión que tiene como propósito crear un interés duradero y con fines económicos o empresariales a largo plazo por parte de un inversionista extranjero en el país receptor.” (Secretaría de Economía, 2014)

Abundando sobre los propósitos de la IED puede entenderse como aquella que adquiere bienes inmuebles, por ejemplo el establecimiento de empresas comerciales, industriales o de cualquier otro tipo por parte de personas físicas o colectivas extranjeras.

Además, trae divisas, tecnología y métodos gerenciales y organizacionales más desarrollados. Este tipo de inversión es de mediano o largo plazo y genera puestos laborales permanentes, con lo cual va disminuyendo la tasa de desempleo nacional y va conformando una mano de obra laboral más calificada.

3.1.2. Inversión extranjera indirecta

La inversión extranjera indirecta se entiende como aquella en la que personas o sociedades financieras de un determinado país, adquieren valores de renta fija o variable los cuales son invertidos en casas de bolsa con el fin de obtener ganancias preponderantemente especulativas.

La SE por medio de su organismo PRO MEXICO (2014) en su portal de internet define:

La ley de inversión extranjera trata también las inversiones en valores, conocida como inversión extranjera indirecta, de portafolio o de cartera, ésta se lleva a cabo a través del mercado de valores o de deuda.

Por medio de la inversión indirecta, se realiza la compra de valores, de ésta manera, los extranjeros también realizan inversión en México, mediante la compra de valores en las diferentes modalidades que emiten las empresas o el gobierno, éste último lo hace a través del Banco de México. Dichos valores se comercializan en las diferentes casas de bolsa y le otorgan al extranjero una utilidad o ganancia, las cuales dependen de diversos factores como el valor adquirido, el plazo y la tasa de interés establecida, así como las utilidades que reciba la empresa. La inversión extranjera indirecta, aporta recursos que permiten, tanto a las empresas como a los gobiernos, financiar proyectos productivos y de desarrollo, que generan empleos y riqueza. (Pro México, 2014)

Como se observa, la inversión extranjera indirecta es conocida también como de portafolio o de cartera, se ha ganado estos nombres por su nivel de especulación bursátil que las hace peligrosas en función de su alta exposición al riesgo.

Precisamente este tipo de inversiones ha generado los grandes colapsos financieros en el mundo al tener un alto grado de volatilidad como instrumento de inversión ante una crisis de corte financiero como han sido los casos del efecto tango, en el caso de Argentina o el efecto *tequila* en el de México.

3.2. Normas y organismos que regulan la inversión extranjera en México

Como ha quedado precisado, la IED en México ha sido un detonante para el crecimiento y desarrollo económico. La apertura comercial de México ha transitado de forma acelerada ya que de ser una economía cerrada se ha ido orientado a un modelo de economía abierta en sincronía con el modelo denominado Neoliberal.

La integración económica, en este sentido, ha obligado a México a crear una política de desregulación económica en el ámbito local, es decir, a que el Estado dejase de tener una influencia decisiva en el sector productivo del país por lo cual puso a la venta empresas públicas o paraestatales tanto en el sector privado nacional como extranjero, para ir creando las condiciones de liberación e integración al modelo neoliberal.

Esta desregulación económica comienza en la década de los 80's donde el cambio de modelo económico generó que se propiciara una legislación que de manera paulatina respondiera a esta nueva realidad económica. Cuando México firma el Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN), los flujos comerciales y monetarios de los países participantes pugnaban porque existiera certidumbre jurídica en las relaciones comerciales. Lo anterior influyó para que México se viera en la necesidad de reformar y crear leyes en materia de inversión extranjera.

Estas nuevas relaciones comerciales dieron pauta a establecer actividades liberadas a la inversión extranjera que obedecen tanto a la denominada regla general o regla de excepción a decir de Fernando Cárdenas (2010):

La regla general de la inversión extranjera en México permite a los extranjeros participar en cualquier actividad económica, adquirir activos fijos, ingresar a nuevos campos de actividad económica o fabricar nuevas líneas de productos, abrir y operar establecimientos y ampliar o relocalizar los ya existentes. En materia de sociedades mexicanas podrán participar hasta el 100% del capital social cuando los objetos se refieran a actividades liberadas.

La regla de excepción son las áreas económicas reservadas al Estado Mexicano por seguridad nacional, a los mexicanos y sociedades mexicanas con cláusula de exclusión de extranjeros y, por último, las actividades con regulación especial sujetas a límites máximos de participación a la inversión extranjera. Estas actividades son las previstas en los artículos 5, 6 y 7 de la Ley de Inversión Extranjera. (pág. 143)

Estas reglas muestran aspectos sobre la regulación de inversión extranjera, que el Estado mexicano jurídicamente protege, las cuales denomina reservadas al Estado Mexicano por seguridad nacional e incluso señala las actividades con regulación especial sujetas a límites máximos.

En ese sentido, Fernando Cárdenas (2010) describe que el Estado mexicano protege y permite acceder a determinadas áreas productivas mediante la denominada inversión extranjera neutra la cual:

(...) constituye un instrumento jurídico que permite a las personas físicas y morales extranjeras, a las sociedades mexicanas con mayoría de capital extranjero y a las sociedades Financieras Internacionales para el Desarrollo, participar de una manera sui generis en el capital social de sociedades mexicanas que tienen por objeto social actividades económicas prohibidas o restringidas a la inversión extranjera, esto es, actividades económicas reservadas a mexicanos y sociedades mexicanas con cláusula de exclusión de extranjeros y de regulación especial en donde la inversión extranjera puede participar únicamente hasta los porcentajes autorizados por la ley. La inversión neutra no computa para determinar los porcentajes de inversión extranjera en el capital social de sociedades mexicanas y nunca debe concederles el control de la empresa. (pág. 155)

Como se menciona, la inversión neutra es la que se realiza en sociedades mexicanas o en fideicomisos, según se defina, al invertir realizan inversión extranjera pero por disposición de la ley no se computa como inversión nacional ni como inversión extranjera, en ese sentido Rafael Pérez (2011) clasifica a las que se realizan:

- a) Mediante la adquisición de acciones sin derecho a voto o con derechos corporativos limitados (art. 20 LIE), previa autorización de la Secretaría de Economía y de la Comisión Nacional de Valores si correspondiere;
- b) Cuando se adquieren certificados emitidos por una institución fiduciaria cuyo capital está constituido por acciones representativas del capital social de sociedades, los cuales otorgan derecho a participar de los beneficios pecuniarios de una empresa;
- c) Sociedades financieras internacionales para el desarrollo, conforme lo dispone el reglamento de la ley y lo precisan las resoluciones de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras;
- d) Las Efectuadas por sociedades de inversión de renta variable, estas sociedades no pueden utilizar las acciones que adquieren para participar en la vida de las sociedades que las han emitido, por lo cual estos valores son considerados también acciones neutras. (pág. 233)

Por lo descrito, para el sistema jurídico mexicano el concepto de inversión extranjera directa comprende la participación de inversionistas extranjeros, en cualquier proporción, en el capital social de sociedades mexicanas mediante la suscripción y pago del capital social.

De igual forma, la realizada por sociedades mexicanas con mayoría de capital extranjero a través de la adquisición de acciones o partes sociales en otras sociedades mexicanas ya constituidas o de nueva creación.

Asimismo, es considerada inversión extranjera directa la inversión neutra que es la efectuada en el capital social de sociedades mexicanas y que no computa para determinar el porcentaje de la inversión extranjera en actividades económicas reservadas a mexicanos y de regulación especial, así como fideicomisos para el mismo fin.

La inversión neutra, en este sentido, tiene la finalidad de hacer llegar financiamiento a empresas mexicanas que realizan este tipo de actividades para facilitarles lograr sus proyectos o saneamiento financiero sin que con ello la inversión mexicana pierda el control de la empresa.

3.2.1. Generalidades de la Ley de Inversión Extranjera

La Ley de Inversión Extranjera es de orden público y de observancia general en toda la República, su objeto es la determinación de reglas para canalizar la IED al país para la contribución al desarrollo nacional.

Considera a la IED como la participación de inversionistas extranjeros, en cualquier proporción, en el capital social de sociedades mexicanas, la inversión realizada por sociedades mexicanas con mayoría de capital extranjero, y la participación de inversionistas extranjeros en las actividades y actos contemplados en ella.

En su (artículo 5o)¹ contempla que se encuentran reservadas de manera exclusiva al Estado las siguientes áreas estratégicas:

I. Exploración y extracción del petróleo y de los demás hidrocarburos, en términos de lo dispuesto por los artículos 27, párrafo séptimo y 28, párrafo cuarto de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley reglamentaria respectiva. (Fracción reformada DOF 11/08/2014)

¹ Derivado de la Reforma Energética fueron reformadas las fracciones I y III, así como derogada la fracción II, que consideraba a la Petroquímica básica.

II. (Se deroga). (Fracción derogada DOF 11/08/2014)

III. Planeación y control del sistema eléctrico nacional, así como el servicio público de transmisión y distribución de energía eléctrica, en términos de lo dispuesto por los artículos 27, párrafo sexto y 28, párrafo cuarto de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley reglamentaria respectiva. (Fracción reformada DOF 11/08/2014)

IV.- Generación de energía nuclear.

V.- Minerales radioactivos.

VI.- (Se deroga).

VII.- Telégrafos.

VIII.- Radiotelegrafía.

IX.- Correos.

X.- (Se deroga).

XI.- Emisión de billetes.

XII.- Acuñación de moneda.

XIII.- Control, supervisión y vigilancia de puertos, aeropuertos y helipuertos; y

XIV.- Las demás que expresamente señalen las disposiciones legales aplicables.

Estos rubros al ser áreas estratégicas están reservadas de uso exclusivo al Estado mexicano.

En cuanto a las actividades y sociedades reservadas de manera exclusiva a los mexicanos o a sociedades mexicanas dentro de la actividad económica del país y que tienen cláusula de exclusión de extranjeros se encuentran consideradas en el (artículo 60)²:

I.- Transporte terrestre nacional de pasajeros, turismo y carga, sin incluir los servicios de mensajería y paquetería;

² Fue derogada por la Reforma Energética de 2014, la fracción II, que se refería al Comercio al por menor de gasolina y distribución de gas licuado y por la Reforma en Telecomunicaciones del 2014, a la fracción III, que señalaba los Servicios de radiodifusión y otros de radio y televisión, distintos de televisión por cable.

- II. (Se deroga.) (Fracción derogada DOF 11/08/2014)
- III.- Se deroga (Fracción derogada DOF 14/07/2014)
- IV.- (Se deroga).
- V.- Instituciones de banca de desarrollo, en los términos de la ley de la materia; y
- VI.- La prestación de los servicios profesionales y técnicos que expresamente señalen las disposiciones legales aplicables.

La inversión extranjera no podrá participar en las actividades y sociedades mencionadas en el presente artículo directamente, ni a través de fideicomisos, convenios, pactos sociales o estatutarios, esquemas de piramidación, u otro mecanismo que les otorgue control o participación alguna, salvo por lo dispuesto en el Título Quinto de esta Ley.

Cabe aclarar que la cláusula de exclusión de extranjeros es el convenio o pacto expreso que forma parte integrante de los estatutos sociales, por el que se establezca que las sociedades de que se trate no admitirán directa ni indirectamente como socios o accionistas, a inversionistas extranjeros ni a sociedades con cláusula de admisión de extranjeros.

Ahora bien, la LIE establece en su (artículo 7o) aquellas actividades económicas y sociedades en las cuales la inversión extranjera solamente puede participar con un porcentaje específico:

I.- Hasta el 10% en:

Sociedades cooperativas de producción;

II.- Hasta el 25% en:

a) Transporte aéreo nacional;

b) Transporte en aerotaxi; y

c) Transporte aéreo especializado;

III.- Hasta el 49% en³:

p) Fabricación y comercialización de explosivos, armas de fuego, cartuchos, municiones y fuegos artificiales, sin incluir la adquisición y utilización de explosivos para actividades industriales y extractivas, ni la elaboración de mezclas explosivas para el consumo de dichas actividades;

³ En el inciso III fueron derogados las actividades económicas y los respectivos porcentajes que anteceden al inciso "p", lo cual muestra la manera en que se ha quitado restricciones a la inversión extranjera en dichas actividades.

- q)** Impresión y publicación de periódicos para circulación exclusiva en territorio nacional;
- r)** Acciones serie "T" de sociedades que tengan en propiedad tierras agrícolas, ganaderas y forestales;
- s)** Pesca en agua dulce, costera y en la zona económica exclusiva, sin incluir acuicultura;
- t)** Administración portuaria integral;
- u)** Servicios portuarios de pilotaje a las embarcaciones para realizar operaciones de navegación interior en los términos de la Ley de la materia;
- v)** Sociedades navieras dedicadas a la explotación comercial de embarcaciones para la navegación interior y de cabotaje, con excepción de cruceros turísticos y la explotación de dragas y artefactos navales para la construcción, conservación y operación portuaria;
- w)** Suministro de combustibles y lubricantes para embarcaciones y aeronaves y equipo ferroviario, y
- x)** Radiodifusión. Dentro de este máximo de inversión extranjera se estará a la reciprocidad que exista en el país en el que se encuentre constituido el inversionista o el agente económico que controle en última instancia a éste, directa o indirectamente.⁴

IV.- (Se deroga)

Los límites para la participación de inversión extranjera señalados en este artículo, no podrán ser rebasados directamente, ni a través de fideicomisos, convenios, pactos sociales o estatutarios, esquemas de piramidación, o cualquier otro mecanismo que otorgue control o una participación mayor a la que se establece, salvo por lo dispuesto en el Título Quinto de esta Ley.

Uno de los mecanismos contemplados en la LIE es la denominada inversión neutra la cual es una inversión en acciones sin derecho a voto o con derechos corporativos limitados, siempre que obtengan previamente la autorización de la SE y, cuando resulte aplicable, de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

La inversión neutra es definida en el (artículo 18) como:

Aquella realizada en sociedades mexicanas o en fideicomisos autorizados conforme al presente Título y no se computará para determinar el porcentaje de inversión extranjera en el capital social de sociedades mexicanas.

⁴ Por la Reforma en Telecomunicaciones este inciso fue reformado y publicado en el DOF 14/07/2014.

La inversión neutra resulta importante al sector productivo mexicano en virtud de que le representaría una fuente de financiamiento para diversos proyectos.

3.2.2. Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras

El órgano que prevé la LIE para el funcionamiento y vigilancia en lo concerniente a la inversión extranjera es la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras (CNIE) la cual estará integrada por los Secretarios de Gobernación; de Relaciones Exteriores; de Hacienda y Crédito Público; de Desarrollo Social; de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca; de Energía; de Comercio y Fomento Industrial; de Comunicaciones y Transportes; de Trabajo y Previsión Social, así como de Turismo, quienes podrán designar a un Subsecretario como suplente. Asimismo, se podrá invitar a participar en las sesiones de la Comisión a aquellas autoridades y representantes de los sectores privado y social que tengan relación con los asuntos a tratar, quienes tendrán voz pero no voto.

La CNIE será presidida por el Secretario de Economía y para su funcionamiento contará con un Secretario Ejecutivo y un comité de representantes.

Dentro de sus atribuciones establecidas en el (artículo 26) se encuentran:

- I.- Dictar los lineamientos de política en materia de inversión extranjera y diseñar mecanismos para promover la inversión en México;
- II.- Resolver, a través de la Secretaría, sobre la procedencia y en su caso, sobre los términos y condiciones de la participación de la inversión extranjera de las actividades o adquisiciones con regulación específica, conforme a los artículos 8o. y 9o. de esta Ley;
- III.- Ser órgano de consulta obligatoria en materia de inversión extranjera para las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal;
- IV.- Establecer los criterios para la aplicación de las disposiciones legales y reglamentarias sobre inversión extranjera, mediante la expedición de resoluciones generales; y
- V.- Las demás que le correspondan conforme al presente ordenamiento.

La CNIE cumple en aspectos regulatorios y administrativos un papel relevante en los lineamientos y políticas en materia de inversión extranjera, resuelve a través de la SE sobre los términos y condiciones de la participación de la inversión extranjera en México. Los asuntos sometidos a consideración de la CNIE, se resolverán en sesión de los integrantes de ésta, o a través de la opinión por escrito de cada uno de los titulares o del Comité de Representantes.

Para la evaluación de las solicitudes que se sometan a su consideración la CNIE atenderá con base al (artículo 29) a los criterios siguientes:

- I.-** El impacto sobre el empleo y la capacitación de los trabajadores;
- II.-** La contribución tecnológica;
- III.-** El cumplimiento de las disposiciones en materia ambiental contenidas en los ordenamientos ecológicos que rigen la materia; y
- IV.-** En general, la aportación para incrementar la competitividad de la planta productiva del país.

La Comisión, al resolver sobre la procedencia de una solicitud, sólo podrá imponer requisitos que no distorsionen el comercio internacional.

Es claro que la CNIE tiene como función general la aportación para incrementar la competitividad de la planta productiva del país en donde la inversión extranjera se encuentra interesada en invertir y velar porque no se presenten distorsiones en el comercio internacional.

3.2.3. Registro Nacional de Inversiones Extranjeras

En cuanto al Registro Nacional de Inversiones Extranjeras (RNIE) es el área del Gobierno Federal encargado de contabilizar y dar seguimiento a los flujos de inversión extranjera en México.

La LIE en su (artículo 32) señala quienes deben inscribirse en el Registro:

- I.-** Las sociedades mexicanas en las que participen, incluso a través de fideicomiso:
 - a)** La inversión extranjera;
 - b)** Los mexicanos que posean o adquieran otra nacionalidad y que tengan su domicilio fuera del territorio nacional, o
 - c)** La inversión neutra;
- II.-** Quienes realicen habitualmente actos de comercio en la República Mexicana, siempre que se trate de:
 - a)** Personas físicas o morales extranjeras, o
 - b)** Mexicanos que posean o adquieran otra nacionalidad y que tengan su domicilio fuera del territorio nacional, y
- III.-** Los fideicomisos de acciones o partes sociales, de bienes inmuebles o de inversión neutra, por virtud de los cuales se deriven derechos en favor

de la inversión extranjera o de mexicanos que posean o adquieran otra nacionalidad y que tengan su domicilio fuera del territorio nacional.

La obligación de inscripción correrá a cargo de las personas físicas o morales a que se refieren las fracciones I y II y, en el caso de la fracción III, la obligación corresponderá a las instituciones fiduciarias. La inscripción deberá realizarse dentro de los 40 días hábiles contados a partir de la fecha de constitución de la sociedad o de participación de la inversión extranjera; de formalización o protocolización de los documentos relativos de la sociedad extranjera; o de constitución del fideicomiso respectivo u otorgamiento de derechos de fideicomisario en favor de la inversión extranjera.

Como su nombre lo señala el RNIE mantiene administrativamente el control de la inversión extranjera en el país y para su organización y funcionamiento, el RNIE se divide en tres secciones:

- ✓ Sección Primera: De las personas físicas y personas morales extranjeras.
- ✓ Sección Segunda: De las sociedades.
- ✓ Sección Tercera: De los fideicomisos.

Con lo cual administrativa y estadísticamente provee información al gobierno federal en lo referente a la inversión extranjera de personas físicas y morales extranjeras, de las sociedades y de los fideicomisos que para tal fin se constituyen.

Finalmente con lo que respecta a este punto, cuando se realicen actos efectuados en contravención a las disposiciones de la LIE, la SE podrá revocar las autorizaciones otorgadas, de tal forma que los actos, convenios o pactos sociales y estatutarios declarados nulos por la Secretaría por ser contrarios a lo establecido en dicha ley, no surtirán efectos legales entre las partes ni se podrán hacer valer ante terceros.

Dentro de los ordenamientos legales que rigen en México a la inversión extranjera destacan los señalados en el siguiente cuadro:

Cuadro 13. Marco regulatorio de la inversión extranjera en México

Marco regulatorio	Ordenamiento legal	Comentario
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.	Artículo 73 , El Congreso tiene facultad: XXIX-F. Para expedir leyes tendientes a la promoción de la inversión mexicana, la regulación de la inversión extranjera, la transferencia de tecnología y la generación, difusión y aplicación de	Se manifiesta expresamente las facultades del Congreso para legislar respecto a la inversión tanto nacional como extranjera dentro del

Ley de inversión extranjera	<p>los conocimientos científicos y tecnológicos que requiere el desarrollo nacional.</p>	país.
	<p>ARTÍCULO 4o.- La inversión extranjera podrá participar en cualquier proporción en el capital social de sociedades mexicanas, adquirir activos fijos, ingresar a nuevos campos de actividad económica o fabricar nuevas líneas de productos, abrir y operar establecimientos, y ampliar o relocalizar los ya existentes, salvo por lo dispuesto en esta Ley.</p>	<p>Se establecen los criterios legales para la inversión extranjera en los sectores productivos del país.</p>
	<p>Las reglas sobre la participación de la inversión extranjera en las actividades del sector financiero contempladas en esta Ley, se aplicarán sin perjuicio de lo que establezcan las leyes específicas para esas actividades.</p>	<p>Con lo cual se busca brindar certeza jurídica a los participantes en dicha inversión.</p>
Reglamento de la ley de inversión extranjera y del Registro Nacional de Inversión Extranjera.	<p>Para efectos de determinar el porcentaje de inversión extranjera en las actividades económicas sujetas a límites máximos de participación, no se computará la inversión extranjera que, de manera indirecta, sea realizada en dichas actividades a través de sociedades mexicanas con mayoría de capital mexicano, siempre que estas últimas no se encuentren controladas por la inversión extranjera.</p>	<p>De igual forma se ordena la creación de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras (CNIE) y Registro Nacional de Inversiones Extranjeras (RNIE) organismos competentes para la regulación de la inversión extranjera en cuanto a alcances y registro de la misma.</p>
	<p>En dicho reglamento se establecen precisiones administrativas sobre la regulación de la inversión extranjera que la ley del ramo señala.</p>	<p>Por medio de este reglamento se tiene control de las empresas participantes y se establecen las reglas jurídicas que determinaran la inversión extranjera.</p>

Fuente: Elaboración por el autor con base a la legislación vigente

La importancia del marco jurídico en la inversión extranjera permite establecer las reglas que el gobierno federal ha implantado para regular la IED en México. Lo anterior es relevante para la presente investigación ya que a partir de dichas reformas se establecerá

el alcance que las mismas han tenido en las pymes mexicanas al ser éstas receptoras de la IED.

Capítulo 4. Reestructuración mundial y sector automotriz en México

4.1. Reestructuración mundial

La reestructuración del sector automotriz a nivel mundial se explica por la forma en que la industria comenzó a cambiar de paradigma, esto es, en la manera en que se diseñaban y armaban los vehículos, los cuales pasaron del sistema fordista al sistema Toyota, el sistema modular reemplazo a la línea de ensamblaje rígida y permitió la implementación de una cadena de valor que se basa en el ahorro y eficiencia tecnológica, lo que se traduce en un sistema con altos índices de calidad y tiempos precisos en el ensamble.

Otro factor de cambio, es el que se refiere a la gestión del conocimiento y aprendizaje en la organización administrativa, donde la fuerza de trabajo ocupa un lugar relevante en función de la capacitación de los trabajadores que pasan de ser unimodales a multimodales en las actividades laborales, lo cual permite adecuarse al sistema flexible que el nuevo paradigma requiere.

4.1.1. Antecedentes de la reestructuración automotriz a nivel mundial

El sector automotriz a nivel mundial representa una palanca de desarrollo en donde confluyen dos aspectos fundamentales que explican su evolución: La innovación tecnológica en los procesos productivos y de organización laboral y el de la reconfiguración del mercado (Carbajal, 2010), pero este nuevo paradigma tiene sus antecedentes más inmediatos en la manera en que las organizaciones automotrices, principalmente las japonesas, fueron implementando una nueva y novedosa forma de producción que dio como resultado importantes cambios en la ingeniería simultánea, la calidad total y el justo a tiempo.

El modelo de producción que tradicionalmente fue empleado en el sector automotriz es identificado como fordista o producción en masa que a decir de la investigadora Leticia Velázquez (2004) fue anterior de la Segunda Guerra Mundial y se caracterizaba por establecer:

Líneas de ensamblaje rígidas, con pocas posibilidades de variación, por lo cual las empresas generaban grandes cantidades de una limitada variedad de productos, mantenían elevados niveles de inventarios (tanto de insumos como de productos), lo que impactaba tanto en la calidad como en los costos de producción. Esa forma de organización implicaba que la empresa armadora centralizara y realizara casi todas las actividades: investigación, desarrollo de nuevos productos y diseños, control de calidad, además de la realización y responsabilidad de todo el proceso de armado

de los vehículos, estableciéndose así encadenamientos limitados con la producción de autopartes. (pág. 125)

En este sistema de producción en masa se creaban productos homogéneos y estandarizados, el control de calidad no eran una prioridad en el proceso de creación sino posterior a este.

Los trabajadores se especializaban en una sola tarea la cual creaba una fuerte división del trabajo y distinguía entre trabajadores que diseñaban y ejecutaban las labores. Las empresas financiaban la investigación y el desarrollo con lo que se fue impulsando la innovación en el sector.

Esta concepción y forma de organización industrial cambió radicalmente al finalizar la Segunda Guerra Mundial, fue en Japón donde derivado de un nuevo paradigma industrial la empresa Toyota rediseñó la forma de fabricación de vehículos llamado Toyotismo o Lean Production (producción ajustada) el cual hace referencia a una amplia gama de características consistentes en la forma en que se organizaba el financiamiento, la forma de realizar la producción, la investigación y el desarrollo empresarial, los recursos humanos y la mercadotecnia. Lo anterior trajo como consecuencia una mayor variedad de productos en el sector automotriz de excelente calidad y precios bastante competitivos.

Dentro de las características más notables y que permitieron la reducción importante de costos son los señalados por Yolanda Carbajal (2010) siendo estos:

- a) Organización flexible de la producción. Implica una capacitación múltiple para que el trabajador pueda ejercer diferentes actividades en las áreas de producción, supervisión y control.
- b) Énfasis en la prevención total de defectos para eliminar los costos innecesarios. Se busca erradicar las imperfecciones en el producto desde el origen, evitando periodos de inactividad y de interrupción en la capacidad instalada, además de disminuir de manera importante el porcentaje de unidades defectuosas y de reducir los costos de operación.
- c) Concepción integral del proceso de fabricación. Se busca el esfuerzo colectivo conjunto para generar valor agregado a lo largo de toda la cadena: industria terminal, empleados, proveedores y distribuidores. (págs. 26-27)

Los tres incisos señalados son el eje de una nueva organización empresarial que revolucionó notablemente al sector automotriz mundial, la nueva concepción pugna por un mayor control en la fuerza de trabajo y los insumos utilizados, es sintomático el hecho mismo que el recurso humano en este sistema sea multimodal en contraposición al fordismo, los niveles de calidad se realizan ex ante y no ex post como anteriormente

ocurría, se tiene una visión colectiva en la producción a lo largo de la cadena de producción y se establece una nueva relación de proveeduría que permite la *desintegración vertical* como la ha llamado Brown (1997) al proceso en el que predomina la subcontratación externa (outsourcing) y el desarrollo de la informática y la microelectrónica que de manera conjunta con la generalización de la producción ajustada a otras industrias, han favorecido la introducción de una gran variedad de máquinas automáticas, máquinas de control numérico guiadas por computadoras y sistemas automáticos de producción, es decir, la innovación tecnológica aplicada a la producción a nivel internacional.

4.1.2. Dinámica de los mercados internacionales

Los cambios tecnológicos han sido uno de los factores importantes que han impulsado y modificado a nivel internacional la creación de automóviles. Para los especialistas el cambio profundo se originó en la década de los setenta en función de que los diseños, especificaciones y técnicas de diversa índole eran transferidos de las empresas terminales a sus proveedores locales. La tecnología fue el factor determinante ya que permitió la producción flexible la cual se basaba en la ingeniería simultánea, la calidad total y el justo a tiempo.

Esto dio pauta a que las grandes armadoras crearan una nueva relación con sus proveedores, es decir, parte del proceso de producción era trasladado a proveedores de diferentes latitudes de los cuales se les solicitaba mayores exigencias de calidad, notables reducciones en el precio y participación en el diseño de las partes integradas. Lo anterior permitió relaciones contractuales a largo plazo que permitieron ir alineando los aspectos de calidad, tecnología, servicios y competitividad.

Esta modalidad generó un mercado internacional el cual se basaba en una estrategia donde las empresas terminales aumentaron sus compras a los proveedores internacionales los cuales comenzaron a tener la capacidad de satisfacer los requerimientos de diseño de componentes y sistemas integrados con precios competitivos y calidad reconocida internacionalmente.

Lo anterior es resumido por Brown (1997) quien establece “Estos proveedores establecen plantas en los mercados emergentes para proveer a distintas ensambladoras y transferir el proceso de aprendizaje en cualquier lugar del mundo” (pág. 13). En efecto, esta nueva relación empresarial modificó a nivel mundial la estructura en la producción del sector

automotriz ya que las empresas terminales al modificar la estructura industrial surgieron nuevos líderes que establecieron alianzas estratégicas entre proveedores y terminales o entre competidores.

La inversión financiera también se vio modificada en la forma de hacer negocios, fueron las empresas multinacionales el vehículo idóneo que permitió la asociación con empresas de los países receptores de la IED con la cual instalaron plantas para la creación de componentes y, por lo tanto, bajo el dominio y dirección de empresas transnacionales a partir de coinversiones formadas por empresas locales y extranjeras.

Esto permitió que un sector empresarial local de autopartes iniciara un proceso intenso de adquisición de capacidades tecnológicas y organizacionales que implicaba cambios en la organización del trabajo, inversiones en equipos modernos computarizados, centros de maquinado, robots, técnicas de controles de procesos, entre los más importantes. A decir de la investigadora María de Lourdes Álvarez (2011) en el sentido de que:

Las estrategias de internacionalización, localización y crecimiento de las empresas productoras de automóviles van estrechamente ligadas y se relacionan con cambios del mercado, políticas de países anfitriones, capacidades de innovación, tecnológicas y de producción del país anfitrión y como una respuesta a los competidores y sus movimientos. (pág. 31)

Estas estrategias señaladas por la autora, permiten visualizar una profunda transformación en el sector automotriz a nivel local y mundial en donde se reconfigura una nueva relación entre las organizaciones participantes y que influye en aspectos organizacionales, culturales, tecnológicos, estructura de mercados y mercadológicos. Los cuales engloban las diversas teorías señaladas en el capítulo I de esta investigación y que plantean una nueva estructura empresarial enfocada a un mercado internacional.

4.1.3. Estructura de la cadena de valor automotriz

Se han señalado aspectos relevantes en la reestructuración del sector automotriz a nivel internacional y su impacto en los mercados internacionales, de igual forma se ha puesto el acento en la importancia de la innovación tecnológica y de la automatización en determinados aspectos de la producción flexible que ha revolucionado la producción de vehículos. Dado el interés de esta investigación se abordará la forma en que se encuentra organizada la denominada cadena de valor automotriz ya que representa una nueva forma de organización empresarial que recoge elementos de innovación tecnológica pero de igual forma ha transformado los aspectos organizacionales, de

cultura laboral, de cooperación empresarial por medio de alianzas estratégicas, gestión del conocimiento y marketing.

Los elementos antes descritos tienen su origen en lo que se denomina la producción modular y que es considerado un verdadero “integrador de sistemas” o “consorcio modular” cuyo objetivo final es el de coordinar el proceso de producción y comercializar el producto. Esta producción tiene como meta principal responder a las tendencias del mercado y para lograrlo, a decir de la investigadora María Elena Flores et al (2011), siguen diferentes estrategias tales como:

- Adopción de una perspectiva global o regional en las actividades de manufactura.
- Crecimiento interno o mediante alianzas fusiones y adquisiciones.
- Participación en actividades de niveles superiores de la cadena productiva como los servicios financieros.
- Adopción de plataformas y sistemas modulares de producción.
- Subcontratación de procesos productivos necesarios para la manufactura de automóviles.
- Aglomeración o formación de clusters. (págs. 102-103)

Es claro que los elementos descritos responden a las necesidades de un mercado globalizado en los que la organización de la cadena de valor reviste importancia al ser el eje de la producción y por lo tanto es determinante para posicionarse en mercados locales, regionales o mundiales.

La lógica principal de establecer una aglomeración o formación de clusters radica en su imperiosa necesidad de penetrar y satisfacer diversos mercados que permitan a las armadoras una mayor utilidad económica.

Por ello, resulta relevante comprender que el establecimiento de clusters en el sector automotriz en México es una estrategia de integración económica, que por un lado, permite a las empresas transnacionales importantes ahorros en la producción de vehículos y, por otro, mayor presencia en los mercados locales e internacionales. Lo anterior lo logran por medio de la arquitectura del producto desarrollado en el sistema modular de alta especialización y para lo cual el outsourcing es de vital importancia por medio de proveedores de alta especialidad y de una fuerza de trabajo multimodal.

En términos generales y considerando diversos elementos que se deben de considerar por parte de los países huésped de la inversión, la investigadora María de Lourdes Álvarez (2011) enumera los siguientes:

La cadena está sujeta a diferentes instituciones y condiciones de los factores como son: la regulación (requerimientos de contenido local, de balanza comercial, regulación ambiental, regulación sobre seguridad, requerimientos fiscales, etc.), infraestructura (carreteras, transporte, servicios, etc.), tecnología (capacidades de diseño y de manufactura, laboratorios de prototipo y pruebas, laboratorios de metrología, empresas certificadoras, etc). (pág. 51)

Estos elementos señalados son determinantes para que la IED por medio de las ETN decida realizar la inversión en el país huésped, considerando el valor agregado que les representaría a su inversión al alinear sus intereses de inversión con los aspectos de regulación, infraestructura y tecnología señalados.

También es importante mencionar que la autora señala que derivado del grado de inversión destinado al cluster automotriz las barreras de entrada al sector son altas de las que destacan las patentes, derechos de propiedad, procedimientos, secretos industriales y know how. Lo cual tiene como objetivo salvaguardar su inversión de sus competidores.

En el mismo orden de ideas, la investigadora explica que un cluster automotriz debe ser entendido como una concentración geográfica de empresas ensambladoras y proveedores de autopartes (Tier 1, 2 y 3), de igual forma participan empresas de servicios logísticos, financieros, de mantenimiento, organizaciones de soporte como cámaras empresariales, centros de innovación, instituciones gubernamentales de apoyo al desarrollo, instituciones de educación, centros de investigación y desarrollo, centros de capacitación que cooperan y compiten relacionándose en forma horizontal o vertical y donde algunos de los factores relevantes que inciden en el desempeño del cluster son: la infraestructura física, la movilidad y el transporte.

Esta cadena de producción es gobernada por las ensambladoras, algunas empresas de autopartes y proveedores de 1°, 2° y 3er nivel, los cuales definen el grado de participación a lo largo de la cadena de valor. Establecen la división del trabajo entre las empresas que participan, identificar oportunidades que deriven en utilidades, asignan roles a participantes clave en el proceso de producción.

Una de las actividades principales de quienes gobiernan la cadena de valor es lo referente a la organización de proveedores y outsourcing de ciertas actividades.

En últimas fechas se ha incrementado el nivel de responsabilidad de los proveedores por medio de la subcontratación ya que, por ejemplo, la empresa Renault pasó de

subcontratar 50% a 80% de las partes de automóvil en el periodo de 1985 y 2000, otro ejemplo es la Fiat que pasó del 65% al 75%, en el mismo periodo (Álvarez 2011), lo cual es una clara muestra de la importancia de tienen los proveedores en la cadena de valor.

La producción modular de igual forma ha determinado la capacidad de producción de las ensambladoras que se basan en la lógica de identificar partes del automóvil que tengan relación entre sí y de esta forma crear algunos módulos con la clara intención de reducir el número de actividades en la línea de montaje.

Lo anterior, en palabras de la investigadora Yolanda Carbajal (2010) explican que:

Este modelo busca hacer más rentable el diseño y la manufactura de vehículos mediante el empleo de plataformas comunes que permiten una mayor coordinación y el uso múltiple de las partes mientras se mantienen la habilidad para adaptar modelos específicos de vehículos a gustos y condiciones de manejo locales. Esta estrategia requirió de redes de proveedores con presencia mundial y de una mayor coordinación de los esfuerzos globales de diseño. (pág. 29)

Como se observa, el sistema modular permite una mayor coordinación y eficiencia en la creación de componentes y modelos específicos de los vehículos, en donde los trabajadores manejan módulos ya ensamblados por los proveedores y que se encuentran listos para ser incorporados a los vehículos.

En cuanto a los estándares de desempeño de la cadena, se pueden identificar estándares informales y formales (Álvarez, 2011), en los primeros, se refiere a la política de procedimientos que establecen, quienes gobiernan la cadena de valor, enfocados a seguir un determinado patrón que garanticen actividades determinadas y las segundas se encuentran enfocadas a la regulación. Entendida la regulación como aquellos parámetros que involucran costos, capacidad y tiempo de entrega, confiabilidad, desarrollo de productos, desarrollo de procesos, flexibilidad en la producción y calidad.

En cuanto a la calidad, es de destacar que son elevados los niveles de exigencia de la misma a los proveedores y donde existen tres estándares: certificaciones QS9000 O ISO9000 y la disminución del índice de rechazos y retrabajos (Álvarez, 2011).

Estos estándares y niveles de calidad exigidos a los que integran la cadena de valor, necesariamente repercuten directamente en la capacidad probada del capital humano que es un factor importantísimo en la producción de vehículos y de lo cual nos referiremos en el siguiente apartado.

4.1.4. Gestión del conocimiento en el sector automotriz

En las anteriores referencias se ha resaltado la arquitectura o cadena de valor del sector automotriz en su modalidad de polos de desarrollo regional, conglomerados empresariales o clusters ya que han sido la estructura que las organizaciones han diseñado para tener una mayor influencia y rentabilidad en el mercado. Se ha señalado la importancia y el papel de la IED que por medio de las ETN dirigen sus capitales a países que les representen determinadas ventajas en cuanto a infraestructura, recursos materiales, humanos, legales, por mencionar los más relevantes.

Pero de igual forma, a nivel organizacional, las ETN encuentran diversas resistencias de tipo cultural, político, social, legal, entre otras, que no les permite cumplir o que les resulta difícil llegar a sus metas por estos “cuellos de botella”, es decir, las organizaciones enfrentan a instituciones formales (políticas, leyes y economía) e informales, de las segundas Peng (2012) nos aclara “Proviene de una información socialmente transmitida y son parte de la herencia que llamamos cultura, ética y normas. Las personas dentro de una sociedad tienden a percibir su cultura, ética y normas propias como naturales, racionales y moralmente correctas.” (pág. 61).

La institución informal reviste gran importancia dado que se conjugan elementos tales como la cultura, ética y normas que un determinado país posea y que incluso puedan ser opuestas en muchos sentidos al país inversor. Para el caso que nos ocupa la cultura organizacional debe ser alineada administrativa y operativamente ya que confluyen y conviven diferentes conceptos de “cómo hacer las cosas”. Las organizaciones transnacionales en el proceso de la operación enfrentan estos dilemas y deben encontrar políticas administrativas y de producción que concilien ambas partes. En ese sentido resulta oportuno señalar lo que William E. Deming (1990) mencionaba en relación a que:

Si bien las industrias poseen conocimiento, no es suficiente para constituir un activo, porque suele aparecer fragmentado y generalmente no existe un plan que articule dichos conocimientos. La administración por objetivos, los sistemas de méritos, los incentivos monetarios, los estándares de tiempo, las cuotas estandarizadas de trabajo, los sistemas de justo a tiempo, el sistema cero defectos, etc., son herramientas modernas, útiles para el desarrollo de habilidades en el trabajador; pero no constituyen a dotarlo de conocimiento. (pág. 35)

Para Deming, es importante distinguir entre desarrollo de habilidades y conocimiento, de este último, señala que el conocimiento es una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para

la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Este se origina y aplica en las mentes de los conocedores. En las organizaciones, el conocimiento comienza a incorporarse frecuentemente no sólo en documentos y en depósitos, sino también en las rutinas organizacionales, procesos, prácticas y normas institucionales.

La gestión del conocimiento ha sido un tema abordado de manera abundante. Una primera distinción entre los tipos de conocimiento separa al conocimiento explícito del tácito, Ikujiro Nonaka (1999), abunda sobre esta distinción al señalar:

El conocimiento explícito que es fácilmente representable externamente a las personas (utilizando la tecnología que sea), e implícito o tácito al que no es representable por medios externos a las personas que lo poseen (en parte porque les resulta difícilmente articulable a ellas mismas, que así “de hecho, saben más de lo que creen o de lo que pueden explicar”). (pág. 37)

En el mismo sentido M. Lord (1997) menciona que existen cuatro tipos de conocimientos: captado, explícito, tácito y creado, los cuales describe:

El conocimiento captado es el saber que procede del exterior de la organización y que es adquirido a través de contratos.

El conocimiento explícito es el saber que puede reflejarse, transmitirse o compartirse entre las personas o en el seno de la organización con relativa facilidad. Suele estar estructurado en manuales, mapas, documentos y recientemente en información que se comparte en la intranet de la empresa.

El conocimiento tácito es el saber que representa cierta dificultad y complejidad para ser transmitido o comunicado interpersonalmente. Este conocimiento se puede resumir con esta idea: “Yo sé más de lo que puedo expresar”. Por lo tanto, este conocimiento sólo se aprende por la observación de lo que posee.

El conocimiento creado es el saber que se genera en el interior de la organización y que puede concretarse tanto en conocimiento explícito como tácito. (pág. 16)

Hechas estas precisiones y con base a la investigación de (Rivas Tovar & Flores Muro, 2007) titulada: “La gestión del conocimiento en la industria automovilística”. Se abordará la gestión del conocimiento en la industria automotriz en los casos de las empresas Honda que transformó el conocimiento tácito en explícito, Nissan que generó la socialización del conocimiento, Ford diseñó comunidades de práctica, Daimler Chrysler en la creación de libros de conocimiento de ingeniería, General Motors (GM) con las alianzas de aprendizaje, Irizar España con el aprendizaje colectivo y Volvo con su sistema de agentes inteligentes.

Estos modelos de gestión del conocimiento se resumen en las siguientes tablas con información de la investigación de los autores señalados y resaltando los elementos más importantes que permitirán apreciar los diferentes enfoques en su modelo de gestión:

Cuadro 14. Modelo de gestión del conocimiento de la empresa Honda

Conversión de conocimiento tácito en explícito

En 1978 altos directivos inician el desarrollo de un automóvil basado en un nuevo concepto con el lema *“juguemos al azar”*.

Se forma un equipo para el desarrollo del nuevo producto y reciben dos instrucciones:

1. Generar un concepto de producto en esencia distinto de cualquier cosa creada por la empresa.
2. Diseñar un automóvil que fuera económico pero no necesariamente barato.

En el proceso se describen tres características más de la creación de conocimiento, que se relacionan con la manera en la que lo tácito puede hacerse explícito:

1. Expresar lo inexpresable, para lo cual se confía sobre todo en el lenguaje figurativo y en el simbolismo.
2. Diseminar el conocimiento personal de un individuo que debía ser compartido con otros.
3. Compartir un nuevo conocimiento nacido entre la bruma de la ambigüedad y la redundancia.

De esta gestión se comprende que la interacción es necesaria en toda la organización, pero lo importante es visualizar que la gestión del conocimiento por sí misma no es una responsabilidad propia de un departamento, sino que es una tarea más, implícita en toda la organización.

Conversión de conocimiento tácito en explícito

En 1978 altos directivos inician el desarrollo de un automóvil basado en un nuevo concepto con el lema *“juguemos al azar”*.

Se forma un equipo para el desarrollo del nuevo producto y reciben dos instrucciones:

3. Generar un concepto de producto en esencia distinto de cualquier cosa creada por la empresa.
4. Diseñar un automóvil que fuera económico pero no necesariamente barato.

En el proceso se describen tres características más de la creación de conocimiento, que se relacionan con la manera en la que lo tácito puede hacerse explícito:

4. Expresar lo inexpresable, para lo cual se confía sobre todo en el lenguaje figurativo y en el simbolismo.
5. Diseminar el conocimiento personal de un individuo que debía ser compartido con otros.
6. Compartir un nuevo conocimiento nacido entre la bruma de la ambigüedad y la redundancia.

De esta gestión se comprende que la interacción es necesaria en toda la organización, pero lo importante es visualizar que la gestión del conocimiento por sí misma no es una responsabilidad propia de un departamento, sino que es una tarea más, implícita en toda la organización.

Cuadro 15. Modelo de gestión del conocimiento de la empresa Nissan

La socialización del conocimiento

En 1986 Nissan decide desarrollar un auto global de alto desempeño que recibe el nombre de *“Primera”*.

El 80 % de sus componentes debían ser fabricados en Europa, por lo que se conformó un equipo de desarrollo que debía considerar:

- a) La cultura y las condiciones de las carreteras europeas.
- b) La funcionalidad y comodidad que demandaba el cliente europeo.

Desarrollaron un catálogo de 50 páginas en donde diseñaron numerosos dibujos para que externalizaran el modelo mental del *“Primera”* sin embargo estos bosquejos y la

comunicación verbal en la organización no fueron suficientes, por lo que Nissan diseñó la siguiente estrategia:

1. Envío a 1, 500 personas a Europa en un lapso de tres años de los departamentos de planeación, diseño, pruebas, producción y mercadotecnia.
2. La recolección de la información se realizó en una oficina en Europa de Enlace Tecnológico.
3. Cuando finalmente el nuevo producto "Primera" se acercaba más a la realidad, el esfuerzo se centró en asegurar que Nissan Gran Bretaña (NMUK), estuviera lista para el lanzamiento.

Dentro de la problemática que encontró Nissan en el desarrollo del producto fue:

- a) Las diferencias culturales.
- b) Formas de organización en la producción.
- c) En Japón el conocimiento era en su mayoría tácito y en Europa todo el conocimiento era explícito.

La estrategia a seguir fue:

1. Socialización del conocimiento.
2. El envió de cientos de ingenieros japoneses a Europa y el envió de técnicos e ingenieros británicos a Japón.
3. Nissan envió a sus ingenieros a las plantas de sus proveedores para mejorar la calidad y tiempos de entrega de los productos.

En cuanto a la estrategia de enviar ingenieros a las plantas de sus proveedores generó un mayor valor agregado a dichas plantas ya que de ser ineficientes y tardías en sus entregas a NMUK, se convirtieron en los mejores proveedores con altos niveles de calidad y puntualidad y que generó una relación comercial y de confianza de largo plazo

Cuadro 16. Modelo de gestión del conocimiento de la empresa Ford Motor Company

La creación de comunidades de práctica

Este caso ejemplifica la gestión de tres tipos de conocimiento: humano, social y estructural.

Este sistema de gestión del conocimiento recoge y comparte aquellas ideas que los empleados pueden emplear sin demora para hacer mejor su trabajo.

El proceso se organiza de la siguiente forma:

1. "Comunidades de practica" definidas en Ford como "personas que hacen las mismas cosas donde quiera que se sitúen".
2. Las mejoras en la producción propuestas por los empleados, en cualquier punto del mundo, son introducidas por la intranet corporativa y pueden ser consultadas con el personal que realiza la misma operación en el orbe y absorber el conocimiento o mejora en el proceso.
3. Toda esta información se interioriza posteriormente en un informe para los directivos locales, regionales y divisionales y se estima el ahorro en dinero que de dichos procesos se puede esperar.

Los procedimientos que permiten recoger, comunicar y manejar la información están divididos en 40 pasos que Ford ha registrado como propiedad intelectual.

Fuente: elaboración con información de (Rivas y Flores, 2007)

Cuadro 17. Modelo de gestión del conocimiento en la empresa General Motors

Las alianzas de aprendizaje

En GM la gestión del conocimiento estuvo a cargo de la gerencia de Tecnología de Información, pero posteriormente, fue transferida a un grupo con orientación a Marketing.

Los vínculos del conocimiento poseen cuatro rasgos:

1. El objetivo central de los vínculos de conocimiento es aprender y crear conocimiento.
2. Los vínculos de conocimiento son más íntimos que los vínculos de productos, debido a que las organizaciones asociadas trabajan con miras a compartir y crear conjuntamente capacidad.
3. Se pueden establecer vínculos de conocimiento con una amplia gama de asociados, no siendo necesario que dichos vínculos se limiten con otras organizaciones de la misma industria o sector.
4. Los vínculos de conocimiento tienen

un potencial estratégico mayor que los vínculos de productos.

La empresa GM estaba tratando de aprender el sistema de producción Toyota y creó la planta NUMMI conjuntamente con Toyota a modo de facilitar el aprendizaje de “conocimiento incrustado”. De lo anterior GM tuvo la oportunidad de adquirir conocimiento tácito directamente del método de colaboración de Toyota para las relaciones entre trabajador y proveedor, el control de inventarios justo a tiempo y operaciones industriales eficientes; mientras que para Toyota, el proyecto contribuyó a que aprendiera sobre cómo dirigir obreros, proveedores y logística estadounidenses, y sobre la cooperación con sindicatos y los gobiernos estatales y locales.

Fuente: Elaborado con información de (Rivas y Flores, 2007)

Cuadro 18. Modelo de gestión del conocimiento de la empresa Irizar Group España

Irizar plantea:

El aprendizaje colectivo

Empresa líder en España en equipamiento de autocares (autobuses foráneos de pasajero) de lujo. Apuesta por el saber hacer, como base de innovación.

1. La innovación como meta y la gestión del conocimiento como meta para alcanzarla.
2. Aprendizaje colectivo.
3. Que las personas participen con un elevado grado de compromiso.

Crea equipos y proyectos multidisciplinarios en el que las personas participan con un elevado grado de compromiso. Con la finalidad de evitar resolver el mismo problema desde el principio un sinnúmero de veces, y con esto consumir nuevos recursos en tiempo, gente, y materiales todo ello como consecuencia de no compartir el conocimiento en toda la empresa.

Fuente: Elaborado con información de (Rivas y Flores, 2007)

Cuadro 19. Modelo de gestión del conocimiento de la empresa Daimler Chrysler

La creación de libros del conocimiento

Daimler Chrysler almacenó el conocimiento sobre desarrollo de automóviles en una serie de depósitos denominados “*Libros de conocimiento de ingeniería*”, consistía en una memoria electrónica para conocimiento obtenido por los equipos de plataformas automotrices.

Por ejemplo, al gerente de uno de los mencionados libros se le proporcionó una serie de resultados de pruebas de colisión para su inclusión en el depósito electrónico.

Necesariamente Chrysler como organizador, pudiera llegar a la implementación de su “Libro de conocimientos de ingeniería” fue necesario que en la organización se promoviera la formalización de la confianza y de las relaciones que conduzcan al altruismo mediante la creación de “clubes tecnológicos” para ingenieros con antecedentes e intereses en común

Fuente: Elaborado con información de (Rivas y Flores, 2007)

Cuadro 20. Modelo de gestión del conocimiento de la empresa Volvo

Sistema de agentes inteligentes

En 1998 Volvo implementó un sistema de recomendación basado en agentes inteligentes

Por medio del intranet de Volvo se creó una base de 400, 000 documentos, los cuales eran en su mayoría presentaciones de los departamentos, informes de proyectos, preguntas frecuentes y material de ayuda en línea.

El sistema ofrecía agentes individuales que podían configurarse para encontrar documentos de la intranet y tenía una función denominada Community, que se orientaba básicamente a que los usuarios posean un directorio para localizar a sus compañeros, con cometidos y papeles similares en la organización y de esta forma lograr una forma sencilla de interacción virtual y compartir información o localización de la misma. (Flores, 2007)

Fuente: Elaborado con información de (Rivas y Flores, 2007)

El anterior estudio sobre la gestión del conocimiento de las empresas automotrices involucradas nos dan un panorama general de la forma en la que cada organización

diseñó una estrategia enfocada a lograr transmitir a sus miembros los pasos a seguir para lograr una mayor comunicación y desempeño en las actividades de la organización.

De la investigación, los autores resumen los diferentes enfoques de gestión del conocimiento destacando los procesos existentes del conocimiento, origen y tecnología de información empleada en cada empresa automotriz y que se presenta en la siguiente tabla:

Cuadro 21. Enfoques de la gestión del conocimiento aplicadas en la industria automotriz

Organizaciones	Procesos existentes de conocimiento	Origen	Tecnología de información empleada
Nissan	Socializar el conocimiento	Necesidad de innovar	Correo electrónico, almacenamiento de datos
Toyota	Conocimiento tácito	Salir de un estatus de comodidad	Sistemas de comunicación de voz
Honda	Aprendizaje vivencial	Ventaja competitiva	Intranets, correo electrónico, almacenamiento de datos
Ford	Comunidades de práctica	Socialización del conocimiento, Conocimiento explícito	Intranet, correo electrónico, almacenamiento de datos
General Motors	Alianzas aprendizaje	Sobrevivir/adquisición del exterior a través de alianzas	Intranets, correo
Chrysler	Libros de conocimiento ingeniería	Innovación en productos	Almacenamientos de datos, intranets
Irizar	Conocimiento Explícito	Ventaja competitiva. Evitar duplicar la búsqueda de solución a problemas	Intranet, correo electrónico
Volvo	Socialización de conocimiento	Ubicar las habilidades y conocimientos del	Intranet, directorios electrónicos, agentes inteligentes

Fuente: Rivas y Flores, 2007

Es de destacar que en estos modelos de gestión del conocimiento, los países asiáticos muestran una mayor preocupación en que su capital humano sea más sensible a la cooperación y el consenso, por el contrario las empresas occidentales han implementado prácticas en cuanto a la tecnificación de la comunicación corporativa lo cual les ha representado un alto costo en el largo plazo y ha ocasionado la erosión de su liderazgo a nivel mundial el cual ha sido sustituido por las empresas japonesas, quienes han tenido una mayor visión de “cómo hacer las cosas” cuidando los elementos tecnológicos, de organización en la producción flexible, pero sobre todo de capacitar y crear un nuevo paradigma en el modelo de inducción al conocimiento de su recurso humano.

4.2. Mercadotecnia en el sector automotriz

El sector automotriz al ser una industria de amplio desarrollo local e internacional debe de implementar estrategias encaminadas a lograr el mayor nivel de ventas considerando a que mercado va dirigido, que tipo de clientes y los gustos y preferencias que el mercado les demanda.

Como se ha planteado, la organización de los clusters automotrices revisten gran importancia en el diseño y desarrollo de los vehículos, los niveles exigidos de calidad permiten otorgar al mercado un nivel de confiabilidad aceptable y que no ponga en riesgo la reputación de las marcas automotrices en un mercado tan competitivo.

Pero el objetivo final de cada organización es precisamente vender un mayor número de vehículos en los mercados locales e internacionales, crear una lealtad del consumidor y desarrollar nuevos productos que satisfagan al mercado objetivo, por ello la importancia del marketing en sus dos vertientes utilizadas en el sector automotriz: el marketing de producto o servicio y el marketing industrial. A continuación se expondrán los elementos más importantes que se utilizan en un plan de mercadotecnia.

4.2.1. Mercadotecnia.

La mercadotecnia o el marketing representa para las organizaciones un importante recurso que tiene por objeto posicionar un producto o servicio y crear un estado de

lealtad del consumidor hacia la organización, por lo anterior dentro de las múltiples definiciones se proponen las de Kerin, Hartley y Rudelius (2009) quienes señalan: “Marketing es la actividad que crea, comunica, ofrece e intercambia ofertas que benefician a la organización, los grupos de interés de ésta (clientes, proveedores, accionistas, comunidad y gobierno y la sociedad en general” (pág. 6).

La definición nos permite comprender que el marketing involucra aspectos del consumidor, pero de igual forma considera a los grupos de interés como pueden ser los socios, proveedores y gobierno.

4.2.2. Mezcla de mercadotecnia

Ahora bien, la actividad de la mercadotecnia al comunicar al consumidor sobre el bien o servicio que pretende vender necesita de una estrategia que involucre al producto con el cliente y que es conocida como mezcla de mercadotecnia, la cual Kotler y Armstrong (2000) definen como “El conjunto de instrumentos tácticos controlables de la mercadotecnia, producto, precio, plaza (distribución) y promoción que la empresa mezcla para producir la respuesta que quiere en el mercado meta” (pág. 52)

Estos cuatro factores son determinantes en la mezcla de mercadotecnia, no obstante hoy en día se han ido agregando otros factores, pero para los efectos de esta investigación se considerarán los cuatro elementos señalados, que en el medio de mercadológico es conocido como las 4 P’s , las cuales a decir de los autores señalados se pueden definir como:

- *Producto*. El bien, servicio o idea para satisfacer las necesidades de los consumidores.
- *Precio*. Lo que se intercambia por el producto.
- *Promoción*. Una forma de comunicación entre el vendedor y el comprador.
- *Punto de venta*. Un medio para hacer llegar el producto a manos de los consumidores.

Estos elementos son controlables por las organizaciones y dan pauta a la implementación de estrategias, en este caso, en el sector automotriz que permitan cubrir satisfactoriamente las necesidades de sus clientes en la adquisición de vehículos.

4.2.3. Mezcla promocional

Tradicionalmente dentro de la estrategia de comunicación que las organizaciones adoptan se le conoce como mezcla promocional la cual incluye publicidad, relaciones públicas, ventas personales y promoción de ventas a las cuales nos referiremos brevemente.

4.2.3.1. Publicidad

Dentro de la mercadotecnia la publicidad le representa un aliado estratégico para la venta de los productos o servicios ofertados por las organizaciones, dado que crea un clima propicio y tiene un carácter impersonal el cual va dirigido a las masas, es un medio por el cual se pretende romper la resistencia a comprar del público consumidor.

Dentro de las definiciones la de Raúl Treviño (2000) es significativa al plantear que:

La publicidad es aquél método que con la ayuda de los medios de comunicación (masivos y/o directos) y los esfuerzos en los puntos de venta, una empresa o un patrocinador busca dar a reconocer y luego recordar una idea, imagen o intención de comprar; en un tiempo determinado para perseguir un fin comercial. Donde la “publicidad” debe ser un medio de comunicación eficaz, intentando confirmar o bien modificar las actividades y el comportamiento del receptor del mensaje. (pág. 18)

Queda claro que la publicidad es una potente herramienta que permite a los oferentes de bienes y servicio que el consumidor conozca y recuerde el producto con la clara intención de lograr la fidelidad del cliente a la marca.

4.2.3.2. Relaciones públicas

A diferencia de las ventas, las relaciones públicas pretenden proyectar una imagen ante los diversos públicos de una empresa, apoyándose del contacto directo con representantes de los medios de comunicación y periodistas.

Para Williams Rudelius et al (2009) las define en los siguientes términos:

Las relaciones públicas son una forma de administración de la comunicación que trata de influir en la imagen de una organización y sus productos y servicios. Los esfuerzos de relaciones públicas pueden utilizar una variedad de herramientas y orientarlas a muchas audiencias. Aunque el personal de relaciones públicas por lo general se centra en comunicar los aspectos positivos del negocio, también puede ocuparse de minimizar el efecto negativo de un problema o crisis. (pág. 514)

Como se apunta, el objetivo central de las relaciones públicas es la de crear e influir en la imagen corporativa positiva de la organización ante diversas audiencias, pero también en el control de crisis en las que pueda incurrir la empresa.

4.2.3.3. Ventas personales

Las ventas personales tienen como objetivo crear un flujo de comunicación en dos vías: entre un vendedor y un comprador, generalmente en un encuentro personal, no obstante, hoy en día también se pueden emplear como consecuencia de los avances tecnológicos y de las comunicaciones las ventas por teléfono, videoconferencias y redes sociales.

De lo anterior, Ferrel et al (2002) concluye “Las ventas personales, es la modalidad de promoción y comunicación personal pagada y más precisa, ya que asegura el contacto directo de la empresa con los clientes, para informarlos y persuadirlos a que compren sus productos” (pág. 170).

En términos generales las ventas personales deben de crear un escenario ideal al cliente e incluso apoyándose en herramientas tales como trípticos, videos, que llamen la atención del cliente.

4.2.3.4. Promoción de ventas

La promoción de ventas es una estrategia de inducción directa al cliente con la cual se pretende un mayor nivel de ventas, en ese sentido Williams Rudelius et al (2009) apunta:

Las promociones de ventas orientadas al consumidor, o promociones a los consumidores, están dirigidas al consumidor final y son herramientas de ventas que se usan para apoyar la publicidad y las ventas personales de una empresa, las herramientas alternas de la promoción de ventas orientada al consumidor incluyen cupones, ofertas, premios, concursos, sorteos, muestras, programas de continuidad, exhibidores en el punto de venta, reembolsos y colocación de productos. (pág. 509)

Por lo señalado las promociones de ventas son aquellas actividades de mercadotecnia que crean valor agregado a los bienes y servicios ofertados, durante un periodo de tiempo determinado.

4.2.4. Mercadotecnia interactiva y multicanal

En la actualidad, derivado de la revolución en las telecomunicaciones los consumidores y empresas pueblan dos entornos de mercado. Uno es el mercado tradicional donde los vendedores y compradores entablan relaciones de intercambio cara a cara en un entorno material caracterizado por instalaciones físicas y el otro es en un entorno digital.

4.2.4.1. Mercadotecnia interactiva

El entorno digital, también llamado el “mercado espacio” Rudelius et al (2009) se encuentra en un entorno digital de internet, se caracteriza por la relación de intercambio cara a pantalla e imágenes y ofrecimientos electrónicos.

Esta modalidad permite que vendedores y consumidores de cualquier parte del orbe puedan compartir información directa, a la vista, y en cualquier hora, con lo cual la capacidad de ventas trasciende las fronteras.

4.2.4.2. Mercadotecnia multicanal

En cuanto a la mercadotecnia multicanal, siguiendo los conceptos de Rudelius se define como un consumidor que utiliza la Web para la realización de investigación de determinados bienes o servicios en línea para posteriormente adquirirlos en un establecimiento detallista.

Dentro de las consideraciones de los compradores en línea resaltan el obtener el producto adecuado, el mejor precio y no desean esperar varios días para su entrega. Dentro de las principales razones por las que estos clientes investigan los productos en línea antes de comprarlos en línea son: 1) el deseo de comparar productos entre distintos detallistas, 2) la necesidad de contar con más información que la existente en las tiendas y 3) la necesidad de confrontar sus opciones sin necesidad de visitar varios establecimientos.

4.2.5. Mercadotecnia industrial

Considerando los elementos antes expuestos sobre la mercadotecnia, debemos realizar una diferencia sustancial entre vender bienes o servicios a consumidores o empresas, ya que en el primer caso se ofrece un bien o servicio final a determinado estrato de una población objetivo y, en el segundo, los procesos de compra de bienes y servicios industriales suelen ser complejos, largos y duraderos, donde los criterios de evaluación son más racionales y técnicos que los que utiliza el comprador de productos de consumo.

En el sector automotriz se presentan estos dos niveles de mercadotecnia, es decir, se ofrece al público consumidor de diversos estratos una oferta de vehículos (producto final) en acorde a sus necesidades, gustos y preferencias. Pero de igual forma en la denominada cadena de valor, como ha quedado establecido, existen diversas relaciones entre quien gobierna la cadena (ensambladoras y proveedores de primer nivel) y diversas

organizaciones que proveen insumos y servicios que permiten la obtención del producto final y listo para la comercialización de vehículos.

En este apartado nos referiremos brevemente a la mercadotecnia industrial.

4.2.5.1. Mercado industrial

Dentro de las definiciones de mercado industrial existe el consenso en que es el conjunto de empresas que realizan su actividad dentro del sector secundario de la economía. En términos más precisos Amstrong y Kotler (2000) señalan que es también conocido como mercado de negocios que “se compone de todas las organizaciones que compran bienes y servicios para utilizarlos en la elaboración de otros productos y servicios” (pág. 157). Se destaca en este mercado que los productos no llegan directamente al consumidor final, ya que su propósito es venderlos, alquilarlos, entregar y/o transportar generando una utilidad.

Como se ha precisado, en este mercado las adquisiciones entre empresas tienen un sentido más racional y técnico en función de sus necesidades de producción, por lo que a decir de Stanton et al (2002) existen figuras claves en la toma de decisión de las compras:

- Usuarios: Los que usan el producto.
- Influyentes: Los que recomiendan especificaciones de compra debido a sus conocimientos técnicos, su posición en la organización y su poder político.
- Personas con poder de decisión: Los que toman la decisión final del producto y proveedor elegido.
- Portereros: Controlan el flujo de información, pueden ser agentes de compra, secretarias, recepcionistas y personal técnico.
- Compradores: Tiene relación con los proveedores, especifica las condiciones de la venta y los pedidos. (pág. 180)

Como se observa, los elementos que revisten importancia en la mercadotecnia industrial o de empresa a empresa se enfoca más en cuidar los aspectos técnicos y de especialidad de diversos productos tendientes a cubrir una necesidad propia de la organización que un gusto o preferencia por un determinado producto o servicios.

Dentro de los aspectos claves que distinguen al marketing industrial (de empresa a empresa) del marketing al consumidor final, resaltan los lineamientos de Kasturi Rangan

y Bruce Isaccson (1994) que se señalan que en el marketing industrial consta de dos nexos claves. Siendo el primero la interface externa entre la función de marketing / ventas del productor y el usuario final. El segundo es la interface interna entre las funciones de marketing / ventas y producción del fabricante.

Los dos tipos de nexos sirven como herramientas adecuadas para explorar las principales diferencias entre el marketing de empresa a empresa y el marketing al consumidor las cuales se describen en la siguiente tabla con información de los autores señalados:

Cuadro 22. Aspectos internos y externos que distinguen el marketing industrial

Nexos externos	Nexos internos
<p><i>Demanda derivada.</i> La demanda de productos industriales es por lo general manejada por la demanda primaria de bienes al consumidor. Por ejemplo, un automóvil es fabricado con cientos de componentes que incluyen: motores, ruedas, carrocería y tableros de instrumentos. Las preferencias del consumidor, los ciclos económicos y las tendencias sociales afectan los mercados industriales al influir en la demanda del consumidor final.</p>	<p><i>Énfasis en la tecnología.</i> La tecnología es un componente mucho más visible en la venta de productos industriales que en los de bienes de consumo. La tecnología y la superioridad de rendimiento pueden dar a los productos industriales ventajas competitivas en sus mercados, y hay un gran énfasis en el mejoramiento de los productos.</p>
<p><i>Proceso complejo de compraventa.</i> En los mercados industriales, la toma de decisión es mucho más compleja y puede involucrar muchos departamentos de una organización. Generalmente, la complejidad del proceso de compra se ve incrementada por los siguientes factores:</p>	<p><i>Alto nivel de personalización.</i> A menudo se requiere un alto nivel de personalización para muchos productos industriales. En los productos de consumo, por otro lado, la personalización se encuentra generalmente en el empaque, etiquetado o promoción, manteniendo el producto básico estandarizado para una amplia gama de clientes y mercados. A diferencia de los bienes de consumo, los productos industriales son usados en la posterior fabricación o montaje del siguiente nivel del producto, por lo que es bastante importante que reúna los requisitos técnicos del usuario. Estos requisitos técnicos industriales son a menudo muy rígidos.</p>
<p><i>Base de clientes concentrada.</i> La comercialización al consumidor a menudo</p>	<p><i>Hecho al pedido.</i> Una gran variedad de productos industriales pueden ser hechos a</p>

llegan a millones de personas, cualquier consumidor individual es insignificante en una base de clientes tan grande. Por el contrario, los comercializadores industriales tienen una base mucho más pequeña de clientes potenciales y, en muchos sectores industriales, un pequeño número de clientes representan un gran porcentaje del potencial de compra de la industria.

pedido. Aun cuando son producidos de especificaciones estándar, la fabricación realmente puede comenzar sólo después de recibido el pedido del cliente. Por lo tanto, un gran porcentaje de la fabricación de productos industriales tiene, esencialmente, una orientación trabajo-negocio, mientras que la producción de bienes de consumo tales como comida envasada tiende a hacerse por medio de operaciones de gran escala, de flujo continuo o por partida. (págs. 7-9)

Fuente: Elaborado por el autor con información de (Rangan & Isaccson, 1994)

Los autores determinan aspectos sustanciales del marketing industrial al del marketing de productos, la toma de decisiones de las organizaciones tiene un mayor componente racional y técnico que satisfagan las necesidades de sus proveedores que agregarán valor al producto final. En el mismo sentido se establecen estrategias tendientes a la venta ya sea de manera vertical la cual supone concentrarse intensamente en un solo sector industrial, abarcando el mayor número posible de niveles del proceso de producción o distribución u horizontal el cual supone dirigirse a distintos sectores industriales.

Por último, por lo que respecta a este apartado, se presenta un cuadro comparativo con información de Kasturi Rangan y Bruce Isaccson, donde se indican las diferencias más notables:

Cuadro 23. Diferencias entre mercados industriales y mercados al consumidor

Aspectos a diferenciar	Mercados Industriales	Mercados al Consumidor
1. Selección y Desarrollo del mercado.	El énfasis en la primera parte del ciclo de vida es evidente en el desarrollo del mercado.	La selección y segmentación del mercado son a menudo más importantes que el desarrollo del mercado.
2. Segmentación del Mercado.	Tiende a seguir variables demográficas tales como lugar o industria.	Por lo general según variables de personalidad o estilo de vida.
3. Publicidad.	Muy poca usado para crear demanda. Algunos	Usado excesivamente para crear demanda y

		fabricantes lo utilizan para transmitir información del producto.	diferenciación de la marca.
4. Determinación del Precio.	del	Por lo general se adapta a las necesidades del cliente y a la situación competitiva.	Por lo general es un precio estándar al que se le pueden aplicar descuentos promocionales y bonificaciones por cantidad.
5. Política de Producto.		El posicionamiento del producto se basa por lo general en las funciones / características.	El posicionamiento del producto se basa a menudo en los atributos psicológicos.
6. Canales de Distribución	de	Un uso totalmente amplio de fuerzas de ventas directas para llegar a los consumidores.	Mayoristas y minoristas son las modalidades predominantes para llegar a los consumidores.
7. Investigación de Marketing.	de	Tienden a poner énfasis en el desarrollo técnico más que en la investigación del cliente.	Se busca amplia información del consumidor en el diseño de nuevos productos, así como también para el reposicionamiento de productos probados.

Fuente: V. Kasturi Rangan y Bruce Isaacson, ¿Qué es el marketing industrial? Harvard Business School, 1994.

Las diferencias señaladas explican el tipo de consumidor al que va dirigida la estrategia de mercadotecnia, pero como se ha mencionado, en el sector automotriz se emplean los dos tipos de mercadotecnia que los autores clasifican como nexos externo y nexo interno con las particularidades y diferencias expuestas.

4.2.5.2. Mercadotecnia relacional

Considerando que la gestión estratégica del marketing se basa en organizar la cadena de valor interna y externa de la empresa donde las relaciones sean de colaboración, significa que estas se basan en la confianza, el compromiso y la contribución. Bajo la mirada de Miguel Santasmases (1996) señala que el marketing relacional tuvo sus orígenes:

En los mercados industriales, donde la relación vendedor-comprador es más directa, pero el desarrollo tecnológico, que permite el manejo de grandes bases de datos interactivas tanto de clientes actuales como potenciales, facilita cada vez más la aplicación del marketing de relaciones a mercado de consumo. (pág. 78)

De la anterior definición se puede agregar que la mercadotecnia relacional se origina y se entiende a partir de la relación existente entre la empresa y sus clientes, con fundamento en el conocimiento de los hábitos de consumo, hábitos de compra y hábitos de comunicación de los consumidores o usuarios, a quienes se quiere tener como clientes fieles al bien o servicio, logrando desde acciones de recompra y retorno, hasta convertirlos en fuente de información permanente sobre todos los eventos que inciden en la relación comercial y en la gestión misma de la empresa.

4.2.5.3. Ventaja competitiva en la mercadotecnia relacional

Una de las ventajas de la mercadotecnia relacional es la de que los clientes se pueden volver un canal de publicidad al recomendar los productos y servicios de la empresa. Por ejemplo, un cliente genera más beneficios a la empresa, a medida que la relación entre ambos se hace más duradera, ya que la empresa que consigue desarrollar una conducta de lealtad por parte de sus clientes puede cobrarles un sobreprecio por la confianza que han depositado en la excelencia de sus servicios.

Esta relación entre empresa-cliente, genera una ventaja competitiva en el mercado y de la cual Josep Alet (2000) explica la clasificación de Porter:

1. Menor costo. Se asocia con estrategias tendientes de volumen elevado por obtención de economías de escala, economías de alcance y orientadas hacia la productividad, eficacia y la producción de costos.
2. Estrategia diferenciada: se refiere a la táctica que suele adoptar la mayor cantidad de empresas, aunque muchas caen en una posición poco clara y débil.
3. Ocupación de un nicho protegido: los requisitos de un nicho pueden ser: a) de suficiente tamaño y capacidad de compra para ser rentable, b) con capacidad de compra, c) de poco interés para sus competidores, d) la empresa debe tener las capacidades y recursos para servir al nicho efectivamente, e) la empresa debe de constituir un fondo de comercio de clientes suficientes para defenderse contra cualquier competidor importante. (pág. 48)

En suma la mercadotecnia relacional se enfoca a que la empresa determine cuáles son sus clientes reales, a los cuales debe visitar e invertir para obtener los mayores beneficios tanto en la producción como en las ventas esperadas.

4.2.5.4. Fidelidad del cliente

El fin último de la mercadotecnia es lograr que sus productos se posicionen en el mercado, entendiéndose este como las diversas segmentaciones considerando las necesidades, gustos y preferencias de sus clientes, para lograr esto desde la óptica de José D. Barquero (2005) recomienda las siguientes estrategias:

1. Programa de recompensa: Son los más utilizados y son muy parecidos a los descuentos por volúmenes. Un ejemplo claro, son los programas de puntos canjeables por descuento cuando se superan volúmenes de consumo.
2. Programas de servicios exclusivos: estos se enfocan en las necesidades del cliente. Es clave que todos los usuarios sepan porque es un cliente VIP. Estos servicios exclusivos deben estar pensando en mejorar alguna de las dimensiones de la calidad como: comodidad, información, accesibilidad, seguridad.
3. Programas de invitación a eventos: consisten en invitaciones a los mejores clientes de la empresa a eventos donde ésta este participando. Al cliente se le transmite durante el evento, mensajes importantes que los convierten en un mercado aún más leal. (págs. 151-152)

Por esta razón, las organizaciones destinan un presupuesto a la mercadotecnia destinado al mantenimiento de relaciones con sus diferentes clientes objetivo.

4.2.5.5. Estrategia de mercadotecnia relacional

Los planes estratégicos se deben de expresar en términos de acciones los cuales deben estar íntimamente relacionados con la organización a modo de que pueda tener un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones y lograr sus objetivos.

Para implementar esta estrategia Josep Alet (2000) propone dos áreas básicas:

1. La decisión de inversión en producto / mercado, que define el alcance de la estrategia en términos de productos y mercados y la asignación de las inversiones en ellos.
2. El desarrollo de una ventaja competitiva sostenible para competir en dichos mercados, que determina la forma de competir en función de las capacidades primordiales, los objetivos marcados y los recursos asignados. (pág. 45)

Para Alet, la estrategia parte de dos esquemas claramente definidos, por un lado se debe tomar la decisión comercial de ofrecer un producto o productos a un mercado identificado y en el que se tenga capacidad de bastecer y, por otro lado, identificar las capacidades probadas de la organización que proporcionen una ventaja competitiva que sea sostenible

en el mercado y que permita sobrevivir ante la competencia e ir posicionándose hasta lograr la madurez comercial del bien o servicio.

Hoy en día, el sector automotriz le ha representado a México una fuente de IED, que le ha permitido a lo largo de los años ser uno de los principales países exportadores de vehículos en el mundo. La organización empresarial que las armadoras automotrices han generado en diversas regiones del país, el caso particular de Volkswagen en el Estado de Puebla, son un claro ejemplo de la manera en que, por un lado, se diseñan polos de desarrollo regional en el que participan armadoras, proveedores, concesionarios, por señalar los más importantes y, por otro lado, se desarrollan habilidades organizacionales enfocadas a lograr altos niveles de productividad y calidad en la fuerza de trabajo.

La manera en que el sector automotriz ha evolucionado en México se explica por las políticas gubernamentales, que en un principio fueron implementadas para regular y condicionar a la EID en el sector, pero que al paso del tiempo y atendiendo al fenómeno de la globalización han ido imponiéndose las fuerzas del mercado, no como una fuerza irracional e inercial, sino que responde a una nueva realidad económica mundial en la que los aspectos de la organización empresarial por medio de conglomerados industriales o clusters están modificando la producción valiéndose de la innovación tecnológica, organización gerencial y fuerza de trabajo multimodal. De ahí la importancia de conocer los antecedentes más inmediatos del sector automotriz en México.

4.3. El sector automotriz en México

El sector automotriz en México ha sido primordial para el desarrollo y modernización de la industria automotriz, en virtud de que representa una estrategia de inserción a la globalización que el gobierno federal ha propiciado por medio de la IED.

Por su importancia, México ha diseñado desde su origen diversos programas enfocados a determinar y regular la producción de automóviles en el país. El gobierno federal se ha valido de los denominados “Decretos Automotrices” los cuales, considerando el interés económico del momento, se han caracterizado por la limitación de empresas terminales, restricciones a la participación de la inversión extranjera en las empresas de autopartes y algunas prohibiciones tales como: i) la importación de vehículos, ii) la importación de partes que eran producidas localmente y iii) la producción de autopartes en las empresas terminales, además de las cuotas de contenido local en los automóviles.

La historia y evolución del sector automotriz ha atravesado por diversos periodos que se han caracterizado por circunstancias económicas, en un principio, la de un mercado de economía cerrada hasta la apertura comercial que México vive en la actualidad.

Entender este proceso es primordial dado que permitirá tener elementos que expliquen su importancia en el desarrollo y crecimiento del sector automotriz. Cabe señalar que el Estado de Puebla es un icono en cuanto a la evolución, consolidación y perspectiva que hoy en día se tiene del sector automotriz, por supuesto se consideran los momentos de crisis que de igual forma ha sufrido dicho sector.

Para poder describir brevemente estos periodos se señalan las fases por las que ha transitado el sector automotriz en México a lo largo de la historia reciente.

4.3.1. Origen de la industria automotriz en México (1925-1960)

Los antecedentes históricos del sector automotriz en México se remontan al año de 1925 con las líneas de ensamble de la empresa Ford, lo anterior derivado del acelerado desarrollo que mantenían en Estados Unidos. En 1935 arribó la empresa General Motors, quien posteriormente se convertiría en el mayor fabricante de vehículos a nivel mundial y a esta le siguieron Chrysler, VAMSA, Dina Nacional, Volkswagen y Nissan mexicana. También instalaron plantas de ensamblado Packard, Mercedes Benz y Borgward, por citar a las principales, de las cuales en la actualidad algunas ya han desaparecido.

Es importante señalar que en este periodo estas empresas centraron su actividad operacional en el montaje de vehículos destinados al mercado doméstico que anteriormente satisfacían con la importación de vehículos.

Dentro de las motivaciones, que señala en su investigación Vicencio (2007), que inicialmente tuvieron los fabricantes norteamericanos y posteriormente los europeos y asiáticos para invertir en México se encuentran “1) Reducción de los costos de producción, 2) Bajos costos de transporte, 3) Bajos salarios. Principalmente los utilizados en la mano de obra usados en tareas de montaje y 4) Expectativas de un mercado factible de monopolizar.” (pág. 214).

Como se observa, los criterios valorados por las ETN desde su decisión de inversión en México han sido de carácter económico en función del costo beneficio que les implica

ensamblar vehículos para su posterior exportación al mercado mundial y la factibilidad de monopolizar el mercado interno.

4.3.2. Crecimiento basado en la sustitución de importaciones (1962-1976)

En esta fase se considera que la fabricación de vehículos se realizaba desde 1925, no obstante es hasta 1962, cuando el gobierno federal emite el primer “Decreto Automotriz”, mismo que da origen al desarrollo automotriz en México de manera institucional.

En dicho periodo se caracteriza por plantas exclusivamente de ensamble de las cuales el 20 % de los componentes eran de origen nacional, mientras que las ventas se cubrían principalmente con vehículos importados.

Destaca que en este periodo el Decreto Automotriz se enfocaba al mercado interno resaltando las siguientes políticas:

- Se limitaron las importaciones de vehículos.
- Se limitó la importación de ensambles principales completos como motores y transmisiones.
- Fijó en un 60 % el contenido nacional mínimo para los vehículos fabricados en territorio nacional.
- Limitó a un 40% de capital extranjero las inversiones en las plantas fabricantes de autopartes.
- Estableció un control de precios con el fin de contener las utilidades e incentivar un incremento de la productividad.

Cabe resaltar, con base a lo señalado por Vicencio (2007), que en esta fase y bajo el esquema regulatorio señalado se dieron los siguientes acontecimientos:

- En 1964 Volkswagen, que desde una década antes se dedicaba a la comercialización de vehículos importados, inicia sus operaciones de ensamble en el Estado de México y tres años después traslada su centro de producción al Estado de Puebla.
- Ford hace una expansión de su producción en 1964 e instala dos nuevas plantas en el Estado de México, en tanto que General Motors inaugura el complejo de motores y fundición en Toluca en 1965, destinado principalmente a proveer de motores de 6 cilindros y partes de fundición a la planta localizada en la Ciudad de México.

- Siguiendo el mismo camino Chrysler abre una planta de motores en Toluca en 1964 y en 1968 inaugura su planta de ensamble.
- Finalmente, Nissan Mexicana, que quedó constituida desde 1961 y que comercializaba vehículos en México desde 1959, inicia las operaciones en la planta de la Ciudad Industrial del Valle de Cuernavaca (CIVAC) en el Estado de Morelos fabricando el Datsun Sedan Bluebird.
- Ante el proteccionismo del mercado doméstico, la industria automotriz creció notablemente y de los 96, 781 vehículos que se fabricaron en 1965 se pasó a 250, 000 unidades en 1970.

El Decreto Automotriz publicado el 25 de agosto de 1962, condicionaba la fabricación de vehículos automotores en México. Pretendía aumentar la integración nacional hasta el 60 % del costo de fabricación, propiciando el establecimiento de una industria de tipo horizontal, con algunas excepciones, ya que las fábricas de automóviles y camiones que disfrutaban de cuota de ensamble sólo podían producir el motor y realizar los procesos de ensamblado final del vehículo en sus propias instalaciones. Las otras partes se debían fabricar a través de empresas independientes.

En cuanto a los antecedentes de la organización empresarial de la naciente industria automotriz, resulta conveniente señalar que se encontraba organizada por dos ramas principales: a) La industria terminal encargada de fabricar el motor, la transmisión y demás conjuntos mecánicos, así como del ensamble final del vehículo hasta ponerlo a la venta bajo su marca, y b) La industria auxiliar, fabricante de las demás partes del automóvil. Esta forma de producción entre dos grupos industriales se conoce con el nombre de industria horizontal y es fundamentalmente de modelo norteamericano, frente a la llamada de integración vertical, organizada de modo que en una sola fábrica se realiza la producción completa.

Lo anterior, en palabras de Rene Espinoza (1974) permite explicar la razón por la cual el país optó en aquellos años por el modelo de industria horizontal dado que:

México escogió la forma de desarrollo horizontal, que da a las plantas norteamericanas alguna ventaja y cierta hegemonía sobre el mercado mexicano, ya que los proveedores habituales ya establecidos, están más preparados para surtir los productos que requiere este tipo de vehículos, que los necesarios para los automóviles europeos, fabricados con base en el sistema métrico decimal. Esta decisión fue en gran parte la causa de que se dificultara al comienzo la participación de empresas no americanas,

así como la reducida producción de los modelos pequeños o populares al principio. (págs. 117-118).

El anterior esquema de organización empresarial permite vislumbrar las decisiones de inversión considerando los recursos y capacidades, entre otras decisiones, que resulten más conveniente en una estrategia de incursionar en un sector industrial de la economía, como es el caso del sector automotriz

4.3.3. Competitividad internacional a través de la protección comercial y promoción de las exportaciones (1977-1989)

Con la publicación del decreto en 1972 y con las características que se presentaban en el entorno económico de aquellos años, se implementaron nuevas políticas encaminadas a regular el mercado de la siguiente forma:

- Se redujo el porcentaje de contenido nacional mínimo para vehículos destinados al mercado de exportación.
- Se obligaba a los fabricantes de la industria terminal a exportar un equivalente del 30% del valor de sus importaciones.

Uno de los problemas que se observó en dicho periodo, es que, no obstante en la teoría se acoplaba a las nuevas necesidades del mercado, en la realidad y ante lo obsoleto de la infraestructura de producción el avance fue mínimo y para 1975 las exportaciones de la industria automotriz se encontraban por debajo del 16% de lo que el sector importaba, por lo que la balanza comercial del mismo año entró en crisis.

La explicación del cambio de modelo por parte del gobierno federal, se atribuyen a dos factores principales:

- México como país productor, se vio en dificultades de enfrentar los efectos de la crisis del petróleo y los consiguientes y crecientes déficit en la balanza de pagos.
- La devaluación del peso en 1976 y la recesión que sobrevino afectaron severamente a la industria automotriz.
- La crisis de la balanza de pagos, fue el factor que determinó que el sector automotriz, entre otros, debía de modernizarse y ser más competitivo. Aunado a las grandes expectativas que se tenían debido al descubrimiento de yacimientos petroleros y por ende el desarrollo que se esperaba derivado de ello en el país.

El gobierno pública un nuevo Decreto Automotriz en 1977, cuyo objetivo principal era el de convertir al país en un exportador altamente competitivo y por lo tanto abrió las inversiones al capital extranjero.

Dicho decreto mantenía un estricto control sobre la balanza comercial de los fabricantes de la industria terminal, a los cuales les media el valor de sus importaciones incluyendo lo que les era transferido por sus proveedores directos. Este decreto incluía que al menos el 50% del intercambio comercial de las compañías armadoras debía de provenir de la exportación de autopartes localmente producidas, mientras que como otra medida de protección al sector nacional de las autopartes, no se permitía que los capitales foráneos tuvieran la mayor participación de las inversiones.

Para entonces, los Estados Unidos observó que uno de sus más notables competidores en la producción de vehículos era Nissan, la cual se caracterizaba por producir vehículos más pequeños, más eficientes y económicos, que afinales de la década de los 70 comenzaban a penetrar su mercado, pero que además, eran fabricados en plantas que se fueron instalando a lo largo y ancho de la Unión Americana.

Esto orilló, en palabras de Arturo Vicencio (2007) a que:

El sector automotriz norteamericano decidiera estratégicamente invertir en plantas ubicadas al norte de México, donde comenzó a llegar una importante fuente de recursos económicos convertidos en centros de producción.

A modo de ejemplo, se puede señalar las plantas de ensamble y motores que General Motors instaló en el complejo de Ramos Arizpe, Coahuila en 1981, que en su momento representó la inversión más grande de esa corporación en toda América Latina. De igual forma la planta de motores de Chrysler, también en Ramos Arizpe en 1981, la planta de motores de Ford en Chihuahua en 1983 y la de ensamble en Hermosillo Sonora en 1986 en conjunto con Mazda dedicada al mercado de exportación, misma que en ese momento representó la planta de ensamble con el más elevado nivel de tecnología en México. (pág. 217)

Cabe resaltar que la transferencia de tecnología jugó un papel muy relevante en este proceso de reestructuración industrial reflejado en la puesta en marcha de distintas plantas productivas en las que el equipo, maquinaria y las nuevas condiciones de trabajo contrastaban considerablemente con las viejas plantas de los años 70.

En cuanto a la fuerza de trabajo la mayoría de los trabajadores eran jóvenes, más calificados y mejor entrenados para realizar una gama muy amplia de tareas. Las

promociones y asignaciones especiales comenzaron a basarse en el desempeño individual y las aptitudes de los trabajadores y no únicamente por su antigüedad en las empresas. Además los salarios se encontraban por encima del promedio de lo que se pagaba en el sector manufacturero.

Dentro de las características relevantes de este periodo, se debe de considerar que las empresas transnacionales fueron evolucionando hacia un modelo de expansión basado en el desarrollo de manera principal del sector externo.

En suma, Arnulfo Arteaga (2003) concluye que:

En el Decreto que fija las bases para el desarrollo de la industria automotriz (1972) y el Decreto para el fomento de la industria automotriz (1977), respectivamente, se dispone de una serie de estímulos fiscales como son: eliminación de impuestos de importación y ensamble, devolución de impuestos causados por el incremento de las importaciones, reducción y después eliminación de impuestos causados por la importación de maquinaria y equipo no producidos en el país, autorización para depreciarla en forma acelerada, y también se fija a las empresas un presupuesto anual de divisas basado en una cuota inicial autorizada y en las exportaciones netas que realicen con las cuales se pretendía disminuir las importaciones y convertir a la industria en generadora neta de divisas y así contribuir al equilibrio de la balanza de pagos del país. (pág. 96)

Por lo anterior, el gobierno federal establece las bases que reconfigurarán al sector automotriz por medio de estímulos fiscales, eliminación de impuestos y devolución de los mismos que permitirán un mayor dinamismo en la industria automotriz en México.

4.3.4. El principio de la liberación comercial (1990-1997)

Los factores internacionales que pugnaban por la liberación comercial por medio de los tratados y acuerdos que los países establecían para el tráfico comercial, fueron la razón por la cual en el periodo del presidente Carlos Salinas de Gortari se promulgó un nuevo Decreto Automotriz en diciembre de 1989.

Este decreto se enfocaba a orientar la modernidad del sector automotriz por medio de la inversión y desregulación económica que permitiera paulatinamente lograr niveles de modernización y desarrollo en el sector.

Incluso en el nombre designado “Decreto para la modernización y promoción de la industria automotriz”, dejaba claro la autorización de importación de automóviles nuevos

por primera vez desde 1962, siempre y cuando la industria terminal mantuviera un saldo positivo en su balanza comercial.

Las compañías recibieron concesiones fiscales por el equivalente al 30% de sus inversiones, en tanto que se fortaleció de igual forma a la industria de autopartes al fijarse que como mínimo los vehículos fabricados en territorio nacional debían incluir al menos el 36% de sus componentes fabricados localmente, permitiendo excepciones en los vehículos de exportación.

Este periodo resultó relevante en virtud de la política de promoción de exportaciones que el gobierno impulsó por medio del Decreto y las adiciones realizadas en 1995 fueron la respuesta al déficit comercial, como observa Víctor W. Sosa (2005):

El déficit comercial de la industria automotriz es atribuible a la industria auxiliar. En el periodo 1983-1994, no hubo un solo año en el cual los bienes que tienen su origen en esta rama de actividad económica hayan arrojado un superávit en sus cuentas con el exterior. Por el contrario, la rama productora de automóviles terminados fue superavitaria en todos los años de este lapso, pues en el caso de los bienes que en ella se originan, las exportaciones anuales superan invariablemente a las importaciones. (pág. 207)

Es decir, la industria automotriz ya no puede ser un sector al cual se le controle de manera interna por medio de Decretos presidenciables, la apertura comercial está produciendo una industria con un alto contenido transnacional que se guía por la oferta y la demanda y donde el mercado internacional ocupa un papel preponderante.

4.3.5. El Tratado de Libre Comercio y la liberación paulatina de la industria automotriz

Con la firma del TLCAN la industria automotriz en México informa Vicencio (2007) “reportó un importante crecimiento, por ejemplo el PIB específico en México subió en promedio en un 8.8 % entre 1998 y 1999. La desregulación gradual del sector a partir de 1994 hasta hacerse total a partir del 2004 ha creado oportunidades de negocios para compañías del exterior” (pág. 221) y ello está obligando a los fabricantes de autopartes instalados en el país a elevar la calidad y reducir los costos de producción de sus productos con el fin de mantener y/o incrementar sus negocios después del año 2003 para lo cual deben de cumplir los requerimientos de los mercados de exportación.

De entre los aspectos más relevantes enumerados por Vicencio en su investigación, menciona que la firma del TLCAN trajo consigo:

- ✓ Las tarifas arancelarias a las importaciones fueron reducidas a la mitad.
- ✓ La tarifa de importación de automóviles y camiones ligeros se redujo de un 20% a un 10% acordándose su eliminación por completo a partir del año 2004.
- ✓ 16% de las fracciones de autopartes sufrieron reducción de las mismas tarifas inmediatamente, 54% en el periodo de los primeros 5 años posteriores, quedando desgravadas en su totalidad al cabo de diez años.
- ✓ En concreto, la tasa arancelaria sobre las autopartes, paso de 14% en 1993 a 10% en 1994 y 3% en 1998.
- ✓ Se redujo de 1.75 a 0.8 el factor de compensación de la balanza comercial, con lo cual las compañías manufactureras instaladas en México pudieron acelerar el ritmo de sus importaciones.
- ✓ El margen de contenido nacional para vehículos fabricados en México se definió bajo el siguiente esquema: 34 – 36% en 1993, 29% en 1998 y 0% para el 2004.

Esto nos muestra la desregulación económica que el gobierno activamente comenzó a aplicar al sector automotriz y donde la apertura comercial a raíz del TLCAN reconfiguró una nueva organización empresarial encaminada a fortalecer los flujos de IED que vieron en el rubro automotriz un importante sector de desarrollo.

4.3.6. Enfoque moderno hacia el fortalecimiento de la competitividad y desarrollo del mercado interno

En el periodo de gobierno del presidente Vicente Fox se publica el “Decreto para el apoyo de la competitividad de la industria automotriz terminal y el impulso al desarrollo del mercado interno de automóviles”, en este decreto el gobierno federal reconoce la necesidad de crear nuevos mecanismos que propicien el incremento de la competitividad del sector automotriz, buscando entre otras cosas, el fortalecimiento del mercado interno.

El decreto contempla:

- Seguir estimulando la llegada de inversiones para la construcción y/o ampliación de instalaciones de producción en México.
- Disminución de los costos de las importaciones vía reducción arancelaria.
- Autorización de registro de nuevas compañías productoras en la industria terminal en territorio nacional (siempre y cuando su inversión en activos fijos sea de 100 millones de dólares) y contemplen la fabricación de 50 mil vehículos anuales como mínimo, con un plazo para el cumplimiento de tres años a partir del inicio de las operaciones.
- Beneficios a la importación de ciertos vehículos con tasa cero en aranceles, alcanzando volúmenes de hasta el equivalente 10% de la producción del año inmediato anterior.
- Autorización a empresas para la importación de mayores cantidades de vehículos, siempre y cuando presenten compromisos concretos de incrementar la inversión a fin de ampliar su infraestructura de producción en México, continúen con programas de capacitación y desarrollo, desarrollen proveedores locales y transfieran su tecnología a proveedores de primer y segundo nivel. (Decreto para el apoyo de la competitividad de la industria automotriz terminal y el impulso al desarrollo del mercado interno de automóviles, 2003)

Estas medidas tienen como objetivos el arribo de IED al sector automotriz por medio de la construcción o ampliación de plantas automotrices en el país aunado a los topes mínimos de inversión y fabricación vehicular, así como la promoción a la creación de proveedores locales a los cuales se les realice transferencia de tecnología.

Posteriormente, en el periodo del presidente Felipe Calderón Hinojosa quien enfrenta la crisis mundial, la cual ha sido consignada en el año 2008, misma que ha tenido diversas interpretaciones por parte de los especialistas, pero que en su mayoría parten del desastre del mercado subprime en las hipotecas norteamericanas. No obstante, para algunos economistas interpretan la crisis económica como una serie de decisiones equivocadas las cuales fueron tomadas a lo largo de muchos años lo cual la llevó finalmente al estallido de la burbuja financiera. Por ejemplo para el exsecretario de Hacienda y Crédito Público en México, el Dr. Pedro Aspe (2009) en su artículo publicado en la Revista CNNExpansión señala:

El verdadero origen radica en varias causas que fueron acumulando durante años y entre las que destacan las siguientes: 1) el sostenimiento durante varios años de una política monetaria errónea y laxa por parte de la Reserva Federal; 2) la autorización de la SEC, en 2004, que permitió aumentar el apalancamiento de la banca de inversión; 3) las bajas impositivas, a partir de 2001, a las empresas y a las ganancias de capital que distorsionaron los incentivos al ahorro, aumentando peligrosamente el déficit fiscal, y 4) la estructura de compensaciones a los ejecutivos en las empresas públicas en la forma de “opciones sobre acciones”, que se transformó en un incentivo para presentar resultados manipulados (Aspe Armella, 2009)

Es claro que para el Dr. Aspe la crisis norteamericana tuvo un gran componente financiero y que derivó negativamente en la economía real que a su vez afectó el gasto del consumidor y que al contagio de los mercados generó una recesión económica mundial. En su análisis menciona que en Europa de igual forma existe crisis inmobiliaria en España, Reino Unido e Islandia, además las tasas de crecimiento de toda la eurozona se encuentran sumamente debilitadas. En cuanto a Asia, señala, las tres economías más grandes de la región también tienen problemas ya que Japón se encuentra en recesión y tanto China como India están en recesión al mismo tiempo. En suma la crisis mundial adolece por un bajo nivel de consumo, menores ingresos y desempleo creciente.

Evidentemente ante este escenario la industria automotriz se vio severamente afectada a nivel mundial, pero en el caso particular de México Aspe plantea 7 áreas importantes de la economía mexicana, las cuales involucran al sector automotriz que a su decir:

Por lo tanto deben de quedar muy claro los mecanismos de transmisión de la crisis de Estados Unidos a México: 1) menores remesas, por menores empleos y salarios de nuestros compatriotas en EU; 2) afectación en el precio y en la cantidad de petróleo que compran; 3) desplome de la actividad en la industria automotriz por el recorte de los gastos discrecionales del consumidor, 4) desplome de la industria de bienes de consumo duradero; 5) severa caída de la inversión extranjera directa; 6) desplome de las transacciones fronterizas y 7) caída del turismo, gasto por excelencia discrecional. (Aspe Armella, 2009)

Todos estos elementos son importantes para explicar la afectación de la crisis mundial en México, pero para efectos de esta investigación, resulta importante la crisis en el sector automotriz por las implicaciones que tuvieron en el país.

Si a nivel mundial la consecuencia de la crisis afectó al sector financiero, por ejemplo el cuarto banco de inversión más grande de Estados Unidos, Lehman Brothers, el cual destruyó alrededor de 75, 000 millones de dólares de valor y dejó 200, 000 millones de dólares de deuda sin contraparte. En el sector automotriz, la noticia de suspensión de pagos declarada por General Motors (GM) cimbró el mundo de los negocios y demostró que la gran presencia que tuvo GM en el sector por cerca de un siglo llegaba a su fin y donde la Japonesa Toyota le arrebató el liderazgo.

Lo anterior evidenció una reconfiguración del mercado en la industria automotriz en donde los nuevos esquemas de producción flexible implementados por los japoneses fueron la asunción de una nueva reestructuración mundial que comenzaron a desplazar a empresas norteamericanas tan emblemáticas como GM, Chrysler y Ford, es decir, el sistema Fordista el cual tradicionalmente se basaba en la línea de montaje por el del sistema de producción Toyota.

El fin de esta época, en palabras del investigador Juárez (2011) se determinó por:

El colapso de GM que inició en el mes de octubre de 2008, adquiere naturaleza de bancarrota el primero de junio de 2009, cuando la gerencia de la transnacional solicita ante un juez de Nueva York acogerse al Capítulo 11 de la Ley de Quiebras, en muchos sentidos significa, para la industria automotriz norteamericana el fin de una época que cubrió gran parte del siglo XX, años en que esta corporación dominó la producción mundial de automóviles y asociaba su estatus y bonanza con la salud de la economía del país capitalista más poderoso del mundo, lo que es bueno para GM es bueno para los Estados Unidos, rezaba un adagio muy popular de los años setenta. (pág. 67)

Como se observa, la crisis mundial de 2008 evidenció el fin de una época en el sector automotriz, principalmente en el norteamericano, es decir, las empresas como Ford, General Motors y Chrysler fueron desplazadas paulatinamente por la empresa Toyota con lo cual se dio la transición del sistema productivo taylorismo-fordismo al paradigma de producción flexible, el cual tuvo su origen en Japón dentro de las fábricas de la empresa Toyota posterior a la Segunda Guerra Mundial. Este nuevo sistema de producción se basó en las innovaciones tecnológicas aplicadas por los japoneses al sistema de producción norteamericano con lo cual fueron perfeccionados los sistemas de producción en la denominada cadena de valor automotriz que se basaban en el just in time correlacionada en una innovación

permanente que permitiera eficientar la producción y lograr importantes ahorros en el proceso.

Este nuevo paradigma de igual forma revolucionó la organización empresarial como apuntan los investigadores Flores et al (2011) en virtud de que “Se inició la formación de redes entre las grandes, medianas y pequeñas empresas, basadas en la informática, estrecha cooperación tecnológica, capacitación, planeación de la inversión, producción justo a tiempo y control de calidad” (pág. 102)

Como era de esperarse, la implementación del sistema Toyota generó una nueva relación empresarial en la cual la cooperación tecnológica, capacitación, planeación, rigurosos controles de calidad, inversiones inherentes al nuevo modelo fueron los detonantes para la configuración de alianzas estratégicas o redes empresariales que imprimieron mayor dinamismo a la producción automotriz y permitieron una mayor penetración en los mercados mundiales bajo esquemas innovadores empresariales y de producción.

4.4. Aspectos generales sobre la producción, exportación e inversión extranjera directa del sector automotriz en México.

Previo a abordar el caso de VWM, es importante resaltar la importancia que ha tenido el sector automotriz en el país, en cuanto a su capacidad de manufactura y exportación de vehículos en el mundo. Esto permitirá observar el crecimiento que ha logrado a través de los años, la posición que ocupa en el ranking mundial y la manera en que la IED está dirigiendo sus inversiones a México. Los beneficios que los inversores identifican en México y con base al estudio realizado por Boston Consulting Group (2012) el cual menciona:

- La participación de México en las exportaciones la coloca como la industria manufacturera más importante, tan solo en el año de 2012, la industria automotriz nacional exportó el 23.5% del valor de las exportaciones totales y el 29% del total del sector manufacturero, ubicándose por arriba de las petroleras.
- En el 2012, la industria automotriz mexicana ocupó el octavo lugar en la producción de vehículos automotores, posicionando a México entre los principales productores a nivel mundial.
- En el 2012, México es el 4° exportador de vehículos automotores en el mundo.

- En promedio, las remuneraciones de la industria automotriz terminal en México equivalen a 2.3 veces las del resto de las manufacturas.⁵

En el periodo de tiempo señalado es de destacar el dinamismo exportador del sector automotriz, sus niveles de producción que lo colocan como el octavo productor a nivel mundial y las remuneraciones que en promedio superan al resto de las manufacturas.

4.4.1. Producción.

Esta información dio pauta a la elaboración de un cuadro comparativo en donde se tomó como referencia una muestra de 15 países que destacan en la producción a nivel mundial en el periodo comprendido de 2006 a 2014, a esta muestra se le aplicó la Tasa Compuesta de Crecimiento Anual (TCCA) para observar el comportamiento de su producción mundial de vehículos, los cuales se presentan en la siguiente tabla:

Cuadro 24. Producción mundial de vehículos en el periodo 2010-2014

(Miles de vehículos)							
Posición	País	2010	2011	2012	2013	2014	TCCA 2010-2014 %
1	China	18,265	18,418	19,272	22,117	23,773	6.81
2	EE.UU.	7,761	8,654	10,336	11,066	11,661	10.71
3	Japón	9,626	8,399	9,943	9,630	9,775	0.38
4	Alemania	5,906	6,311	5,649	5,718	5,908	0.01
5	Corea del Sur	4,272	4,657	4,562	4,521	4,525	1.45
6	India	3,537	3,936	4,175	3,898	3,840	2.08
7	México	2,345	2,680	3,002	3,055	3,365	9.45
8	Brasil	3,648	3,406	3,403	3,712	3,146	-3.63
9	España	2,388	2,354	1,979	2,163	2,403	0.16
10	Canadá	2,071	2,135	2,463	2,380	2,394	3.69
11	Rusia	1,403	1,988	2,233	2,184	1,887	7.69
12	Tailandia	1,645	1,478	2,429	2,457	1,880	3.39
13	Francia	2,228	2,295	1,968	1,740	1,817	-4.97
14	Inglaterra	1,393	1,464	1,577	1,598	1,599	3.51

⁵ Encuesta Mensual de la Industria Manufacturera. INEGI

15	Irán						-9.11
		1,599	1,649	1,000	744	1,091	
Subtotal		68,087	69,824	73,991	76,983	79,064	3.81
	Otros						-2.25
		11,705	10,240	10,246	10,522	10,685	
	Total mundial	79,792	80,064	84,237	87,505	89,749	2.98

Fuente: *Realizada por el autor con información de OICA (Organización Internacional de Constructores de automoviles, 2015) con datos de 2010-20014. www.OICA.net

El siguiente cuadro fue ordenado con base al año 2014, es decir, se consideraron las últimas cifras del 2014 en función de que hubo un reacomodo en el ranking internacional, por ejemplo, México pasó del octavo lugar al séptimo y en el caso de Brasil, pasó del séptimo lugar al octavo.

Del cuadro anterior, resalta el vertiginoso crecimiento que ha tenido China en el periodo 2010-2014, de una TCCA del 6.81%, de igual forma se muestra la recuperación de EE. UU., país que sufrió una importante caída en su producción por la crisis financiera y representó en el periodo una TCCA de 10.71%

En cuanto a México su TCCA fue de 9.45 %, mayor que la de Brasil, país al que ha desplazado y que tuvo una TCCA negativa de -3.6 %.

4.4.2. Exportación

A nivel internacional, la industria automotriz es una palanca de desarrollo para otros sectores de alto valor agregado. Esta industria se ha destacado por ser precursora de la competitividad en las regiones donde se ha establecido, ya que ha generado una importante derrama de capacidades tecnológicas así como un mayor desarrollo del capital humano.

Por otro lado, resulta interesante analizar los destinos de sus exportaciones por regiones que presentó en el primer semestre de 2015, ya que permite observar el dinamismo exportador por regiones económicas y la manera en que se incrementa su presencia a nivel mundial y, por otro lado, las regiones en las que tiene poca o nula presencia y que le pueden representar una oportunidad de negocios:

Cuadro 25. Exportación de vehículos de México por país de enero a junio de 2015

Región	Enero-junio 2015	Participación
EE.UU	994, 817	70.8
Canadá	149, 857	10.7
Latinoamérica	126, 540	9.0
Europa	88, 028	6.3
Asia	42, 374	3.0
África	947	0.1
Otros	2, 895	0.2
Exportación acumulada Enero-Junio 2015	1, 405, 458	100

Fuente: Boletín de AMIA (Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, A. C., 2015)

Las tres regiones donde las exportaciones de vehículos mexicanos tienen mayor impacto son EE. UU, con el 70.8%, Canadá con el 10.7% y Latinoamérica con el 9.0%.

Como se observa los socios comerciales del TLCAN, EE. UU y Canadá, predominan en las exportaciones de México.

4.4.3. Inversión Extranjera Directa

Considerando la investigación de la CEPAL denominado “La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe (Comisión Económica para América Latina y el Caribe)”, entre 2000 y 2014 el sector automotriz representó el 8.2% de la IED recibida en México. Asimismo en los últimos años la IED en este sector se ha consolidado al registrar montos de 2, 370 millones de dólares en 2012 y 2, 933 millones de dólares en 2014.

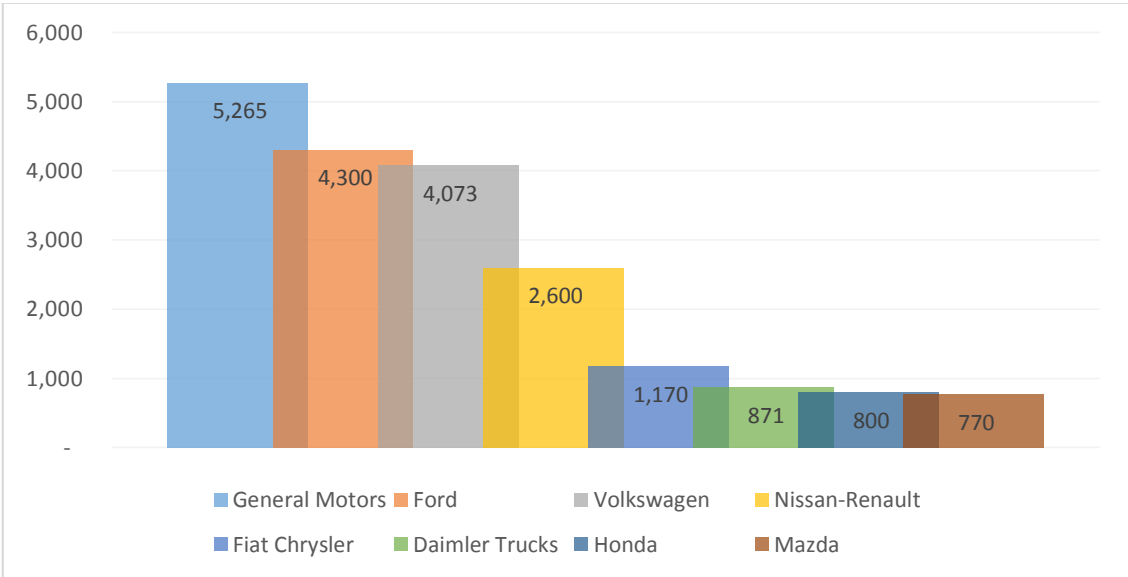
En el mismo sentido, entre finales de 2013 y principios de 2014, se inauguraron cuatro nuevas plantas que significaron inversiones por unos 4, 270 millones de dólares y representan una ampliación de la capacidad de producción cercana a 1 millón de unidades. Nissan-Renault en Aguascalientes (2, 000 mil millones de dólares), Honda en

Celaya (800 millones de dólares), Mazda en Salamanca (770 millones de dólares) y la nueva planta de Volkswagen en Puebla (700 millones de dólares). A esta se suma una nueva planta de Audi, del grupo Volkswagen, en Puebla (1, 300 millones de dólares) que entrarán en operación en 2016.

Destaca en esta información que en el periodo de 2007-2014, Volkswagen se ubica en el tercer lugar de inversión extranjera en México con un monto de 4, 073 millones de dólares.

Los aspectos señalados en cuanto a la producción, exportación e IED, permiten dimensionar el gran desarrollo que ha tenido el sector automotriz en los últimos años en México, de manera particular se analizará el caso de Volkswagen de México y el impacto que ha tenido en el sector.

Grafica 1. Inversión extranjera directa en el sector automotriz en México 2007-2014



Fuente: Elaboración propia con datos de la CEPAL y SE

Por lo anterior, se observa el creciente flujo de inversión extranjera directa en México en las distintas armadoras que tienen presencia en el país y que ha permitido consolidar su posición a nivel mundial.

Capítulo 5. Estudio de caso: Volkswagen de México

5.1. Introducción

La organización industrial en el sector automotriz ha permitido generar diversos niveles de desarrollo que se ven reflejados en la economía regional donde asientan sus inversiones, el caso de Volkswagen en el Estado de Puebla es un ejemplo de la manera en que la IED en cinco lustros ha tenido presencia en el Estado y ha llegado a ensamblar más de 10 millones de vehículos, ha tenido una fuerza laboral de 42 mil empleados pertenecientes a tres generaciones, su participación en el PIB estatal representa el 25.6%, además, si se considera la industria de autopartes que ha creado a su alrededor la cual suma un 15% más del PIB estatal, por lo que la organización genera de manera directa e indirecta el 40% del PIB en el Estado. (e-consulta.com, 2014)

Este enorme desarrollo, permite dimensionar la capacidad instalada de la empresa Volkswagen México (VWM) y considerar los aspectos operativos, cuantitativos y de organización que explican su presencia en el mercado nacional como internacional.

5.1.1. Objetivo general

Establecer la importancia de la empresa VWM en el ámbito nacional e internacional como una empresa transnacional que por medio de la IED ha mantenido una presencia permanente en México.

5.1.2. Objetivos específicos

- Conocer su capacidad de producción a nivel nacional
- Conocer su presencia en los mercados internacionales.
- Conocer su modelo de negocio.
- Conocer su estrategia de marketing y comercialización.

5.1.3. Justificación

VWM Puebla ha generado una importante derrama de capacidades tecnológicas y un mejor desarrollo en su capital humano. Destaca su amplia proveeduría y las ventajas competitivas, posición geográfica y acceso preferencial a otros mercados. Todo esto, en su conjunto, le ha permitido mantenerse como una de las principales organizaciones a nivel nacional e internacional y que ha permitido ser un polo de desarrollo regional ya que ha construido a su alrededor una gama de empresas de autopartes que se benefician de su presencia estratégica en el sector, aunado a una constante capacitación y remuneración a su fuerza de trabajo.

5.2. Indicadores del Estado de Puebla

Dentro del portal (Volkswagen de México, 2015) se mencionan los aspectos más importantes del Estado de Puebla, los cuales se presentan en la siguiente tabla:

Cuadro 26. Indicadores generales del Estado de Puebla

Estado de Puebla.	Es una de las 32 entidades federativas de México. Se localiza en el centro oriente del territorio mexicano. Colinda al este con el estado de Veracruz ; al poniente con los estados de Hidalgo, México, Tlaxcala y Morelos y al sur con los estados de Oaxaca y Guerrero . Puebla no tiene salida al mar, y presenta un relieve sumamente accidentado. Su superficie es de 34, 251 km ² , en la cual viven más de cinco millones de personas, que convierten a este estado en el quinto más poblado del país.
Capital.	Heroica Puebla de Zaragoza
Municipios.	217
Extensión.	34, 306 km ² , el 1.7% del territorio nacional.
Población.	5, 779, 829 habitantes, el 5.1% del total del país.
Distribución de población.	72% urbana y 28% rural; a nivel nacional el dato es de 78 y 22% respectivamente
Escolaridad.	8.0 (Segundo año de secundaria); 8.6 el promedio nacional.
Hablantes de lengua indígena de 5 años y más	11 de cada 100 personas. A nivel nacional 6 de cada 100 personas hablan lengua indígena.
Sector de actividad que más aporta al PIB estatal	Industrias manufactureras. Destaca la producción de maquinaria y equipo.
Aportación al PIB nacional	3.3%

Fuente: Elaboración con información del portal del Gobierno del Estado de Puebla.

De esta información destaca lo relacionado a la industria manufacturera y la producción de maquinaria y equipo, además de su aportación al PIB nacional de un 3.3%, esta información

permite establecer las ventajas comparativas que representa el Estado de Puebla a la IED automotriz.

5.2.1. Antecedentes de Volkswagen México.

En cuanto a la historia de la empresa VW de manera breve se mostrará un recuento cronológico de los aspectos más relevantes en la siguiente tabla, con base a la información de su portal, donde se muestra la manera en que se ha consolidado a lo largo de su historia en México:

Cuadro 27. Historia de la empresa Volkswagen en México

Año	Descripción
1954	<p>En 1954 una pequeña cantidad de empresarios unen sus esfuerzos para traer a México la sensación automovilística en Europa: El Sedán.</p> <p>Al iniciar 1954, el Príncipe Alfonso de Hohenlohe obtuvo la primera concesión para la distribución y servicio de automóviles en México, naciendo así la Distribuidora Volkswagen Central S. A. La creciente demanda de los productos generó de inmediato la apertura de nuevos establecimientos de las ciudades de Puebla, Guadalajara y Monterrey.</p>
1962	<p>En Xalostoc Estado de México, los señores Ernesto Krause y Rómulo O’Farril compraron la firma Automóviles Ingleses., para instalar la primera planta armadora: PROMEXA (Promotora Mexicana de Automóviles) que inició actividades en junio de 1962</p>
1964	<p>Cambió su denominación a Volkswagen de México S. A. de C. V.</p>
1967	<p>El Estado de Puebla reunió los requisitos y condiciones para la edificación del más importante proyecto automotriz a nivel nacional.</p> <p>En el mes de febrero de 1965 se escrituró la compra de dos millones de metros cuadrados para la construcción de la planta industrial. En julio de 1967 estaba lista para la producción.</p>
1968	<p>Significó grandes logros de la empresa ya que se lograron dos importantes metas: la unidad 100, 000 producida en México y el primer lugar en la venta de automóviles.</p>
1970	<p>En noviembre de 1970 nace el segundo miembro de la familia VW en México: El Safari, que rápidamente se colocó en el gusto del público. De este modelo se produjeron 60, 269 unidades hasta 1980.</p>

- 1971** Para satisfacer las necesidades de vehículos para pasajeros aparece la Combi una pieza de ingeniería destinada al sector de familias grandes y necesidades de carga.
- 1973** Es inaugurado el Centro de Capacitación más moderno y equipado de la industria nacional. VW inicia una nueva era participando en el mercado más exigente y competido del mundo se comienzan a exportar algunos sedanes a Estados Unidos de Norteamérica.
- 1974** Precedido de una gran aceptación en Brasil, su país de origen, llega el modelo Brasilia a México, alcanzando su producción de 72, 377 unidades hasta 1981.
- 1975** Como muestra de su liderazgo sale de las líneas de producción el vehículo 500, 000
- 1976** Ante la demanda de un amplio sector del mercado nacional se presentó La Hormiga, un camión de carga ligera de la cual se produjeron 3, 600 unidades hasta 1978.
- 1977** Comenzó a fabricar el Caribe, una bella pieza de ingeniería automotriz, produciéndose 302, 069 unidades en sus diferentes versiones.
- 1980** Se inaugura la más moderna planta de fabricación de automóviles VW, con una capacidad de producción diaria de 1, 200 motores enfriados por agua y 400 enfriados por aire.
- 1981** Es introducido el Jetta A1 o mejor conocido como el Atlantic, se fabricaron 103, 493 unidades. Desde esa época Golf, Jetta Caribe y Atlantic comienzan una nueva generación de vehículos alemanes específicamente de VW.
- 1984** Es presentado el Corsar cuya producción alcanzó 32, 966 unidades.
- 1987** Llegan a México los legendarios modelos A2 con lo cual VW sustituyó los modelos de Caribe y Atlantic por los Golf y Jetta modelos más desarrollados tecnológicamente y provenientes de la planta de Puebla.
- 1990** Es introducida la primera generación de Passat desde Alemania y se celebra record de producción con el Sedan 1, 000, 000 y 2, 000, 000 de automóviles ensamblados en México.
- 1994** Se realiza la exportación del Golf a Brasil entre ellos algunos ejemplares del Golf GT1, se introduce el Derby desde la filial de España (SEAT) al mercado mexicano.
- 1996** Llega el Pointer directo desde la fábrica brasileña de VW ya comenzaba la producción del Beetle en la planta de Puebla.
- 1998** Se realiza el lanzamiento a los mercados de México, EUA y Canadá del New Beetle, de igual forma el Pointer Pick up y el nuevo Derby.
- 1999** El Beetle es designado “El auto del año” en Norteamérica en el Autoshow Internacional de Detroit.

- 2000** Rompe record de ventas estimado del Jetta generación 4 en la planta armadora de Puebla.
- 2003** Alrededor del 66% de la producción mexicana de VW se exportó a EE. UU y Canadá, 12% a Europa y 1% a Sudamérica y el resto del mundo, quedando el 20% para el mercado nacional.
- 2004** Inicia la producción del modelo Bora/Jetta A5.
- 2008** Volkswagen de México celebra 10 años del lanzamiento del Beetle a los mercados mundiales; un millón de autos de este modelo producidos y Siete millones de vehículos fabricados por Volkswagen en México. Al cierre del mismo año, Volkswagen de México estableció un nuevo récord de producción histórico, al fabricar 450 mil 802 unidades.
- 2010** Volkswagen de México celebró la producción del vehículo ocho millones. Esta nueva marca histórica correspondió a un Bora TDI Laser Blue, modelo del que la empresa celebró también el haber producido un millón de vehículos, desde el año 2005.
- 2012** Volkswagen de México celebró la producción del vehículo 9 millones.
- 2014** Volkswagen de México celebró 50 años, y en ese marco se llevó a cabo el inicio de producción del Golf 7 en su planta de vehículos de Puebla. (2015)

Fuente: Elaborado con información de www.vw.com.mx et al.

Como se observa la presencia de VWM a través de los años se ha consolidado y representa un ícono en el sector automotriz nacional.

5.2.2. Información corporativa de Volkswagen México

En enero de 1964 se constituye la empresa Volkswagen de México S. A., la cual define su Misión, Visión, Principios y valores de la siguiente manera:

Misión

Entusiasmar a nuestros clientes en todo el mundo con automóviles innovadores, confiables y amigables con el medio ambiente, así como con servicios de excelencia, para obtener resultados sobresalientes.

Visión

- ✓ Somos una empresa exitosa que genera utilidades de manera sustentable.
- ✓ Somos líderes en el mercado mexicano, logrando satisfacer y retener al cliente ofreciendo un servicio excelente.
- ✓ Somos competitivos y confiables en el desarrollo y la producción de vehículos y componentes.

- ✓ Somos un socio comercial atractivo para proveedores y concesionarios, estableciendo con ellos relaciones sustentables.
- ✓ Somos un equipo de colaboradores competentes, comprometidos y satisfechos.
- ✓ Contamos con procesos innovadores, confiables y transparentes, enfocados a una calidad excelente y la satisfacción de nuestros clientes.

Sus Principios corporativos

- Orientación a la mejora continua de nuestros procesos.
- Cumplir con los requisitos nacionales, internacionales y del Grupo Volkswagen en materia de:
 - ✓ Calidad en los productos y servicios, prevención de la contaminación ambiental, seguridad y salud laboral.
 - ✓ Fomentar una actitud de excelencia en todos nuestros colaboradores y socios comerciales

Sus Valores corporativos

- Cercanía al Cliente
- Alto Desempeño
- Crear Valores
- Capacidad de Renovación
- Respeto
- Responsabilidad
- Desarrollo Sustentable

Su misión, visión, principios y valores expresan los elementos y convicciones que han hecho que VWM mantenga un crecimiento aparejado con la innovación tecnológica, calidad de producto y responsabilidad social.

5.2.3. Modelo de negocios de VWM

VWM, es considerada una agrupación industrial la cual es denominada cluster automotriz, en el cluster se desarrolla la denominada cadena de valor que determina la arquitectura y el grado de importancia que representarán las demás empresas en el proceso de agregación de valor al producto final.

En el Estado de Puebla la VWM es la empresa líder que coordina a lo largo de la cadena de valor las interrelaciones comerciales que establece con diversos proveedores, propiamente estos proveedores se encuentran establecidos en el Parque Industrial Finsa-Puebla en donde predomina el sistema modular y un sistema de logística que obedece a los principios de justo a tiempo.

Entre los aspectos más importantes de este modelo podemos citar los siguientes:

- Proceso de desintegración vertical
- Proveedores extranjeros
- Subcontratación (servicios no estratégicos)
- Transferencia de tecnología
- Coordinación de producción modular en la ensambladora VWM-Puebla.

Cabe resaltar que en el proceso de desintegración vertical implicó que la VWM negociara con los grandes proveedores internacionales para que se instalaran geográficamente cerca de sus operaciones productivas. Por ejemplo, para el año 2005, la VWM Puebla contaba ya con casi 300 proveedores en México, a los cuales les compraba alrededor de 2000 mil millones de dólares por concepto de autopartes de ese año. De estos 300 fabricantes de autopartes, 72 empresas se encuentran ubicadas exclusivamente en los corredores industriales de Puebla y Tlaxcala. (García Garnica & Lara Rivero , 2010)

Mapa 1. Corredores industriales en los estados de Tlaxcala y Puebla



Fuente: Inegi y H. Ayuntamiento de Puebla.

Para mantener los niveles de calidad la VWM por medio de su Instituto de Formación y Desarrollo (Infode), proporciona cursos y asesorías para lograr la certificación de auditores de procesos y sistemas, en concordancia con las normas de gestión ISO9000 y VDA.

Esta certificación de las normas internacionales de calidad es el primer paso para trabajar para la VWM, posteriormente los proveedores son sometidos a una tensión continua dada las evaluaciones que la ensambladora hace en las siguientes áreas:

- ✓ La mejora continua de productos y procesos.
- ✓ Los ahorros generados en costos.
- ✓ La excelencia en el desarrollo del producto.
- ✓ La funcionalidad de la estrategia de logística.
- ✓ El compromiso ecológico y los servicios ofrecidos.

De esta forma, la producción de cada módulo es subcontratada a uno o dos proveedores, para que produzcan de manera independiente, desarrollen la tecnología, mejoren la calidad y reduzcan los costos de cada módulo, lo cual permite importantes ahorros a la empresa.

Esta especialización del trabajo, posteriormente es integrada en la cadena de montaje justo a tiempo en la que se cuida de manera esmerada que todos los participantes aporten valor al producto en un esquema de coordinación y respetando los tiempos diseñados para cada proceso.

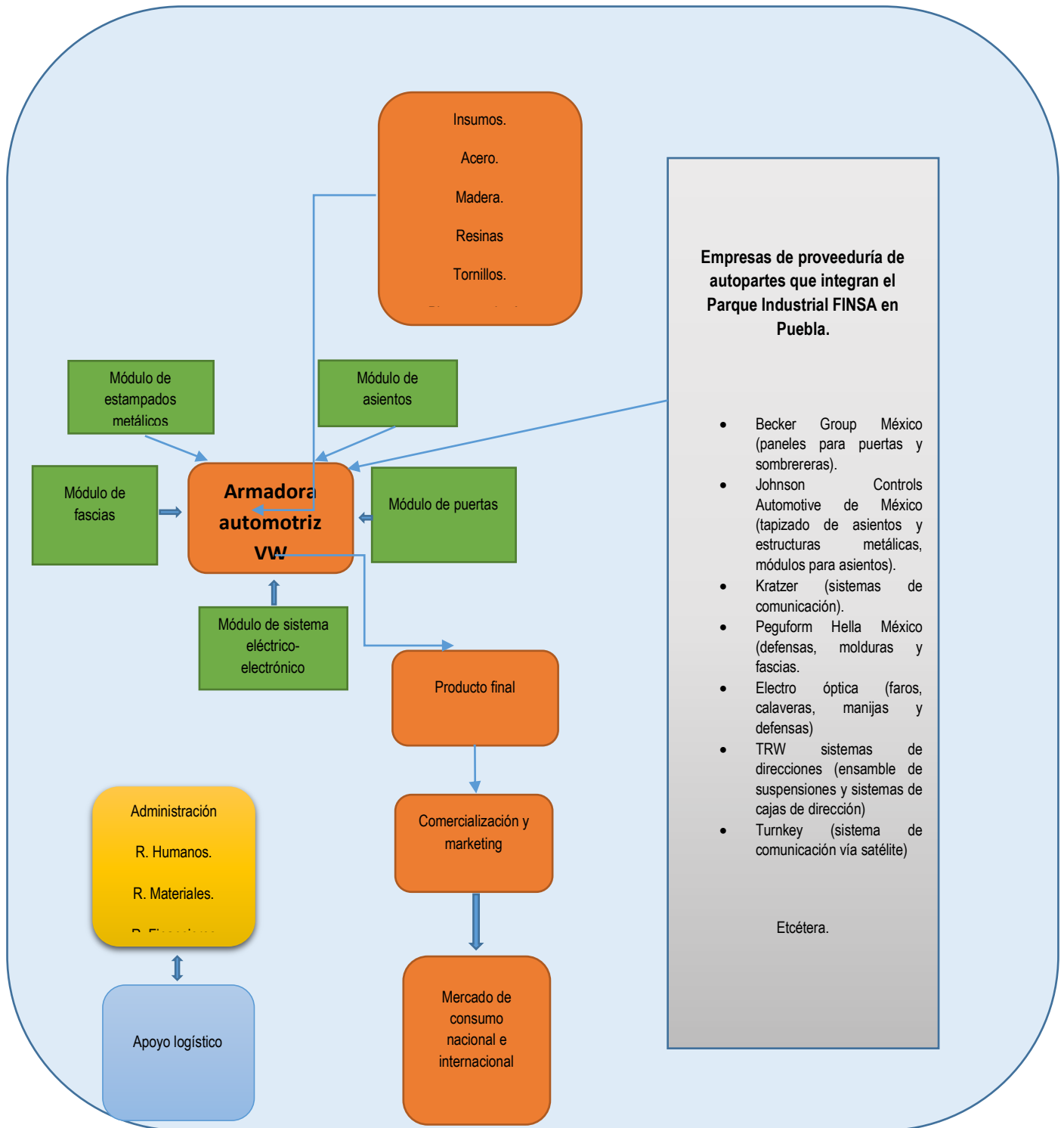
El eje central del sistema de coordinación es regulado por VWM, no obstante que toda su logística es realizada por algunos de sus proveedores en los que recae esta responsabilidad y que les obliga a mantener altos estándares de eficiencia y calidad industrial.

Este modelo de negocio identificado como cluster permite que a nivel regional se desarrollen empresas de ramas industriales similares en la que los canales de producción y distribución de mercancías intermedias se relacionen en torno a mercados finales y generan una gran dinámica empresarial.

En esta red empresarial coexisten fuertes lazos de interdependencia, dentro de la cadena productiva de valor, entre las empresas, los agentes que producen conocimientos, las instituciones puente (consultores) y los consumidores finales.

A continuación se presenta un modelo del cluster automotriz de la VWM, este modelo, hay que aclarar, es una abstracción creada por el autor a partir de la información inherente a la planta de VWM en el Estado de Puebla, la intención de dicho modelo es tener un acercamiento con la realidad de la organización industrial o cluster de la empresa para poder dimensionar su importancia regional y los vasos comunicantes que establece con empresas tanto de proveeduría como de autopartes que representan una gran sinergia de negocios, hecha la aclaración, se muestra gráficamente sus elementos de insumos, proveeduría, producción modular, producción final, organización administrativa, marketing y comercialización en los mercados de consumo tanto nacional como internacional en donde ofertan una amplia gama de vehículos atendiendo los gustos y preferencias de los consumidores, así como capacidad económica, formas de vida, edades, es decir, la segmentación del mercado en el que su marca es reconocida y tienen gran presencia, el modelo de cluster automotriz de VWM es el siguiente:

Diagrama 1. Modelo de la cadena de valor automotriz de VWM



Fuente: Realizada por el autor con información de VWM y proveedores.

5.2.4. Competidores de VWM

Las empresas automotrices que compiten en el mercado interno en México se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 28. Competidores de VMW

Empresa	Estado	Ciudad	Producto
Chrysler	Coahuila	Saltillo	Motores
			Camiones Ram
			Promaster
Ford Motor	México	Cuautitlán	Ford fiesta
	Sonora	Hermosillo	Ford fusión y Lincon
	Chihuahua	Chihuahua	Motores y fundición
General Motors	Coahuila	Ramos Arizpe	Chevrolet's y Cadillac
			Motores y transmisores
	Guanajuato	Silao	Chevrolet's, Cheyenes, Silverado
	Motores y Transmisiones		
	México	Toluca	Motores
	San Luis Potosí	San Luis Potosí	Chevrolet Aveo y Trax
			Transmisiones
Mazda	Guanajuato	Salamanca	Mazda 3
Honda	Jalisco	El Salto	CR-V
	Guanajuato	Celaya	Fit

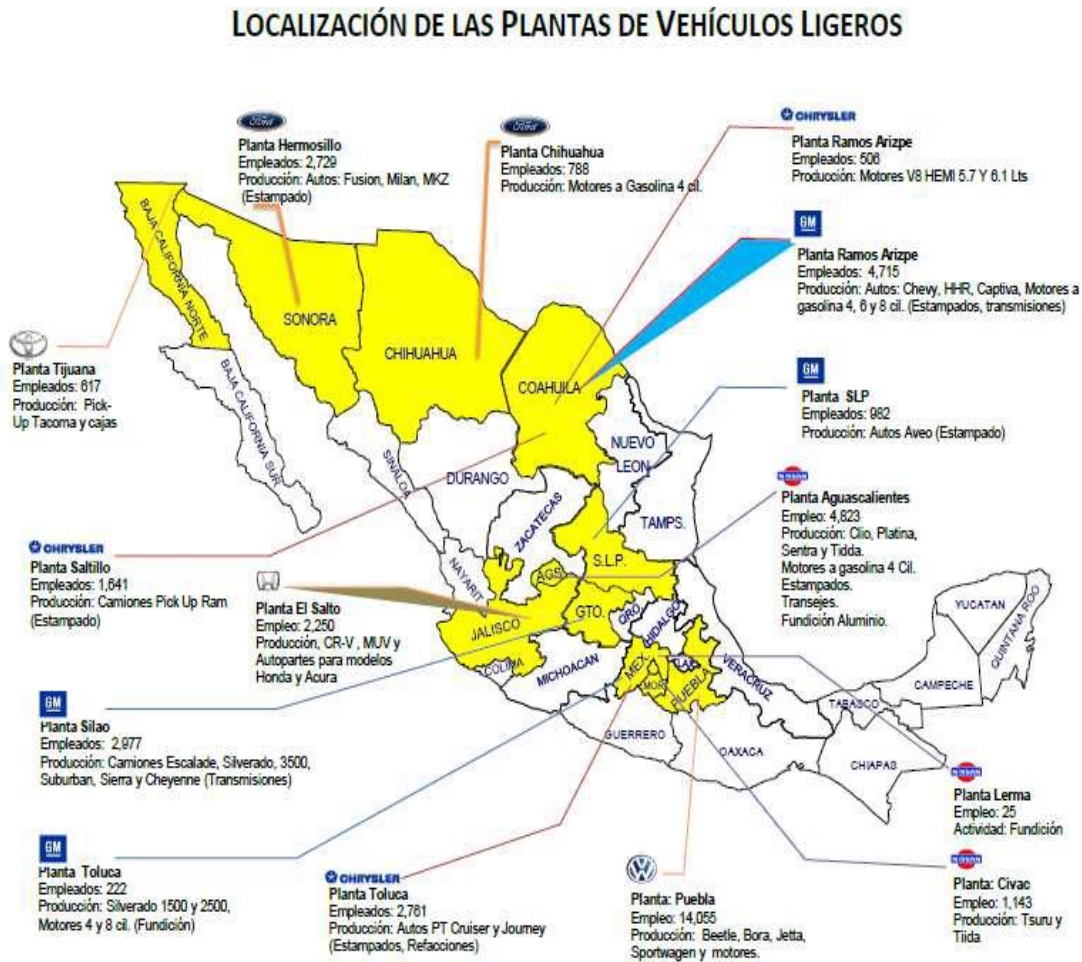
Nissan	Morelos	Civac	Camiones Pick up, Frontier, Tsuru, Tiida, Versa, etc.
	Aguascalientes	Aguascalientes 1	March, Versa, Sentra, Note. Motores 4 cilindros
	Aguascalientes	Aguascalientes 2	Sentra
Toyota	Baja California Norte	Tecate	Tacoma
Volkswagen	Puebla	Puebla	Beetle, Clásico, Jetta y Golf
	Guanajuato	G. Puerto interior	Motores de alta tecnología

Fuente: Recopilación de (Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, A. C., 2015) AMIA, con datos de páginas de internet y sus asociados.

El cuadro nos muestra a las empresas automotrices más importantes que tienen presencia en el mercado nacional, los Estados, las Ciudades y los productos que ensamblan. En el caso VWM su principal actividad se desarrolla en el Estado de Puebla donde se realiza el ensamble de sus vehículos, de igual forma en el Estado de Guanajuato construye los motores de alta tecnología.

Para tener una mejor panorámica se presenta un mapa realizado por la SE en su estudio “La industria automotriz en México 2012” donde señala la localización de plantas de vehículos ligeros, que contiene información de marca, localización de la planta, número de empleados, producción de los diferentes modelos de autos y si es el caso de la producción de motores, lo anterior permite tener una panorámica general de la segmentación del mercado automotriz en México en el año 2012 y que permite contrastar los datos con el año 2014 y 2015 respectivamente, lo cual permite establecer el dinamismo de la producción de VWM frente a sus competidores, el mapa contiene la siguiente información:

Mapa 2. Localización geográfica de ensambladoras en México



Fuente: (Secretaria de Economía, 2012)

De este grafico destaca que VWM en su planta de Puebla es una importante fuente de empleo que registró en el año 2012 arriba de 14, 000 puestos laborales, muy por encima de sus competidores.

5.2.5. Participación en el mercado nacional.

En cuanto a la participación que VWM ha tenido en el mercado nacional y con base a la información de AMIA (2015), se presenta la siguiente tabla en donde se muestra el comportamiento de las ventas del primer semestre del año 2015:

Cuadro 29. Participación en ventas por empresa automotriz en México

Empresa	Unidades	%
Nissan	160, 579	26.3%
General Motors	116, 251	19.1%
Volkswagen	101, 485	16.6%
FCA México	46, 934	7.7%
Ford	41308	6.8
Toyota	35, 444	5.8%
Honda	31, 875	5.2%
Mazda	25, 947	4.3%
Hyundai	11, 004	1.8%
Renault	10, 436	1.7%
Otros	28, 562	4.7%
Total	609, 825	100%

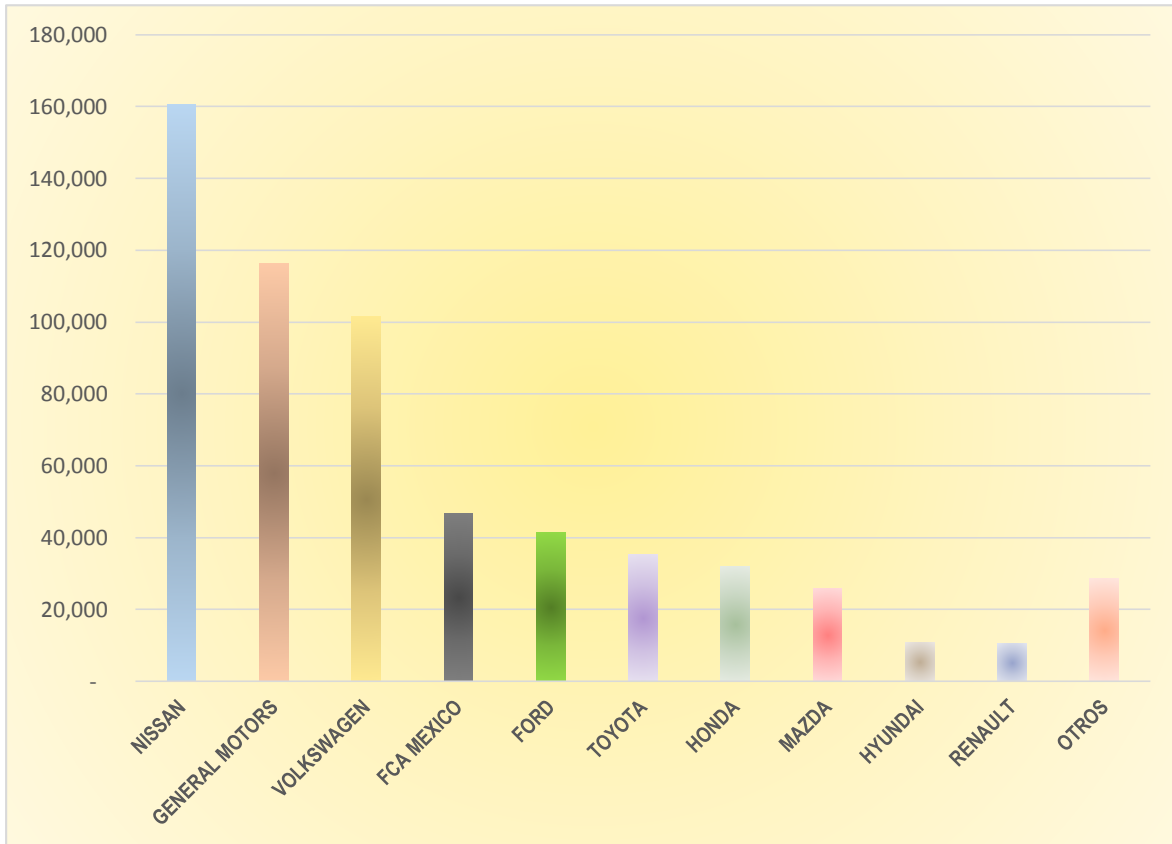
Fuente: Elaboración propia con datos de la AMIA Reporte de venta de vehículos ligeros nuevos por marca. Enero-junio 2015.

VWM se ubica en el tercer lugar de ventas de vehículos ligeros nuevos en el acumulado de enero a junio de 2015, en el cual reportó 101, 485 unidades vendidas, en el primer lugar se ubica a Nissan con 160, 579 unidades vendidas y en segundo lugar General Motors con 116, 251 unidades.

Los analistas del sector automotriz señalan que las ventas de autos ligeros muestra una tendencia hacia la alza y que en el segundo semestre repuntaran las ventas lo cual propiciará que de igual forma se beneficie el sector de autopartes que crecerá de manera proporcional. A decir de Carlos Ponce Bustos sobre el sector automotriz en la revista Forbes de México apunta “Cada vez estamos viendo mayores inversiones de este sector en México por parte de compañías internacionales, gracias a la condición exportadora de estas industrias y la recuperación de EU” (Ponce Bustos, 2015)

Es claro que el sector exportador es una palanca que dinamiza la economía del país por los altos niveles de exportación.

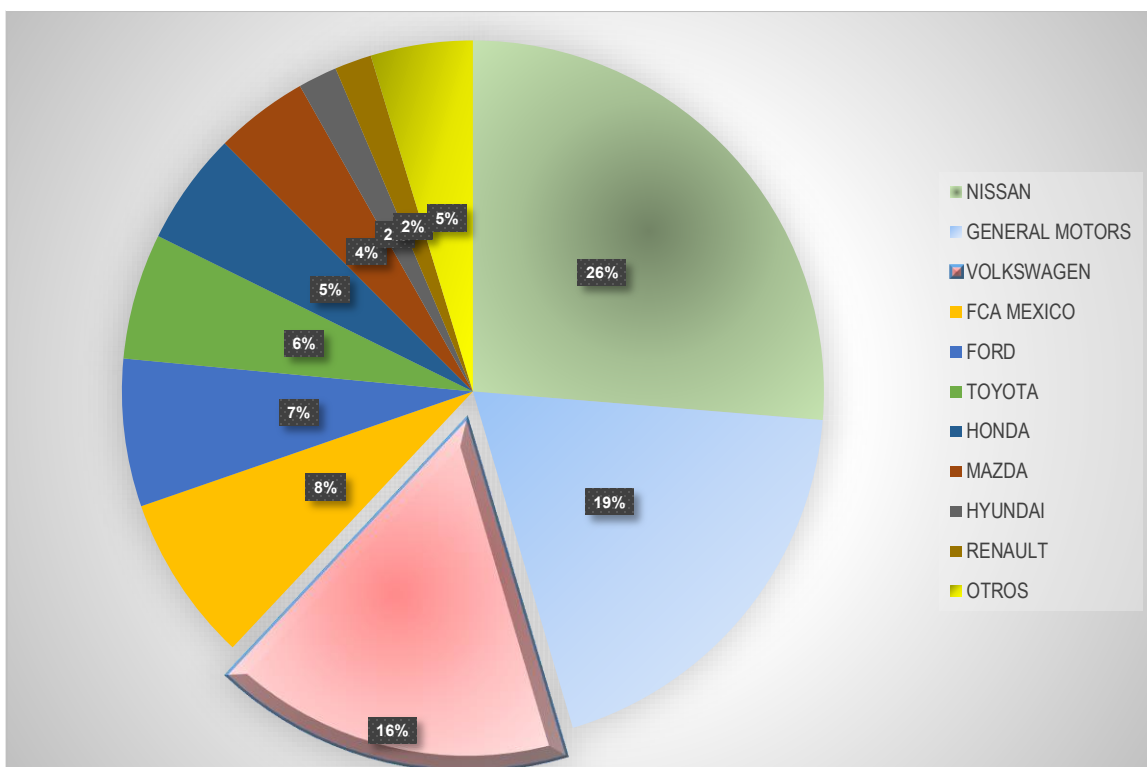
Grafica 2. Ventas acumuladas en el mercado nacional de vehículos ligeros nuevos
Enero-Junio 2015.



Fuente: Elaboración propia con datos de la AMIA

También es importante señalar que la empresa Ford que fue pionera en México y que ha mantenido su presencia en el país, se ubica en el quinto lugar de las ventas de vehículos en México.

Grafica 3. Porcentaje de participación de Volkswagen de ventas de autos ligeros nuevos en el mercado nacional de Enero-Junio 2015



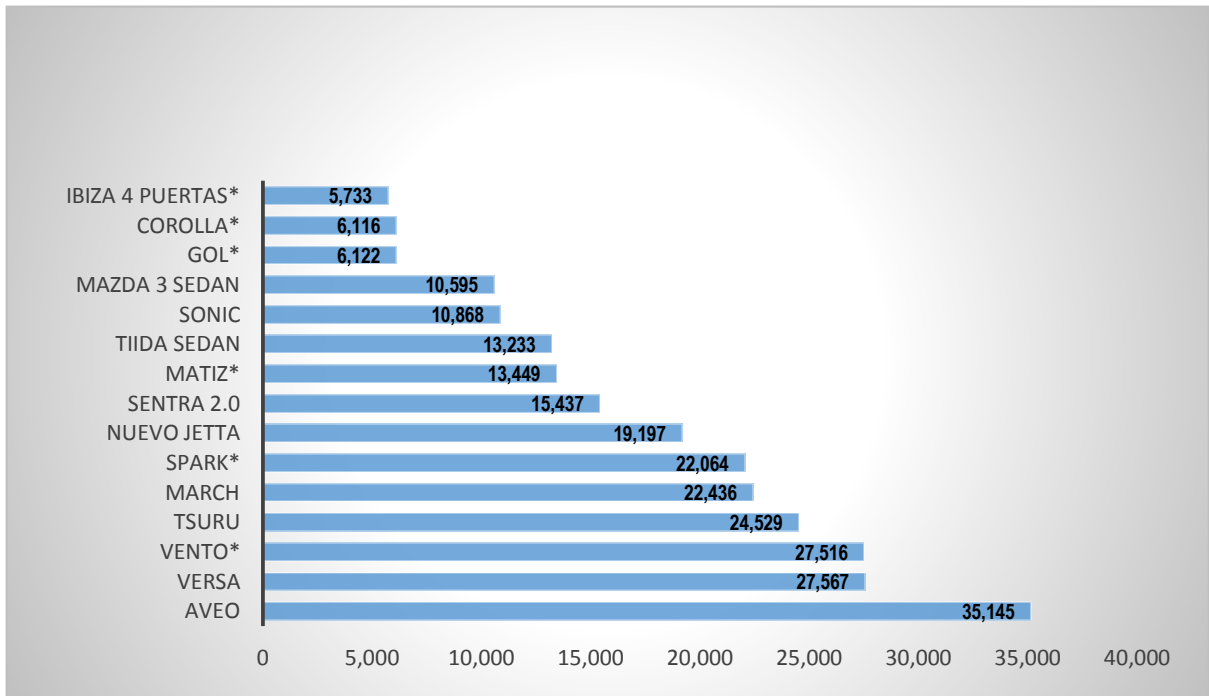
Fuente: Elaboración propia con datos de AMIA

La posición de VWM en la venta de vehículos nuevos le representa un porcentaje en el mercado nacional del 16.6% con datos del primer semestre de 2015.

5.2.6. Modelos de VWM más vendidos en el mercado nacional

En el reporte de la (Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, A. C., 2015) y asociados de enero a junio de 2015 se destaca la información en la que se realiza el ranking de los modelos de automóviles más vendidos, esta información permite establecer los gustos y preferencias de los consumidores:

Grafica 4. Los 15 modelos de autos ligeros más vendidos en el mercado nacional en el primer semestre de 2015



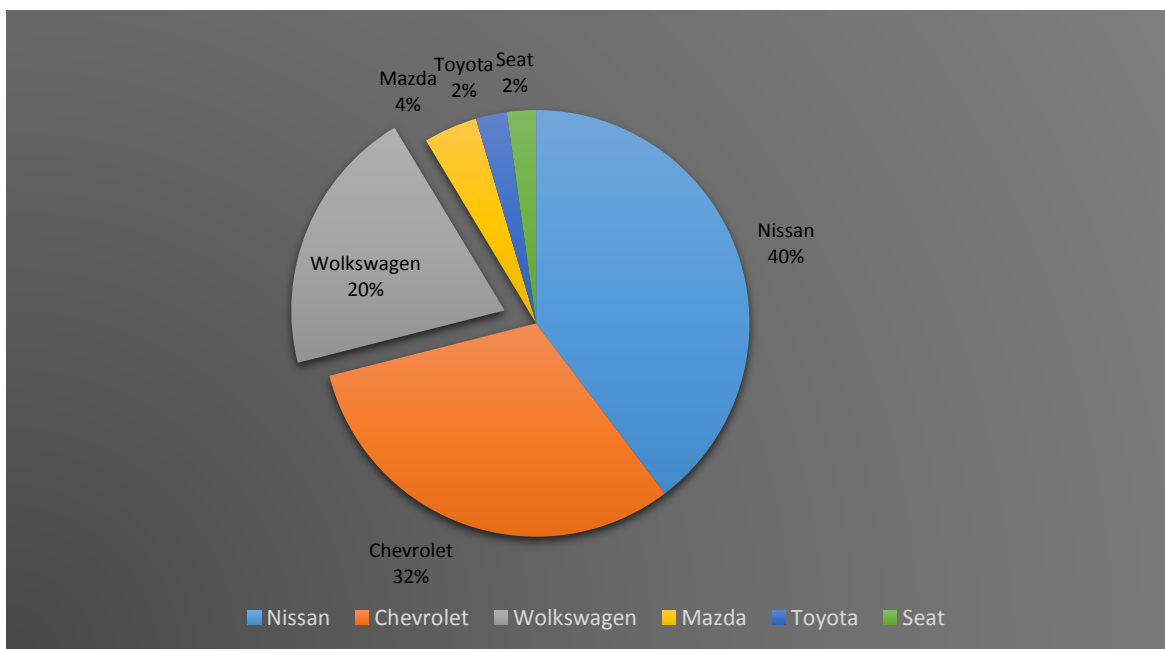
Fuente: Elaboración propia con información de AMIA y asociados

El grafico nos muestra los modelos de vehículos ligeros que son más demandados en el mercado nacional, en el caso de VWM se establece que el modelo más vendido es el modelo Vento con 27, 516 unidades, le sigue el modelo Nuevo Jetta con 19, 197 unidades y en tercer lugar Gol con 6, 122 vehículos.

En cuanto a su participación en el mercado nacional y agrupando sus modelos por marca se tiene a la empresa Volkswagen en tercer lugar con el 20%, en segundo lugar a la empresa Chevrolet con 32% y en primer lugar a la empresa Nissan con 40% del mercado.

Lo cual muestra el aspecto dinámico de la producción nacional de Volkswagen y su capacidad exportadora en los mercados internacionales.

Grafica 5. Participación de los 15 modelos más vendidos en el mercado nacional agrupados por marca



Fuente: Elaboración por el autor con información de AMIA y Asociados.

5.3. Relaciones laborales, de capacitación y salariales en VWM

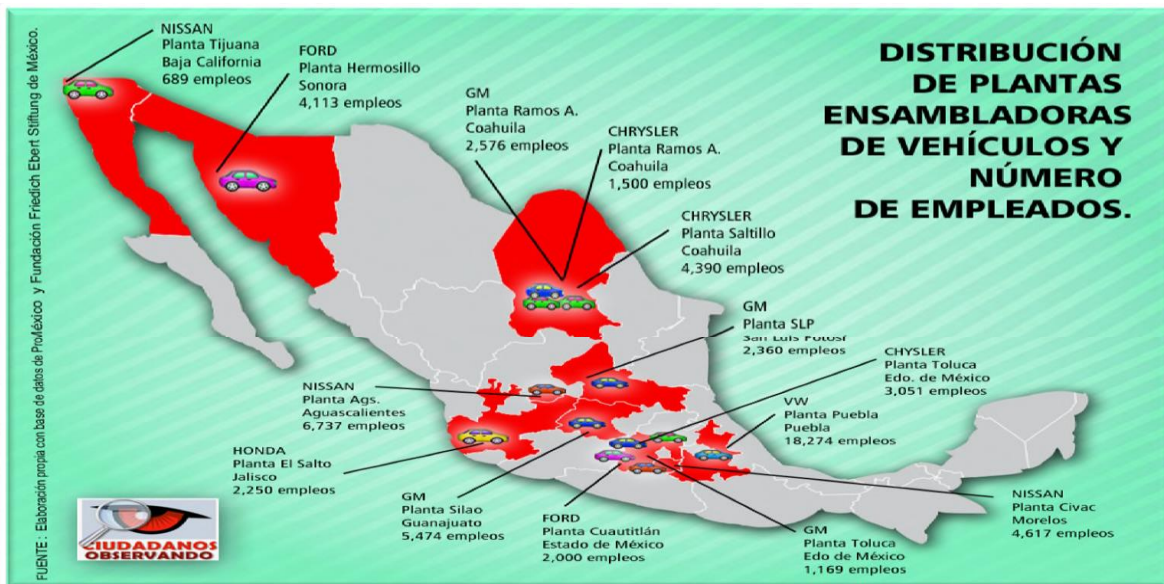
Los aspectos inherentes a los recursos humanos considerando la capacitación e ingreso permiten vislumbrar la importancia de VWM en el sector automotriz. Estos aspectos determinan la capacidad de producción y de fuerza de trabajo aunado a un sistema de capacitación a todos los niveles.

5.3.1. Fuerza de trabajo

En cuanto a la fuerza de trabajo de VWM mantiene concentrada en su planta del Estado de Puebla 18, 274 empleos, con datos del año 2014, de los cuales el 99.5 % son empleados nacionales de los cuales el 75 % son técnicos de la producción y el 25% se integran en las áreas administrativas.

Incluso la empresa reporta que 250 familias mexicanas laboran en diferentes plantas del grupo Volkswagen en el exterior (e-commerce 2014).

Mapa 3. Plantas ensambladoras y número de empleados en México



Fuente: Ciudadanos observando con información de ProMéxico y Fundación Friedich Ebert Stiftung de Méjico.

5.3.2. Capacitación

El 100% del personal tanto directivos como técnicos cuentan con al menos dos capacitaciones en acorde a su especialidad por año.

VWM creó el “Volkswagen Instituto”, bajo la figura jurídica de Sociedad Civil en 1996, dentro de los servicios que presta a la empresa y comunidad relacionada al sector automotriz se encuentran los siguientes servicios:

- ✓ Desarrollo de competencias.
- ✓ Idiomas y traducciones.
- ✓ Entrenamiento en optimización de procesos.
- ✓ Escuela de becarios.

El Instituto cuenta con un catálogo que de manera anual ofrece con base a los tópicos antes descritos y de manera específica a las necesidades de cada área de la organización las siguientes capacitaciones:

- Competencias ejecutivas.
- Competencias conductuales.
- Competencias técnicas.
- Desarrollo de becarios.
- Centro de idiomas.
- Optimización de procesos.

- Seguridad y protección contra incendios.

La preocupación de VWM en cuanto a la capacitación en todos los niveles de su personal le permite ser una organización que se encuentra a la vanguardia tanto en el mercado nacional como internacional, lo cual le permitido ser una de las empresas líder en el sector automotriz.

5.3.3. Salarios

En cuanto a los salarios, VWM contó en 2014 con uno de los rangos salariales más altos del sector, que dependiendo el nivel y especialidad de sus empleados pueden ir de 450 y 700 pesos al día, evidentemente los salarios de directivos son mucho más altos y se componen de compensaciones en función de la productividad laboral.

Al realizar un comparativo promedio, la organización (Ciudadanos observando, 2014) referente a los sueldos promedio otorgados por las distintas plantas en la industria automotriz, fueron consideradas diversas regiones del país, ya que se observó que los salarios proporcionados por la misma armadora mantienen variaciones significativas dependiendo de la zona geográfica en la que se encuentre la planta, se obtuvieron los siguientes rangos:

Cuadro 30. Rangos salariales promedio en el sector automotriz en México

PLANTA	ESTADO	SALARIO
Nissan	Baja California Norte	\$ 12, 578.00
Volkswagen	Puebla	\$ 11, 951.70
Chrysler	Estado de México	\$ 10, 346.10
Chrysler	Coahuila	\$ 10, 213.80
General Motors	Toluca	\$ 9, 657.90
Ford	Sonora	\$ 9, 144.00
Toyota	Tijuana Baja California N.	\$ 8, 825.40
Ford	Estado de México	\$ 8, 663.70
General Motors	Coahuila	\$ 8, 089.50
Chrysler	Coahuila	\$ 7, 626.90
Honda	Jalisco	\$ 7, 373.40
Nissan	Aguascalientes	\$ 6, 762.60

General Motors	San Luis Potosí	\$ 6, 519.60
	Promedio Nacional	\$ 9, 057.92

Fuente: Fundación Friedich Ebert Stiftung de México 2014

Dentro de los rangos promedios salariales se observa que VWM ocupa el segundo lugar con \$ 11, 951.70, le antecede la empresa Nissan con \$ 12, 578.00 y en último lugar se ubica a la empresa General Motors que en el Estado de San Luis Potosí reporta un salario promedio mensual de \$ 6, 519.60.

Es de destacar que los salarios, dependiendo de la región, pueden ser mayor o menor el ingreso, por ejemplo, el mayor salario promedio lo otorga la empresa Nissan que se ubica la planta en el noroeste de México, el caso de VWM se ubica en la región central de México y el menor salario se reporta en la empresa General Motors de San Luis Potosí ubicado en la región centro-norte del país.

De manera gráfica en la siguiente tabla se observan los salarios días promedios del sector automotriz y las entidades geográficas donde se pagan:

Cuadro 31. Salario diario promedio por empresa automotriz en México 2014

PLANTA	Salario diario promedio 2014
Nissan (Morelos)	419.20
Volkswagen (Puebla)	398.40
Chrysler (Toluca)	344.90
Chrysler (Ramos Arizpe)	340.50
General Motors (Toluca)	321.90
Ford (Hermosillo)	304.8
Toyota (Tijuana)	294.20
Ford (Cuautitlán)	288.80
General Motors (Ramos Arizpe)	269.60
Chrysler (Saltillo)	254.20
Honda (El Salto)	245.80
Nissan (Aguas Calientes)	225.40

Fuente: Fundación Friedrich Ebert Stiftung de México 2014

Los rangos salariales del sector automotriz son representativos en función del salario mínimo oficial, como se ha señalado, estos diferenciales permiten que se incremente sustancialmente la capacidad adquisitiva de los trabajadores, en el caso de VWM su fuerza de trabajo es, por mucho, mayor a la de sus competidores y en cuanto a su salario se ubica como el segundo mejor pagado en la media nacional, aunado a los procesos de capacitación que les permite poder aspirar a una mejor posición dentro de la empresa e incrementar sus percepciones salariales.

La consolidación de la fuerza de trabajo en VWM en el Estado de Puebla ha permitido que su población se beneficie en sus niveles de vida y que les permita mantener una cultura laboral basada en la eficiencia y constante capacitación en diversos temas inherentes al sector automotriz. Además, representa el 20.8 por ciento de las remuneraciones que se pagan en todo el territorio poblano, de acuerdo con datos del informe denominado "Industria automotriz: clave en el crecimiento económico de México", elaborado por BBVA Bancomer.

5.4. Mercadotecnia y comercialización en VWM

VWM es una organización que ha mantenido a lo largo del tiempo una relación de confianza con los consumidores de sus productos, para lograrlo ha diseñado estrategias corporativas que le han permitido crear productos con altos estándares de calidad, comodidad, diseño y tecnología. Su posicionamiento en el mercado, es decir, el lugar que ocupa en la mente del consumidor le ha permitido mantener sus niveles de venta y por otro lado se ha valido de una red de concesionarios que son los canales de distribución de sus productos.

5.4.1. Mercadotecnia en VWM

La importancia en el diseño de estrategias de mercadotecnia diseñadas en VWM, tienen por objeto mantener una amplia presencia en el mercado y consolidar su marca. Para lograrlo han lanzado diversas campañas enfocadas a diversos segmentos de la población objetivo con la cual mantienen una importante interrelación. De igual forma VWM ha

sabido estar a la altura de los tiempos modernos en cuanto al diseño de estrategias mercadológicas que les permita llegar a un mayor número de prospectos.

VWM mantiene una política dual en campañas mercadológicas, por un lado utiliza los canales tradicionales para publicitarse como son los anuncios televisivos, radio, en importantes diarios y revistas especializadas, espectaculares, trípticos, en eventos masivos de actividades deportivas y musicales, los cuales son identificados con el acrónimo ATL (Above the line) que es utilizado para referirse a los medios tradicionales de publicidad, por otro lado, se han enfocado al denominado Marketing Digital o multicanal, el cual utiliza diversos dispositivos tales como computadoras, teléfonos inteligentes y tabletas, para operar el marketing digital, dado el interés de esta investigación se pondrá el acento en la manera en que VWM utiliza el marketing digital para posicionarse en el mercado.

5.4.1.1. Mercadotecnia digital en VWM

EN términos generales el marketing digital aplica tecnologías o plataformas, tales como sitios web, correos electrónicos, redes sociales, una poderosa herramienta del marketing digital empleada por VWM se encuentra precisamente en su página web www.vw.com.mx, en la cual existe importante información de la empresa en cuanto a Modelos, Guía del Comprador, Mundo Volkswagen, VW blog, Configurador y Promociones, en cada menú se encuentra información relevante y del interés del consumidor.

En cuanto al marketing digital de la página web, VWM ha diseñado su plataforma digital atendiendo los siguientes criterios de interés para el consumidor:

- a) **Atención VW.** En esta ventana se proporciona asesoría al consumidor en función del modelo de vehículo de su interés, para lo cual se utiliza un correo electrónico en la que el cliente asienta sus datos personales y solicita información detallada del producto. Personal especializado responde al correo con la información detallada del producto, lo importante de este medio es que se va construyendo la base de datos de clientes o prospectos.
- b) **Mi Volkswagen.** Es una APP (aplicación) que permite al usuario de vehículos Volkswagen tener acceso a servicios tales como servicios de mantenimiento, de ubicación y localización, un checklist que proporciona el estatus del estado del vehículo de los distintos componentes y refacciones, para que el cliente tenga una

idea previa de cuáles podrían necesitar reemplazo. De igual forma proporciona información y localización de los concesionarios a los cuales se tenga interés de acudir y de llamadas de emergencias en caso de siniestros.

- c) **VWM Social friends.** Es un programa que responde a cualquier duda o solicitud en redes sociales. Se compone de un equipo de expertos que apoyan a los clientes los 7 días de la semana en redes sociales: [Facebook](#), [Twitter](#), [Google+](#), [YouTube](#) e [Instagram](#). En estas redes los usuarios pueden preguntar acerca de modelos, cuestiones técnicas, sobre refacciones y accesorios, servicio al cliente, Volkswagen Collection, promociones, lanzamientos, Think Blue., tecnología, historia corporativa, etcétera.
- d) **Promociones.** En esta ventana el cliente puede ver gráficamente el vehículo en el que se encuentra interesado y conocer el modelo, color, precio, pago de mensualidades y diferentes promociones. Esta ventana es de suma importancia porque el consumidor puede conocer incluso los vehículos que están por salir al mercado en el año próximo y le genera expectativas de compra que permite a la empresa mantener sus niveles de venta acordes a su proyección. Esta manera de llegar al consumidor por medio del marketing digital permite importantes ahorros y su presencia en la red es más efectiva.
- e) **Configuración.** En este menú el usuario puede “configurar” el vehículo o vehículos en los que se encuentre interesado. Es una plataforma virtual en la que aparecen todos los vehículos que oferta VWM, los modelos austeros o equipados, la versión de los mismos, diseño, estilo y de manera detallada las características que los hacen resaltar de sus competidores y los diferentes costos y financiamientos que la empresa ofrece a su público.

Estas cinco ventanas de la plataforma de marketing digital se encuentran interrelacionadas entre sí, ya que existe una secuencia lógica que permite al consumidor conocer el mix de mercadotecnia de VWM ya que engloba las características del producto, precio, promoción, concesionarios donde se pueden adquirir (plaza) y servicio posventa.

Otro componente importante de marketing digital utilizado por VWM es su VW Blog, el cual se compone de los siguientes menús:

Innovación y Tecnología. En el cual se hace del conocimiento del público lo relacionado al desarrollo e investigación de los vehículos Volkswagen, por ejemplo, lo relacionado a los vehículos híbridos.

Das autos. En esta ventana se encuentra información referente a los gustos y preferencias del tipo de consumidor considerando edad, posición económica, necesidades de automóviles acordes a su tipo de vida. De igual forma presenta modelos que al paso del tiempo se han vuelto clásicos e información de responsabilidad social como el cuidado al medio ambiente.

Conoce tu Volkswagen. Permite al usuario conocer aspectos técnicos sobre el mantenimiento de los vehículos Volkswagen en cuanto a alineación y balanceo, prolongación de la vida útil de la batería del vehículo, conocer las señales de tránsito restrictivas, utilización de las luces del auto, cambio de una llanta refacción, etcétera.

Acerca de Volkswagen. Informa al cliente como adquirir un auto usado de Volkswagen, accesorios disponibles en el mercado para los autos dependiendo los diferentes modelos, las aplicaciones digitales, redes sociales e información corporativa.

VWM ha sabido capitalizar el marketing digital y esta estrategia le ha permitido mantener una presencia importante en el mercado y consolidarse como una de las marcas automovilísticas de mayor prestigio en México.

5.4.2. Comercialización en VWM

Para llegar al consumidor VWM se vale de sus concesionarios los cuales representan sus canales de distribución a lo largo y ancho de la República Mexicana, en términos generales el contrato de concesión de VWM y sus concesionarios, establece que el concesionario pone su organización comercial actuando a nombre, por cuenta y riesgos propios a disposición del concedente, en este caso VWM.

Como se señaló, la presencia de VWM se encuentra en todo el territorio nacional, no obstante considerando las zonas geográficas su presencia puede representar mayor o menor capacidad de satisfacer al mercado.

Pero el hecho de mantener presencia en todo el territorio, habla por sí mismo de la madurez que como organización ha alcanzado en los gustos y preferencias de los consumidores, la consolidación de su marca en gran medida se debe a su altos índices de

calidad y al desarrollo de investigación que permite ofrecer una gran gama de productos que satisfacen las necesidades de sus clientes. Para tener un panorama general de su presencia en el mercado nacional se muestra la siguiente tabla realizada con información de su portal www.vw.com.mx en la que se muestra el número de concesionarios por entidad federativa que permite dimensionar sus puntos de venta y presencia en el mercado nacional frente a sus competidores:

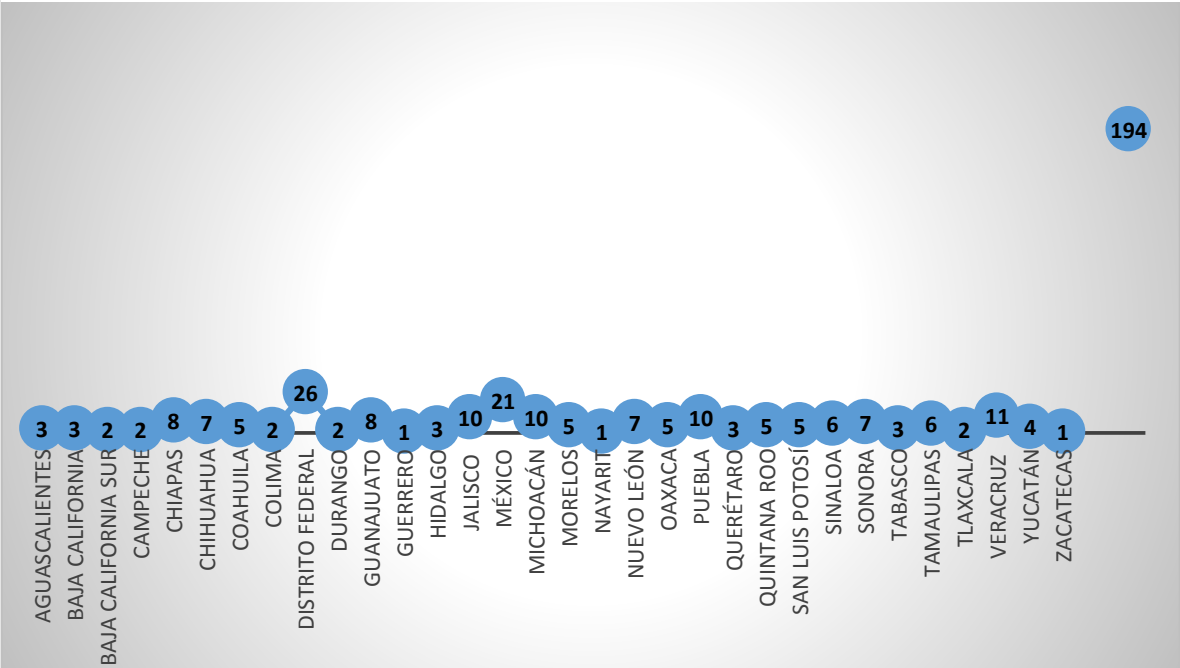
Cuadro 32. Concesionarios automotrices de VWM.

Entidad Federativa	Número de concesiones por entidad
Aguascalientes	3
Baja California	3
Baja California Sur	2
Campeche	2
Chiapas	8
Chihuahua	7
Coahuila	5
Colima	2
Distrito Federal	26
Durango	2
Guanajuato	8
Guerrero	1
Hidalgo	3
Jalisco	10
México	21
Michoacán	10
Morelos	5
Nayarit	1
Nuevo León	7
Oaxaca	5
Puebla	10
Querétaro	3
Quintana Roo	5
San Luis Potosí	5
Sinaloa	6
Sonora	7
Tabasco	3
Tamaulipas	6
Tlaxcala	2
Veracruz	11
Yucatán	4

Zacatecas	1
Total de concesiones	194
Elaboración propia con información de www.vw.com.mx	

Como se observa VWM mantiene presencia en todo el territorio nacional, el número consolidado de sus concesionarios representa la cantidad de 194 en total, destaca que existen regiones del país donde su presencia es mayor que en otras, como se muestra de manera gráfica:

Grafica 6. Numero de concesionarios de VWM por entidad federativa en el año 2015



Fuente: Elaboración propia con información de www.vw.com.mx

La información de sus concesionarios permite concluir que su área de mayor influencia se encuentran en el Distrito Federal con 26 concesionarios ubicada en la Alta Meseta del Centro del país, le precede el Estado de México con 21 concesionarios y que se ubica en el Centro Sur del país, continua el Estado de Veracruz con 11 concesionarios que geográficamente se encuentra en la Cuenca del Golfo de México y en términos simbólicos el Estado de Puebla que cuenta con la principal planta de VWM y 10 concesionarios, el Estado se ubica en el Centro Oriente del país.

Esta información permite concluir que la presencia de VWM se concentra en la parte Central del país en donde se encuentran entidades con alta densidad demográfica y como

en el caso del Distrito Federal se asientan los poderes Federales y es el centro de negocios por excelencia

Conclusiones

1°. Las alianzas estratégicas responden a una realidad económica basada en la globalización, donde las organizaciones necesitan realizar acuerdos de participación conjunta que les permita mantener una mayor fuerza de mercado y expandir sus bienes y servicios a lo largo y ancho del mundo. Los tipos de alianzas se pueden presentar en diferentes niveles atendiendo aspectos tales como obtención de materias primas, innovación tecnológica, licencias de marca, canales de distribución, ventajas competitivas y comparativas.

2°. La inversión extranjera juega un papel preponderante ya que es el medio por el cual las empresas transnacionales dirigen sus inversiones a los países que les representen beneficios mayores que en sus países de origen. Básicamente la inversión extranjera directa es la que tiene una mayor presencia en los países receptores considerando que dicha inversión es de mediano o largo plazo, que permite financiamiento, aprendizaje en aspectos tecnológicos y de gestión administrativa, la creación de una fuerza laboral especializada y con altos índices de calidad. No obstante, debe de existir por parte del país receptor, la capacidad de saber discernir de las ventajas y desventajas que le puede representar los flujos internacionales.

3°. Las empresa transnacionales son los nuevos actores económicos que mantienen una gran capacidad de movilidad de recursos en países y regiones económicas, sus esquemas de penetración de mercados permite transformar de manera sustancial la vida institucional tanto formal como informal de los países huéspedes de la inversión. Los países, básicamente con menor desarrollo, han adecuado su legislación con el claro objetivo de beneficiar y brindar certeza jurídica a la inversión extranjera directa, aunado a estímulos fiscales que les hace más atractivos frente a otras naciones que persiguen el mismo fin. La planta productiva nacional identificada en las Pymes son el eslabón de la cadena de valor productiva que se pueden beneficiar de la inversión extranjera, para estar en posibilidades de hacerlo deben de estar constituidas legalmente, requisito exigido por la legislación nacional y de esta manera ser receptoras de los beneficios que dicha inversión conlleva. La organización empresarial de los países participantes reviste de importancia dado que permite a los inversionistas elegir el tipo de empresa y la manera en que se ha constituido con el fin de proteger su inversión y hacerla más rentable.

4°. Dentro de los esquemas de organización industrial y atendiendo los criterios de los marcos teóricos de las alianzas estratégicas en los enfoques de costos de transacción, innovación tecnológica, de redes empresariales, de agrupación empresarial: el cluster, de recursos y capacidades, entre las más importantes. El sector automotriz representa un ejemplo de la manera en que la inversión extranjera directa puede representar un polo de desarrollo regional, que en una primera etapa mantiene su presencia a nivel local y, posteriormente en respuesta a las nuevas necesidades de los mercados a nivel internacional. Los conglomerados o cluster automotrices han desarrollado una nueva conceptualización en los métodos de producción a gran escala, para lograrlo han modificado sustancialmente e innovadoramente su organización en la llamada cadena productiva, que pasó de ser una producción en línea o fordista al denominado sistema Toyota, que basa su producción en un sistema flexible y de módulos que permiten realizar un número mayor de tareas con gran precisión y calidad. Este nuevo paradigma generó que el sector automotriz, a nivel mundial, tuviese una reestructuración con el claro objetivo de cambiar el modo de producción, la reestructuración permitió un reacomodo en los países industrializados ya que la industria automotriz norteamericana que mantuvo su liderazgo en el siglo pasado fue superada por los japoneses quienes implementaron el sistema Toyota, sistema, como se ha señalado, se caracteriza por ser flexible, de una gran precisión y altos niveles de calidad y una fuerza laboral participativa en las decisiones corporativas y multimodal. Pero no hay que dejar de lado que el sector automotriz al ser un cluster de empresas que mantienen una relación con proveedores internacionales y genera un sector empresarial de autopartes a nivel regional, son sensibles a las crisis económicas y financieras en el mundo, ya que por su tamaño y presencia son una cadena de transmisión de los efectos de las crisis señaladas y afectan sustancialmente su entorno.

5°. Para dimensionar y entender las estructuras de los clusters automotrices en México se optó por presentar el caso de la empresa Volkswagen de México asentada en el Estado de Puebla. Dicha empresa tiene una larga tradición en el mercado mexicano y ha generado importantes niveles de desarrollo regional por medio de su planta, corredores industriales aledaños y una importante creación de empresas de autopartes que se han beneficiado de su presencia en la región.

Los aspectos geográficos, de comunicación e infraestructura del Estado de Puebla fueron determinantes para que la inversión extranjera directa asentara su armadora, destaca

entre otros indicadores, que en poco más de medio siglo de presencia en México hayan ensamblado arriba de los 10 millones de vehículos, que su fuerza laboral en tres generaciones haya superado a los 40 mil empleados de todos los niveles, que sean autosuficientes en sus niveles de capacitación a nivel técnico y administrativo, que su investigación y desarrollo tengan como proyectos de alto impacto como el de los vehículos híbridos. Su presencia es a nivel nacional e internacional, representan un importante sector en la exportación de automóviles ligeros. Sus estrategias mercadológicas están alineadas con las necesidades que exige el mercado basado en las comunicaciones multicanal y cuenta con una relación contractual con diversos concesionarios que tienen presencia en todo el país.

El caso de Volkswagen México, alinea los aspectos teóricos de las alianzas estratégicas en concordancia con los costos de transacción, es decir, los acuerdos contractuales que realiza con proveedores de talla internacional y algunos locales, lo que permite un beneficio común y de largo alcance ya que genera una relación de confianza y duradera, con los recursos y capacidades, que le permitió evaluar la conveniencia de inversión en una región que contara con la infraestructura, comunicaciones, insumos y mano de obra calificada, que le permitiera desarrollar su agrupación empresarial o cluster, de igual manera con las redes empresariales, de lo que se puede destacar su relación con proveedores de nivel internacional y la derrama de beneficios que obtienen las empresas alrededor del cluster automotriz que se han constituido en corredores industriales y empresas de autopartes.

Fuentes de consulta

- Alet, J. (2000). *Marketing Directo Integrado*. Barcelona: Gestión 2000.
- Alvarez Medina, M. (2011). La industria automotriz mundial: crisis e internacionalización (1998-2009). En M. d. Isabel Rueda Peiro, *Cadena de valor y organización productiva en la industria automotriz* (pág. 51). Distrito Federal: UNAM.
- Arteaga García, A. (2003). *Integración productiva y relaciones laborales de la industria automotriz en México*. México, D.F.: UAM-I y Plaza y Valdes.
- Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, A. C. (2015). *Ranking de los autos más vendidos en México enero-junio 2015*. Distrito Federal: AMIA.
- Aspe Armella, P. (2009). Los orígenes de la crisis. *CNNExpansión*.
- Barquero, J. D. (2005). *Marketing de clientes: como mantener, fidelizar y conseguir nuevos clientes*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Bolaños Linares, R. (2006). *Inversión extranjera*. México, D. F.: Porrúa.
- Boston Consulting Group. (2012). *La industria automotriz en México*. Distrito Federal: BCG.
- Brown Grossman , F. (1997). La industria de autopartes mexicana: Reestructuración reciente y perspectivas. *CEPAL*, 13.
- Carbajal Suárez, Y. (2010). Sector automotriz: reestructuración tecnológica y reconfiguración del mercado mundial. *Paradigma económico*, 26-27.
- Cárdenas González, F. A. (2010). *Inversión extranjera. Extranjeros y sociedades*. México, D. F.: Porrúa.
- Cardona, R. A. (2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades. *Revista electrónica Forum Doctoral*, 113.
- Chiavenato, I. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Ciudadanos observando. (2014). *Estudio de sueldos sector manufacturero*. Distrito Federal: Ciudadanos observando.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2013). *La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe*. Washington D. C. : CEPAL.
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). (2010). *Acuerdos internacionales en materia de inversión extranjera directa*. Suiza: Naciones Unidas.
- Danvila, I. (2004). La generación de capital humano a través de la formación, un análisis de su efecto sobre los resultados empresariales. *Tesis doctoral*. Madrid, España.

- Deming, W. E. (1990). *Understanding profound knowledge (volume XIV)*. Chicago: Public Media Films. inc.
- Diccionario de economía y finanzas. (11 de junio de 2014). *www.eco-finanzas.com*. Obtenido de http://www.eco-finanzas.com/diccionario/E/EMPRESA_TRANSNACIONAL.htm
- Diccionario y enciclopedia de economía. (11 de junio de 2014). *www.economia48.com*. Obtenido de <http://www.economia48.com/spa/i/index-m.htm>
- Dini, M. (2010). Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial. *Gestión Pública*, 18.
- Enrique Zuloaga, C. (2006). *Agrupaciones de empresas*. México, D. F.: Porrúa.
- Espinosa Olvera, R. (1974). Aspectos de la industria automotriz en México. *Revista del Colegio de México*, 117-118.
- Fernández De Arreyabe, J. C. (2000). *La cooperación entre empresas*. Madrid: ESIC.
- Ferrel, O. H. (2002). *Estrategia de Marketing*. México Distrito Federal: Thomson .
- Flores Becerril, M. E. (2011). El contexto mundial y nacional de la industria automotriz. En N. S. Dominguez, *Efectividad de la Vinculación Universidad-Industria Automotriz-Gobierno* (págs. 102-103). Distrito Federal: Fondo Editorial FCA.
- Flores, L. A. (2007). *La gestión del conocimiento en la industria automovilística*. Distrito Federal: Estudios Gerenciales.
- Gálvez, E. J. (2008). Aplicación de la teoría del emprendimiento a las redes empresariales. *Revista Latinoamericana de Administración*, 23.
- García Garnica , A., & Lara Rivero , A. (2010). *Cúmulos industriales y modularización productiva. Los vínculos de colaboración entre Volkswagen Puebla y sus proveedores*. Distrito Federal: UAM XOCHIMILCO.
- Ginebra, X. (2006). *Alianzas estratégicas o Joint Ventures*. México D. F. : Themis.
- Gobierno Federal. (31 de Diciembre de 2003). *Decreto para el apoyo de la competitividad de la industria automotriz terminal y el impulso al desarrollo del mercado interno de automóviles*. Distrito Federal, México: Diario Oficial de la Federación.
- Hernán, C. (2010). Interacción teórica para la caracterización de redes empresariales. *Innovar*, 127.
- Jasso, J. e. (2012). *Innovación y crisis. Trayectorias y respuestas de empresas y sectores*. México, D. F.: Universidad Autónoma Metropolitana y Miguel Ángel Porrúa.

- Juárez Núñez, H. (2011). *La crisis de la industria del automovil y el fin de una época*. México D. F. : UNAM.
- Kaplan, M., & Morera, C. (2001). *Regulación de flujos financieros internacionales*. México D. F.: UNAM.
- Kerin R., H. S. (2009). *Marketing*. México, D .F. : McGraw Hill.
- Kotler, P. y. (2000). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México, D. F. : Prentice Hall.
- Lord, M. (1997). *Transfer of knowledge within the firm & entry into new international markets*. North Carolina: University of North Carolina at Chapel Hill.
- Madrid, M. D. (2005). *El joint venture, los negocios jurídicos relacionados*. México D. F.: Porrúa.
- México, V. d. (25 de junio de 2015). *www.vw.com.mx*. Obtenido de <http://www.vw.com.mx/es/mundo-volkswagen/historia.html>
- Nonaka, I. (1999). *La organización creadora del conocimiento*. México D. F. : Oxford.
- Organización de las Naciones Unidas. (2003). Código de conducta de las empresas transnacionales. *Normas sobre las responsabilidades de las empresas transnacionales* (pág. 3). New York: ONU.
- Organización Internacional de Constructores de automoviles. (2015). *Exportaciones mundiales de vehículos ligeros*. París : OICA.
- Peng, M. (2012). *Negocios globales*. Distrito Federal: Cengage Learning.
- Peng, M. W. (2012). *Negocios Globales*. México, D. F.: CENGAGE Learning.
- Pérez Miranda, R. J. (2011). *Régimen internacional y nacional de la inversión extranjera*. México D. F. : Porrúa.
- Ponce Bustos, C. (2015). Los 5 sectores que impulsan a México en 2015. *Forbes, México*, 12.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive Advantage of Nations*. Londres: MacMillan.
- Pro México. (2010). *www.promexico.gob.mx*. Obtenido de <http://comercio.promexico.gob.mx/work/models/comercio/Resource/61/1/images/AlanzasEstrategicas.pdf>
- Pro México. (11 de junio de 2014). *www.promexico.gob.mx*. Obtenido de <http://www.promexico.gob.mx/inversion-extranjera/detalles-sobre-la-ley-de-inversion-extranjera.html>
- Rangan, K., & Isaacson , B. (1994). ¿Qué es el Marketing Industrial. *Harvard Business School*, 7-9.

- Rivas Tovar, L. A., & Flores Muro, B. (2007). La gestión del conocimiento en la industria automovilística. *Estudios Gerenciales*, 4-11.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Administración*. México D. F. : Pearson.
- Rojas González, G. (13 de Enero de 2014). *e-consulta.com*. Obtenido de <http://www.e-consulta.com/nota/2014-01-13/economia/en-medio-siglo-volkswagen-aporta-puebla-4-de-cada-10-pesos-del-pib>
- Santesmases, M. (1996). *Marketing: conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide.
- Secretaría de Economía. (2012). *Industria automotriz en México*. Distrito Federal: SE.
- Secretaría de Economía. (11 de junio de 2014). *www.economia.gob.mx*. Obtenido de <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/competitividad-normatividad/inversion-extranjera-directa>
- Simón Domínguez, N. C. (2011). *Efectividad de la Vinculación Universidad-Industria Automotriz-Gobierno en Puebla, Aguascalientes y Estado de México*. México D. F.: Fondo editorial FCA.
- Sosa Barajas, S. (2005). La industria automotriz de México: de la sustitución de importaciones a la promoción de exportaciones. *Análisis Económico*, 207.
- Stanton, W. E. (2002). *Fundamentos de Marketing*. México, D. F. : McGraw Hill.
- Treviño, R. (2000). *Publicidad: Comunicación Integral en Marketing*. México, D. F. : Mac Graw Hill.
- Vázquez Del Mercado Cordero, Ó. (2009). *Contratos Mercantiles Internacionales*. México, D. F.: Porrúa.
- Velázquez García , L. (Noviembre-Diciembre de 2004). *www.elcotidianoen linea.com.mx*. Obtenido de <http://www.elcotidianoenlinea.com.mx/numeros.asp?edi=128>
- Vicencio Miranda , A. (2007). La industria automotriz en México, antecedentes, situación actual y perspectivas. *Contaduría y Administración*, 214.
- Volkswagen de México. (25 de octubre de 2015). *www.vw.com.mx*. Obtenido de <http://www.vw.com.mx/es.html>
- Williamson, O. (1995). *Las instituciones económicas del capitalismo*. México: Fondo de Cultura Económica .
- Zarkin Cortés, S. S. (2009). *Derecho corporativo*. México, D. F.: Porrúa.
- Zarkin, S. S. (2009). *Derecho corporativo*. México D. F. : Porrúa.

Legislación Consultada

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Tratado de Libre Comercio con América del Norte

Ley de Inversión Extranjera

Ley de Propiedad Industrial

Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

Ley General de Sociedades Mercantiles

Código de Comercio