



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y  
ADMINISTRACION

3  
2es

LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ TERMINAL  
NACIONAL (ORGANIZACION VW DE MEXICO)

Seminario de Investigación Administrativa

Que en opción al Grado de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a n :

Olga Aguilar Elías

Ivon Jiménez Martínez

Ma. del Carmen Tenorio Tovilla

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

PROFESOR DEL SEMINARIO:

L. A. HUMBERTO DARDON HERNANDEZ



México, D. F.

1993



## **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 está 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.

## Indice

	PAG
Introducción	
Capítulo I	
LA INDUSTRIA	1
1.1 Definiciones	11
1.2 Sistema Económico	12
1.3 Producción de bienes y servicios	20
1.4 Sectores sociales	22
1.5 Ambiente socio-económico-político de nuestra realidad	23
Resumen	28
Capítulo II	
LA INDUSTRIA MEXICANA	31
2.1 Antecedentes históricos	31
Resumen	96
Capítulo III	
LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ MEXICANA	103
3.1 Definiciones	103
3.2 Clasificación	104
3.3 Antecedentes Generales	108
3.4 Asociaciones de la Industria Terminal	135
3.5 Principales empresas de la Industria Terminal	139
Resumen	158
Capítulo IV	
LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ VOLKSWAGEN	160
4.1 Antecedentes Generales	162
4.2 Volkswagen de México (VWM)	185
Resumen	217
Capítulo V	
ALGUNAS CONSIDERACIONES ACERCA DE LA ORGANIZACION VOLKSWAGEN DE MEXICO	229
5.1 Organización VW de México	229
5.1.1 Estructura organizacional	232
Resumen	242
Conclusiones	244
Apéndice	250
Bibliografía	252

## INTRODUCCION

La presente investigación ha sido elaborada con la intención de contribuir de alguna manera al estudio de las organizaciones mexicanas dedicadas a la Industria Automotriz Terminal. Se ha elegido este tema en razón de la importancia que esta rama industrial ha tenido en el desarrollo económico de México al colocarse como una de las actividades que mayor impulso cobrará en las nuevas condiciones del comercio mundial.

La participación de la Industria en la economía y su crecimiento es fruto de un proceso obtenido a través de la historia en la que ha experimentado avances y retrocesos sin abandonar sus propósitos y compromisos vinculados con la economía del país.

El desarrollo de la Industria Automotriz Terminal y en particular de la organización Volkswagen de México cobra relevancia porque mediante su desempeño ha contribuido al desarrollo y crecimiento económico nacional de manera importante; asimismo, tratamos algunos aspectos relativos a la organización de una empresa, considerando a esta última como uno de los elementos que coadyuva al éxito de la misma. En este sentido, consideramos a Volkswagen de México como un ejemplo dada la importancia que asume el concepto "Organización".

El estudio comprende cinco capítulos. El capítulo primero establece la situación económica de nuestro país y en

él se identifica su caracterización particular, además de plantear la ubicación de la Industria en el Sistema Económico y como parte integrante de éste; en el capítulo segundo se estudia de manera breve la evolución del sector industrial desde el año de 1810 hasta nuestros días; en el capítulo tercero se ubican los antecedentes de las Asociaciones que conforman la Industria Automotriz Terminal; en tanto que en el capítulo cuarto se recopilan los datos más importantes de la Volkswagen de México y su participación tanto en la producción como en la comercialización de sus productos. Finalmente en el capítulo cinco tratamos algunos de los aspectos relevantes de su organización.

Consideramos que la organización es de suma importancia para toda empresa; sin embargo, este estudio sólo ha sido enfocado a la Industria Automotriz Terminal, por lo que es sólo un punto de partida para todos aquellos que deseen profundizar en el tema.

A través de los distintos planteamientos se busca despertar en los lectores, el interés por conocer la situación que prevalece en el país, en la Industria automotriz terminal y su contribución a la sociedad a partir del desarrollo de la economía nacional.

## CAPITULO I

### LA INDUSTRIA

México, aunque ha manifestado las características generales del capitalismo<sup>1</sup> desde la época porfirista, se ha caracterizado como país subdesarrollado<sup>2</sup>; sin embargo, los rasgos sobresalientes de nuestra estructura económica siguen siendo la dependencia y el atraso. La primera se manifiesta

<sup>1</sup> Para José Silvestre Méndez la caracterización del Capitalismo se define como: a) la existencia de la propiedad privada sobre los medios de producción...; b) la existencia de dos clases sociales fundamentales y antagónicas: la burguesía y el proletariado. La primera es la dueña de los medios de producción y la segunda tiene que vender su fuerza de trabajo a la primera para poder subsistir; c) De la relación de ambas clases surge y se desarrolla el capital que poseen los capitalistas o burgueses; d) Las relaciones sociales de producción son de explotación con base en la propiedad privada de los medios de producción; e) La forma de explotación es la plusvalía extraída del trabajo de los obreros y de la cual se apropia el capitalista por ser el dueño de los medios de producción; f) En el capitalismo existe la producción generalizada de mercancías y por economía monetaria; g) El fin del capitalista es la obtención de ganancias y no la satisfacción de necesidades sociales; h) Existe anarquía de la producción porque cada capitalista decide qué, cuánto y dónde producir e invertir; i) La propia anarquía de la producción crea crisis periódicas. La economía capitalista fluctúa en ciclos económicos; j) La inflación y el desempleo son inherentes al funcionamiento del sistema capitalista; k) El desarrollo económico de la ciudad y del campo es desigual; l) La contradicción principal del capitalismo se da por el carácter social de la producción y la apropiación privada de las ganancias. "FUNDAMENTOS DE..." pp. 43, 44.

<sup>2</sup> Si nuestro país presenta características del Capitalismo y es considerado como dependiente y atrasado; quiere decir, que no ha alcanzado un nivel elevado de desarrollo que algunos países han logrado.

Tradicionalmente, un país en desarrollo, es un país industrializado; es decir, "aquellos que producen todo tipo de bienes industriales con una planta industrial muy tecnificada y diversificada" MENDEZ. Op. cit. p. 46. Etimológicamente, subdesarrollo quiere decir: "abajo del desarrollo, considerándolo como una etapa para llegar al desarrollo".

por la relación de subordinación que nuestro país manifiesta respecto a otros, lo que se traduce en una dependencia estructural, este fenómeno se da principalmente, por el incremento de inversiones extranjeras directas a través de empresas transnacionales, aumento del endeudamiento externo en condiciones desfavorables para la nación, dependencia del aparato productivo en gran medida de tecnología extranjera que se adquiere en condiciones desfavorables, firma de convenios con organismos internacionales tales como: El Fondo Monetario Internacional (FMI), El Banco Mundial (BM), El Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comerciales (GATT), y en el presente la posible firma de un Tratado de Libre Comercio (TLC) que marcará para el futuro nuevos cambios, fundado en la política económica del actual gobierno. Las costumbres, modas y hábitos de consumo del extranjero se imponen rápidamente, perdiéndose paulatinamente nuestra identidad nacional.

El atraso se hace visible por la marcha lenta de la economía; o bien, la disminución del proceso de desarrollo económico y social.<sup>3</sup> Algunos ejemplos de atraso en el país, son entre otros: el bajo nivel cultural y el alto índice de analfabetismo; carencia y malas condiciones de vivienda; elevado índice de desnutrición y problemas muy graves de alimentación, alto nivel de desempleo; atraso tecnológico e industrial, que nos convierte en compradores de bienes de capital y de procesos tecnológicos; etc.

---

<sup>3</sup> Infra.

Como observamos, la dependencia y el atraso se presentan en todos los aspectos de la vida económica y social de nuestro país.

Bajo estas consideraciones, podemos cuestionarnos con sólo dos planteamientos: ¿Nuestro país actualmente es subdesarrollado como lo han catalogado varios autores o es un país en vías de desarrollo?, ¿cómo podemos considerar la importancia que reviste la industria en el crecimiento y desarrollo económico y social de México? La primera pregunta probablemente encuentre respuesta en los planteamientos expuestos y en las vivencias actuales de nuestro país, sin embargo, la segunda reviste la parte central de este capítulo, pero resulta obvio que para contestarla es necesario analizar qué es la Industria y su participación dentro del Sistema Económico sin dejar de tomar en cuenta aspectos como la intervención del Estado<sup>4</sup> en la economía del país y el estudio de la política económica<sup>5</sup> como parte fundamental para entender los momentos de crisis que han afectado al sistema y la evolución de esta política económica a través de los años<sup>6</sup>.

Al afirmar que la industria es la base de toda actividad productiva, es imprescindible mencionar que México

---

<sup>4</sup> El Estado está constituido por instituciones, organizaciones y empresas controladas y administradas por el poder público, las cuales gobiernan a un país.

<sup>5</sup> Se considera política económica a: las acciones que realiza el Estado en la economía para el desarrollo económico del país.

<sup>6</sup> En el Capítulo II se conocerá la evolución de la Industria en nuestro país, como los aspectos socio económicos y políticos que la enmarcan.

no está exento de la importancia que reviste ésta para el crecimiento y desarrollo económico.

Es necesario entonces, conocer cómo se manifiestan estos dos procesos: "El Crecimiento Económico significa el incremento de las actividades económicas, lo cual es un fenómeno objetivo, que puede ser observable y también medible... se manifiesta por la expansión de las fuerzas productivas; es decir, de la fuerza de trabajo, del capital, de la producción, de las ventas y del comercio"<sup>7</sup>.

Este concepto, determina el desenvolvimiento de la economía de una nación en términos cuantitativos, esta medición puede realizarse por períodos presidenciales o anuales; además, existen diversas formas para conocer el crecimiento económico y social de un país, mediante el incremento de las principales variables económicas.<sup>8</sup>

- a) El desarrollo obtenido por la producción total del país, medido por el producto interno bruto.
- b) Dividiendo la producción total del país en sectores, el agropecuario, industrial y de servicios, dando una mayor facilidad para su análisis.
- c) Tomando la producción por ramas económicas; tales como: la agrícola, ganadera, pesquera, de producción, petrolera, minera, etc.
- d) Aquellos ingresos generados en el país, medidos por el ingreso nacional (IN).

---

<sup>7</sup> José Silvestre MENDEZ. "PROBLEMAS ECONOMICO..." p. 43.

<sup>8</sup> Ibidem.

- e) Los ingresos per cápita (IPC), siendo el promedio de dividir el (IN) entre la población del país.
- f) El nivel de empleo con el que cuenta el país.
- g) El nivel de ahorro e inversión con el que se cuenta, ya sea público, privado o externo.
- h) La infraestructura del país, como: construcción de caminos, carreteras, escuelas, etc.
- i) El volumen de ventas al exterior e interior del país.

El desarrollo Económico es el "proceso mediante el cual los países pasan de un estado atrasado de su economía a un estado avanzado de la misma. Este nivel alcanzado en el desarrollo representa mejores niveles de vida para la población en su conjunto; trae como consecuencia que los niveles de vida se mejoren día con día, lo que representa cambios cuantitativos y cualitativos..."<sup>9</sup>

La forma para medir el desarrollo económico es más difícil por los cambios cuantitativos y cualitativos que se manifiestan.<sup>10</sup>

- a) Aumento de la producción per cápita, medido en general en toda la economía, por sectores o por ramas.
- b) Aumento de la productividad per cápita, que es el resultado de dividir la producción total de cada trabajador entre el tiempo empleado.

<sup>9</sup> Santiago, ZORRILLA y José S. MENDEZ, "DICCIONARIO DE ECONOMIA". pp. 45 y 46.

<sup>10</sup> José S. MENDEZ. "PROBLEMAS ECONOMICOS..." p. 44.

- c) Aumento de los salarios nominales y reales.
- d) Disminución del analfabetismo.
- e) Aumento del número de bibliotecas.
- f) Mejoramiento en la cantidad y calidad de alimentos ingeridos por persona.
- g) Incremento del número de viviendas y mejoras en las condiciones de las ya existentes.
- h) Disminución de enfermedades infecciosas.
- i) Aumento en la esperanza de vida.

Una definición que consideramos apropiada es la de Horacio Flores de la Peña, quien conjunta a nuestro parecer ambos conceptos de crecimiento y desarrollo: "El desarrollo económico es un proceso de mayor y mejor empleo de los factores productivos que se obtienen por medio de una utilización creciente de bienes de capital y de la tecnología moderna en el proceso productivo, cuya finalidad es aumentar sustancialmente el nivel de vida de los sectores populares en un periodo razonablemente corto".<sup>11</sup>

En esta definición se trata de explicar que se puede dar el desarrollo económico en un corto plazo habiendo una utilización óptima de los bienes de capital, el uso adecuado de la tecnología moderna; y se busque elevar el nivel de vida de la población a través del manejo eficiente de los factores de producción.

Una vez conocidas algunas definiciones de crecimiento y desarrollo económico, no es necesario resaltar que ambos

<sup>11</sup> Heriberto, RODRIGUEZ. "ALGUNOS INTENTOS..." p.

conceptos no significan lo mismo; es decir, el desarrollo económico implica cambios cuantitativos y sobre todo mejores condiciones de vida para la población; una mejor repartición de la riqueza entre los habitantes, mayores empleos con mejores ingresos reales para los trabajadores, más educación para un número elevado de gente, etc. El crecimiento económico implica un incremento de la fuerza productiva de un país y se logra a través de las actividades económicas que realice, tales como: la producción; el ahorro e inversión público, privado o externo; las exportaciones e importaciones, las fuentes de trabajo existentes, la infraestructura, etc.

Si observamos lo anterior se deduce que actualmente nuestro país, no se ha desarrollado totalmente, puesto que las condiciones de vida para la mayoría de la población no se han mejorado substancialmente, aunque la política económica del actual régimen es muy prometedora; ahora solo se intenta elevar el nivel de vida de los mexicanos.

El país se encuentra en un proceso lento de desarrollo, se quiere mejorar las condiciones de vida, mientras que los países llamados desarrollados se siguen desarrollando. Nuestro crecimiento económico en comparación con los países desarrollados es desalentador, pues nos muestra la dependencia hacia algunos de ellos y el atraso.

Las acciones que se llevan a cabo al respecto son de aliento y esperanza para nosotros los mexicanos; de modernización y de posibles mejoras marcadas por la

incertidumbre.

Ahora conozcamos qué consecuencias presenta el desarrollo y algunas de las características socioeconómicas comunes de la mayoría de los países subdesarrollados.

Uno de los principales problemas del desarrollo económico es el progreso económico<sup>12</sup> al parecer esto representa consecuencias negativas para la población: La concentración de la población en pequeñas áreas geográficas, la contaminación ambiental (del agua, aire y tierra), mecanización y la enajenación de actividades humanas, destrucción de los ecosistemas, entre otros.

En cuanto a las características socioeconómicas de los países subdesarrollados; podemos citar las siguientes:

#### I. Aspectos Económicos

- a) Los niveles de ingreso generalmente son bajos. Debido a bajos estímulos para invertir o por ineficiencias en la producción lo que se manifiesta en una mala distribución del empleo.
- b) Presentan una estructura productiva ineficiente en las actividades económicas primarias, secundarias y de servicios. Ello implica que los recursos naturales no son explotados en forma adecuada y sí irracionalmente hasta su

---

<sup>12</sup> Si nos damos cuenta el desarrollo económico y el progreso económico pueden confundirse; sin embargo, ambos conceptos son base de estudio por algunos investigadores. Por otro lado, al analizarlos el progreso presenta consecuencias negativas por lo que es una gran diferencia que no pueden confundirse.

agotamiento: la mayoría de la población económicamente activa<sup>13</sup> se dedica a las actividades primarias, que a su vez carecen de canales de distribución, existen deficiencias

técnicas y falta de ingresos. Las actividades secundarias, son consideradas como las más importantes porque hay mayor productividad.<sup>14</sup> Y en las actividades terciarias, comúnmente hay un crecimiento anormal, puesto que la administración pública aumenta, ocasionando una fuerza de trabajo improductiva.

c) Financiamiento escaso. El bajo nivel de ingreso de la población causa que el nivel de ahorro sea también bajo; representando sólo un ahorro, no existe inversión y para cubrir este déficit se recurre al crédito externo, y a la inversión extranjera que generalmente se orienta a la explotación de recursos naturales.

d) Estructura comercial inadecuada. La mayoría de los países subdesarrollados tienen una gran dependencia con el comercio exterior, lo que

<sup>13</sup> La población económicamente activa (P.E.A.), comprende a la población mayor de 12 años que tiene una ocupación remunerada al momento de efectuarse los censos.

<sup>14</sup> "Productividad, en este sentido es el cociente entre la cantidad producida y la cuantía de los recursos que se hubiesen empleado en la producción. Estos recursos pueden ser: tierra, materiales, instalaciones, máquinas y herramientas, servicios del hombre". OIT. "INTRODUCCION AL ESTUDIO DEL TRABAJO" p. 5.

obstaculiza el desarrollo ya que existe gran dependencia en las exportaciones de materias primas y alimentos, por lo que fluctúan los precios provocando pérdidas que no pueden reponerse en contraste con los precios de las importaciones de manufacturas; lo que ocasiona que haya países más ricos y otros más pobres y dependientes.

## II. Aspectos Sociales.

- a) Bajos niveles educacionales y sanitarios. El analfabetismo por lo general en los países subdesarrollados, es alto y aunque los gobiernos tratan de aumentar el alfabetismo esta causa sigue siendo una limitación para el desarrollo, .
- b) Crecimiento demográfico exagerado. Se basa principalmente en presentar altas tasas de nacimientos y mortalidad infantil. Este crecimiento y mortalidad provoca que la mayoría de la población esté en el grupo de edad de alto consumo y de baja producción.

## III. Aspectos Políticos.

- a) Gobiernos antidemocráticos. En la mayoría de los países subdesarrollados, el gobierno y el poder político se centra en una pequeña

proporción de la población, que es la parte que se enriquece a través de la pobreza del pueblo en general. Por lo tanto, entre mayor sea el grado de desarrollo de un país, más democracia<sup>15</sup>, existirá en el mismo.

- b) Alto grado de dependencia del exterior. La dependencia económica, tecnológica, cultural y política, existe en gran medida, condicionando su sistema y desarrollo. Esto provoca muchas veces el retroceso de los sectores, la dependencia económica da como consecuencia una subordinación de dependencia tecnológica, cultural y política.

Ahora, antes de tratar de examinar las condiciones actuales de nuestro país, conozcamos primero qué es Industria y su participación dentro del Sistema Económico Nacional.

### 1.1 Definiciones

Para algunos estudiosos la industria es, sólo un conjunto de actividades o procedimientos cuyo objetivo

---

<sup>15</sup> Democracia. Debemos de entenderla como un mecanismo social que permite que la mayoría de la población influya sobre las decisiones más importantes del país, mediante la elección de sus gobernantes o dirigentes para ocupar cargos políticos; en cierta manera, la democracia ofrece oportunidades constitucionales, reguladoras para estos cambios.

final, es la transformación de la materia prima.

Tratándola en un concepto más económico se le considera en dos sentidos: el primero en un sentido microeconómico, la industria puede verse como un conjunto de plantas que tienen una misma actividad y que a su vez sus productos son de alguna manera similares. El segundo es de naturaleza macroeconómico donde se considera a la industria como el conjunto de sectores productivos de la economía conocido también como el sector secundario. En una conceptualización sistemática<sup>16</sup> se considera a la industria un subsistema dentro de un sistema económico.

Tomando en cuenta los conceptos anteriores definiremos a la industria como: el conjunto de actividades de transformación que tienen como finalidad la producción de un bien, por lo que, el también llamado sector secundario es considerado sector industrial,<sup>17</sup> el cual forma parte del sistema económico nacional. (Cuadro 1).

## 1.2 Sistema Económico

El sistema económico: Es el conjunto de sectores que engloban actividades productivas y de servicios; contribuye al crecimiento y desarrollo económico de un país, alcanzando mejores niveles de vida para su población;<sup>18</sup> la industria,

<sup>16</sup> Tomando como sistema el conjunto de actividades interrelacionadas entre sí, con un objetivo común.

<sup>17</sup> Infra.

<sup>18</sup> Infra. No debemos olvidar que existen una variedad de manifestaciones o formas de medir el crecimiento económico y

por ende forma parte de este sistema que depende en gran medida de su potencial productivo para la generación de productos y servicios destinados al consumo de una población. Una de sus características principales es citada por BARROS y LESSA: es "la distancia que existe entre el comienzo de la transformación y el consumo final de los servicios". Por lo tanto la evolución de una sociedad "descansa sobre una diversificada base económica que, accionada por el trabajo humano, engendra una serie de bienes cuyo destino último es el consumo de sus miembros".<sup>19</sup> Así, "el Sistema Económico constituye un complicado tejido de relaciones directas e indirectas dando al hombre moderno disposición de abastecerse de una infinita variedad de productos, bienes o servicios capaces de satisfacer sus deseos y necesidades materiales".<sup>20</sup> Respecto a este antecedente veremos cómo se integra el Sistema Económico.

Algunos autores definen al sistema económico el conjunto de actividades de un sistema productivo, clasificado en tres grandes sectores:<sup>21</sup>

1. El sector primario abarca las actividades que se ejercen próximas a las bases de recursos naturales (agropastoriles y extractivas).
2. El secundario, reúne actividades industriales,

---

desarrollo económico de un país, por eso decimos que "contribuye" el Sistema Económico para que se den éstos.

<sup>19</sup> Antonio BARROS Carlos LESSA. "INTRODUCCION A LA ECONOMIA" p. 13.

<sup>20</sup> IBIDEM p. 17.

<sup>21</sup> IBIDEM p. 18, 19.

mediante las cuales los bienes son transformados; les son adicionadas características correspondientes a distintos grados de elaboración.

3. Ciertas necesidades son atendidas por actividades cuyo producto no tiene expresión material. La importancia de este complejo campo de actividades que comprende, por ejemplo, transportes, educación, diversiones, justicia, etc. del cual emana al sistema una variadísima gama de "servicios", justifica la existencia de otro sector, el terciario.

La importancia relativa de los diversos sectores, en la generación del producto total de la economía es marcadamente variable, refleja, entre otros fenómenos, el grado de desarrollo económico alcanzado.

S. MENDEZ plantea que las actividades productivas del país se dividen en tres sectores económicos, integrados a su vez por varias ramas productivas.<sup>22</sup>

Sector agropecuario. Antes llamado sector primario, se encuentra formado por cuatro ramas o actividades económicas.

AGRICULTURA

GANADERIA

SILVICULTURA (explotación de los bosques)

PESCA

Sector industrial. Tradicionalmente llamado sector

---

<sup>22</sup> José S. MENDEZ, "PROBLEMAS ECONOMICOS DE..." p. 29, 30.

secundario de la economía, se divide en dos subsectores con sus respectivas ramas.

	INDUSTRIA	MINERIA
	EXTRACTIVA	PETROLEO
SECTOR		
INDUSTRIAL		
	INDUSTRIA DE	AUTOMOVILISTICA
	TRANSFORMACION	DE LA CONSTRUCCION
		ALIMENTARIA
		TABACALERA
		PETROQUIMICA
		MUEBLERA
		MADERERA, ETC.

La industria extractiva es el "Conjunto de actividades económicas que tienen como finalidad sacar del subsuelo algunos recursos materiales... eliminando los materiales adyacentes que no sirven".<sup>23</sup>

Las actividades específicas de la industria extractiva son:

- carbón y derivados
- extracción de petróleo y gas
- mineral de hierro
- minerales metálicos no ferrosos
- canteras, arena, grava y arcilla
- otros minerales no metálicos.

<sup>23</sup> IBIDEM.

La industria de transformación incluye todas las demás ramas industriales; envasado de frutas y legumbres, refrescos embotellados, abonos y fertilizantes, vehículos, cemento, aparatos electrodomésticos, etc.<sup>24</sup>

Sector servicios. Tradicionalmente llamado sector terciario de la economía..., este sector no es productivo definiéndolo objetivamente, porque no produce bienes materiales, aunque incluye todas aquellas actividades necesarias para el funcionamiento de la economía no integrada en los sectores agropecuario e industrial.

El sector servicios proporciona atención personal; es decir, servicios que contribuyen a la formación del producto e ingreso nacionales.

Las principales ramas o actividades del sector servicios son las siguientes:

- Comercio
- Restaurantes y hoteles
- Transporte
- Comunicaciones
- Servicios financieros
- Alquiler de inmuebles
- Servicios profesionales
- Servicios de educación
- Servicios médicos
- Servicios gubernamentales

---

<sup>24</sup> José S. MENDEZ, "FUNDAMENTOS DE ECONOMIA" p. 236.

- Otros servicios

En resumen, si consideramos los conceptos planteados anteriormente, vemos que el Sistema Económico se integra por tres sectores fundamentales. El sector primario, el secundario y el terciario (ver cuadro 1).

En consecuencia podemos señalar que el Sistema Económico Mexicano depende del potencial productivo del país para la generación de productos, bienes o servicios, por lo que tomando en cuenta el concepto inicial del Sistema Económico, sólo resta definir los sectores que lo constituyen:

a) Sector Primario o sector agropecuario, es aquel que reúne a todas aquellas actividades que están enfocadas a los recursos naturales,<sup>25</sup> como son la ganadería, caza, agricultura, la pesca y la silvicultura. Anteriormente se menciona por BARROS y LESSA a las actividades extractivas; sin embargo, éstas las ubicaremos en el siguiente sector.

b) Sector Secundario o sector industrial; es el que reúne a todas aquellas actividades cuya finalidad es la transformación de la materia prima (cuadro 2).

La materia prima puede ser bruta o productos intermedios<sup>26</sup> ... que mediante un conjunto de actividades

---

25 "... aquellos elementos de la naturaleza a que tienen acceso las actividades económicas, su volumen depende... de la capacidad tecnológica -que determina las posibilidades efectivas de aprovechamiento de las materias primas, las fuentes de energía-, del avance de la ocupación territorial, de las facilidades de transporte y del monto de las existencias". BARROS Y LESSA. Op. Cit. p. 15.

<sup>26</sup> Infra.

nos llevan a un producto final, para cada caso particular se puede decir, que hasta el consumidor.

Este sector se divide a su vez en dos subsectores:

1. Industria Extractiva; se dedica a la transformación de la materia prima de origen mineral, básicamente compuesta por el petróleo y la minería.
2. Industria de Transformación; es aquella que sigue una serie de actividades para llevar la materia prima a productos semielaborados o a un producto final.<sup>27</sup>

c) Sector Terciario o de Servicios; se compone por todas aquellas actividades que no tienen un producto tangible, son por tanto, actividades básicamente de servicios, como: la educación, las diversiones, transporte, atención médica, comercio, comunicaciones, servicios profesionales, etc.<sup>28</sup>

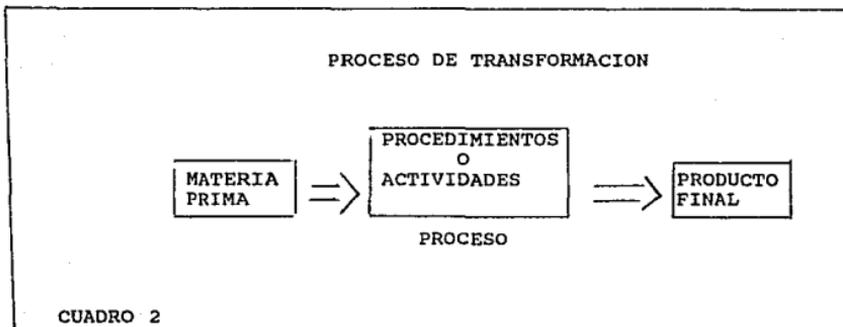


<sup>27</sup> Se recomienda ver el apéndice 1 por la importancia que reviste nuestro estudio, ya que contiene la información básica relacionada a la industria automotriz.

<sup>28</sup> MENDEZ Loc. Cit. p. 30.

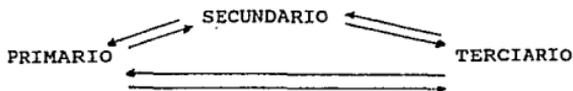
## CUADRO 1

En el cuadro anterior presentamos que el sistema económico se compone de tres sectores: primario, secundario y terciario.

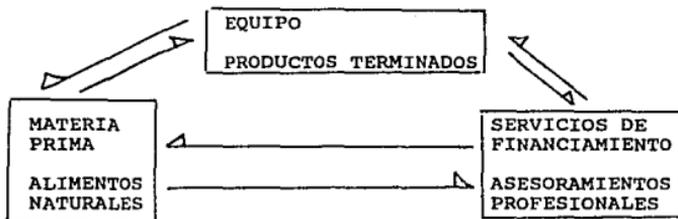


De los sectores anteriores, sólo dos de ellos el agropecuario y el industrial son los que proporcionan al sistema económico productos tangibles. Aún cuando el sector servicios produce bienes intangibles, sus actividades son necesarias para el funcionamiento de la economía.

Estos tres sectores están interrelacionados entre sí, ofreciendo bienes y/o servicios, comprándolos o utilizándolos, lo que crea un mecanismo de retroalimentación entre los mismos.



Esta retroalimentación se puede ejemplificar de la siguiente manera:



El sector primario ofrece materia prima: a su vez compra equipo como tractores para sus actividades y pide financiamientos al gobierno o a instituciones privadas.

El sector secundario ofrece equipos, productos terminados y compra materias primas, contratando servicios de asesoramiento o financieros.

El sector terciario ofrece servicios de asesoramiento, financiamientos, servicios profesionales y compra equipo de oficina y alimentos naturales.

Mediante el esquema vemos claramente la interrelación de los sectores de la economía.

### 1.3 Producción de bienes y servicios

Dentro del Sistema Económico se producen bienes y servicios que son destinados a satisfacer determinadas necesidades de la sociedad, y son los siguientes:

1. De consumo perecederos o de consumo no duradero. Buscan satisfacer las necesidades en forma inmediata; además, de que su forma de consumo es de acuerdo a su uso: alimentos, ropa, bebidas, tabaco, textiles, calzado, maderas y muebles, la editorial y el cuero.
2. De consumo intermedio. Son los que ya han sufrido una transformación, pero que no pueden ser utilizados como productos finales, esto es: no satisfacen una necesidad final; así que, deben sufrir de nuevo alguna transformación. Podemos ubicar en este apartado productos como el papel, hule, la química básica.
3. De consumo duradero y de capital. Los primeros son "... los que no se consumen inmediatamente, duran mucho y se van consumiendo poco a poco"; los de capital, son aquellos que ayudan a producir otros bienes; es decir, no atienden necesidades en forma directa, sino que se utilizan para crear y fomentar los sectores del sistema económico; algunos de estos tipos de bienes son los servicios, inversiones, productos metálicos, maquinaria, equipo eléctrico y equipo de transporte.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Apud. BARROS y LESSA Op. cit. p. 22 y José S. MENDEZ, "FUNDAMENTOS DE ECONOMIA", p. 237.

#### 1.4 Sectores sociales

La participación de la sociedad dentro del sistema económico, se manifiesta por tres sectores sociales fundamentales:<sup>30</sup>

1. Sector Privado: se integra por todas las organizaciones de propiedad privada que contribuyen con sus actividades a la economía. Pueden ser empresas o personas físicas.
2. Sector Público: lo integran las entidades que forman el Estado o que están involucradas con él.
3. Sector externo: Se forma por las empresas privadas de procedencia extranjera.

El esquema anterior, es definido por S. MENDEZ; como: "La producción de los sectores económicos se realizan en las unidades productivas que mediante procesos técnicos y de trabajo combinan trabajo con elementos que les suministran las diferentes ramas de producción como: insumos, capital y servicios".

El elemento clave de la producción radica en el trabajo que realizan los recursos humanos; es decir, quienes son el

---

<sup>30</sup> No confundir los sectores del Sistema económico. Un Sector social se conforma de diversas organizaciones y/o agrupaciones civiles y políticas que participan en cualquiera de los sectores del sistema económico. Para una mejor comprensión, consúltese: José S. MENDEZ. "FUNDAMENTOS DE ECONOMIA" p. 238.

sustento de las relaciones sociales de producción.

### 1.5 Ambiente socio-económico-político de nuestra realidad.

México cuenta con una extensión territorial de un millón novecientos sesenta y siete mil ciento ochenta y tres kilómetros cuadrados; nuestro territorio posee riquezas naturales a granel: tierras de cultivo, yacimientos de petróleo, metales preciosos e industriales, minerales no metálicos y sobre todo una gran población que aproximadamente llegará a los ochenta y un millones de habitantes<sup>31</sup> en 1992. Estas riquezas naturales al igual que sus recursos humanos intervienen por supuesto en las actividades productivas del país.

La estructura productiva se caracteriza por el predominio de las actividades primarias, secundarias y terciarias; en esta composición se presentan algunas características particulares:

- A) En el sector primario o agropecuario. Las condiciones de cultivo no son las adecuadas por su bajo rendimiento debido a los climas del país, no cuenta con sistemas de riegos apropiados y el sistema de cultivo es ineficiente; no hay suficiente motivación para el campesino por los bajos precios que se pagan a sus productos y sólo produce para su

---

<sup>31</sup> Fuente: Censo 1991. INEGI.

autoconsumo. Actualmente este sector, está sufriendo cambios teóricos en su estructura, así se manifiesta en reformas que se están incorporando al artículo 27 de la Constitución Política, con esta acción se pretende mejorar las condiciones del campesinado y dueños de propiedades de cultivo. Se otorgan concesiones para lograr mejores niveles de vida<sup>32</sup> lo que se constituye en una realidad la política económica vigente y un paso para elevar el crecimiento y desarrollo económico.

- B) En el Sector Industrial se identifican los razgos siguientes:

**Centralización:** Su localización geográfica se concentra en el centro del país, lo que provoca que sólo se desarrollen en algunas regiones amplios mercados, mano de obra calificada, servicios públicos, y el capital.

**Altos costos y precios:** Los productos industriales tienen altos costos originados por lo elevado de las materias primas, por el mal aprovechamiento de la capacidad instalada y baja productividad. No se da la integración en el trabajo, la especialización es casi nula, y existen equipos obsoletos o inadecuados para la producción. Esta situación provoca que los productos al ser llevados al consumidor final, éste

---

<sup>32</sup> El nivel de vida es "el grado de bienestar material de que dispone una persona, clase social o comunidad para sustentarse y disfrutar de la existencia". OIT Op. cit. p. 3

los adquiriera a altos precios; por su parte, los costos al verse incrementados puede deberse a la presencia de canales de distribución inadecuados (por ejemplo, los intermediarios entre el productor-consumidor) y en lo que se refiere al trabajo, suele originarse por la falta de una buena administración. Es entonces, que el nivel de vida de los trabajadores y consumidores no se eleva.

- C) En el Sector de Servicios se presenta gran cantidad de personal ocupado a un alto costo y una manifiesta baja de productividad, situación que tiene su origen en los sistemas de remuneraciones de los empleados, los servicios -en particular el transporte- son ineficientes y además, la infraestructura con la que se cuenta a nivel nacional es insuficiente.

No esta por demás, resaltar que los sectores, industrial y de servicios, se concentran en la Ciudad de México, ésta puede ser la razón de que aproximadamente la mitad de la población del país se encuentra en el D. F.

En cuanto a la situación ocupacional de la población en general podemos afirmar que la industria (en especial la de transformación) absorbe a una gran proporción de la población económicamente activa.

Un factor que no podemos dejar de mencionar, es el de la explosión demográfica. El gobierno ha tratado de concientizar a la sociedad de una paternidad responsable y

limitada a través de diversas campañas de orientación, al parecer, en los últimos años este fenómeno se ha estabilizado y en el caso de México los resultados alcanzados se reflejaron en distintos momentos, en particular en cuanto a la demanda de empleo se refiere. En este sentido, el sector industrial está obligado a generar empleo y a contribuir al desarrollo equilibrado de este sector tomando en cuenta la demanda regional de empleo.

En este contexto, la producción total del país se genera por actividades y la distribución del ingreso se establece por sectores; a su vez de cada uno de los sectores que reciben ingresos nacionales, un grupo mayoritario recibe bajos ingresos y un grupo minoritario recibe altos ingresos. En este círculo el proceso de distribución, en ocasiones se traduce en problemas, respecto al poder adquisitivo de la población. Los ingresos, al acumularse en un grupo minoritario se transforma en acumulación y el ahorro total es insuficiente, lo que impide que se destine a la actividad productiva. Esta condición se refleja en una limitante en el desarrollo económico.

En el caso de México, el desarrollo económico se presenta como un problema crucial a vencer, porque siendo un país subdesarrollado, las consecuencias negativas del progreso económico afectan gravemente a sus habitantes. El desarrollo económico se ha caracterizado por el gran crecimiento demográfico, por las diferencias de niveles de vida que vive la población y por las deficiencias en los

servicios. Ante esta situación el gobierno ha adoptado acciones mediante la implantación de políticas que buscan mejorar las condiciones actuales. En el estado recae la promoción del desarrollo económico aplicando estrategias económicas y de estructura adecuadas, por esta razón se impulsan a diario reformas socio-políticas, técnicas y economías en beneficio de la producción y la estructura, en busca de una nueva economía nacional.

México está a la vanguardia de los cambios socio-políticos y socio-económicos en la búsqueda de su desarrollo; pero la realidad y los hechos hasta ahora nos han demostrado que sigue siendo un país subdesarrollado, atrasado y dependiente.

El estudio y prospectiva de la actividad Industrial resulta entonces, de vital importancia para impulsarla como motor de la actividad productiva y de la economía de nuestro país. Abramos un mejor futuro para nuestra Nación.

## RESUMEN

Tomando como base algunas definiciones de autores como el del destacado economista J. Silvestre Méndez, en este capítulo se plantea un panorama general de las características que presenta actualmente nuestro país, destacando los rasgos de dependencia y atraso, lo que da como consecuencia que México sea subdesarrollado. Ello significa que no ha alcanzado el nivel elevado de desarrollo que algunos países han logrado.

Los hechos y la política económica del actual régimen sólo pueden garantizar que el país dejará de ser subdesarrollado si se basa en la esperanza de alcanzar el crecimiento y desarrollo económico suficiente; sobre todo, al afirmar que la industria es la base de toda actividad productiva. México no debe estar exento de la importancia que reviste dentro de estos dos procesos. El primero significa el incremento de las fuerzas productivas; es decir, de la fuerza de trabajo, del capital, de la producción, de las ventas y del comercio; el segundo, (el desarrollo económico) se presentará cuando el país pase del atraso de su economía a un estado avanzado de la misma representando mejores niveles de vida para la población en su conjunto.

Aunque esta esperanza de ser un país desarrollado cada día se encuentre más lejana, se analizan algunos de los problemas que surgen del progreso económico que se asocian

al desarrollo, algunos de ellos manifiestan consecuencias negativas, la concentración de la población en el Distrito Federal y la contaminación ambiental. Por lo tanto, alcanzar un grado mayor de desarrollo, también implica un llamado de conciencia de los dirigentes de una nación y sus habitantes.

A lo largo del capítulo, se da a conocer también, algunas características socioeconómicas comunes de la mayoría de los países subdesarrollados, para poder comparar a nuestro país en este aspecto.

Por lo que hace a la Industria y su participación dentro del Sistema Económico Nacional, la consideramos importante en el Desarrollo Económico de México; así, se analizan algunos conceptos de diferentes autores, para que finalmente se intente definir a la Industria. Se analiza brevemente el llamado sector secundario, considerado sector industrial, que junto a los sectores primario y terciario o de servicios forman el Sistema Económico.

En este capítulo, definimos los tipos de bienes y servicios de consumo destinados a satisfacer las diversas necesidades de la sociedad, que producen y ofrecen los sectores mencionados, clasificándolos en: perecederos o no duraderos, intermedios, duraderos y de capital; también, damos a conocer los sectores sociales que se involucran en el proceso productivo del Sistema Económico.

Examinamos, por último, de manera general el ambiente socioeconómico y político de nuestra época, aportando información sobre los sectores del Sistema Económico,

algunos aspectos de la situación que presenta el crecimiento y el desarrollo económico desde nuestro punto de vista; resaltando que es de vital importancia impulsar a la Industria en estos momentos en que el país busca mediante el Estado aplicar acciones de mejoría para los habitantes del país y más al enfrentar en un futuro un Acuerdo de Libre Comercio.

CAPITULO II  
LA INDUSTRIA MEXICANA

La industria es un sector importante en México, pero esto no quiere decir que los sectores agropecuario y de servicios no sean relevantes dentro del sistema económico del país. Sin embargo, la industria se ha abierto hacia nuevas perspectivas para tratar de alcanzar y contribuir al desarrollo económico.

La política económica de nuestros gobernantes, la infraestructura y los avances tecnológicos logrados, han contribuido al crecimiento económico y al desarrollo industrial de México.

### 2.1. Antecedentes históricos

#### Periodo Independiente

(1810 - 1876)

La época de crisis<sup>1</sup> política, económica<sup>2</sup> y social, que se manifestó en España a partir de 1808 con la invasión y dominio de Napoleón, repercutió en la Nueva España. Esta vio limitado su crecimiento económico por el régimen colonial,<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Crisis.- Momento decisivo en la evolución de las cosas. Falta, carencia, escasez. Conflicto o tensión.

<sup>2</sup> Crisis Económica.- Fenómeno económico en donde termina un ciclo económico y empieza otro, se caracteriza por un exceso de producción de ciertas mercancías en relación con la demanda, en tanto que falta producción en algunas ramas; dificultad para vender dichas mercancías; muchas empresas que quiebran y el incremento del desempleo y subempleo; etc.

<sup>3</sup> Regimen colonial.- La forma de gobierno establecida por los españoles, en la época colonial.

que restringía el avance de la incipiente industria manufacturera,<sup>4</sup> fundamental para lograr dicho crecimiento. Esas limitaciones se manifestaban como impuestos (alcabalas<sup>5</sup> y diezmos<sup>6</sup>), que se rompieron con la Independencia del país.

El levantamiento armado, que duró varios años, tuvo como consecuencia la caída de todas las actividades económicas del país, dentro de las que más se afectaron están la industria minera (prácticamente destruida) que era la base de gran parte de la economía; el abandono del campo y la fuga de capitales hacia la Península.

Una vez que se obtuvo la Independencia, el país vivió una situación caótica, lo que retardó su crecimiento. El caos existente se debía principalmente a los hechos siguientes:

- La inestabilidad política, que duró por más de cinco décadas (de 1821 a 1870 aproximadamente); en este lapso se tuvieron muchos gobiernos y gobernantes, habiendo casos en que más de dos agrupaciones políticas se adjudicaban el poder, provocando rebeliones o golpes de estado. La Reforma es un ejemplo de las luchas internas con significativa trascendencia, ya que marca la

---

<sup>4</sup> Industria manufacturera.- Conjunto de operaciones para producir o fabricar artículos, hechos a mano o con auxilio de máquinas.

<sup>5</sup> Alcabalas.- Barreras comerciales en forma de impuestos, establecidas durante la Colonia.

<sup>6</sup> Diezmos.- Décima parte del salario que se pagaba a la Iglesia.

separación de la Iglesia y el Estado.<sup>7</sup>

- La nueva nación tenía problemas estructurales que requerían de capital extranjero, por lo que se solicitaron créditos que dejaron un endeudamiento paulatino y creciente, a tal grado que en 1861 el gobierno fue incapaz de pagar intereses por la deuda contraída.
- Hubo problemas con Estados Unidos llegando a una guerra armada, en la que se perdió el territorio de Texas. Con Francia se tuvieron que soportar dos invasiones que terminaron con la defensa del Castillo de Chapultepec y la memorable batalla de Puebla.
- El desplazamiento dentro del país era difícil, se carecía de sistemas de comunicación y se daba una distribución de la población en forma desigual, con poblados que constaban de veinte a mil habitantes.

Pero dentro de todos los problemas, el que más afectaba era la situación política, ya que al obtener créditos, no se seguían planes específicos que apoyaran alguna de las actividades económicas.

El retraso económico era evidente, pues en 1820 nuestro país sólo tenía tres caminos deteriorados a los que se pudieran llamar carreteras. El deterioro de éstas, afectaba

---

<sup>7</sup> Ver: Díaz, Lilia, et. al., Historia General de México. México: El Colegio de México, 1981, 3a. Ed., p. 842.

significativamente el costo de los productos que se tenían que transportar.<sup>8</sup> De ahí que al comparar el costo de los productos nacionales respecto a los Estados Unidos, se encontraron diferencias notables.<sup>9</sup>

Lucas Alamán fue el principal promotor de la industria nacional, por instancias suyas (como primer ministro), en 1830 se crearon la Compañía Unida de Minas y el Banco de Avi6, que proporcionaría créditos a mineros e industriales. Por medio del crédito se establecieron varias plantas industriales, que introdujeron algunos adelantos tecnológicos de la Revolución Industrial, tales como: la máquina de vapor, telares y tejedoras mecánicas, nuevos métodos de producción de vidrio y papel, entre otros.

Don Lucas Alamán fue también el primero en percatarse de las necesidades de capital, mecanización y estímulos fiscales que requería el país. Debido a ello se buscaron inversiones extranjeras que, como en el caso de la minería, apoyaban industrias que quebraban.

La creación del sistema ferroviario fue lenta, pero en 1837 México otorgó la Primera Concesión Ferroviaria, cuyo objetivo era unir a la Ciudad de México con Veracruz. Esta

---

<sup>8</sup> Análisis basado en Daniel Cosío Villegas, Historia Moderna de México; 2, La República restaurada - La vida económica; 7, El Porfiriato - La vida económica, libros 1 y 2, México Hermes 1965; y Charles C. Cumberland, México: The Struggle for Modernity, Londres, Oxford, U. P., 1968.

<sup>9</sup> Mencionaremos el caso de la industria del algodón, en que el agricultor veracruzano gastaba 13 centavos por libra para transportarlo al comprador, mientras que el mercado estadounidense vendía la libra de algodón en 15 centavos. Cumberland, Struggle for Modernity, p. 164.

concesión fue rescindida tres años más tarde, pues no habían iniciado la construcción del ferrocarril. Aunque se dieron otras concesiones posteriores, fue poco lo que hicieron, pues en 1860 sólo habían veinticuatro kilómetros de vías férreas.

En 1857 se promulgó una Constitución que prohibía las alcabalas, desgraciadamente éstas siguieron funcionando por varias décadas, pues eran los únicos medios de recolectar ingresos para la mayoría de las entidades federativas.

En 1842 fue creada la Dirección General para la Industria Nacional, fue el primer intento verdaderamente orgánico que alentó y protegió el ramo textil y otras actividades menos significativas como la producción de alimentos y bebidas, de artículos de piel y cuero, la elaboración de cigarrros, cerámica, vidrio y ferretería, así como la fabricación de carruajes, diligencias y carrocerías.

A mediados de siglo, la tecnología no aparecía totalmente, pues en el caso de las fábricas de hilados de Guanajuato, la mayoría eran operadas a mano, algunas con energía hidráulica y sólo dos a vapor.

La temprana industrialización<sup>10</sup> del país sólo abastecía los mercados locales, con limitada expansión que favoreció las economías de escala.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Industrialización o Desarrollo Industrial: Es el grado de desenvolvimiento alcanzado por la industria de un país determinado.

<sup>11</sup> Economías de Escala: Significan que el incremento de cierto porcentaje de todos los factores que se emplean en una industria, aumentaría la producción total de ésta, exactamente en el mismo porcentaje. Las economías de escala

Como mencionamos al principio de este capítulo, la industria minera sufrió cierto deterioro, mismo que se reflejó en la baja de sus exportaciones<sup>12</sup> que en su mayoría eran oro y plata.<sup>13</sup>

La rama manufacturera mostró cierto movimiento positivo, en el que el proteccionismo federal<sup>14</sup> y estatal, impulsó a los empresarios mexicanos y extranjeros para reconstruir y ampliar la industria textil. Lo que dio como resultado, la duplicación de la producción entre 1854 y 1877.

A partir de 1876, se dio una etapa de lento pero sostenido crecimiento; se vio el desenvolvimiento de la producción agrícola comercial para los mercados nacionales y extranjeros; la competencia de las fábricas para los artesanos que fueron desapareciendo; la diversificación de las exportaciones y la importación de bienes de producción en proporciones cada vez mayores.

---

pueden realizarse cuando la expansión de una industria ocurre porque algunos factores aumentan más que otros, no hay necesidad que aumenten en el mismo porcentaje. Se dan economías de escala de acuerdo al uso adecuado de factores de producción y/o al fomento para crear nuevas industrias o comercios.

<sup>12</sup> Exportaciones: Ventas de bienes y servicios de un país al extranjero, algunos visibles (bienes), otros invisibles (servicios).

<sup>13</sup> El promedio anual de exportaciones mineras de 1800 a 1810, era de 16 millones de pesos; reduciéndose a 194 mil pesos de 1861 a 1867; pero en 1875 se excedieron los promedios que se obtuvieron de 1800 a 1810.

<sup>14</sup> Proteccionismo federal: Este se manifestó como inversiones en la rama textil, apoyando al empresario mexicano con las facilidades para establecer y ampliar la rama textil. Para los inversionistas extranjeros las facilidades se otorgaron para el fomento de establecimientos.

El Porfiriato  
(1877 -1910)

Al inicio del gobierno de Porfirio Díaz, se abrieron las puertas al capital extranjero, para crear la infraestructura necesaria para el crecimiento económico.

De ahí que la construcción del ferrocarril, se realizó con la inversión extranjera que provenía principalmente de Estados Unidos, para unir el centro del país con la periferia. El objeto era comunicar algunas ramas (minerías especialmente), de la economía mexicana con mercados estadounidenses.

En 1876 existían únicamente 400 kms. de vías férreas. Pero durante los 35 años de la dictadura porfirista, se multiplicaron las inversiones en este ramo; de manera que para 1910 se habían construido más de 20 mil Kms. de vías, las que representaban 13 Kms. de vías férreas por cada 10 mil habitantes.<sup>15</sup>

La abolición final de las alcabalas en 1897, junto con la construcción del ferrocarril, favorecieron la penetración por parte de los productores nacionales al mercado interno. Otro beneficio traído con el ferrocarril se observa en la industria manufacturera, la que estaba replegada a la costa

<sup>15</sup> Estas cifras de la construcción de vías férreas difieren de las ofrecidas por T. King, quien sostiene que para 1910 el total era del orden de 2 mil Kms., cifra evidentemente subestimada. (México: Industrialization and trade policies since 1940. Oxford: U.P., 1970).

oriental, donde se proveían del algodón importado para su producción. Contando con nuevas vías de comunicación, Sonora y Nuevo León duplicaron su producción algodонера para finales del periodo porfirista, consiguiendo así ser autosuficientes.

Conforme aumentaban las exportaciones, los exportadores debían satisfacer diversas necesidades, creando otras industrias que apoyaran a las empresas exportadoras. En el caso de la industria minera, la demanda externa fue un factor determinante para su crecimiento y modernización, durante el gobierno de Díaz. La modernización hizo posible exportar otros metales aparte del oro y la plata, tal es el caso del cobre, zinc, grafito, plomo y antimonio. Esta diversificación de las exportaciones en general, llegó a tal grado, que en 1904 el oro y la plata representaron menos de la mitad de los ingresos obtenidos por exportaciones.

Las industrias exportadoreanas o de inversión extranjera, incrementaron sus demandas sobre los recursos que necesitaban; la demanda de la industria minera y la constructora del ferrocarril, dieron lugar al establecimiento de la primera planta mexicana de fierro y acero, la Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey, que inició sus operaciones en 1903. Esta empresa se originó por extranjeros residentes en México, para 1911, se producían 72 mil toneladas de acero en el país.<sup>16</sup>

Otros adelantos en la época de Díaz fueron los

---

<sup>16</sup> T. King, (1970).

telégrafos, que agilizaron las comunicaciones; de modo incipiente, la energía eléctrica, que paulatinamente transformó la vida de la sociedad urbana. Se dictaron diversas leyes contenidas en los códigos de colonización (1883), de minería (1884 y 1887) y de comercio (1884 y 1886).

En este período se registró también un cambio en la composición de las importaciones;<sup>17</sup> éstas se trataron de sustituir, especialmente con productos textiles, manufacturas, alimentos y materias primas. La sustitución de importaciones<sup>18</sup> se logró gradualmente con la aplicación de los impuestos a los artículos importados, que llevó a un desarrollo importante del sector industrial.

En 1885 se consolidó el sistema monetario y se suprimieron las aduanas interiores, facilitando la creación de un sistema tributario nacional cada vez más eficiente. También se fundaron nuevas empresas como sociedades anónimas,<sup>19</sup> tales como la Fundidora de Hierro y Acero de

<sup>17</sup> Importaciones: Aquellos bienes y servicios introducidos dentro de un país por medio del comercio.

<sup>18</sup> Sustitución de importaciones: Es una medida comercial del gobierno, para promover el desarrollo; consiste en entregar a los productores nacionales, los mercados existentes de bienes importados, cortando el abastecimiento del exterior mediante la protección a dichos productores. En la práctica la sustitución de importaciones ha dado lugar en muchos casos a importaciones más elevadas, porque las nuevas empresas productivas necesitaron invertir dinero que con frecuencia sólo podían obtener en el extranjero y que utilizaban ineficientemente. SIRC (1976, pp. 148-49).

<sup>19</sup> Sociedad Anónima: En los términos del Artículo 87, de la Ley General de Sociedades Mercantiles, se define como "aquella que existe bajo denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones". La denominación puede formarse libremente,

Monterrey (mencionada anteriormente), la Compañía Industrial de Atlixco, la Industrial de Orizaba y la Industrial Manufacturera, la Papelera San Rafael, el Buen Tono y la Tabacalera Mexicana, la Cervecería Moctezuma y la Cervecería Cuauhtémoc.

La importación de equipo y maquinaria permitió la introducción de nuevas técnicas de producción, lo que disminuyó el número de trabajadores ocupados dentro de la industria textil entre 1895 y 1910; se redujo la importancia de la rama artesanal en los centros urbanos. Reducciones similares se presentaron en las industrias del tabaco, química y del cuero.<sup>20</sup>

En general el porfiriato se caracteriza por un crecimiento económico del país, representado en una expansión comercial, estabilización de las finanzas públicas, formación de la red bancaria y un auge minero e industrial; desafortunadamente, entre 1907 y 1909, la crisis internacional<sup>21</sup> afectó el aparato productivo y financiero recién creados.

---

pero deberá ser distinta a la de cualquier otra sociedad e irá seguida de las palabras "Sociedad Anónima" o sus abreviaturas "S. A." Carrillo (1976, p. 114).

<sup>20</sup> ROSENZWEIG, F., "El desarrollo económico de México de 1877 a 1911", en E.T.E., vol. XXXII, núm. 127, año 1965.

<sup>21</sup> De 1907 a 1914, toda Europa se enfrentaba a conflictos internos y externos, que llevarían a la Primera Guerra Mundial. Los efectos de esos primeros conflictos repercutieron en el México Porfirista, pues hay que recordar que los principales inversionistas extranjeros eran ingleses, franceses y alemanes.

Periodo Revolucionario y Postrevolucionario  
(1910 - 1940)

La dictadura de Porfirio Díaz, aunque buscaba el desarrollo económico, llevó al país a una serie de problemas y conflictos, los que se debían a la desigualdad prevaeciente entre el pueblo y los ricos inversionistas o hacendados que apoyaban al gobierno.

Todos los problemas y conflictos condujeron al descontento del pueblo, que cansado se levantó en armas. Así en 1910, México inició un periodo de estancamiento económico, donde el aparente progreso alcanzado en el porfiriato, se vino abajo. Se destruyeron muchas vías del ferrocarril, la tierra se concentraba en extensas propiedades de algunos hacendados, el sistema bancario y la moneda fueron destruidos, al igual que la minería que fue prácticamente abandonada.

Con la Revolución se creó la base para un proceso de desarrollo industrial, mediante la liberación de recursos de capital cautivo en el medio rural, así como de fuerza de trabajo que al integrarse al mercado laboral asalariado, podría consumir lo que el mercado interno producía.

Respecto a la inversión extranjera, es importante mencionar que Francia dirigió su capital hacia actividades industriales, poseía más de la mitad de la inversión extranjera total, destinada a la industria.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Apud. Daniel Cosío Villegas, El porfiriato - La vida

Para 1917 se promulga la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (vigente hasta nuestros días), que estableció los preceptos de la vida económica, social y política del país. Los principales cambios que marcó nuestra carta magna fueron: Las reformas al Sistema Educativo, en el artículo 3º; la Regularización sobre la Tenencia de la Tierra, en el artículo 27; y la introducción de lo que posteriormente sería, la seguridad social, en favor de la clase trabajadora, en el artículo 123. Aunque la Constitución era un alto para la revolución, las revueltas se terminaron hasta 1920.

Desde 1921 y hasta 1930, se dio un periodo para cambios gubernamentales y se mantuvo cierta estabilidad política, bajo los gobiernos de Obregón (1921 - 1924) y Calles (1925 - 1928).

Si se analiza este periodo, encontramos que pese a la contienda revolucionaria, se inicia la formación de un país que desea industrializarse y para ello surgen varios organismos como el Banco Central en 1925 (lo que es hoy el Banco de México); el Banco Nacional de Crédito Agrícola, y la Primera Escuela de Agricultura en 1926; la creación de infraestructura física en forma de carreteras, comunicaciones, servicios, ferrocarriles, etc.; la adecuación Marco Jurídico requerido por el desarrollo industrial, a través de leyes laborales y leyes de fomento. Todo esto se dio, al consolidarse el Estado como órgano

---

económica, Libro 2, cuadro 66, p. 1155.

directivo de la sociedad y principal impulsor de las actividades económicas; así también por el reacomodo de las fuerzas sociales que actuarían en el proceso de industrialización, agilizarián en gran medida dicho proceso. Como ejemplo de ello se tiene la organización de las centrales campesinas, que se beneficiaron con el reparto de tierras en 1930. El apoyo del campo hacia la industria duró hasta la mitad de los años sesenta; de igual manera se consolidaron las distintas facciones revolucionarias y crearon el Partido Nacional Revolucionario (PNR), agrupando a campesinos, trabajadores y militares en 1928; se constituyeron las centrales obreras y el Estado promueve el surgimiento de las cámaras empresariales.

Si bien todo lo que hemos mencionado fue positivo, sin embargo en 1929 se da una depresión y crisis mundial<sup>23</sup> que

---

<sup>23</sup> La crisis de 1929 - 1930, se originó por la abundancia de la producción europea y del aumento constante de la de los países nuevos, así como de la depresión norteamericana. Esta se dio por la mayor capacidad de producción en relación a la de consumo. Durante este periodo se esperaba un incremento de los capitales comerciales, así como una serie de adelantos tecnológicos para los Estados Unidos. Desgraciadamente el 24 de octubre de 1929 se vendieron más de doce millones de acciones, a tal grado, que para el 29 de octubre se dio la catástrofe. Valores tan sólidos como los de la American Telephone and Telegraph Company, la General Electric y la General Motors bajaron de ciento a doscientos puntos en una sola semana. Al terminar el mes, los accionistas habían perdido miles de millones de dólares; y al término del año la contracción de las empresas de todo género, había alcanzado la fantástica suma de 40 mil millones de dólares.

El panorama en general era desolador: millones de inversionistas perdieron los ahorros de su vida; las casas de negocios se cerraron; las fábricas suspendieron el trabajo; los bancos quebraron y millones de gentes sin trabajo corrían buscando ocupación inútilmente; etc.

afectaría a la economía. A pesar de ello, fueron más los logros gubernamentales, para convertir a México en un país minero, petrolero y agropecuario, en proceso de industrialización.

La década de los treinta sobresale como el inicio de políticas económicas de conjunto. Durante el gobierno de Cárdenas (1934 - 1940) se da el primer periodo presidencial en México de seis años, en el que los cambios no se hacen esperar.

También hubo una reducción en la inversión extranjera, pues la industria eléctrica, los ferrocarriles y el petróleo eran extranjeros; más en 1937 se nacionalizan los ferrocarriles y en 1938 Cárdenas expropia el petróleo.<sup>24</sup> Respecto a la industria eléctrica, se dieron más inversiones por parte del gobierno.

Durante el periodo de Cárdenas, crecieron algunas ramas como: la agricultura, ganadería, minerales metálicos y petróleo, que en general representaba mejores niveles de vida, mejor distribución de la producción y del ingreso, mejor reparto de tierras y estímulos a ejidatarios.

#### La industrialización y el desarrollo estabilizador

(1940 - 1970)

Al inicio de la década de los cuarentas, el gobierno

---

<sup>24</sup> Goldsmith: The financial development of Mexico. Genova: Development. Center of Organization for Economic Cooperation and development, 1964.

fomentó con mayor decisión el desarrollo de las actividades industriales, mediante la sustitución gradual de importaciones para abastecer el mercado interno. Se promovió el desarrollo agrícola del país a través de fuertes inversiones públicas, principalmente en proyectos de riego e incorporación de nuevas tierras de cultivo (1946 - 1955), con un aumento considerable de la producción agrícola.

Desde comienzos de la década de los cuarentas, hasta mediados de los cincuentas, México había logrado una virtual autosuficiencia en productos agrícolas básicos, lo que permitió excedentes suficientes para exportar principalmente al mercado de Estados Unidos.

La industrialización de México se aceleró a partir de 1940 a 1946, pues las dificultades para importar productos industriales proporcionaron a las manufacturas nacionales, la oportunidad de abastecer el mercado interno. Al mismo tiempo se conquistaron algunos mercados de exportación, principalmente el de los productos textiles, esto fue durante la Segunda Guerra Mundial.

Aunque en general, el mundo veía limitado el comercio y el crecimiento de actividades industriales, México tenía una ventaja: la vecindad con Estados Unidos, país con el que pudo comercializar productos agrícolas.

A pesar de que hubo poca disponibilidad de equipos para importar, México logró obtenerlos, así como artículos escasos y bienes intermedios. La escasez de estos recursos, hizo posible en un momento dado, el aprovechamiento de la

capacidad ociosa de equipos industriales, creciendo la producción de varias industrias, principalmente en las ramas de textiles, hierro, acero, cemento, pulpa de papel, productos químicos, y tal vez un principio de bienes de capital.

Todas estas industrias se originaron por la creación de una política favorable a la industrialización, en aspectos financieros, arancelarios<sup>25</sup> y de apoyo técnico, y la concientización de los empresarios de renovar las industrias viejas y tradicionales.

Así podemos contar varios logros: ser el primer país latinoamericano que tuvo un Alto Horno, siendo el inicio del proyecto de Altos Hornos de México; la ampliación de la Fundidora de Monterrey; también se previó el crecimiento de las demandas interna y externa que justificaban las ampliaciones de proyectos industriales básicos. Consecuentemente, era oportuno aprovechar los excedentes de la balanza de pagos<sup>26</sup> para apoyar el proceso de industrialización.

Fue tal el crecimiento del comercio nacional y del

---

<sup>25</sup> Aranceles: Originalmente, son las listas oficiales de los impuestos que deben pagar los bienes importados, aplicados ahora a los bienes en general. Los aranceles son derechos de aduana, pueden ser ad valorem, como un porcentaje al valor de los bienes; o específicos, como una cantidad determinada por unidad de peso o volumen. Seldon, Diccionario de economía (1980).

<sup>26</sup> Balanza de Pagos: Es un registro que comprende el asiento automático de todas las transacciones comerciales ocurridas en un periodo dado (generalmente un año), entre individuos económicos del país (residentes) e individuos económicos del exterior (no residentes). Green, La economía, p. 62.

comercio con el exterior, que México se vio obligado a abrir una oficina en Washington, con un embajador especial que gestionara las prioridades que requería la industria mexicana.

De 1947 a 1948 hubo una crisis financiera que impulsó la sustitución de importaciones y se dio de hecho término al convenio comercial con Estados Unidos, estableciendo por primera vez permisos de importación para varios productos, inclusive para automóviles; los permisos se incrementaron posteriormente para proteger a la industria.

Al concluir la guerra, hubo un aumento en la competencia en los mercados de exportación y un paulatino incremento en las importaciones, principalmente en equipos para la industria, agotando las reservas de divisas acumuladas en años anteriores. Para lograr el equilibrio en la balanza de pagos, la moneda se devaluó<sup>27</sup> en 1948, 1949 y 1954.

En 1946 y hasta 1958 se da un periodo de rápida inflación.<sup>28</sup> El control de precios de productos agrícolas, transfirió recursos de ese sector hacia la industria, misma que fue protegida en forma creciente de la competencia extranjera, mientras que la reducción en los salarios reales<sup>29</sup> hizo la mano de obra comparativamente más barata.

---

<sup>27</sup> Devaluación: Reducción del valor de la moneda nacional en términos de las monedas extranjeras. Seldon, Diccionario de economía (1980).

<sup>28</sup> Inflación: En esencia, una baja en el valor del dinero debido al alza de precios. Ibidem.

<sup>29</sup> Salario real: Índice de salarios expresados en función del valor del dinero; es decir, que son los salarios

Como consecuencia, se expandió rápidamente la capacidad industrial del país.

El gobierno participó en forma directa en algunas ramas productivas como el acero, productos metálicos, cemento, fertilizantes, productos químicos y petroquímicos. Las inversiones en la construcción de caminos e infraestructura, ayudaron a abastecer de insumos estratégicos a la industria, principalmente bajo condiciones subsidiadas.<sup>30</sup>

La economía tuvo un crecimiento durante los sexenios de López Mateos (1958 - 1964) y Díaz Ordaz (1964 - 1970), que se conocen como periodo del Desarrollo Estabilizador. En general de 1958 a 1970, hubo un control mayor de las presiones inflacionarias,<sup>31</sup> como resultado de la combinación de políticas fiscales y monetarias. La política comercial tenía como objetivo principal, proteger a la industria nacional, acentuando la recaudación de impuestos y controlar la balanza de pagos.<sup>32</sup> La capacidad de importación se sostuvo por la exitosa continuidad de exportaciones

---

monetarios ajustados al valor del dinero para que muestren los cambios en la cantidad de bienes y servicios que pueden comprar. Ibidem.

<sup>30</sup> Subsidios: Donaciones gubernamentales de dinero a las industrias para aumentar sus ingresos o bajar el precio de sus productos, o para capacitar a las autoridades locales a que alquilen viviendas municipales a precios por debajo del nivel de libre mercado, o para alentar las exportaciones, etc. Los subsidios generalmente se conceden por razones "sociales", militares, políticas y otras de tipo no económico.

<sup>31</sup> Inflación: En esencia, una baja en el valor del dinero debido al alza de precios.

<sup>32</sup> Bueno, G. "Las perspectivas de la política de desarrollo industrial en México", en Comercio Exterior, noviembre de 1967. Bueno, G. "The structure of protection in Mexico", Capítulo 8 de B. Balassa, t. al., 1971, pp. 169-202.

agrícolas, por las ganancias de ingresos turísticos y por la masiva afluencia de capital extranjero.

Hasta 1960, el desarrollo industrial se dirigió principalmente a sustituir la importación de bienes de consumo perecedero. A principios de esa década el gobierno fomentó los programas de integración de algunas industrias, principalmente la automotriz.<sup>33</sup>

Este cambio de política se reflejó en el cambio de estructura proteccionista. Así, en 1960 se otorgó la más alta protección arancelaria a los bienes de consumo no durable como textiles, productos de madera y papel. Para 1970, los niveles de protección arancelaria de estas industrias se habían reducido, mientras que los de maquinaria, industrias varias y químicas se incrementaron significativamente.

La sustitución de importaciones realizada en México, fue relativamente positiva en sus primeras etapas. Entre 1950 y 1952 las importaciones de productos manufacturados representaban menos de la quinta parte de la producción manufacturera nacional, mientras que de 1967 a 1969 el porcentaje disminuyó a casi una décima parte de las manufacturas nacionales.

Es importante mencionar que la sustitución de importaciones, se llevó a cabo en varios productos

---

<sup>33</sup> Los programas de integración consistieron en obligar a las empresas a elevar la proporción de los costos de origen nacional respecto a sus costos totales. En la industria automotriz se alcanzó el 60% y las plantas ensambladoras fueron sometidas a programas similares para seguir operando.

industriales, así como algunos productos intermedios. Esta sustitución de importaciones cada vez mayor, aunada a la política proteccionista, así como la diferenciación de tecnología, han formado un patrón especial de eficiencia industrial. Misma que se refleja en el periodo de 1950 a 1970, en que se produjeron refrigeradores, radios, equipo, electrodomésticos, etc., de fabricación nacional.

Como consecuencia de la política de industrialización, el crecimiento industrial fue más notable en las ramas dedicadas a la fabricación de productos intermedios, de bienes durables y de capital, en la medida que el proceso de industrialización fue agotando la posibilidad de sustituir las importaciones de bienes de consumo perecedero, que constituyeron la etapa inicial del proceso.

En el periodo de 1950 a 1970, se incrementa la capacidad de la industria siderúrgica y de la eléctrica, además de un gran desarrollo en las industrias química y petroquímica (productos del sureste y fertilizantes). Se amplió la capacidad de refinación de la industria petrolera y de la producción de celulosa y papel.

A partir de 1962, la industria automovilística se integró en cierta medida; pues de las más de cuarenta marcas de autos en México, se estableció una política de concentración en pocas plantas y pocos modelos, sobre todo medianos y pequeños. Se adoptaron las primeras medidas tendientes a integrar la producción de automóviles exigiendo un 60% de producción nacional sobre el valor del auto,

inclusive los motores y una serie de elementos.<sup>34</sup>

No obstante que las industrias más dinámicas y complejas desplazaron a las industrias tradicionales, al final de la década de los sesentas se advirtieron graves limitaciones al crecimiento industrial.

- La concentración industrial en las ciudades más importantes, el Distrito Federal, Monterrey y Guadalajara.
- No existían un número suficiente de trabajadores y técnicos preparados, que fueran especialistas en las actividades complejas de la industria.
- El proteccionismo del gobierno, que trajo consigo un escaso nivel de competitividad por parte de la industria nacional.
- El costo elevado de la tecnología extranjera, que frecuentemente era inadecuada.
- La dependencia de la inversión productiva de las importaciones de bienes intermedios y de capital.

Así, al final de los sesentas el estado mexicano, apoyaba la sustitución de importaciones y promovía la industria; mientras que en el mundo se hablaba de una revolución tecnocientífica y de la automatización de los procesos industriales.

---

<sup>34</sup> Infra: Capítulo III.

## Gobierno de Luis Echeverría Alvarez

(1970 - 1976)

A partir del inicio de la década de los setentas, el modelo de desarrollo industrial comenzó a mostrar una desaceleración en su crecimiento económico, manifestando entre 1970 y 1978 periodos de recesión,<sup>35</sup> seguidos por expansiones de corta duración, pues sólo en 1972 y 1973 creció el Producto Interno Bruto Industrial<sup>36</sup> (PIBI).

Por otra parte, la política de sustitución de importaciones se orientó en un principio hacia la sustitución de bienes de consumo manufacturados, que no requerían de grandes inversiones ni de complicada tecnología. Por lo mismo, este proceso hizo que el país dependiera más de las importaciones, especialmente de productos intermedios y de bienes de capital que se requerían para la inversión industrial.

La creciente protección arancelaria, llevó a una expansión de la industria nacional, sin la competencia externa, y por sus mercados internos tan pequeños, las plantas no lograron los niveles de eficiencia y

<sup>35</sup> Recesión: Baja en la actividad económica, caracterizada por una extensión del desempleo, un descenso de la producción, los beneficios y los precios. Se denomina algunas veces, "depresión". La recesión sigue generalmente a un auge (período de pleno empleo, alta producción y precios al alza).

<sup>36</sup> PIB: Es la suma monetaria de los bienes y servicios de demanda final producidos internamente en un país; es decir que hay que sumar lo que se produce dentro del territorio nacional. Méndez, 1987 p. 249 PIBI: Se refiere a la producción industrial nada más.

productividad que pudieran permitir la competencia en los mercados internacionales. Entonces la industria mexicana sujetó su crecimiento a la disponibilidad de divisas<sup>37</sup> que le permitieran la importación de productos industriales y bienes de capital para poder ampliar su capacidad productiva. Estas divisas eran generadas por otros sectores; en particular por el agrícola, pero en 1965, las exportaciones de productos agropecuarios disminuyeron, a tal grado que a partir de 1970, se tuvo que recurrir a mayores importaciones de productos básicos.

El crecimiento industrial fue cada vez más restringido, por la escasez de divisas, y hubo necesidad de recurrir al endeudamiento externo. Para controlar la presión sobre la balanza de pagos, las autoridades hacendarias restringieron el crédito, provocando efectos recesionistas que limitaron el crecimiento de la industria.

En esta década, y aún con las restricciones existentes, se inicia una fase más en el proceso de industrialización, Puebla muestra su auge industrial a través de dos nuevas industrias, la química representada, por Hylsa y la automotriz Volkswagen. En cuanto a la política de Desarrollo industrial, la concentración industrial se asocia al patrón de urbanización, a las exigencias del cambio tecnológico y

---

<sup>37</sup> Divisas: Moneda de otros países. La precisan los individuos y las instituciones para comprar bienes y servicios al extranjero y para hacer donaciones o préstamos a las personas de otros países, al mismo tiempo, los extranjeros estarán comprando nuestra moneda para pagar sus compras aquí.

la incidencia de la política industrial seguida por el gobierno. Respecto al cambio tecnológico, se dice que las industrias se ubicaron en un principio, donde se requerían sus productos, pero posteriormente la ubicación dependía del origen de los recursos. Por su parte, la concentración geográfica de la industria se identifica principalmente en la del papel, imprenta, química, productos metálicos y equipo electrónico.

Relacionado con la ubicación de las industrias, está la diversificación de la estructura de carreteras en el país, principalmente con caminos de terracería y revestidos, que comunicaron entre sí a ciudades y poblaciones de menor importancia. Para 1970, la red nacional de carreteras se extendía a más de 70 mil kilómetros, y para 1977 a más de 200 mil kilómetros.

El estado mexicano aunque alentó el crecimiento industrial, pretendió (entre 1972 y 1976) asumir la responsabilidad de inversión y producción industriales, ante la falta de suficientes inversiones privadas.

La concentración de la industria empezó a significar un costo social, por lo que se vislumbró una posible descentralización, con el fin de orientar la migración hacia ciudades de menor tamaño y crear nuevos centros de desarrollo. Más tarde, se iniciaron los proyectos de parques industriales,<sup>38</sup> que produjeron un sector industrial de

<sup>38</sup> Parques o Centros Industriales: Son las áreas destinadas al establecimiento de industrias, pero en las que se han agregado algunos servicios comunes y cuyos terrenos se han

grandes empresas. Esto propició desequilibrios intersectoriales dentro de cada rama, pues había empresas grandes altamente eficientes y muchas pequeñas empresas ineficientes, que a final de cuentas requerían protección.

El entonces presidente, Luis Echeverría criticó el desarrollo estabilizador que hubo desde 1958, por lo que planteó una estrategia que llamó desarrollo compartido. Sin embargo, en su gobierno se da un crecimiento económico menor que en otras décadas, debido al alza de precios, pérdida del poder adquisitivo de la moneda, la falta de financiamientos, la descapitalización de muchas empresas, la creciente deuda externa y los déficits financieros del estado, el desempleo, etc. En general se dieron una serie de problemas económicos y sociales que marcaron un sexenio de crisis.

Cabe señalar que en 1973, aún importábamos petróleo; pero a partir de 1974 se inició la etapa de exportación. Este rasgo positivo se debe a las políticas implementadas, para impulsar los grandes proyectos industriales, como las industrias siderúrgica, química, petroquímica básica y secundaria, la racionalización de la industria automotriz, industrias de la construcción y de bienes de capital; entre ellos el desarrollo de maquinaria para la construcción en Querétaro, se destaca como ejemplo de ese impulso a la industria nacional.

Gobierno de José López Portillo

(1976 - 1982)

Este gobierno se inicia con una situación económica bastante deteriorada, debido a los problemas ocasionados por la crisis y la recesión iniciada en 1976, además de la devaluación del peso y los convenios firmados con el Fondo Monetario Internacional. Por la situación económica en que se encontraba nuestro país, se establecen en ese entonces, tres medidas iniciales que son fundamentales en este sexenio y que lo caracterizan.

- La Reforma Económica, que el propio presidente llama "Alianza para la producción", esta medida serviría para refuncionalizar todo el aparato productivo, haciendo que los factores de la producción ayudaran a salir de la crisis.
- La Reforma Administrativa, que se aplicaría en el sector público para agilizar todos los trámites administrativos, evitando la duplicidad de funciones y los retrasos que contribuirían al logro de la reforma económica y por consecuencia, salir de la crisis.
- La Reforma Política, que pretendía legitimar la acción del estado para darle mayor sustentación y apoyo, complementando las otras dos reformas.

Estas reformas fueron en general el Plan Global de

Desarrollo (PGD), que se dio a conocer en 1979 y se aplicaría hasta 1982. Dentro de este plan se situaba el Plan Industrial, que al ser tomado en cuenta, reconocía la importancia de la industria. Con el PGD se buscaba implementar un nuevo esquema de desarrollo industrial, que partía de la política sobre energéticos, además de la creación de los sistemas agroindustriales, alimenticios, y de recursos minerales.

Por otra parte, con los yacimientos petroleros descubiertos en este sexenio, se vislumbró una solución a la crisis. También se quiso impulsar al sector de bienes de capital y favorecer al sector agropecuario, para que los recursos financieros ahorrados por el concepto de importaciones petroleras, se canalizaran al desarrollo industrial. No obstante, la industria disminuyó y la balanza comercial<sup>39</sup> de manufacturas, registró un déficit de 46 millones de dólares por concepto de importaciones en el periodo de 1977 - 1980.

Se dijo también que el PGD, se apoyaría en una plataforma de producción petrolera, que garantizaba un

---

<sup>39</sup> Balanza Comercial: Es una cuenta corriente de la balanza de pagos, medida por la diferencia entre los ingresos de las exportaciones visibles e invisibles, y los pagos por las importaciones visibles e invisibles.

Si las exportaciones son mayores a las importaciones, la diferencia se denomina superávit de la balanza comercial o balanza "activa"; si las importaciones superan a las exportaciones, la diferencia es un déficit o balanza comercial "pasiva". La balanza comercial activa también se denomina balanza comercial favorable; a su vez la balanza comercial pasiva es llamada balanza comercial desfavorable o balanza comercial adversa. Lo que no implica una aprobación o desaprobación que diga si son malos o buenos.

adecuado equilibrio entre el abastecimiento del consumo interno y las exportaciones. Con el Plan Global de Desarrollo, se quería orientar la industria hacia la satisfacción de los consumos básicos de nuestra población y conquistar mercados externos. Para lograrlo era necesario reducir sustancialmente el problema del desempleo.

Con la Reforma Económica y Administrativa, las instituciones y dependencias del sector público sufrieron diversos cambios. En el caso de la Subsecretaría de Industrias (que pertenecía a la Secretaría de Industria y Comercio), se transformó en Subsecretaría de Fomento Industrial que pasó a depender de la Secretaría del Patrimonio y Fomento Industrial (SEPAFIN); además desapareció la Secretaría de Industria y Comercio, creándose en su lugar la Secretaría de Comercio.<sup>40</sup>

A su vez, la Subsecretaría de Fomento Industrial hizo cambios en sus direcciones; suprimiendo la Dirección de Industrias Rurales y Artesanías, transformandola en la Dirección de Industrias Medianas y Pequeñas. Se crearon nuevas direcciones como la de Petróleo y la de Política de Inversiones Industriales; también se unificaron la Dirección de Inversiones Extranjeras y la del Registro de Transferencia de Tecnología, para integrar la Dirección de Inversiones Extranjeras y del Registro Nacional de Transferencia de Tecnología, entre otras.

---

<sup>40</sup> En diciembre de 1982, el fomento industrial se reasignó a la Secretaría de Comercio.

En las paraestatales se introdujeron cambios respecto a la sectorización<sup>41</sup> y eficiencia. Con la sectorización se consolidaron las empresas afines, bajo un mando común; y respecto a la eficiencia, se liquidaron algunas empresas que se estimó, ya no cumplían con las finalidades por las que fueron creadas.

Los cambios anteriores, son una muestra clara de los intentos que el gobierno hizo para superar la crisis económica. Desgraciadamente para 1982, hubo una pérdida en el crecimiento industrial, misma que se manifestaba en una incapacidad de financiamiento. Se acentuó la dependencia de nuestra planta productiva con el exterior; se mantuvieron (y quizá se incrementaron) las desigualdades económicas que obstaculizaron el crecimiento del mercado interno; se redujo aún más la capacidad competitiva de nuestras manufacturas en los mercados internacionales y en general se empezó a disminuir el número de personal, despidiendo primero a los temporales y obreros.

Gobierno de Miguel de la Madrid Hurtado

(1982 - 1988)

Cuando Miguel de la Madrid asume el gobierno de la República, la situación económica del país era grave; por ello instrumenta un programa inmediato de reordenación

---

<sup>41</sup> Sectorización: Se refiere a la responsabilidad por sectores o subsectores.

económica, que pretende resolver los diferentes problemas del país. Es entonces, cuando el gobierno toma una actitud positiva ante la crisis, que en lugar de anular a la economía, la impulsa a salir hacia el desarrollo, con las siguientes acciones: volver al ahorro interno y hacer competitiva a la industria en el exterior.

Como no se captaban suficientes divisas petroleras, se carecía de créditos externos y existía ya una crisis por endeudamiento, se propuso: sanear las finanzas públicas, la retracción estatal en muchas áreas de la economía, la reprivatización de las actividades económicas en algunas paraestatales, el fomento a las exportaciones (principalmente manufactureras) y la apertura comercial; todas estas medidas eran parte de la política económica propuesta para sanear la economía.

Por otra parte, la Confederación de Cámaras Industriales y sus agremiados sostienen que el "Factor Confianza" ha sido fundamental para que los efectos de la crisis que se ha padecido, no afecten tanto como podrían hacerlo. Aunque han existido gobiernos que han enfriado las relaciones con la iniciativa privada, pero el presidente Miguel de la Madrid buscó reestablecer las relaciones con los industriales mediante el diálogo. Con esta disposición la industria tomó conciencia de la productividad que era necesario lograr; asimismo la política de reprivatización crea confianza nuevamente en el gobierno.

En cuanto a la Política de Apertura al Comercio

Exterior, se planteó como objetivo el financiamiento sano de las importaciones manufactureras con exportaciones del mismo tipo; para pasar definitivamente de una política de sustitución de importaciones, a una de fomento de exportaciones.

#### Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio

Las negociaciones para ingresar al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), fueron los primeros pasos hacia la apertura comercial que se planteó como objeto del cambio estructural.

Respecto al GATT, es importante recordar que surgió después de la Segunda Guerra Mundial, con vistas a establecer la Organización Internacional del Comercio, que actuaría paralelamente al Fondo Monetario Internacional y al Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento o Banco Mundial. Tal Organización no se llegó a crear, porque básicamente Estados Unidos se negó a aceptar cualquier excepción a la cláusula de la nación más favorecida, pues algunas naciones europeas pretendían mantener cierto trato especial para sus zonas de influencia o para determinados sectores o ramas de sus economías. Como no hubo un acuerdo, sólo se definieron los principios y normas generales del comercio internacional como objetivos a largo plazo.

Pero en cambio, se realizaron negociaciones específicas sobre algunos productos, que originaron el Acuerdo General

en su formulación original. A partir de entonces se han efectuado una serie de negociaciones comerciales llamadas "Rondas", que en base al Principio de Reciprocidad da a los países desarrollados y a los subdesarrollados el carácter de iguales.

El GATT es un organismo en que la negociación sobre productos, se basa en la capacidad o fuerza de los países, independientemente de su nivel de desarrollo. Es un foro en que se confrontan diversos intereses que benefician a quienes tienen mayor capacidad de negociación.

Para lograr la apertura comercial, se planteó la necesidad de racionalizar la protección a la industria y a la agricultura, para mejorar su competitividad y penetración en los mercados internacionales y derivar beneficios para los consumidores nacionales.

Por otra parte, las negociaciones en el GATT son básicamente bilaterales, consisten en el otorgamiento recíproco de concesiones arancelarias, la eliminación recíproca de licencias de importación y la consolidación de las concesiones arancelarias y de las referentes a licencias. Es decir, que el arancel no puede aumentar más allá de un tope o que no se puede aplicar una nueva licencia, sólo que se sujeten a otra negociación.

Se habla de una ventaja teórica para un país que negocia dentro del GATT, ésta consiste en el incremento del acceso de sus productos a los mercados internacionales y, en el caso de consolidación, cuenta con la seguridad de que

esos productos no van a enfrentarse a mayores restricciones arancelarias ni a permisos de importación. Lo teórico de esta ventaja, está visto en las mismas concesiones, que a su vez, tiene que otorgar el país a los otros países con los que negocia.

México ha sido el principal abastecedor en los mercados de los países industrializados; a su vez nuestros artículos de importación más significativos, son también los países industrializados nuestros principales abastecedores. Por ello, se observa que son estos países, nuestra contraparte en la negociación.

Por la apertura comercial que significa pertenecer al GATT, en noviembre de 1985 se dio inicio al proceso de las negociaciones para ingresar a este organismo. Fue así como se le envió una carta al Director General del GATT, Arthur Dunkel, sobre el inicio del proceso de negociación.

El 12 de febrero de 1986, el Consejo de Representantes del GATT aprobó un grupo de trabajo que estudiaría la solicitud de México para ingresar a ese organismo. A su vez, México presentó documentación sobre el Régimen de Comercio Exterior de México, elaborado por las Secretarías de Comercio y Fomento Industrial, Relaciones Exteriores, Hacienda y Crédito Público y de Energía, Minas e Industria Paraestatal. Todas las negociaciones respecto al ingreso de México al GATT, culminaron con la firma del Protocolo de Adhesión a este organismo a finales de 1986, proceso que se inició en 1979 cuando se anunció la intención de México de

incorporarse al GATT.

El gobierno de Miguel de la Madrid impulsó aceleradamente la política de cambio estructural, que plasmó en el Plan Nacional de Desarrollo para el periodo de 1983 - 1988. Durante este sexenio, se comenzó a usar el término de "reconversión industrial" para calificar el proceso de reestructuración de las relaciones sociales y técnicas de la planta productiva nacional. El concepto fue empleado antes por los españoles, y en 1984 se comenzó a utilizar en el Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior (PRONAFICE), implementado para el periodo 1984 - 1988.

Por otra parte, es cada vez más patente que el mundo se dirige rápidamente a la Tercera Revolución Industrial, una era marcada por rápidos cambios tecnológicos, por el desarrollo de la microelectrónica, la informática, las telecomunicaciones, la automatización de la producción, la biotecnología, las energías renovables y la producción de nuevos materiales; una Era en donde la Región o Cuenca del Pacífico<sup>42</sup> es ya la de mayor crecimiento y maduración económica.

Con el fin de no quedarse atrás en este desarrollo industrial, el gobierno estableció dentro del Plan Nacional de Desarrollo (PND), los lineamientos de la política de comercio exterior que consistieron en:

- Mantener un tipo de cambio que asegurara la competitividad.

---

<sup>42</sup> Infra p. 59.

- Racionalizar el proteccionismo
- Establecer un esquema financiero y proporcional, que brindara a los exportadores mexicanos condiciones similares a las que otros países conceden a los suyos.

- Vincular el financiamiento y la promoción de exportaciones en 1986 en el Banco de Comercio Exterior.

Además de estos lineamientos, el PND en su programa de Fomento de las exportaciones (PROFEX), tuvo sus acciones concretas, y eran las siguientes:

- Apoyar a los exportadores de conformidad con el principio de confianza, sin perjuicio de efectuar los controles necesarios con posteridad.
- Ampliar la cobertura de los apoyos, haciéndolos extensivos a los exportadores indirectos.
- Eliminar obstáculos administrativos y jurídicos que prevalecían en los servicios relacionados con las operaciones de comercio exterior.
- Activar y fortalecer las acciones de concertación, con empresas y ramas productivas que tengan posibilidades de ampliar, desarrollar y consolidar la oferta exportable.

Con tales medidas y la adhesión al GATT, se daba la oportunidad de tener una mayor penetración en el mercado internacional, buscando una apertura gradual al comercio.

En la política de sustitución de importaciones, se consideró como exportador sólo a quien realiza directamente esa actividad, lo que ha limitado su desarrollo, pues sólo se orientó al mercado externo y no abarcó el mercado interno. Además de esto, un factor importante dentro de la política de sustitución de importaciones fue el Grado de Integración Nacional (GIN), que se define como el porcentaje de los componentes mexicanos en el costo total de fabricación de un producto. Dentro de esta política se intentó aumentar el porcentaje del GIN, en los productos del país; pero al ser más alto el GIN se fabricó con menor calidad a precios más elevados, en comparación con los artículos importados. Para alcanzar un GIN elevado, algunas empresas adoptaron un sistema de integración vertical, donde ellas mismas elaborarían todos o la mayor parte de los insumos para su fabricación.

De lo anterior se manifiesta que la política de sustitución de importaciones, limita la expansión de las exportaciones de productos de mayor valor agregado.<sup>43</sup> La única posibilidad que ha hecho que México fabrique bienes con cierto valor agregado, con calidad y precios competitivos a nivel internacional, ha sido la importación libre de impuestos.

Por otra parte, se ha dado un apoyo bastante amplio a

---

<sup>43</sup> Valor Agregado: Es el valor que se añade a un objeto por medio de actividades como la producción, transformación, transportación o comercialización. Seldon, Diccionario de Economía.

la pequeña y mediana empresa, mismas que pueden adoptar cualquiera de las dos formas siguientes: Pueden operar logrando la productividad, o pueden tomarse como pequeñas y medianas empresas que están en una etapa que se dirige al proceso de desarrollo. Este tipo de empresas son generadoras de empleos que capacitan al personal, y contribuyen al desarrollo de los servicios y artículos que ofrecen. Así, en la medida en que se fortalecieron empresas de este tamaño, fue absorbida la economía tratando de salvar la crisis. Esta no se pudo combatir tan eficazmente como se esperaba, pues se dio una economía subterránea,<sup>44</sup> que fue el resultado de la crisis, en especial de la disminución del poder adquisitivo y el aumento del desempleo.

La economía subterránea engloba diversas actividades de tipo doméstico, servicios, pequeña producción, relaciones comerciales (donde sobresale el comercio ambulante), etc.; esta forma de trabajo también provoca una competencia desleal entre los productos que se venden, la pérdida de prestigio entre las marcas reconocidas y sobre todo una falta de protección al trabajador.

Debido a las grandes cantidades de productos que se comercializan en la economía subterránea, así como los ingresos que obtiene la gente dentro de estos parámetros, el gobierno ha intentado controlar el comercio ambulante y los

---

<sup>44</sup> Economía Subterránea: Conjunto de actividades económicas al margen de las obligaciones fiscales y del Reglamentismo; es el resultado del exceso de reglamentos y contribuciones que los particulares deben pagar al fisco.

servicios que se prestan de forma independiente, para evitar la evasión de impuestos y el subempleo que afectan a la economía, e integrar el capital que se maneja a la economía nacional, aunque sigue vigente este fenómeno económico.

El comportamiento del PIB entre 1981 y 1987, sólo creció de manera importante en el primer año; decreció en 1982 y 1983; repuntó en 1984 y 1985 (apenas recuperando el nivel que tenía en 1981); volvió a decrecer en 1986 y en 1987 se mantuvo estancado. Este comportamiento es el resultado de la falta de inversión productiva, la que cayó de 1981 a 1986 en un 41%; también, la rama manufacturera se comportó en forma desigual. Por otra parte, los volúmenes de la producción de las industrias de autopartes, maquinaria y equipo eléctrico y no eléctrico y metal no ferroso, disminuyeron respecto a los de 1980.

Aunque las ramas de minerales no metálicos, minería, petroquímica y química se comportaron positivamente, mostraron una tendencia a caer. En el caso de los automóbiles (incluyendo los tractores), la producción en julio de 1987 fue sólo de un 48.3% de la obtenida en 1981.

Para los meses de noviembre y diciembre de 1987, se tuvieron varios fenómenos, resultado de la crisis económica. El 18 de noviembre se devaluó el peso de \$1706 a \$2900, entonces el Banco de México se retiró del mercado cambiario, para evitar la especulación. Como la inestabilidad monetaria y financiera intensificó las presiones inflacionarias, el Congreso del Trabajo pidió un incremento salarial del 46%,

que se haría retroactivo al 18 de noviembre; para apoyar la demanda presentaron un emplazamiento a huelga, previendo un paro general para el 15 de diciembre.

Tratando de evitar el alza de los precios en los productos de consumo, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), aceleró el proceso de apertura comercial, mediante un decreto en el que se eliminan o reducen los aranceles a las importaciones de cerca de 400 mercancías, suprimió las barreras no arancelarias de otros 72 productos. Al mismo tiempo, hubo un mayor control de precios y una mayor distribución de mercancías a través de CONASUPO y tiendas oficiales.

Aunque se controlaron los precios y hubo abasto por parte de CONASUPO y FONACOT, el 8 de diciembre se rechazaron las peticiones salariales y se reiteraron los emplazamientos a huelga. El 14 de diciembre se propuso un aumento inmediato del 18%, que agregado a otro 20% a partir de enero, sumaría un 38%. Entonces se ve la posibilidad de aumentar los salarios, a través de un mecanismo que los aumentara igual que los precios.

El 15 de diciembre se tomó una medida drástica, para controlar la economía nacional: se firmó el Pacto de Solidaridad Económica (PSE), en él se comprometieron el gobierno, los empresarios, obreros y campesinos a colaborar en la estabilización de la moneda, control de precios y de salarios. A la vez se dio otra devaluación de la moneda y apareció un decreto en que se redujeron los aranceles para

diversos productos.

Aunque se había firmado el PSE un día antes, el 16 de diciembre se incrementaron los precios de la gasolina, gas, diesel y combustóleo en un 85%; los servicios telefónicos local y de larga distancia 85% y 55% respectivamente; 84% las tarifas eléctricas; 81% el azúcar; 79% los fertilizantes y un 17% los ferrocarriles.

Seis días después de firmado el PSE, se integra la Comisión de Seguimiento y Evaluación del PSE, que preside el titular de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, con miembros de todos los sectores. Estas medidas para controlar la economía continúan aplicándose en el actual Gobierno.

Carlos Salinas de Gortari

(1988 - 1991)

Si durante el gobierno de Miguel de la Madrid se dieron diversos cambios en pro de la economía, estamos seguros que el gobierno de Carlos Salinas de Gortari tendrá más cambios en la política económica, que a final de cuentas y si todo sale de acuerdo con lo previsto, México avanzará con el fin de lograr un avance más en el desarrollo económico que tanto ha buscado.

Hemos mencionado que el Licenciado Salinas dirige un gobierno del que se esperan muchos cambios y logros, la muestra de ello es la continuación del PSE, que de acuerdo a la mayor promoción de la apertura comercial e inversión

extranjera que requería y requiere el país, se modificó y se nombró Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico (PECE).

Independientemente de las medidas que se tomaron con el PECE, el gobierno buscó ampliar y mejorar sus relaciones con el exterior, en especial en materia comercial. Para tal fin, ya contaba con la membresía que le otorgó el GATT en 1986, pero no era suficiente por lo que decidió hacer tratos con nuestro vecino del Norte y comerciar con cierta libertad como lo hacían Estados Unidos y Canadá.

#### Acuerdo de Libre Comercio

Ese tipo de negociación se conoce como Acuerdos o Tratados de Libre Comercio, mismos que se definen como: Las negociaciones que realizan dos o más naciones, para eliminar los impuestos y los aranceles a las importaciones; así como, la reducción de las demás prácticas y regulaciones restrictivas al comercio exterior, que se denominan barreras no arancelarias.

Dentro del Libre Comercio las puertas están abiertas a todos los productos exportados por los países que intervienen en el Acuerdo. Al término del plazo de instrumentación del Acuerdo o Tratado (que es también objeto de negociación), queda conformada la zona de libre comercio entre las naciones suscriptoras.

El Acuerdo de Libre Comercio (ALC) entre dos o más

países reviste especial importancia, pues involucra a dos o más economías y sobre todo, trata los temas de servicios e inversiones que son en algunos aspectos innovadores. Entre objetivos principales del Acuerdo se destacan:

1. Eliminar de manera gradual, en un plazo máximo de 10 años, todas las barreras arancelarias y no arancelarias.
2. Establecer un régimen comercial previsible.
3. Asegurar el acceso del(os) otro(s) país(es).
4. Reducir obstáculos y liberalizar las condiciones a la inversión.
5. Facilitar las condiciones de una competencia seria.
6. Establecer procedimientos efectivos para la administración conjunta del Acuerdo y la resolución de disputas.
7. Permitir cooperaciones bilaterales y multilaterales adicionales que expandan y mejoren los beneficios del Acuerdo.

Acuerdo de Libre Comercio entre Estados Unidos y Canadá

Respecto al ALC entre estos dos países, recordaremos que tuvieron su primer Tratado en 1854, a raíz de que Canadá perdió su estatus preferencial ante la Gran Bretaña. Después de la Segunda Guerra Mundial, en 1947 y simultáneo al GATT, Estados Unidos y Canadá iniciaron las negociaciones para establecer un Acuerdo de Libre Comercio. Por las condiciones

en que quedaron los países que intervinieron en la Guerra, el Primer Ministro Mackenzie King concluyó que su país no estaba preparado para un acuerdo de este tipo y que los lineamientos del GATT serían suficientes dadas las condiciones prevalecientes en ese momento. Esto no quiere decir que se dejaron de perseguir Acuerdos Bilaterales en el comercio, aunque no se pudo llegar a un Acuerdo que contemplara todos los aspectos económicos que forman ambas economías.

En marzo de 1985 se llevó a cabo la Primera Cumbre Bilateral, entre el Primer Ministro de Canadá Mulroney y el Presidente Reagan de Estados Unidos; marcando el inicio de los esfuerzos para concluir un nuevo Acuerdo Comercial, que ayude y asegure el comercio y los flujos de inversión. Las negociaciones se iniciaron en abril de 1985, a través de los Secretarios de Comercio de estos dos países. Tales negociaciones culminaron el 4 de octubre de 1987, con la firma de los Elementos Generales del Acuerdo, que fue notificado al Congreso Norteamericano el 11 de diciembre del mismo año, para ser firmado oficialmente el 2 de enero de 1988. Este Acuerdo Comercial entró en vigor el 1 de enero de 1989.

Acuerdo de Libre Comercio entre México, Estados Unidos  
y Canadá

México, con la inquietud de establecer un Acuerdo de

Libre Comercio con Estados Unidos surgió, en la Cámara de Senadores durante el Foro Nacional de Consulta sobre las Relaciones Comerciales de México con el Mundo, el 22 de mayo de 1990. En dicho Foro, se recomendaron entre otras medidas, las siguientes:

- Fortalecer los acuerdos multilaterales para liberalizar el comercio internacional, combatir las medidas proteccionistas y resolver las diferencias comerciales.
- Estrechar los vínculos con América Latina y lograr su integración, mediante la eliminación de barreras comerciales y la búsqueda de esquemas de producción compartida, para integrarnos a la economía mundial en forma eficaz.
- Intensificar las relaciones bilaterales con los países de la Cuenca del Pacífico.
- Actualizar el marco normativo de nuestras relaciones con la Comunidad Económica Europea (CEE) y negociar un nuevo acuerdo, que facilite la permanencia de México en esos mercados, promueva la transferencia de tecnología y los flujos de inversión.
- Negociar un Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, e intensificar la relación comercial con Canadá.

De esta última recomendación del Senado, el Presidente Salinas consideró que un Tratado de Libre Comercio (TLC)

para Norteamérica, sería idóneo para mantener el crecimiento sostenido, ampliar los mercados e incrementar el comercio y la inversión.

Así el 11 de junio de 1990, el Presidente Salinas se reunió con el Presidente Bush y sugirió la propuesta en torno al TLC, el cual se propondría al Senado para su aprobación. En el mes de agosto, se reunieron el Secretario de Comercio Dr. Jaime Serra Puche y su homóloga Karla Hills, para ver las primeras recomendaciones del TLC, el 5 de septiembre de 1990.

Una vez aprobado el inicio de negociaciones para el TLC con Estados Unidos, el Presidente de México ordenó la formación de la Unidad de Negociación del TLC en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI). También se instituyó la Comisión Intersecretarial del TLC, presidida por la SECOFI y compuesta por representantes de las Secretarías de Relaciones Exteriores, Hacienda y Crédito Público, Programación y Presupuesto, del Trabajo y Previsión Social, el Banco de México y la Presidencia de la República.

Para obtener una amplia participación de la comunidad nacional se crearon también los siguientes grupos:

1. El Consejo Asesor del TLC, presidido por el titular de la SECOFI, e integrado por 24 representantes de los sectores académico, agropecuario, empresarial laboral y público.
2. La Coordinadora de Organización Empresarial de Comercio Exterior (COECE), en la que participan

114 representantes de los diferentes sectores productivos.

Para el 25 de septiembre, el presidente Bush hace uso del Fast-Track (o vía rápida de negociación del TLC), y cuestionando al Congreso Norteamericano sobre su resolución respecto a negociar ante el Acuerdo dándoles un plazo de noventa días para emitirla; su resolución la da a conocer en el mes de octubre. Algunos miembros del Congreso se abstuvieron en tomar una resolución sobre la firma del Tratado. Los miembros del Congreso que no estaban seguros de negociar, representaban a los Estados de Illinois, Ohio, Michigan, Indiana, Maryland Pennsylvania, Tennessee, Nueva York, Luisiana y Virginia Occidentales, cuyas exportaciones a México cubrían un 20% respecto al total. Mientras que Texas y California exportaban el 53% de todas las mercancías estadounidenses. Por lo reducido de sus exportaciones aquellos Estados temieron que a través del Fast-Track se perjudicara a sus regiones si no eran tomadas en cuenta al momento de negociar ante el TLC.

Casi al mismo tiempo de que el Congreso de Estados Unidos aprobara el inicio de las negociaciones del TLC con México, Canadá decide ingresar a las negociaciones y formar un mercado común trilateral. Nuevamente el Congreso estadounidense, cuenta con un plazo de 90 días para estudiar la propuesta de Canadá y dar una resolución.

El 5 de febrero de 1991, los gobiernos de México, Canadá y Estados Unidos, anunciaron simultáneamente su

decisión de iniciar las negociaciones trilaterales, que conduzcan a un TLC de América del Norte y crear la zona de libre comercio más grande del mundo.

El 12 de junio de 1991 se dio inicio a las negociaciones del Tratado en Toronto, Canadá, donde los equipos de negociaciones llegaron a los siguientes acuerdos:

- a) Se determinaron seis áreas de negociación:
  1. El acceso a mercados
  2. Reglas de comercio
  3. Servicios
  4. Inversiones
  5. Propiedad intelectual
  6. Solución de controversias
- b) Se establecieron diecisiete grupos de trabajo para la negociación:
  1. Aranceles y barreras no arancelarias
  2. Reglas de origen
  3. Compras del gobierno
  4. Agricultura
  5. Automotriz
  6. Otros sectores industriales
  7. Salvaguardas, subsidios y leyes contra prácticas desleales de comercio
  8. Estándares
  9. Principios generales para la negociación de servicios
  10. Servicios financieros

11. Servicios de seguros
  12. Transporte terrestre
  13. Telecomunicaciones
  14. Otros servicios
  15. Inversión
  16. Propiedad intelectual
  17. Solución de controversias.
- c) Todos los grupos de trabajo se reunirían en el mes de julio para intercambiar información y precisar los puntos básicos sobre los que trabajarían posteriormente.
- d) Los tres jefes de la negociación se reunirían los días 8 y 9 de julio, para decidir la dirección que se daría a cada grupo de trabajo.
- e) Los días 6 y 7 de agosto, los tres jefes de la negociación se reunirían nuevamente, para recibir los informes del avance correspondiente y dar instrucciones a los grupos negociadores.
- f) Los días 18, 19 y 20 de agosto se realizaría la Segunda Reunión Ministerial en la ciudad de Seattle, Washington, para recibir informes de avance de los grupos y decidir las nuevas líneas de trabajo.
- g) Antes de la segunda quincena de octubre, se realizaría en México la Tercera Reunión Ministerial de Negociación.

Cabe mencionar que dentro de los temas a negociar, no se incluirán los del petróleo, derechos laborales de los

trabajadores migratorios, ni las tasas de interés financiero.

Por otra parte, durante la negociación México demandará que el TLC:

- Sea compatible con los artículos del GATT
- Se eliminen los aranceles con la gradualidad necesaria y suficiente, para evitar perjuicios y otorgar ventajas a la industria y comercio nacionales.
- Se eliminen las barreras no arancelarias a nuestras exportaciones.
- Se establezca un mecanismo para la solución de controversias, que sea claro y efectivo.
- Se incluyan reglas de origen para evitar la triangulación comercial.
- Contenga reglas precisas para evitar, el uso de subsidios distorcionantes del comercio exterior y el abuso en la aplicación de legislaciones sobre prácticas desleales de comercio.
- Deberá abarcar la liberación del comercio en bienes, servicios y flujos de inversión, con estricto apego a lo establecido en nuestra Constitución.

Independientemente de las demandas anteriores, México rechaza la entrada de industrias contaminantes y proclama la defensa del patrimonio ecológico.

El cambio para México, fincado en la apertura

comercial, ha dado las bases para poder acudir a los competidos espacios internacionales, en donde las naciones buscan asegurar su desarrollo, a través del aumento sostenido de su propia competitividad. Para lograr ésta, es necesario establecer las siguientes condiciones básicas:

1. La transparencia y permanencia de las políticas económicas, para crear un clima de confianza y certidumbre, estimular la inversión y hacer viable la maduración de proyectos de largo plazo.
2. El acceso a un abanico amplio de opciones tecnológicas para que las empresas elijan las que más se adapten a sus necesidades productivas.
3. El aprovechamiento racional de las ventajas comparativas, incluyendo las que surgen de la estructura demográfica del desarrollo tecnológico y del conocimiento científico para estimular la especialización en las ramas en que un país es más competitivo.
4. La utilización de las escalas óptimas de operación, para minimizar los costos promedios por cada unidad fabricada. Además de que los mercados amplios, por los diversos patrones de consumo, abren espacios a las empresas para aprovechar los segmentos específicos de demanda.

Estas condiciones son fundamentales para lograr la competitividad. Al analizar los beneficios que puede traer

el TLC para el país, encontramos que:

1. El TLC elimina los aranceles que se cobran a los artículos que provienen del extranjero, que al incluirse dentro del costo de estos productos se abaratan y ayuda a los consumidores.
2. A través del TLC se hace necesaria la capacitación tanto en tecnología como en administración de empresas, buscando una mayor productividad para poder competir con más probabilidades de éxito.

Se dice que el TLC es muy importante para el mundo interdependiente. Para México la liberación comercial en el mundo, representa el fortalecimiento del sistema económico; de tal forma que al integrarse con Canadá y Estados Unidos fortalecerán sus economías, impulsando a Norteamérica. A la vez, se busca competir con otros bloques mercantiles<sup>45</sup> como son la Comunidad Económica Europea (CEE) y las naciones de la Cuenca del Pacífico, con las que quiere integrarse.

Respecto al avance de las negociaciones, éstas se han visto frenadas en tres ramas específicas: la industria textil, la agricultura y la industria automotriz. En lo que toca a la industria textil, México pide que se quiten las cuotas impuestas, a lo que se oponen los canadienses; porque piensan que la competitividad de los mexicanos los sacará

---

<sup>45</sup> Tendencia de Bloques o bloques mercantiles. Es el estrato geográfico o Asociación que comprende la unión de varios países para desarrollar diversas actividades mercantiles en común para proteger y beneficiar sus economías.

del mercado. Con el desarrollo petroquímico de Pemex y la iniciativa privada, México tiene una importancia estratégica como productor de fibras que se utilizan en nylon, rayón y otras telas; por lo tanto, conviene proponer reglas de origen, cosa que los canadienses no aceptan, puesto que se abastecen de materias primas en mercados asiáticos.

Los debates más interesantes se presentaron en las mesas de agricultura, pues para los Estados Unidos, los términos del TLC se deben aplicar de inmediato, mientras que México necesita de un adecuado plazo para poder competir con los dos países del Norte.

En el contexto automotriz la situación es totalmente favorable para México, pues las grandes empresas automotrices de Estados Unidos y Canadá han cerrado plantas, despedido trabajadores y han tenido pérdidas acumuladas. Desgraciadamente para ellas, México quiere entrar sin aranceles a los mercados (con automóviles y autopartes), en condiciones de igualdad con Canadá; pero las automotrices norteamericanas, que ahora están en crisis económica, se oponen a ello.

El 3 de junio de 1990, con los inicios de las negociaciones del TLC en puerta, el Secretario de Comercio Dr. Jaime Serra Puche, asistió a una reunión en Osaka, Japón, con los representantes de los 101 bancos más grandes del mundo. Durante esta reunión, el Dr. Serra invitó a los inversionistas japoneses a que se convirtieran en socios comerciales de México, pues con la creación de la zona de

libre comercio se tendrá un mercado de 360 millones de consumidores. Por tal motivo, México es más atractivo para los inversionistas nipones, que en el caso de la asociación japonesa de piezas de automóvil, en especial el Presidente de Nissan y del Comité Empresarial México-Japón, y el Presidente de Mitsubishi Corp., analizaron durante una reunión organizada por Nissan, la posibilidad de fabricar las partes necesarias para automóviles directamente en México y evitar que se importen a un costo mayor.

Si analizamos esta situación, veremos que representa nuevas fuentes de trabajo para México, así como, una reducción en el costo de producción de los vehículos japoneses, que se presentaría como automóviles de bajos precios. Pero como esto no se ha llevado a cabo aún, se tendrá que tomar en cuenta la regla de origen, que determina la cantidad de insumos importados de Asia y otras regiones, que podrán contener los productos de empresas japonesas establecidas en Norteamérica cuando se firme y empiece a comerciar dentro de una zona libre.

Programa Nacional de Modernización Industrial y del  
Comercio Exterior, 1990 - 1994.<sup>46</sup>

Con la finalidad de mejorar la eficiencia y productividad, que requiere una economía abierta expuesta a la competencia del exterior, en los últimos años se ha

---

<sup>46</sup> Apud: Diario Oficial del 24 de enero de 1990, SECOFI.

impulsado a la industria y al comercio exterior. Pero a pesar de ello aún existen algunos rezagos, tal es el caso de la inversión privada, que de 1981 a 1988 disminuyó del 15% a 12% del PIB. Al contrario de la Inversión Extranjera Directa (IED) que aumentó de manera importante, aunque menos del 10% de la inversión que se realiza en México, se atribuye a la poca claridad con que se establecían las reglas del inversionista, y la falta de promoción de las alternativas de inversión. Por otra parte, la IED se ha concentrado tanto en su origen como en su destino, pues el 55% de ella proviene de Estados Unidos, de la que un 60% se destina a la industria de transformación y cerca de un 65% es para el Distrito Federal.

Otro aspecto a considerar es el bajo crecimiento en el nivel de empleo, pues la industria no ha podido proporcionar tantos empleos como se requieren en el país. Hay que recordar que la industria manufacturera disminuyó en un 17% el número de su personal ocupado durante el periodo de 1981 - 1987, que se fue recuperando a partir del último año mencionado.

Con el proteccionismo y las regulaciones que se implantaron para la industria, sólo se logró la fabricación excesiva de productos que representaban inventarios costosos, a la vez que no se contaba con los equipos y procesos productivos adecuados. Si a lo anterior agregamos los impuestos que provocan una concentración de la industria y del comercio exterior, o el difícil acceso a determinados

insumos del mercado nacional e internacional, que encarecen su adquisición y retardan su abasto, el exceso de trámites burocráticos en el registro para vender y usar productos nacionales, etc.; vemos que es definitivamente necesario cambiar la política industrial para lograr el desarrollo de nuestro sector secundario.

Es tan variada la problemática que se presenta tanto en la industria como en el comercio exterior, que es necesario implementar las medidas correctivas requeridas; para lo cual, el PND plantea el reto de reiniciar el crecimiento económico con precios estables y un mejor nivel de vida, que se espera lograr mediante el Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior, cuyos objetivos son los siguientes:

1. Propiciar el crecimiento de la industria nacional, mediante el fortalecimiento de un sector exportador con altos niveles de competitividad, que se logrará con una mayor eficiencia en la apertura comercial, desarrollo tecnológico, la promoción de exportaciones y la desregulación.
2. Lograr un desarrollo industrial más equilibrado, propiciando una adecuada utilización regional de los recursos productivos con la desconcentración de la planta productiva.
3. Promover y defender los intereses comerciales de México en el exterior, con la promoción de exportaciones, la inversión privada (nacional y

extranjera) y la transferencia de tecnología.

4. Crear empleos más productivos y mejor remunerados, para elevar el nivel de bienestar de los consumidores, ofreciendo diversos bienes y servicios a mejores precios y con mayor calidad.

Para lograr estos objetivos, la estrategia fundamental a seguir es la modernización de la industria y el comercio exterior; con lo que se espera elevar el nivel de vida de los mexicanos y lograr mayor eficiencia y dinamismo económico, al renovar y actualizar las estructuras y los mecanismos de participación social.

La modernización de la industria y el fomento del comercio exterior se dirige a cinco puntos específicos:

1. La internacionalización de la industria nacional, con lo que se espera la penetración de la industria en la globalización que existe en la economía mundial, que impone el reto de adaptarse al cambio; exige al industrial mexicano una nueva cultura empresarial y exportadora, para que pueda enfrentar la competencia y la dinámica de la economía mundial.
2. El desarrollo tecnológico y mejoramiento de la productividad y calidad, para lo que se requiere mejorar la tecnología y la calificación de los recursos humanos.
3. La desregulación económica, que se logra con la modernización del marco regulatorio para superar

los obstáculos a las exportaciones, el crecimiento de la productividad en forma limitada y la poca participación de la inversión de los particulares.

4. La promoción de exportaciones, que generan empleos más productivos y mejor remunerados, que aumentan los ingresos de los trabajadores.
5. Fortalecimiento del mercado interno, el que debe ser no sólo fuerte, sino también dinámico.

Para lograr la modernización de la industria y el comercio exterior se realizará:

1. La concertación de la estructura industrial y programas sectoriales, donde las ramas más dinámicas y rentables encabezarán el desarrollo industrial en esta nueva etapa.
2. El perfeccionamiento de la apertura comercial, para lo que se revisarán los mecanismos de asignación de licencias y permisos de exportación y en su caso elaborar métodos de asignación más transparentes. También se perfeccionará el funcionamiento del sistema mexicano contra prácticas desleales de comercio y así, fortalecer una competencia equitativa entre los productos nacionales y los importados.
3. Promoción de la inversión, entre los sectores público, social y privado, de la inversión nacional y extranjera para lo que se establecerán modelos jurídicos y administrativos que impulsen las

inversiones que ayuden a la expansión de la producción.

4. Revisión del marco regulatorio, para eliminar los obstáculos que impidan una integración vertical u horizontal de las empresas, a fin de elevar la eficiencia y productividad industrial, a la vez que se aplicará una política antimonopólica.
5. Desarrollo tecnológico y capacitación de recursos humanos, orientada a mejorar el quehacer de la planta industrial. Se desea impulsar la instalación de parques industriales en diversas regiones del país, tratando de vincular las industrias locales, la universidades y centros de investigación geográficamente cercanos. Se modernizará la infraestructura del Registro de Marcas y Patentes, introduciendo medidas de simplificación administrativa para dar un mejor servicio a los particulares.
6. Desconcentración regional de la industria, redefiniéndose la zonificación de ella, de acuerdo a las necesidades del país.
7. Normalización y calidad, se alentará el desarrollo de una nueva cultura de calidad total. Se restringirán las normas oficiales mexicanas de carácter obligatorio para tres casos: a las que contribuyan a la protección de la salud y seguridad del consumidor, a las que proporcionen información

al consumidor y las que propicien la protección ecológica.

8. Se fomentarán la micro, pequeña y mediana industrias.
9. Se impulsarán el desarrollo comercial e industrial de las franjas fronterizas y zonas libres. Donde se promoverá la industria maquiladora, con la participación de los particulares en la creación de la infraestructura física y social para el desarrollo de esta industria. Se elevará el Grado de Integración Nacional, con acciones para fortalecer la participación de proveedores nacionales.
10. Promoción de exportaciones basada en la calidad, el prestigio y la competitividad internacional de los productos nacionales. Que se difundirán a través de ferias y exposiciones nacionales e internacionales, consejerías comerciales, viajes de promoción y programas de capacitación.
11. Promoción y defensa de los intereses comerciales en el exterior; en este rubro se negociará la reducción permanente de aranceles en el exterior de productos en los cuales México es el principal abastecedor y se propondrán fórmulas armonizadas para reducir los aranceles.

Con todas estas políticas y las del PND se responde plenamente al reto de la modernización, donde el Gobierno ha

tomado un papel de promotor y ha hecho una revisión profunda de las normas que regulan la actividad económica, para suprimir los obstáculos al desarrollo de la economía.

#### La Cuenca del Pacífico

Durante los últimos años, a partir de la apertura comercial, se ha mencionado una zona comercial que es muy importante, debido a sus características tanto geográfica como comercial. La Región o Cuenca del Pacífico, está integrada geográficamente por 47 países que dan a la Costa del Pacífico y por 23 estados isleños.

En cuanto a su desarrollo económico, hay diferencias sustanciales entre los países que integran esta organización económica, pues existe una marcada heterogeneidad de la estabilidad económica interna de las naciones que forman la región del Pacífico, al mismo tiempo su participación en el comercio exterior es desigual.

Sin embargo, estas diferencias sumadas a las culturales y políticas, no han sido un obstáculo para que hoy en día la Cuenca del Pacífico sea considerada una de las regiones más dinámicas del mundo y la principal fuerza que impulsa el crecimiento mundial en los años noventas y el inicio del tercer milenio.

En la zona del Pacífico existen diversos organismos y asociaciones. Entre las más importantes podemos señalar las siguientes:

- Pacific Economic Cooperation Conference (PECC)

- Pacific Basin Economic Council (PBEC)
- Asia Pacific Economic Cooperation (APEC)
- Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ANSEA)
- Foro del Pacífico.

De ellas, la APEC es el único foro donde se discuten más formalmente los intereses de los países. Ahí se trata de llegar a acuerdos, pero desde la perspectiva asiática de la Cuenca del Pacífico, es básicamente hegemonizada por Japón. Respecto a las otras organizaciones, sólo hacen instancias de debate e intercambio de información.

En cuanto a la presencia de México en la Cuenca, el país inició su ingreso al Pacífico a través de sus empresarios. Desde hace más de 3 años está integrado al PBEC, (en español: Consejo Económico de la Cuenca del Pacífico) a través del Comité Mexicano del PBEC y es reconocido como miembro de pleno derecho en ese consejo internacional que agrupa a hombres de negocios de 11 países.

El ingreso formal de México a la Conferencia de Cooperación Económica del Pacífico (CCEP), era un paso inevitable en su política de apertura económica y comercial.

Julio Millán, presidente del Comité Mexicano del Consejo Económico de la Cuenca del Pacífico (PBEC por sus siglas en inglés) recuerda que al inicio, algunos países de la región se opusieron a la integración de México por tres causas:

- Primero, porque podría significar abrirse a muchas otras naciones en desarrollo, variando los pesos

específicos de los actuales miembros.

- Segundo, porque se ligó a México en la participación con la Unión Soviética.
- Tercero, que de alguna forma nos ven como competidores en una zona estratégica.

La CCEP se estableció en Australia en 1980, con el propósito de identificar y coordinar los intercambios económicos en la zona y establecer lineamientos para promover la cooperación regional. Actualmente cuenta con un Secretario Permanente, con sede en Singapur y nueve grupos de trabajo especializados en desarrollo pesquero, política comercial, política agrícola, desarrollo de los transportes, telecomunicaciones y turismo, cooperación en ciencia y tecnología, protección de los bosques tropicales, comercialización de minerales y energía, así como estudio de las perspectivas económicas regionales.

Para vincularse a la CCEP cada país miembro lo hace a través de una Comisión Nacional Tripartita, en la que están representados por igual, el gobierno, los empresarios y académicos siendo el único foro en que participan estos tres importantes sectores. México participará con la representación de la Comisión Mexicana de la Cuenca del Pacífico, establecida el 13 de abril de 1988.

Los países que integran la Conferencia son: Australia, Brunei, Canadá, Corea, China, Estados Unidos, Filipinas, Indonesia, Japón, Malasia, Nueva Zelanda, Singapur, Tailandia, Taiwan y la Representación Unitaria de los

Estados Insulares del Pacífico. A partir de la reunión general celebrada del 19 al 22 de mayo de 1991 se incorporaron: Chile, México, Perú y el territorio de Hong Kong.

Con la integración formal de México en la Cuenca del Pacífico, se garantizan una serie de beneficios para las naciones integrantes y para otros bloques regionales. Dentro de esos beneficios se destacan principalmente, la geografía que comunica al Atlántico y al Pacífico, lo que posibilita constituirse en un puente entre bloques distintos. Para la Europa integrada, el Pacífico le permitiría aprovechar la Dinámica de la Cuenca.

Por otra parte, ubicarse junto al mercado más grande del mundo puede significar para los países del Pacífico la oportunidad de utilizarlo como plataforma para penetrar en el mercado estadounidense. Además México cuenta con estabilidad política, con un sistema comercial abierto y sin mayores proteccionismos, realiza una parte importante de sus intercambios comerciales con el área del Pacífico y tiene un crecimiento económico sostenido; le abre la posibilidad de ser un centro financiero internacional. Así podrían constituirse zonas financieras abiertas al capital internacional en la zona del Pacífico.

Las expectativas más amplias que se tienen respecto a la Cuenca del Pacífico son, que si la economía internacional se mantiene en crecimiento, las expectativas para el desarrollo del comercio intrarregional serán aún más

amplias. Estiman que el comercio de Japón, de los países semiindustrializados de Asia, de la Asociación de Países del Sudeste Asiático y de América Latina puede ser del 41% entre 1990 y 1995, y el de Estados Unidos y Canadá de 16%. Es importante señalar que en la Cuenca se concentran las principales reservas financieras del mundo, y que actualmente Japón es el principal acreedor y banquero del mundo, pues de los 12 bancos más importantes, 10 son japoneses.

La Cuenca del Pacífico es sin duda, el círculo mundial de la tecnología de punta y éxito en el desarrollo industrial exportador, debido al bajo costo de la mano de obra, el acceso a los mercados de los países ricos y a la afluencia de capital y tecnología.

Francisco López Barredo, presidente de la sección empresarial para Asia y Oceanía del Consejo Empresarial Mexicano para Asuntos Internacionales (CEMAI), opina que la prioridad número uno de México es Estados Unidos, porque a este mercado dirige aproximadamente un 70% de sus exportaciones y porque ese país junto con Canadá son miembros del CCEP. Respecto al TLC, estos dos países quieren abrirse hacia otros horizontes. De ahí que se tomen en cuenta las iniciativas de complementación económica de México con Chile, Colombia, Venezuela, Centroamérica y el Caribe. López niega que el ingreso de México al CCEP fortalezca el eje nipón-estadounidense, pero sí precisa que lo complementa y afirma que le permite a México desarrollar

sus procesos de globalización.

Julio Millán, opina que la incorporación a la Cuenca es benéfica, pero con el país integrado a Norteamérica, porque así nos integramos automáticamente al eje más poderoso dentro de ella (Japón-Estados Unidos). Países con los que actualmente México realiza el 75% de su Comercio Exterior.

Por otra parte, López Barredo dice que los hombres de negocios, deben tener presentes cuatro fuentes de competitividad para el comercio con la Cuenca del Pacífico.

- La primera proviene de una economía que ofrece certidumbre, que promete consistencia y permanencia en las políticas.
- La segunda es la economía de escala, o sea atender el mercado que se puede servir en la operación de una empresa, pues tendrá que ser capaz de abrir costos por unidad producida.
- La tercera es la competitividad que proviene de las decisiones en tecnología, desde el uso intensivo de mano de obra, hasta el uso intensivo de capital.
- La cuarta es la utilización racional de las ventajas competitivas, a través de reglas de mercado, eliminando las distorsiones que provocan el exceso u obsolescencia de las regulaciones, así como permitir a las empresas tomar decisiones más racionales.

## RESUMEN

Los inicios de la industria mexicana se remontan a la época de la Colonia, donde se manifestó una incipiente industria minera y la rudimentaria industria artesanal; pero al iniciarse la Guerra de Independencia todo lo que había prácticamente se perdió.

La situación de la industria fue difícil hasta 1830, en que Lucas Alamán promovió la creación de instituciones, que otorgarían créditos para la minería y la industria en general. Con los créditos otorgados, fue posible establecer plantas industriales que trajeron algunos adelantos tecnológicos, surgidos de la Revolución Industrial. Sin embargo, la industria necesitaba más capital, el cual se obtuvo del extranjero y se invirtió en algunas plantas que desgraciadamente quebraron.

Además del atraso industrial, las vías de comunicación obstaculizaban la transportación de las materias primas y los productos que se obtenían de la nueva industria, incrementando los costos de unas y otros.

En 1842, se creó la Dirección General para la Industria Nacional, siendo el primer organismo que alentaría y protegería el ramo textil y otras actividades menos relevantes como la fabricación de carruajes, diligencias y carrocerías.

A mediados del siglo pasado, la industria aún carecía de avanzada tecnología, a la vez que la producción era

únicamente para consumo local. Para ese tiempo, las exportaciones (principalmente mineras) habían decrecido; pero en 1875 se recuperaron e incluso sobrepasaron las cifras que se obtuvieron en la época de la Colonia. Desde 1876 se presentó una etapa de lento pero sostenido crecimiento, en que se desarrolló la producción agrícola y comercial para los mercados nacional y extranjero, fueron desapareciendo los artesanos ante la apertura de fábricas, se diversificaron las exportaciones y la importación de bienes de producción fue cada vez mayor.

El gobierno de Porfirio Díaz abrió las puertas a la inversión extranjera, misma que se dirigió a las comunicaciones y a la creación de nuevas industrias, que proveería de insumos a las ya existentes. Es en este período donde se da por primera vez la sustitución de importaciones y los impuestos a los productos del extranjero. La necesidad de importar equipos y maquinaria, hace que se introduzcan nuevas técnicas de producción, disminuyendo la rama artesanal en los centros urbanos.

El porfiriato se caracteriza por su crecimiento económico, que se interrumpe con el levantamiento armado del pueblo mexicano. Esta rebelión afectó la estructura creada en el gobierno de Díaz, la minería vuelve a sufrir un descalabro al ser abandonada.

A partir de 1921 se inicia una estabilidad política, que influye determinadamente en la industrialización del país. Surgen varios organismos para apoyar el desarrollo

industrial, e instituciones que actuarían en diversos sectores para impulsar el crecimiento del país, no sólo económico sino político y social.

1940, se marca como el inicio de la industrialización y el desarrollo estabilizador. México fue el primer país latinoamericano que tuvo un Alto Horno; también se ampliaron algunas industrias, mismas que ayudaron en el proceso de industrialización.

Sin embargo, la Postguerra incrementó la sustitución de importaciones, resaltando el hecho de que entre 1947 y 1948, se establecieron por primera vez permisos de importación para varios productos, entre ellos automóviles.

Hubo un periodo de rápida inflación entre 1946 y 1958, durante el cual se devaluó la moneda.

Se transfirieron recursos del sector agropecuario al industrial.

De 1958 a 1970 la economía creció, ya que se controló más la presión inflacionaria, resultado de la combinación de políticas fiscales y monetarias. Con la industrialización, el crecimiento del sector secundario se destacó más en las ramas fabricantes de productos intermedios, bienes durables y de capital. Además hubo una concentración de la industria en las ciudades de Monterrey, Guadalajara y el Distrito Federal.

A partir de 1970, el país luchó más que nunca por el desarrollo, por lo que el gobierno necesitó allegarse de capital, el que pudo obtener a través de divisas. Las

divisas eran generadas por otros sectores; pero desde 1965 las exportaciones agropecuarias disminuyeron a tal grado que en 1970 se tuvieron que importar productos básicos.

Entonces se inició una etapa donde se fue restringiendo a las industrias y se dieron efectos recesionistas. La industria cambió de posición, pues en lugar de ubicarse donde se requerían los productos (como antes), se empezó a ubicar donde se originaban los recursos, concentrándose por rama.

De 1976 a 1982 el gobierno toma tres medidas para tratar de mejorar la situación del país, estas medidas fueron la Reforma Económica, Administrativa y Política. También se vislumbró una posible entrada de divisas, que provendría de la venta del petróleo extraído de los yacimientos descubiertos.

Se quiso impulsar al sector de bienes de capital y favorecer la agricultura, dejando las divisas petroleras para el desarrollo industrial. Sin embargo, la industria disminuyó y se perdió el crecimiento industrial.

Cuando Miguel de la Madrid es presidente electo de la República, recibe un país con una deuda externa cada vez mayor, por lo que decide sanear las finanzas públicas, retraer al Estado en muchas áreas de la economía, la reprivatización de algunas paraestatales y principalmente el fomento a las exportaciones. Este gobierno también impulsó la política de cambio estructural, manifestada en el Plan Nacional de Desarrollo; empezó a usar el término de

Reconversión Industrial para calificar el proceso de reestructuración de las relaciones sociales y técnicas de las plantas productivas en todo el país.

Se aplicó una política para cambiar de sustitución de importaciones, a fomento de exportaciones. Para ello era necesario abrir nuevos mercados, y la propuesta de ingresar al Acuerdo general sobre Aranceles Aduanero y Comercio (GATT) en 1979, era la oportunidad de iniciar esa apertura. El GATT es un foro para establecer negociaciones de carácter bilateral, en que se otorgan concesiones arancelarias a las partes involucradas. Teóricamente, el GATT ofrece la ventaja de incrementar el acceso de sus productos a los mercados internacionales; pero a su vez obliga a sus miembros a otorgar las mismas concesiones. México firmó el Protocolo de Adhesión al GATT a fines de 1986.

El Plan Nacional de Desarrollo, sus diversos programas y la adhesión al GATT, fueron las medidas que se establecieron para abrir gradualmente el mercado Internacional.

Pese a ello en 1987 se dieron varios fenómenos económicos como la economía subterránea, devaluación de la moneda, desempleo, baja del poder adquisitivo, etc.; lo que hizo que se tomaran medidas más drásticas como la firma del Pacto de Solidaridad Económica (PSE), comprometiéndose gobierno, empresarios y campesinos para estabilizar la moneda, controlar los precios y salarios. Aún así un día antes de la firma se incrementaron los precios de los

hidrocarburos y los servicios telefónicos, las tarifas eléctricas, azúcar, etc.

El siguiente gobierno, el de Carlos Salinas de Gortari, encontró una situación económica difícil, en la que se sigue aplicando el PSE, que posteriormente cambió su nombre por el de Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico (PECE). Tratando de ampliar el Comercio Exterior, se iniciaron las negociaciones para un Acuerdo de Libre Comercio con Estados Unidos, al que posteriormente se uniría Canadá.

El Acuerdo de Libre Comercio busca eliminar los impuestos y los aranceles a las importaciones, reducir las demás prácticas y regulaciones restrictivas al Comercio Exterior. En el Tratado entre estos países de América del Norte, llegar a un acuerdo es difícil, pues los intereses de cada uno determinan la política a seguir y esto es al mismo tiempo, un obstáculo por la desigualdad de condiciones.

A la vez que se deseaba formar un bloque económico en el Norte de América, se buscaba la integración a los países de la Cuenca del Pacífico, en que Japón es el principal comerciante.

El ingreso de México a la Conferencia de Cooperación Económica del Pacífico (CCEP) era inevitable, pues sólo así es posible aplicar su política de apertura económica y comercial. En la CCEP se encuentran países cuyos adelantos tecnológicos benefician a la industria mexicana.

Si a la tecnología surgida del intercambio comercial

agregamos el Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior, sin duda alguna, la industria Mexicana crecerá y seguirá desarrollándose.

CAPITULO III  
LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ MEXICANA

En el contexto general de la industria, específicamente dentro del sector industrial se localiza la industria automotriz. Esta rama es una de las industrias con mayor futuro dentro de la industria de transformación, tanto en capacidad instalada, tecnología, inversión, exportación y fuente generadora de empleos.

En este capítulo, trataremos de definir a la Industria Automotriz Mexicana.

3.1 Definiciones:

El gobierno del Presidente Carlos Salinas de Gortari ha definido a la industria automotriz como: "El conjunto de empresas que conforman la industria terminal y la industria de autopartes"<sup>1</sup>

Analizando a la industria en una definición más amplia, la conceptualizaremos como: La rama productiva que está integrada por dos subramas; la terminal y la de autopartes.

La industria terminal, es aquella que produce vehículos<sup>2</sup> para el consumo y la industria de autopartes es la que fabrica componentes para los vehículos que elaboró la industria terminal o para el mercado de refacciones.

---

<sup>1</sup> Decreto para el fomento... pág. 3.

<sup>2</sup> Vehículos: Artefacto que sirve para transportar personas o cosas. Diccionario Larousse.

Como observamos, tanto la industria automotriz terminal como la de autopartes son complementarias y ambas van de la mano en el proceso de desarrollo de las mismas.

### 3.2 Clasificación:

La industria automotriz a nivel nacional está dividida en dos apartados:

#### A) La industria de autopartes:

Esta industria nació en el año de 1962<sup>3</sup>, bajo el régimen presidencial del Lic. Adolfo López Mateos, quien decretó la prohibición de importaciones de motores para automóviles y camiones; así como, conjuntos mecánicos armados para ser ensamblados y usados en el país; dando paso a la autorización; solo a aquellas empresas que requieran de importar partes para la fabricación en México de motores y/o conjuntos mecánicos, cumpliendo varios requisitos, dentro de los cuales dos eran de particular importancia:

1. Presentar planes y programas de fabricación de motores en el país y,
2. El 60% del costo directo del vehículo debería ser íntegramente nacional como mínimo.

El decreto que marca esta prohibición tuvo como finalidad el estimular a la industria automotriz, apoyando la creación de establecimientos<sup>4</sup> de autopartes en nuestro país.

---

<sup>3</sup> Decreto: Prohíbe la importación...

<sup>4</sup> Establecimientos: Lugar donde habitualmente ejerce una industria o profesión. Diccionario Larousse.

La regulación de la industria de autopartes se dio mediante decreto publicado en 1963<sup>5</sup>; en el que se manifestaba que el 60% del capital social debería ser de inversionistas nacionales.

El decreto de 1963 define a la industria de autopartes como: "Las empresas establecidas en el país, cuya facturación anual de componentes destinados al uso automotriz, ya sea como equipo original o de repuesto, sea mayor del 50% en relación a sus ventas totales; así como su fabricación de remolques, semiremolques o cualquier otro tipo de carrocería".<sup>6</sup>

Tenemos, finalmente que el decreto que hace referencia a la industria, publicado en 1990<sup>7</sup> define a la industria de autopartes como: El conjunto de empresas que operan en el país, cumpliendo con los siguientes requisitos:

1. La facturación de fabricación de partes y componentes, que sean destinados a la industria terminal, no incluyendo exportaciones, sea mayor al 60% de sus ventas totales.
2. En sus operaciones terminen con un valor agregado<sup>8</sup> nacional de 30% como mínimo.
3. Se registren a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.<sup>9</sup>

<sup>5</sup> Decreto: Racionalización de la ... pág. 5.

<sup>6</sup> Ibidem: Actualmente el concepto de autopartes no incluye carrocería.

<sup>7</sup> Decreto: Para el fomento... pág. 5 (Reformado 1990).

<sup>8</sup> Valor agregado: Resultado de: Ventas totales anuales nacionales más saldos de la Balanza Comercial.

<sup>9</sup> Decreto: Para el fomento... pág. 4 (Reformado 1990).

Como vemos, esta definición busca que la industria de autopartes mexicana tenga una mayor participación en el proceso de crecimiento y desarrollo económico del país; a través de la eficiencia y una mayor inversión de tal forma que pueda crecer y ser competitiva, fomentando a su vez una mayor participación de capital mexicano.

Buscando una definición adoptada a la realidad concreta de 1991 y conjuntando las definiciones anteriores tenemos que la industria de autopartes: Son todas aquellas empresas nacionales; fabricantes de componentes o partes para el uso automotriz terminal cuya inversión de capital nacional minoritario sea del 60% y tenga una facturación anual de ventas totales nacionales mayor del 60%.

#### B) Industria terminal

Esta industria se define según el decreto de 1990<sup>10</sup> como: "El conjunto de empresas establecidas en el país que fabriquen o que realicen el ensamble final de vehículos".

Para una mayor comprensión de esta definición, es importante establecer algunos términos que la complementan.<sup>11</sup>

Entenderemos como vehículo automotor lo siguiente:

- Automóvil: es un vehículo automotor para el transporte de hasta 10 personas.
- Automóvil compacto de consumo popular: vehículo

<sup>10</sup> Cit. pos: Decreto: Reforma y adiciona... pág. 2.

<sup>11</sup> Es necesario tomar en cuenta las definiciones en las cuales descansan los vehículos automotores fabricados por la industria terminal.

automotor para el transporte de hasta 5 personas, que exime del pago de impuestos sobre automóviles nuevos a los contribuyentes.

- Camión comercial: vehículo automotor con o sin chasis<sup>12</sup> utilizado para el transporte de más de 10 personas o para efectos, que tengan un peso bruto vehicular<sup>13</sup> de hasta 2,727 kg.
- Camión ligero: Es el vehículo automotor de chasis para el transporte de más de 10 personas con un peso bruto vehicular de más de 2,727 y hasta 7,272 kg.
- Camión mediano: vehículo automotor con chasis utilizado para el transporte de más de 10 personas con un peso bruto vehicular de más de 7,272 y hasta 8,864 kg.

La industria terminal, por tanto debe de hacer una selección de los vehículos que va a producir, tomando en cuenta cuáles son las características de su planta y con que vehículo tendrá mayores ventajas. Con la finalidad de aprovechar en un porcentaje cada vez más alto su capacidad instalada así como el uso eficaz y eficiente de sus recursos disponibles.

De esta manera, conociendo que la industria de

---

<sup>12</sup> Chasis: Conjunto de las piezas que forman el coche sin carrocería, todos los mecanismos de transmisión, dirección, suspensión, etc. Roger Guerber... pág. 103.

<sup>13</sup> Peso bruto vehicular: Es el resultado de la suma en kilogramos del peso real del vehículo; su máxima capacidad de carga, conforme a las especificaciones del fabricante y el tanque de combustible lleno. Decreto Fomento... pág. 2.

autoparte apoya a la industria terminal, juntas forman una mancuerna que hace que crezca la industria automotriz.

### 3.3. Antecedentes Generales:

A nivel mundial la industria automotriz está iniciando una etapa de cambios revolucionarios que se dejan ver en la lucha que existe entre los países productores de vehículos para lograr el liderazgo, a través del desarrollo, de los complicados procesos tecnológicos, y del impulso de investigaciones científicas. Estos cambios son producto de las necesidades que están creciendo, debido a la escasez de energéticos; las dificultades para obtener la materia prima y el mejorar la rama automotriz dentro de la Balanza Comercial, buscando exportar cada día más productos.

México no está ajeno a estos problemas por lo que las empresas que conforman esta rama, también se encuentran inmersas en esta lucha, manifestada en la búsqueda no solo de nuevas tecnologías, sino apoyando investigaciones científicas; así como proponiendo nuevas estrategias para ser más competitivas, nuevas formas de financiamiento para mejoras de calidad y servicio, mayores exportaciones e inversiones para cumplir con éxito sus planes, etc.

Ante todo busca tener un mayor aprovechamiento de la capacidad productiva.

Esta lucha por ser cada día más eficientes no solo se está promoviendo actualmente; sino que es el resultado de un proceso de crecimiento que se viene dando desde los inicios

de la industria automotriz en el país.

### México

#### 1925 Nacimiento de la Industria Automotriz

La industria automotriz nació en México dentro del primer cuarto de este siglo (1925).

En la época de la Revolución, se redujo la importación de automóviles por la situación de inestabilidad en el país, y es a partir de 1921 cuando el país se estabilizó y las importaciones aumentaron.

Antes de 1925, la única manera de adquirir un automóvil era mediante la importación: que tenía un costo muy elevado, por esta razón las importaciones eran muy reducidas.

En 1925 "año significativo para la industria automotriz"<sup>14</sup> se inicia en México la primera empresa automotriz, autorizada por el gobierno. La Ford Motor Company se reconoce legalmente en México como la Ford Motor Company de México, S. A., que comienza sus operaciones en la Villa en el Distrito Federal.

El entonces presidente Lic. Plutarco Elías Calles apoyando a esta industria, autoriza una reducción del 50% de las tarifas de los impuestos de las importaciones de material de ensamble y da la pauta para la creación de la comisión para ampliar la red de carreteras.

---

<sup>14</sup> Comercio Exterior: Las exportaciones... pág. 981.

### Importación y Ensamble

En 1931 bajo el régimen de Pascual Ortiz Rubio se expide el decreto<sup>15</sup>, para el funcionamiento de las armadoras en el territorio Nacional. En él se destacan los siguientes hechos:

1. La Secretaría de Hacienda dio las autorizaciones para las importaciones de material y partes de ensamble, así como también para la construcción de los almacenes donde se llevarían a cabo los ensambles.

2. Dentro de las plantas habrían empleados fiscales<sup>16</sup> que vigilarían las operaciones realizadas; y su sueldo sería cubierto mediante una compensación que las empresas deberían de cubrir a la aduana.

3. La empresa debería informar a la aduana el tipo y número de los autos que termine, así como si utiliza materiales nacionales debe informar de los mismos.

4. Se da el procedimiento de revisión de material importado, dándole principal importancia a todos los documentos que amparen la mercancía y que sean revisados ocularmente por el personal de la aduana.

5. Las formas de extracción del material de ensamble.

- a) En forma de vehículo, previo aviso a la aduana.
- b) Como refacciones para consumo de los mismos automóviles y,

6. Reexportación de materiales, implicando el reembolso

---

<sup>15</sup> Decreto: Reglamento... pág. 3.

<sup>16</sup> Empleados fiscales: Empleado de la Secretaría de Hacienda.

por los pagos anticipados, por concepto de impuestos por importación y, en forma de material de desecho, con sus respectivos documentos.<sup>17</sup>

Este decreto tuvo la finalidad de fomentar la instalación de plantas armadoras; de esta manera buscó también abaratar el precio de las unidades en el mercado nacional, y es, además, el primer intento por promover el uso de partes nacionales, ya que en estos años la totalidad de los automóviles eran importados.

Durante cerca de diez años la Ford fue la única empresa ensambladora, y entre 1933 y 1935 aparecieron tres ensambladoras más: Automotriz O'farril, General Motors de México y Fábricas Automex; concesionadas por Chrysler, que motivadas por la participación en un mercado nuevo y con poca competencia, tenían grandes posibilidades de crecer.

Estas empresas contribuyeron al aumento de fuentes de empleo, con la desventaja de que todo el material era importado.

En los principios de los años 40's, el gobierno tomó una política de proceso de industrialización. Como consecuencia de que todos los recursos financieros y económicos habían sido orientados al sector primario y esto había propiciado un sector industrial raquíptico, que se manifestaba en una dependencia mayor de bienes manufacturados del extranjero.

México en esta situación no pudo negociar con las

---

<sup>17</sup> Apud: Decreto: Reglamento para las plantas... pág. 4-6.

naciones industrializadas, ya que los precios de las materias primas eran muy inferiores a los productos manufacturados; por tal motivo, el país debió iniciar su proceso de industrialización.

Así, el gobierno destinó la mayor parte de la inversión pública a obras de infraestructura, sobre todo en las áreas urbanas, creó subsidios al uso de la energía eléctrica y transportes, e implementó un salario mínimo mayor en el sector industrial; además de estas medidas, se implementaron controles a las importaciones y se aumentaron los aranceles, que dieron como resultado un aumento en el precio de los productos manufacturados.

Para 1949 se instalaron en México nuevas plantas ensambladoras: Automotriz de México, Automotriz Lozano, Internacional Harvester (armadora de camiones), Equipos Automotrices, Armadora Mexicana y Automóviles Ingleses.

El apoyo que el gobierno dio a la industria de autopartes, la hizo crecer, de tal manera que el automóvil se transformó en un artículo de primera necesidad reflejada en la demanda del mercado interno.

Un factor externo determinante en la industria automotriz mexicana, fue la Segunda Guerra Mundial. Estados Unidos, la principal industria automotriz, se transformó en una industria militar. El cambio que sufrió hizo que no se pudieran importar más autopartes de E.U. y las que se lograban tenían un costo muy elevado; es entonces cuando nuestro país se vio en la necesidad de fabricarlas.

1951 Reglamento del Impuesto

Bajo el Gobierno del Presidente Miguel Alemán, se establece mediante ley<sup>18</sup> que:

- La Secretaría de Hacienda debe conocer y aprobar los precios de los modelos<sup>19</sup>, marcas y equipos.

- Las empresas ensambladoras deben de especificar su precio de venta a la Secretaría de Hacienda.

- Las empresas tienen que contabilizar todos los vehículo ensamblados y los vehículos vendidos.

- Las empresas presentarían su declaración de los impuestos.

Esta ley tuvo como finalidad el cobro de un impuesto en automóviles de 12% y un impuesto en camiones de 5%. Los porcentajes se tomaron en base a la primera venta del automóvil al público directamente y este impuesto fue retribuido al gobierno.

En esta misma década se establecieron nuevas empresas como: Diesel Nacional, Autos Panhard, Studebaker Packard, Representaciones Delta, Volkswagen Mexicana, Planta Reo de México e Industria Automotriz.

A finales de los años 50's, el gobierno otorgó un subsidio a automóviles de tipo popular, esto es VW<sup>20</sup>, Renault y Datsun que equivalía a un 50% del monto del

<sup>18</sup> Decreto Reglamento de la Ley... pág. 2.

<sup>19</sup> Modelos versión de 2 o 4 puertas: sedan, vagoneta, convertible de la misma línea. Decreto: Fija las bases... pág. 2.

<sup>20</sup> VW: Volkswagen

impuesto sobre automóviles del reglamento de 1951.

En 1958 había en México más de 12 empresas armadoras y cerca de 20 importadoras de vehículos terminados; sin embargo, tres empresas eran las fuertes: General Motors, Ford y Fábricas Automex.

#### Promoción de sustitución de Importaciones

En el periodo presidencial del Lic. Adolfo López Mateos, se planteó una política basada en las experiencias de Brasil y Argentina, en las cuales se buscaba la integración de la industria automotriz a la industria Nacional.

Esta política se manifestó a través del Decreto del 28 de agosto de 1962<sup>21</sup>. Entre los puntos más importantes encontramos:

- La prohibición de importaciones de motores y unidades completas para automóviles.

- La autorización de importación sólo de partes que se requieran para la fabricación de motores en el país.

- Se planteó que sólo se darían los permisos de importar a las empresas que formularan planes y programas para fabricar motores en el país, autorizadas por la Secretaría de Industria y Comercio, especificando en el plan:

1. La inversión total que se hará en las plantas.

<sup>21</sup> Decreto: Prohíbe la importación... pp. 4-5.

2. Un programa de actividades.
3. Las partes que se van a fabricar en el país y las que sea necesario continuar importando y,
4. El grado de integración nacional (GIN) debería de representar cuando menos el 60% del costo directo del vehículo fabricado en México.

Mediante este decreto el gobierno buscó que existieran sólo empresas con el 100% de capital nacional, de tal forma que el grado de integración nacional fuese de 60% por lo menos en cada vehículo. Sin embargo no se podía hablar de una industria nacional de automotores, ya que en su mayoría eran importados.

Es por ello que este decreto le da un apoyo especial a la fabricación automotriz, particularmente a la de automotores.

Si bien, entre otras cosas, la finalidad del decreto era que las empresas concentraran un 100% de capital mexicano; esto no fue posible, por el contrario, las empresas vendieron parte de sus acciones a inversionistas extranjeros. Y así para 1963 existían sólo: Volkswagen, Ford, Vam, American, Automex, Dina, General Motors y Nissan. De las cuales Ford, General Motors y Automex (producía la línea de Chrysler) eran las más importantes en la rama automotriz.

Así mismo las empresas empezaron a formar técnicos y a incorporar nuevos conocimientos y tecnología; como

consecuencia se empezaron a instalar plantas industriales y a desarrollar núcleos urbanos.

Tales son los casos de Ford, General Motors, Vam, Dina, Renault y Chrysler, se dedicaron, entre los años de 1964, 1965 y 1966 a fundir, maquinar y ensamblar motores.

Las plantas industriales las establecieron de la siguiente manera:

1964	Ford	Estado de México
1964	VAM	Lerma Edo. de México
1965	Chrysler	Lerma Edo. de México
1965	Dina	Cd. Sahagun, Hidalgo
1965	Renault	Cd. Sahagun, Hidalgo
1966	Nissan	Cuernavaca, Morelos
1968	VW	Puebla, Puebla

#### Primer acuerdo para permisos de importación

En 1970 en el Diario Oficial del 23 de junio se publicó un acuerdo<sup>22</sup> en el que se manifestaba que se compensarían las importaciones con las exportaciones.

Consistía principalmente en no aumentar el grado de integración nacional, siempre y cuando existiera una compensación con exportaciones.

Ante este acuerdo las empresas extranjeras no aceptaban que se exportara desde México, considerando que afectarían los intereses de las plantas centrales.

La empresa Automex presentó entonces un proyecto

<sup>22</sup> Apud: Decreto: Acuerdo para... pp. 6-10.

consistente en: unir a las empresas que tuvieran capital mexicano, de tal manera que se formara una sola empresa de capital mayoritario mexicano. De esta forma la entidad integrada podría aumentar el porcentaje del grado de integración nacional, y por consiguiente las empresas extranjeras no podrían competir teniendo un amplio mercado que cubrir. Así se apoyaba totalmente el desarrollo de empresas nacionales.

Sin embargo, las empresas extranjeras decidieron aceptar la compensación de exportaciones por importaciones, con la condición de no aumentar el GIN.

El acuerdo en su fracción segunda<sup>23</sup>, menciona que la proporción del material importado con los vehículos exportados debe de ser de un peso moneda nacional.

El mismo acuerdo nos manifiesta que de no cumplirse este requisito, se daba lugar a una sanción que consistía en la reducción de la cuota básica.<sup>24</sup>

Esta promoción de exportaciones dio un cambio a la industria automotriz, ya que las empresas mexicanas tenían costos muy elevados y no podían enfrentar la situación fue así como Chrysler compró Automex en 1972, quedando solo dos empresas con participación de capital mexicano VAM y DINA.

#### 1972 Bases para el Desarrollo Automotriz

<sup>23</sup> Apud. Decreto: Acuerdo para... pág. 6.

<sup>24</sup> Cuota básica: volumen de producción que el Gobierno autoriza a cada empresa de la industria terminal. Decreto... Acuerdo para... pág. 7.

En 1972 el Presidente Luis Echeverría reafirmó la situación de los años anteriores,<sup>25</sup> manteniendo fijo el GIN en un 60% y fijando las bases para el desarrollo automotriz.

Dentro de sus puntos más importantes encontramos; en este periodo:

- La incorporación en forma obligatoria de partes fabricadas en el país a la industria terminal, cumpliendo con los siguientes requisitos:
  1. Que el precio de venta que ofrecen los proveedores extranjeros no sea superior a un 25%.
  2. Que tengan calidad satisfactoria los productos nacionales y
  3. Que cumplan sus plazos de entrega.

Esto es: las partes consideradas como de consumo obligatorio son las que integran el contenido nacional y que a su vez son producidas conforme a un programa de fabricación que haya sido aprobado por la Secretaría de Industria y Comercio.

También se manifiesta que la industria terminal no podrá fabricar partes o componentes que puedan ser producidos por la industria de autopartes.

La producción de autopartes sólo se autorizaba cuando beneficiara a la economía del país; es decir: Cuando la producción total se destine al mercado externo, y el 60% de las divisas generadas se aplicaran como compensación de exportaciones.

---

<sup>25</sup> Mediante el decreto: Fija las bases... pp. 3-8.

Reafirmando el fomento de las importaciones, se manifiesta que la industria terminal que exporte productos automotrices podrá importar material para la fabricación de unidades automotrices adicionales a la cuota básica.

Esta medida buscaba motivar a las empresas para que superaran el 60% del GIN, teniendo como incentivo cuotas extras<sup>26</sup> de producción.

Por lo anterior se establece que tendrán derecho las empresas que generen divisas netas por medio de las exportaciones de cualquier producto automovilístico y a importar materiales complementarios para la fabricación de automóviles en un monto igual. Para la fabricación de vehículos adicionales a la cuota básica.

Se establece simultáneamente la racionalización de la industria;<sup>27</sup> básicamente refiriéndose a: Tipos de líneas,<sup>28</sup> modelos y motores.

Programándose a partir de 1974, a fabricar cada empresa, tres modelos por línea, sin que la producción total de los modelos sea superior a siete, de tal forma que se pueda dar un control en la producción.

Se plantea no solo la promoción de exportaciones como ayuda a la industria de autopartes, sino también el gobierno brinda apoyo a través de estímulos fiscales.

---

<sup>26</sup> Las cuotas extras: son aquellas cantidades de producción de automóviles que se adicionan a la cuota básica.

<sup>27</sup> Apud.: Decreto: Fija las bases... pp. 3-8.

<sup>28</sup> Línea: vehículo con igual carrocería básica e igual o distinto tren motriz (conjunto de componentes: motor, frenos, etc.) Decreto: Fija las bases... p. 4.

- Una reducción de hasta el 100% del impuesto general de importaciones, por equipos de ensamble para la fabricación de vehículos; así como una reducción del 100% de la participación neta Federal del impuesto especial de ensamble.
- La devolución de hasta el 100% por conceptos de impuestos indirectos del producto exportado, esta devolución sería notificada al fabricante, y sólo se entregará si se utiliza para compensar las exportaciones automotrices y
- Autorización para depreciar en forma acelerada las inversiones en maquinaria y equipo, son algunos aspectos sobresalientes del programa del Presidente Luis Echeverría y se buscaba dar un gran auge a las exportaciones.

Cuando se fijan las bases para el desarrollo de la industria automotriz (70's); se presenta en paralelo una crisis petrolera muy fuerte, que agudiza hacia 1973; cuando la Organización de países exportadores de petróleo (OPEP) fija su precio al barril de petróleo, implicando con ello el cuestionamiento del uso del automóvil americano, ya que el alto consumo de energéticos va acompañado de un elevado precio.

Esta situación, junto con la devaluación de la moneda nacional en 1976, dio como resultado que los costos de importación se elevaran, se limitara el crédito bancario y a su vez se redujera la capacidad adquisitiva del mercado

interno, y como consecuencia la disminución en las ventas.

Sin embargo, no se puede decir que la situación no mejoró, ya que las exportaciones de la rama aumentaron de 1.8% de 1965, a un 39.6% en 1975. Pero aún no se cumplía la meta de una completa sustitución de importaciones.

#### 1977 Reafirmación de la sustitución de importaciones

Como resultado de la situación anterior, el gobierno del Presidente López Portillo tomó la decisión de exigir mayor porcentaje de integración nacional y reafirmar la compensación de las importaciones por exportaciones.<sup>29</sup> Básicamente buscó que los niveles de producción ayudaran a tener un equilibrio en la balanza de pagos; este aumento de producción se vería reflejado no sólo en la creación de divisas, sino también en la generación de empleos, basados en un fomento de uso de materiales nacionales. Otra razón fundamental es la de dar apoyo a las empresas de capital mexicano mayoritario.

Un punto novedoso es el establecimiento de un presupuesto anual de divisas; que se debería de dar por cada una de las empresas automotrices.

Este presupuesto anual se basaría en una cuota autorizada<sup>30</sup> y en las exportaciones netas que realizarán;

---

<sup>29</sup> Apud. Decreto: Fomento de la... p. 2.

<sup>30</sup> Cuota autorizada: se calcula tomando en cuenta el comportamiento de la Balanza de divisas de cada empresa, la participación del capital mexicano de la empresa y el GIN de cada vehículo Op. cit. 29.

esto es la generación de divisas netas<sup>31</sup> por exportación.

El presupuesto por lo tanto debería de estar integrado por dos partes fundamentales:

1. 50% de divisas netas generadas por las exportaciones de componentes fabricados por la industria de autopartes.
2. 50% por la exportación de vehículos o componentes fabricados o no por la empresa de la industria terminal.

Así mismo el grado de integración nacional se aumentaría cada año; esto es: cada año irá aumentando un 5% a partir de 1978, iniciando con un 55% de GIN para los automóviles y un 70% de GIN para los camiones, llegando a un 75% y 85% respectivamente para 1981.<sup>32</sup>

Uno de los puntos que más controversia causó, fue que, sólo las empresas de capital nacional mayoritario podrían fabricar con previo aviso de la Secretaría de Hacienda, líneas de automóviles diferentes a los aprobados en su año modelo;<sup>33</sup> además de ser las únicas que podrían incorporar motores diesel a los camiones, tractocamiones<sup>34</sup> y autobuses.<sup>35</sup>

Ante esta situación no tardaron en oponerse las

---

<sup>31</sup> Divisas Netas: Valor de las ventas totales de vehículos menos el contenido importado. Ibidem 29.

<sup>32</sup> Apud: Decreto: Fomento de la... pp. 2-6.

<sup>33</sup> Año modelo: Periodo comprendido entre el 1 de noviembre de un año y el 31 de octubre del siguiente. Decreto: Fomento y... p. 2.

<sup>34</sup> Tractocamiión: Vehículo automotor de 2 o 3 ejes destinado al arrastre de remolque. Op. cit. 33.

<sup>35</sup> Apud: Decreto: Fomento para... pp. 2-6.

empresas extranjeras, sin embargo el gobierno se mantuvo firme. Poco después la General Motor's dio el primer paso, inició su expansión y manifestó sus deseos de realizar el presupuesto, posteriormente continuaron todas las demás empresas.

Por tanto, se fomentó el crecimiento de la industria automotriz, fortalecida en los años de 1978-1981, básicamente por haber hecho crecer a la industria y que las empresas extranjeras exportaran.

La situación económica a finales del sexenio de López Portillo, ocasionó en el ambiente industrial algunas modificaciones, entre ellas: los permisos de importación bajo tarifa arancelaria, y sobre todo el impacto causado por la nacionalización de la banca.

#### La Racionalización de la Industria

El gobierno del Lic. Miguel de la Madrid se tuvo que enfrentar a una difícil situación económica (dada principalmente por la baja del petróleo) que se daba ante una industria que en general no había crecido.

El atraso de la Industria, la crisis económica, hacen que no se de un crecimiento económico y es en esta situación del país cuando se crea el Pacto de Solidaridad Económico (PSE) y se da la racionalización de la Industria Automotriz.<sup>36</sup>

Su objetivo principal fue que la industria automotriz

---

<sup>36</sup> Apud: Decreto Para la racionalización... pp. 3-11.

generara sus divisas necesarias para realizar sus operaciones, buscando reestructurar la rama automotriz, tomando en cuenta que:

- Todos los vehículos se fabriquen con alta calidad.
- Los vehículos tengan precios competitivos en el extranjero, pero accesibles en el mercado interno.
- La producción de vehículos de interés popular fuera aumentando.
- Aumentar la producción aprovechando los mercados internos y externos buscando un aumento en los empleos.
- Evitar la importación ilegal de vehículos y de componentes, buscando ante todo una integración de productos nacionales.

De acuerdo a lo anterior la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), sería la que autorizaría a las empresas de la industria terminal la producción que se dicta a continuación:

- 1984 - 3 líneas de automóviles con una producción de modelos menor a 7.
- 1985-86 - Sólo se producirán 2 líneas de automóviles con una producción de modelos menor de 5.
- 1987 - Sólo se producirá una línea con cinco modelos como máximo.

Se autorizaría una línea adicional cuando la empresa sea autosuficiente en divisas; se cumplan condiciones de precio, avances tecnológicos y condiciones de volúmenes

mínimos de producción. Por último cuando se tuviera una exportación mayor del 50% de la producción o su equivalente en exportaciones de autopartes.

Por otra parte, a partir del año modelo 1985, las empresas de la industria terminal, fabricarían por lo menos el 25% de unidades austeras, buscando lograr el objetivo de ofrecer automóviles de acuerdo a las necesidades de la población.

Las empresas de la industria terminal eran de alguna manera presionadas, de tal forma que debían de cumplir las disposiciones que marcara este decreto, puesto que de no hacerlo serían sancionadas con multas.

Otra disposición importante fue el aumento del GIN para los automóviles y camiones comerciales y ligeros, iniciando con el 60% y 70% respectivamente a partir de 1986, aumentando 5% cada año.

Se estableció el presupuesto de divisas una vez más; de tal manera que la industria terminal pueda pagar sus importaciones y solventar sus pagos al exterior; para este punto la SECOFI tomaría en cuenta:

- El 100% de las divisas netas que se obtengan por las exportaciones de: vehículos, herramientas y componentes automotrices.
- El capital extranjero que incremente el existente.
- Los financiamientos en moneda extranjera con el fin de adquirir equipo y maquinaria.

Para el presupuesto de divisas, las empresas de la

industria terminal deberán de generar un mínimo de 50% de divisas netas.

Este presupuesto deberá presentarse ante la SECOFI durante los primeros diez días hábiles de cada trimestre.

En lo referente a las restricciones de líneas, algunas empresas descontinuaron éstas y crearon otras, un caso muy especial fue el de Nissan que sólo se quedó con una línea para 1987 la del Tsuru.

El gobierno apoyando la sustitución de importaciones, motivó a las empresas trasnacionales a realizar programas para la exportación de automóviles. Es así como éstas se incrementaron de 2000 unidades de 1984 a más de 140,000 unidades en 1987.<sup>37</sup>

Como vemos las exportaciones no sólo han cumplido con las disposiciones del decreto, sino que han hecho que la industria automotriz alcance altos niveles.

En otro punto, una de las desventajas de este decreto fue el aumento del grado de integración nacional que algunas empresas no lo pudieron solventar, un ejemplo es la Renault que en 1983 se fusionó con la VAM, bajo el nombre de la primera.

Otra desventaja fue el trabajar con una sola línea, pues cinco años más tarde no era viable, ya que la demanda externa impuso que se requiriera de una mayor diversidad de líneas y modelos.

Un tema que ha sido tratado por primera vez en un

---

<sup>37</sup> Apud: Comercio exterior... p. 982.

decreto, fue la contaminación, buscando una racionalización en la gasolina utilizada por los vehículos, contribuyendo de esta manera a la disminución de la misma.

A pesar de estas condiciones manifestadas, la rama se expandió; y fue así como en 1984 Chrysler de México abrió una planta de Coahuila; General Motor's en Reynosa, Matamoros y Cd. Victoria, Tamaulipas; la Ford en Chihuahua y Hermosillo en 1983 y Nissan en Aguascalientes el mismo año.

Para 1986, la industria terminal muestra un grado de concentración en cinco empresas más importantes existentes dentro de la misma Chrysler, Ford, General Motor's, Nissan y Volkswagen. Estas empresas en forma conjunta producen un 95% de los vehículos del país, que las coloca dentro de las 500 empresas de mayores ventas en el país.

A su vez, desempeñan un papel muy improtante en la promoción de exportaciones, encontrándose dentro de las 15 principales exportadoras del país.<sup>38</sup>

Chrysler ocupó el segundo lugar después de Petróleos Mexicanos (PEMEX); General Motor's el tercero, Ford el sexto, Volkswagen el séptimo y Nissan el décimotercero.<sup>39</sup>

De tal forma que la política de promoción de importaciones adoptada impulsó las ventas al exterior, y por tanto ha contribuido a la captación de divisas que contribuyen al desarrollo del país.

---

<sup>38</sup> Apud: Expansión. Importadoras y... p. 36.

<sup>39</sup> Op. cit. Expansión. 38.

1989 Autos Populares - Fomento y Modernización

La industria automotriz, está marcada por las dificultades derivadas de una prolongada crisis económica. El gobierno del presidente Carlos Salinas de Gortari, conjuntamente con los empresarios mexicanos trata de sacar adelante a esta rama productiva, y para este fin emite un decreto: que otorga exenciones a los automóviles compactos de consumo popular.<sup>40</sup>

Para la realización del mismo se toma en cuenta el Plan Nacional de Desarrollo en el que señala que uno de los factores para el desarrollo es tener un control de la inflación, buscando principalmente proteger y fortalecer el poder adquisitivo de la población.

La finalidad de este decreto es la venta y la producción de vehículos a precios bajos, ayudando a cumplir con este punto del plan y así ayudar a fortalecer a la industria nacional para que la producción sea eficiente en calidad y precios, además de promover el mercado mediante los "automóviles populares"; por lo que manifiesta las siguientes especificaciones:

- El precio de venta a los distribuidores no debería ser superior a los \$11'880,000.00
- Serían excentos del pago de impuestos de importación las partes o componentes automotrices utilizados para la fabricación de estos automóviles.

---

<sup>40</sup> Apud: Decreto: Que otorga exenciones... p. 6-9.

- Las exenciones de los impuestos sólo se darán a los automóviles de consumo popular que incluido el impuesto al valor agregado (IVA) no exceda de \$13'800,000.00. También deben tener un motor de fabricación nacional que funcione con gasolina de bajo contenido de plomo y,
- La capacidad de transporte debe de ser de hasta cinco personas.

Es así como el gobierno del Lic. Salinas ha confirmado en sus declaraciones que "la tarea principal del sector automotriz es obtener un crecimiento sano y sostenido",<sup>41</sup> de tal forma que pueda alcanzar niveles de competitividad internacional.

El objetivo principal de la política del gobierno, es ofrecer a los usuarios vehículos a precios internacionales, diversificar los productos para exportación y aumentar su producción. Para el logro del mismo la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial ha sostenido pláticas con las empresas afiliadas a la Asociación de la Industria Automotriz, en donde se han tratado los argumentos que son a la vez los lineamientos del nuevo decreto automotriz.

Los principales acuerdos a los que se ha llegado en estas reuniones son los siguientes:<sup>42</sup>

- Se permitirá la importación de algunos vehículos nuevos, a través de las empresas de la industria

<sup>41</sup> Cit. pos. Comercio exterior. Las exportaciones... p. 4.

<sup>42</sup> Apud: La industria automotriz... p. 30-31.

terminal existentes.

- La industria automotriz terminal deberá de ofrecer vehículos competitivos tomando en cuenta:
  - a) La incorporación obligatoria y de fabricación especial.
  - b) La utilización de partes que podrán obtenerse de la fabricación de la industria de autopartes y
  - c) Se eliminarían las importaciones de vehículos usados por no tener garantía y servicios.
- Se permitirá una mayor inversión extranjera en la industria de autopartes, cuya finalidad es la modernización de la tecnología.

Estos lineamientos buscan ante todo que las empresas tengan flexibilidad; es decir, mayores inversiones, buscando con ello tener un crecimiento sostenido tanto nacional como internacional.

Si recordamos, por otra parte que, después de años muy difíciles; como el de 1987, marcado por la devaluación del peso y la pérdida del poder adquisitivo, que ocasionó una reducción en las ventas, en el año posterior se implantó el Pacto de Solidaridad que contribuyó al crecimiento de la rama automotriz, mejorando así la situación.

Esto lo podemos ilustrar, tomando como ejemplo las cifras de unidades exportadas en ambos años:

1987 - 149,139 US

1988 - 160,758 U.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Apud. "Análisis..." p. 54.

Estas cifras nos muestran como la industria automotriz mexicana tiene posibilidades de ser competitiva y puede ir fortaleciendo sus exportaciones.

Tomando en cuenta que en la actualidad uno de cada dos vehículos fabricados en el país son exportados, y teniendo como principal mercado a los Estados Unidos; México tiene la posibilidad de crecer como industria automotriz; esto es crecer para importar.

De tal manera que aún cuando la industria terminal ha tenido que sacrificar sus ganancias tiene confianza en salir adelante de acuerdo a los lineamientos del decreto de 1989.<sup>44</sup>

Por otra parte, el decreto para el Fomento y modernización de la industria automotriz, tiene como finalidad (basada en la política de modernización del actual gobierno) modernizar la rama automotriz, de tal manera que se pueda crear una industria automotriz sólida y capaz de ser fuente de empleos.

No sólo en este aspecto cabe la modernización de la rama, sino también, en que, cada vez se pueda tener una penetración más fuerte en los mercados internacionales, por medio de la eficiencia y competitividad; para lo cual es necesario que los vehículos y los componentes fabricados en el país cumplan las condiciones de calidad y precio, esta condición requiere hacerlos competitivos y accesibles para el mercado interno y factibles de ser exportados.

---

<sup>44</sup> Apud: Decreto: Para el fomento... pp. 1-5.

Para este proceso modernizador se requiere, por tanto, de una inversión: en eficiencia y productividad que deben ser base de una alta calidad en los productos y de un mejor aprovechamiento de recursos; tecnología; este último punto, adquiere gran relevancia, ya que se deben de adoptar técnicas avanzadas que contribuyan a un mayor rendimiento de la planta productiva y del capital.

Otros retos que plantea este decreto es encontrar las medidas necesarias para disminuir la contaminación ambiental, buscando apoyo entre el gobierno y la industria para combatir el problema.

- La industria terminal debe buscar específicamente cuáles son los vehículos que producirá tomando en cuenta las características y ventajas de la planta.
- La industria terminal será capaz de importar autos nuevos para su venta en la medida que tenga saldos positivos dentro de la Balanza comercial. Referida a los años modelo de 1991 y 1992, la importación de automóviles no excederá en cantidad al 15% del total de automóviles vendidos en cada empresa durante este periodo.
- Se podrán importar en la zona fronteriza del norte del país automóviles, siempre y cuando la cantidad no sea superior a la diferencia entre el monto de las ventas de vehículos a nivel nacional y el valor de las partes importadas de los mismos.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Apud: Decreto: Para el fomento... p. 3.

Este decreto busca un cambio en la industria automotriz ante la apertura comercial pensando en que sea una fuente de empleo fuerte y se desarrolle por vez primera un mercado fronterizo, basado en un nivel positivo dentro de la Balanza Comercial.

Como se mencionó anteriormente, es un decreto en el que por primera vez se ha tomado en cuenta la participación de las empresas automotrices, tanto en la discusión de ideas como en la redacción del mismo, dando paso a una comunicación estrecha entre el gobierno y la rama automotriz.

#### Situación actual

En 1990 se incrementaron las exportaciones de automóviles, y por este concepto se captaron divisas por \$3'125.9 millones de dólares, las importaciones aumentaron de \$11.474.3 a \$12.379.2 millones de dólares de 1989 a 1990 respectivamente.<sup>46</sup> Estos resultados pueden pensarse que son producto del permiso de importación de vehículos nuevos; sin embargo, no es concebible ya que sólo se pueden importar el 15% de los vehículos vendidos en el país.

Ahora la industria automotriz debe prepararse ante la apertura comercial, iniciando una lucha por aumentar sus exportaciones y por tener una mejor posición en el mercado extranjero.

---

<sup>46</sup> Apud: Bancomex. Relación de importaciones... p. 549.

Bajo estas expectativas Ford reabre su planta en Hermosillo y Aguascalientes, buscando penetración en los mercados sudamericanos, principalmente.

Volkswagen utilizará su planta en México para exportar al sucesor del Golf y a un nuevo modelo mejor que el Jetta.

General Motor's aumentará sus maquiladoras en la zona fronteriza y Chrysler ha invertido en Sonora asociandose con Daimelr Benz para una fábrica de autopartes y para producir camiones con motores populares.<sup>47</sup>

La industria en su conjunto esta trabajando para entrar a los nuevos mercados, con calidad y eficiencia.

La industria automotriz es uno de los puntos más importantes a negociar en el Tratado de Libre Comercio (TLC) en el cual México tiene una posición que puede ser favorable dados los problemas que enfrentan actualmente las empresas de Estados Unidos y Canadá, caracterizados por el cierre de plantas; esto es, disminución de la capacidad instalada, situación que ha ocasionando despidos masivos de trabajadores, y en consecuencia millones de dólares en pérdidas. Ante esta situación, la industria automotriz requiere ingresar al TLC con automóviles y autopartes en condiciones de igualdad con los otros dos países.<sup>48</sup> Para lograrlo está buscando nuevas estrategias para ser competitivos: mejor calidad, servicio, y financiamientos, utilización de la capacidad productiva en forma adecuada y

---

<sup>47</sup> Martínez Saines Javier: El preámbulo... pp. 25-28.

<sup>48</sup> Apud: Flores King Alejandro: Enfoques... pp. 86-87.

sobre todo alcanzar altos niveles de competitividad.

### 3.4 Asociaciones de la Industria Terminal

#### AMIA

La industria automotriz en su conjunto es representada a través de una asociación.<sup>49</sup>

Esta asociación nació de una necesidad: competir, defender, mejorar y principalmente la de alcanzar objetivos comunes de manera conjunta.

Es así como nace la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA).

La AMIA fue fundada en 1951 con los siguientes miembros:

Sr. John James Mc "intyre"

De General Motor's de México, S. A. de C. V.

Sr. Rómulo O'Farril Senior

De Automotriz O'Farril, S. A.

Sr. Fraine B. Rhuberry

De Ford Motor Cop., S. A.

Sr. Henry Paasch

De Fábricas Automex

Estas personalidades representantes de las empresas ensambladoras, decidieron que debería de existir una asociación que representara exclusivamente sus intereses.<sup>50</sup>

Los objetivos de la asociación civil AMIA son:

<sup>49</sup> Asociación: Reunión de personas con una finalidad.

<sup>50</sup> Asociación creada por voluntad propia de sus afiliados que están comprometidos mediante estatutos.

- Representar los intereses generales de las empresas fabricantes de vehículos automóviles, camiones, tractocamiones, autobuses y tractores agrícolas,
- Colaborar en los estudios y análisis de las políticas nacionales y estatales, que de alguna manera afectan el desarrollo de la industria automotriz terminal,
- Promover el logro de las metas y objetivos nacionales,
- Ser intermediarios entre los miembros de la industria terminal y
- Remarcar el lugar que ocupa la industria terminal dentro de la sociedad en el país.

Las empresas que están afiliadas a la asociación, son cinco empresas de automóviles y empresas de camiones diesel, tractocamiones y autobuses. Dentro de las empresas automovilísticas destacan: Chrysler, Ford, General Motor's, Nissan y Volkswagen.

Las empresas productoras de camiones: Dina camiones y autobuses, Mercedes-Benz que produce camiones pesados y tractocamiones. Kenworth, fabricantes de camiones y tractocamiones.

Una empresa que ha regresado al mercado y que también forma parte de la Asociación es Mexicana de Autobuses (MASA) cuya única actividad ha sido la fabricación y ensamble de trolebuses y autobuses foráneos.

La asociación realiza juntas anuales en donde los socios en forma voluntaria aportan una cuota anual, que

sirve como base para la integración del presupuesto de operación, cuya finalidad es el cumplimiento de los objetivos que se aprueban en la asamblea.

Dentro de la asamblea no sólo se busca cumplir con los objetivos generales en forma anual, sino también las actividades específicas que se deben llevar a cabo para dar cumplimiento a los intereses de los asociados. Estos intereses son acordados en la asamblea y precisados en las juntas de consejo que se realizan en forma mensual.

El principal objetivo de la asamblea es que los asociados procuren cada vez más calidad de excelencia, precios equivalentes a los mercados internacionales y se ubiquen dentro del contexto del desarrollo del país, lo que requiere de una organización eficiente para operar. La asociación está dividida en tres áreas de trabajo:

1. Area administrativa: orientada a los temas relacionados a la administración de la empresa.
2. Area de estudios económicos: donde se tratan los problemas en forma conjunta con la rama industrial, procurando soluciones, y
3. Area técnica: relacionada con las especificaciones de los vehículos, la contaminación, la calidad, es decir todo lo que enmarca el contexto técnico.<sup>51</sup>

La AMIA es una asociación civil que representa los intereses de las empresas asociadas, prácticamente en todos los ámbitos; también, ante otras asociaciones,

---

<sup>51</sup> Apud: Mundo automotriz... p. 13.

confederaciones, público en general, dando a conocer a la Industria Automotriz en su conjunto.

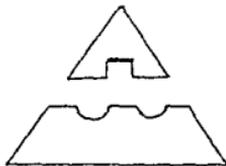
#### AMDA

La Asociación Nacional de Distribuidores de Automóviles A.C. Nació el 11 de enero de 1945 en la ciudad de México.

Fundada por el Sr. Willian Stanley Durkin y Lorenzo P. Sours, Roberto Bush Romero, Humberto C. Gloria y Winston C. Marris. Inicialmente fue fundada con 30 socios y en octubre de 1970 se determinó un cambio en la denominación y el uso de un logotipo; contaba entonces con 327 socios y su nueva denominación fue: Asociación Mexicana de Distribuidores de Automóviles, A.C. (AMDA).

En el año de 1989 se cambió nuevamente su denominación por el de Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores, A. C.

#### AMDA



El logotipo de AMDA la pirámide significa una A relacionada con Asociación y Automóvil.

El color de la misma es verde que representa la señal de seguir o ir hacia adelante.

Los objetivos principales de AMDA son dos:

1. El de representatividad, y
2. El de asesoría.<sup>52</sup>

Todos los asociados pueden estar unidos para enfrentar problemas y a su vez darles solución, así como el de proporcionar un adecuado servicio a los distribuidores y defender sus intereses.

Actualmente la asociación cuenta con cinco mil cincuenta y cinco asociados, a los cuales se les brinda la asesoría que requieran.

La asociación está formada por seis áreas de trabajo:

1. Estudios económicos
2. Estudios legales
3. Relaciones Públicas
4. IACA, Instituto AMDA de capacitación y adiestramiento. (Reconocido por la Secretaría del Trabajo).
5. Area de Camiones, y
6. Dirección jurídica.

La AMDA busca dar todo el apoyo legal y representatividad a sus asociados, sabiendo que los logros alcanzados por la misma son el fruto de un trabajo conjunto de todos los que participan en la Industria Automotriz.

### 3.5 Principales empresas de la Industria Terminal

El año de 1991 fue para la rama automotriz, básicamente

---

<sup>52</sup> Op. cit.: Mundo... p. 17.

la de la industria terminal, uno de los mejores años por su nivel en ventas y producción en su historia.

La estabilidad en los precios con respecto a los vehículos, la elevada actividad económica y los programas de financiamiento contribuyeron a un fortalecimiento de la demanda interna.

Punto importante para la industria terminal es reflejado en los ingresos por venta de vehículos para exportación, situación que crea confianza en la rama y en la obtención de divisas.

La industria terminal como se ha visto a través de la historia está integrada por las siguientes empresas de automotores:

1. Chrysler
2. Ford
3. General Motor's
4. Nissan
5. Volkswagen<sup>53</sup>
6. Dina
7. Kenworth
8. Mercedes Benz<sup>54</sup>

Estas empresas en su conjunto han evolucionado en forma general.

Ahora bien, los factores fundamentales que conforman la evolución general de la industria terminal son:

---

<sup>53</sup> Integran la fabricación de automóviles y camiones comerciales y ligeros.

<sup>54</sup> Son los fabricantes de camiones pesados y tractocamiones.

1. Ventas al mayoreo
2. Ventas al menudeo
3. Ventas de exportación, y
4. Producción

Ventas al mayoreo

En 1991 la industria terminal comercializó 640,323 unidades (u.), marcando un incremento de 91733 u en relación a nivel de venta alcanzado en 1990, de acuerdo a la siguiente estadística:

Cuadro I		
Ventas		
Totales		
Marca	1990	1991
Chrysler	91,942	113,433
Dina	7,251	11,128
Ford	89,504	113,279
G.M.	93,539	113,025
Kenworth	2,522	5,081
Mercedes Benz	5,945	9,291
Nissan	112,816	114,475
VW	145,071	160,611
<b>Total</b>	<b>548,590</b>	<b>640,323</b>
<b>Incremento</b>		<b>91,733 unidades</b>

Elaboración propia

Fuente: Datos estadísticos AMDA

Para 1990 había representado el segundo año más alto en ventas en la historia después de 1981; ahora en 1991, tomando en cuenta que marcas como la Renault y VAM han desaparecido del mercado, los niveles han aumentado 71994 unidades, si se toma en consideración el total de unidades de 1981 que era igual a 568,329. Dentro de la economía, la rama automotriz presentó un crecimiento principalmente en las marcas de General Motor's, Ford y VW, como se puede observar en el cuadro I.

En cuanto a las ventas al mayoreo anuales de los años de 1990 y 1991 fueron en promedio de 45,716 u. y 53,360 u. vendidas respectivamente, cuya diferencia, entre estos dos años, es de 7644 unidades; es decir, que en el año de 1991 hubo un incremento en ventas. (Cuadro II).

Cuadro II  
Ventas al Mayoreo

Mes	1990	1991
Enero	31,935	51,708
Febrero	34,765	54,044
Marzo	43,869	49,263
Abril	36,143	53,902
Mayo	47,822	55,966
Junio	56,860	54,266
Julio	52,642	59,523
Agosto	46,719	51,003
Septiembre	34,323	31,893
Octubre	59,947	57,721

Noviembre	55,212	57,480
Diciembre	48,353	63,554
Total	548,590	640,323

Incremento 7,644 unidades en promedio

Elaboración propia

Fuente: Datos estadísticos de AMDA

La variación en ventas mensuales de los años analizados se puede apreciar en la gráfica A.

Tomando en cuenta el volumen de unidades vendidas en 1991 (cuadro I). Las cinco marcas fabricantes de automóviles tuvieron la siguiente posición en el mercado:

Lugar	Marca
1º	VW
2º	Nissan
3º	Chrysler
4º	Ford
5º	GM

Elaboración propia

Fuente: Datos estadísticos de AMDA

Los datos nos muestran que la VW de México, no sólo ha tenido un crecimiento entre 1990 y 1991, sino que ocupa el primer lugar en ventas al mayoreo; dejando atrás a las tres empresas americanas.

Con respecto a las ventas al mayoreo de vehículos importados, se vendieron en 1991, 9,371 unidades; lo que representa 3995 u. más respecto a 1990 que sólo alcanzó 5,376 u. (Datos gráfica B).

Las empresas que más unidades importadas vendieron fueron: Ford y GM de acuerdo al cuadro III. Teniendo un incremento de 3648 u. para GM y un decremento de 213 u. para Ford y que a pesar de ello ocupa el segundo lugar en ventas.

#### Cuadro III

##### Venta al mayoreo de vehículos importados

Marca	1990	1991
Chrysler	675	1194
Ford	1913	1700
G.M.	1102	4750
Nissan	557	1667
VW	1129	60
Total	5376	9371

Incremento

3,995 unidades

Elaboración propia

Fuente: Datos estadísticos de AMDA

La aceptación de los consumidores ha sido sorprendente a través de todo el año (Gráfica B), particularmente en el mes de diciembre, cuyas ventas ascendieron a 2,081 u; que

pueden considerarse un punto de referencia para las ventas de 1992.

Ventas al menudeo

Las ventas al menudeo representa: las ventas directas a los consumidores.

En 1991 se comercializaron en promedio 52,802 u. 7,925 u. más, fue la diferencia en relación a 1990, cuya comercialización alcanzada fue de 44,877.

Cuadro IV  
Ventas al menudeo

Mes	1990	1991
Enero	37,105	50,882
Febrero	35,118	49,981
Marzo	43,815	48,438
Abril	35,318	51,843
Mayo	44,941	54,368
Junio	47,010	52,758
Julio	50,654	54,106
Agosto	50,631	56,761
Septiembre	36,563	40,414
Octubre	49,670	52,173
Noviembre	52,534	56,559
Diciembre	55,165	65,334
Total	538,524	633,627

Incremento 7,925 unidades en promedio

Elaboración propia

Fuente: Datos estadísticos de AMDA

La variación mensual de los años analizados se puede apreciar en la Gráfica C.

El volumen de ventas en unidades por las cinco empresas más importantes fueron como se señala a continuación:

Cuadro V  
Ventas al menudeo

Marca	1990	1991
Chrysler	89,804	111,216
Ford	86,505	112,800
G.M.	90,306	111,154
Nissan	110,792	120,509
VW	145,705	154,480
Total	523,112	730,668
Incremento		207,556 unidades

Elaboración propia

Fuente: Datos estadísticos de AMDA

El posicionamiento<sup>55</sup> de las marcas en el mercado han quedado de la siguiente manera:

<sup>55</sup> Entendiendo como posicionamiento el lugar que ocupa cada una de las marcas en el mercado nacional.

Lugar	Marca
1º	VW
2º	Nissan
3º	Ford
4º	Chrysler
5º	G.M.

Elaboración propia

Fuente: Datos estadísticos de AMDA

Las cuales en forma conjunta han tenido un volumen de ventas reflejado en 31,157 billones de pesos<sup>56</sup> con un total de 633,627 unidades.

Los precios en los vehículos han contribuido en gran medida a que se tengan estas cifras, ya que en 1991 los índices de precios de automóviles dado por SECOFI sólo aumentaron el 6.85%<sup>57</sup>

Por otro lado, las ventas al menudeo de vehículos importados son un reflejo de las ventas al mayoreo de las mismas y 1991 fue un año excelente a nivel general. Con ventas de 9421 u; con una variación de 5772 u. con respecto a 1990 con ventas de 3,649 u. (Datos, Gráfica D); que reflejan lo acertado del decreto de 1989.<sup>58</sup>

<sup>56</sup> AMDA: Análisis... p. 10.

<sup>57</sup> AMDA: Análisis... p. 10.

<sup>58</sup> Decreto: Modernización: Manifiesta que las empresas de la industria terminal sólo podrán vender vehículos importados.

Ventas de Exportación

En 1991 las ventas en el extranjero sumaron en promedio 29,889 u. y en 1990 23,072 u. dando una diferencia de 6,817 u. entre ambos años.

Cuadro VI

## Ventas de exportación

Mes	1990	1991
Enero	9,717	24,413
Febrero	12,936	19,176
Marzo	12,447	24,983
Abril	15,077	29,679
Mayo	23,064	28,758
Junio	28,538	28,342
Julio	24,466	29,772
Agosto	31,094	38,072
Septiembre	29,687	36,823
Octubre	37,617	43,540
Noviembre	28,982	36,509
Diciembre	23,244	18,599
Total	276,869	358,666

Incremento 6,817 unidades en promedio

Elaboración propia

Fuente: Datos estadísticos de AMDA

Las cifras anteriores muestran que la industria terminal cada día está más interesada en exportar,

posiblemente preparándose para entrar al Tratado de Libre Comercio. (Gráfica E).

De acuerdo a los niveles de ventas en el mercado, las marcas de automóviles se posicionaron de la siguiente manera:

Lugar	Marca	Ventas totales
1º	Ford	111,983 u.
2º	G.M.	81,231
3º	Chrysler	80,880
4º	VW	50,513
5º	Nissan	34,050

Elaboración propia

Fuente: Datos estadísticos de AMDA

Las tres empresas norteamericanas tienen los primeros lugares, tomando en cuenta que nuestro principal cliente es Estados Unidos.

##### 5. Producción

Como sabemos a través de la historia, la industria automotriz mexicana ha pasado de ser una industria ensambladora a una industria de transformación.

1991 ha sido uno de los mejores años para la rama, los niveles alcanzados en este año, fueron en promedio de 51,799 u., esto es una diferencia de 6776 u. con respecto al año anterior en el que se alcanzó una producción de 45,023 u. en

promedio. (Cuadro V y gráfica F).

Cuadro V

Producción

Mes	1990	1991
Enero	33,630	53,735
Febrero	35,740	49,613
Marzo	43,878	46,590
Abril	36,417	53,999
Mayo	48,367	55,194
Junio	52,613	53,800
Julio	52,803	62,423
Agosto	47,370	45,547
Septiembre	37,067	34,828
Octubre	57,696	56,776
Noviembre	52,708	57,041
Diciembre	41,987	52,040
Total	540,276	621,590

Incremento 81,314 unidades en promedio

Elaboración propia

Fuente: Datos estadísticos de AMDA

Las cifras nos muestran que la industria automotriz nacional está a un nivel internacional ya que la producción para venta interna de 621,590 u. aunada a la producción de

venta al exterior;<sup>59</sup> nos da cerca de un millón de unidades producidas que reflejan el crecimiento constante y adecuado para la apertura comercial que ya está en puerta.

En relación con los niveles de producción de las principales marcas éstas se ubican de la siguiente manera:

Lugar	Marca	Producción 1991
1º	VW	154,234 u.
2º	Nissan	112,840
3º	Chrysler	112,202
4º	Ford	110,540
5º	G.M.	105,713

Elaboración propia

Fuente: Datos estadísticos de AMDA

Una vez más Volkswagen y Nissan están a la cabeza de la lista, que hace notar que los autos populares, económicos están tomando un lugar importante en el mercado nacional y en la preferencia de los consumidores, reflejado en las estadísticas de producción y ventas.

No hay que olvidar que los mercados automotrices del mundo, incluyendo a México, están controlados por grandes empresas trasnacionales.

La industria terminal en nuestro país está concentrada en cinco empresas:

---

<sup>59</sup> Supra: Ventas de exportación p. 21.

- A - Chrysler
- B - Ford
- C - General Motor's
- D - Nissan
- E - Volkswagen

A - Chrysler

Empresa de origen norteamericano. En 1991 tuvo el siguiente comportamiento.

	1990	1991	Incremento en Unidades
Ventas			
Mayoreo	91,942	113,433	21,491
Ventas			
Menudeo	89,804	111,216	21,412
Ventas			
Exportación	75,727	80,880	5,153
Producción	91,236	112,202	20,966

Elaboración propia

Fuente: Datos estadísticos de AMDA

En general la empresa tuvo un buen avance; si bien no se encuentra dentro de los dos primeros lugares en cuanto a ventas al mayoreo, si podemos decir que es la mejor de las tres empresas americanas.

1991 quizá no fue su año por los problemas que enfrentó

(huelgas), aun cuando sus ventas no fueron muy altas se ha mantenido en el mercado durante todo el año, logrando un incremento al finalizar el mismo, esto representa una buena perspectiva para 1992 (Gráfica G).

Los vehículos más vendidos fueron:

Spirit 4 pts.	27,069 u.
Shadow 4 pts.	16,159 u.

Elaboración propia

Fuente: Datos estadísticos de AMDA

El Voyager,<sup>60</sup> el vehículo importado más vendido de Chrysler.

B - Ford

Es la empresa de mayor volumen en ventas de exportación en 1991, que mantuvo un crecimiento constante.

Su comportamiento ha sido:

	1990	1991	Incremento en Unidades
Ventas			
Mayoreo	89,504	113,279	23,775
Ventas			
Menudeo	86,505	112,800	26,295
Ventas			

<sup>60</sup> La Grand Voyager, es una minivan importada por Chrysler en versiones: deportiva, familiar y gran lujo.

Exportación	88,604	111,983	23,379
Producción	81,890	110,540	28,650

Elaboración propia

Fuente: Datos estadísticos de AMDA

El autofinanciamiento de Ford "Conauto" logró vender 3,120 vehículos. El automóvil más vendido en 1991, fue:

Topaz 4 pts. 22,919 u. y el Lincoln Town Car tomó el segundo lugar en ventas de automóviles importados.

1991 representó un reto para la Ford: mejorar en todos los aspectos y seguir siendo una fuerte competidora (Gráfica H).

#### C - General Motor's (G.M.)

Es la tercera empresa norteamericana, actualmente ocupa el tercer lugar en ventas con respecto a sus dos competencias americanas.

Su comportamiento en 1991 fue el siguiente:

	1990	1991	Incremento en unidades
Ventas			
Mayoreo	93,539	113,025	19,486
Ventas			
Menudeo	90,306	111,154	20,848
Ventas			
Exportación	40,993	81,231	40,238

Producción	95,093	105,713	10,620
------------	--------	---------	--------

Elaboración propia

Fuente: Datos estadísticos de AMDA

G. M. es otra empresa muy favorecida con su autofinanciamiento "SU AUTO" que logró vender 1,566 unidades. Los modelos más vendidos fueron: Cavalier 19,604 y Cutlass 17,457 u.

Ocupó el primer lugar en la venta de autos importados con el Silhoutte.

D - Nissan

Los orientales no sólo han conquistado el mundo en el aspecto electrónico, sino también en el automotriz.

Es la empresa más joven en el mercado nacional ya ocupa el segundo lugar en importancia teniendo el siguiente comportamiento.

	1990	1991	Incremento en unidades
Ventas			
Mayoreo	112,826	114,475	1,659
Ventas			
Menudeo	110,792	120,509	9,717
Ventas			
Exportación	25,801	34,054	8,753
Producción	112,267	112,840	573

### Elaboración propia

Fuente: Datos estadísticos de AMDA

Una vez más los planes de autofinanciamiento alcanzaron su objetivo, Nissan con su "Sicrea", logró comercializar 14,696 unidades en el año; los modelos de mayor venta fueron:

	unidades
Sedan 4 pts.	59,927
Sedan 2 pts.	12,268
TX - A	11,835

### Elaboración propia

Fuente: Datos estadísticos de AMDA

Nissan ha logrado superar a 1990 en todos sus aspectos (Gráfica J).

### E - Volkswagen

1991 significa para VW el segundo año consecutivo de ocupar el primer lugar en ventas dentro de la industria terminal. En 1990 gracias al programa de vehículo popular aumentaron sus ventas; sin embargo, en 1991 se lograron superar.

	1990	1991	Incremento en unidades
Ventas			
Mayoreo	145,071	160,611	15,540

## Ventas

Menudeo	145,705	154,480	8,775
---------	---------	---------	-------

## Ventas

Exportación	46,237	50,513	4,276
-------------	--------	--------	-------

Producción	144,647	154,234	9,587
------------	---------	---------	-------

Elaboración propia

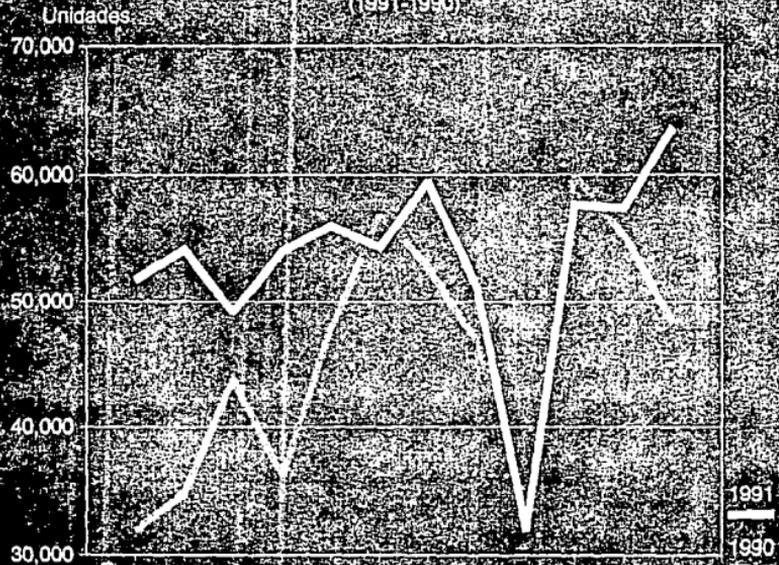
Fuente: Datos estadísticos de AMDA

El apoyo del gobierno al auto popular, su constante búsqueda de calidad en el "escarabajo" así como también su introducción de automóviles de lujo al mercado, han hecho que VW de México haya sostenido su lugar una vez más (Gráfica K), principalmente ha incrementado sus exportaciones preparándose para la apertura comercial.

Cada una de las empresas de la industria terminal busca brindar a los consumidores: calidad, precios competitivos y mejores servicios después de la venta, a través de una organización adecuada; buscan estar a la vanguardia de la situación actual de nuestro país, contribuyendo al mejoramiento del nivel de vida de los ciudadanos.

GRAFICO 3

VOLUMEN DE ELEMENTOS AL MAYOR DE C  
(1991-1990)

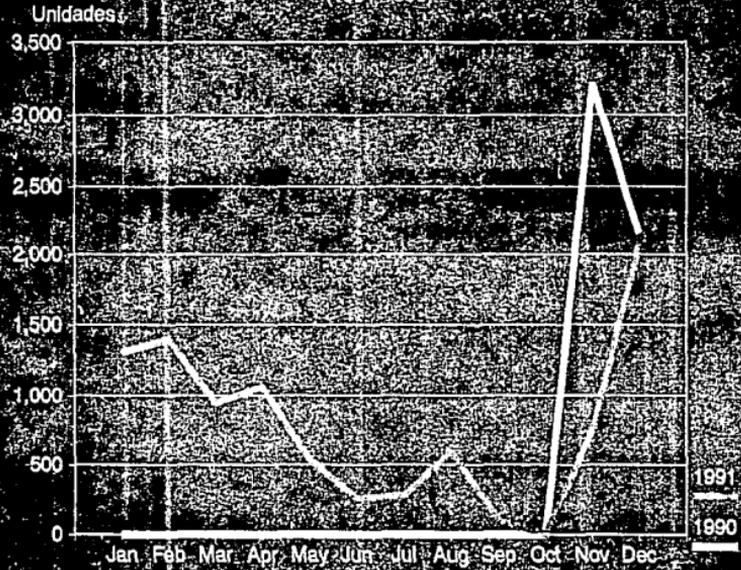


Jan Feb Mar Apr May Jun Jul Aug Sep Oct Nov Dec  
Jan Feb Mar Apr May Jun Jul Aug Sep Oct Nov Dec

1991	51,708	4,049	2,653	9,025	9,664	2,669	5,231	0,031	8,957	7,217	4,663	5,54
------	--------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	------

NOTA: Los datos corresponden al mes.

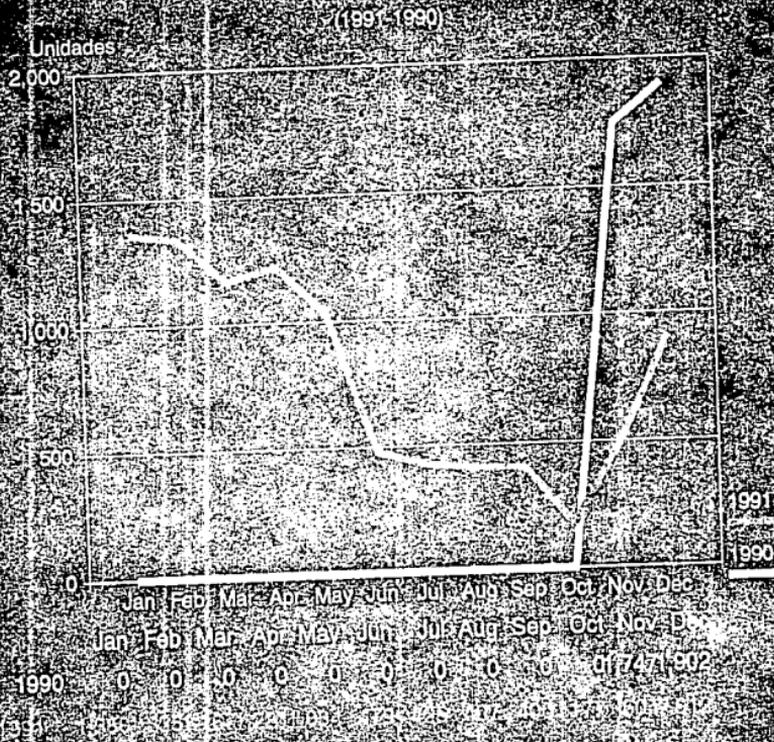
(1991-1990)



	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
1991	1316	1402	948	1052	537	289	310	593	95	3200	2100	
1990	0	0	0	0	0	0	0	0	0	32	182	158

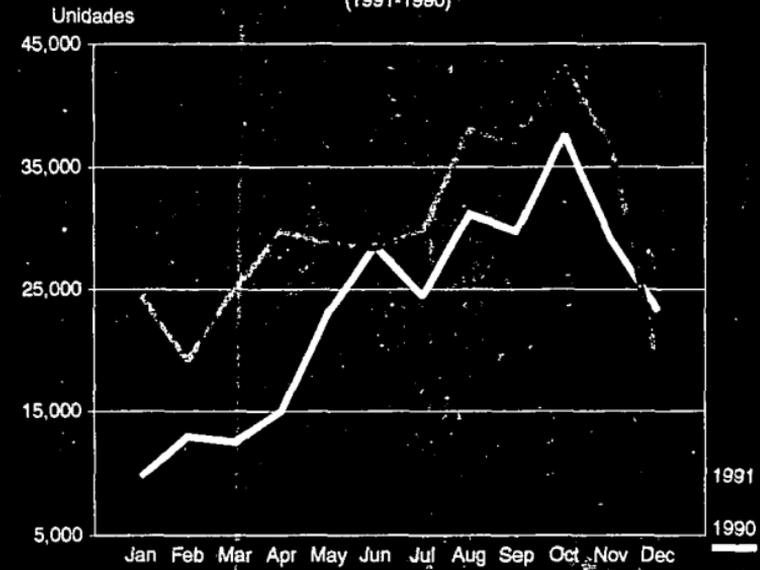


GRAFICA B



INFORMACIÓN CONFIDENCIAL - ANSA

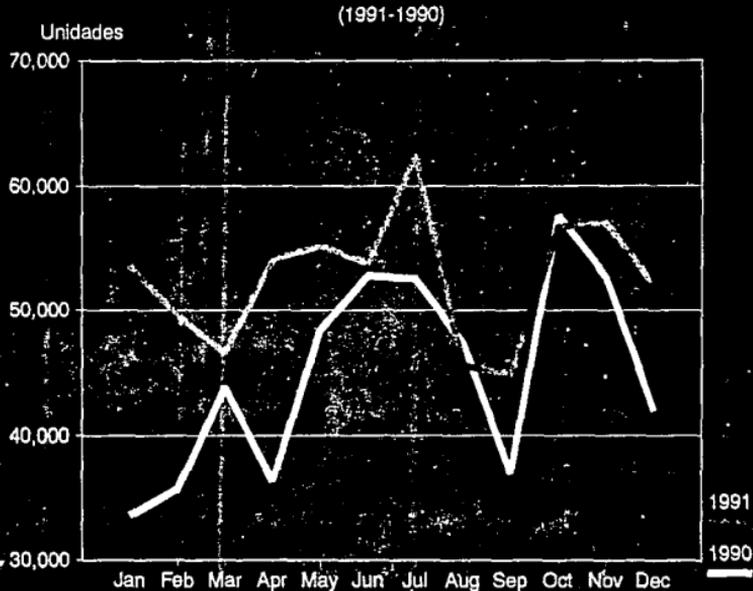
(1991-1990)



	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
1990	9,717	12,936	12,447	15,073	23,063	28,532	24,465	31,092	29,683	37,612	28,982	23,244

NOTA: Datos estadísticos de ANDA.

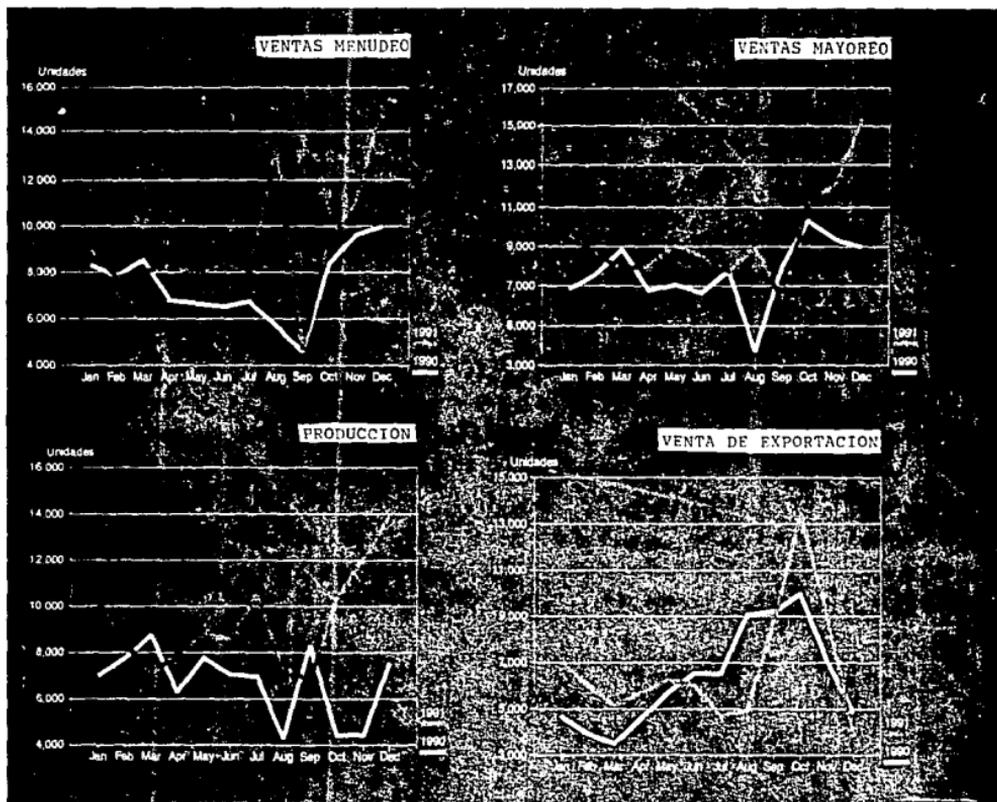
GRAFICA F



	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
1990	33,638	35,740	43,870	36,418	48,365	52,805	52,814	47,378	37,065	57,696	52,701	41,987
1991	53,738	48,645	46,595	54,066	55,193	53,805	62,815	47,547	45,950	57,757	57,043	52,043

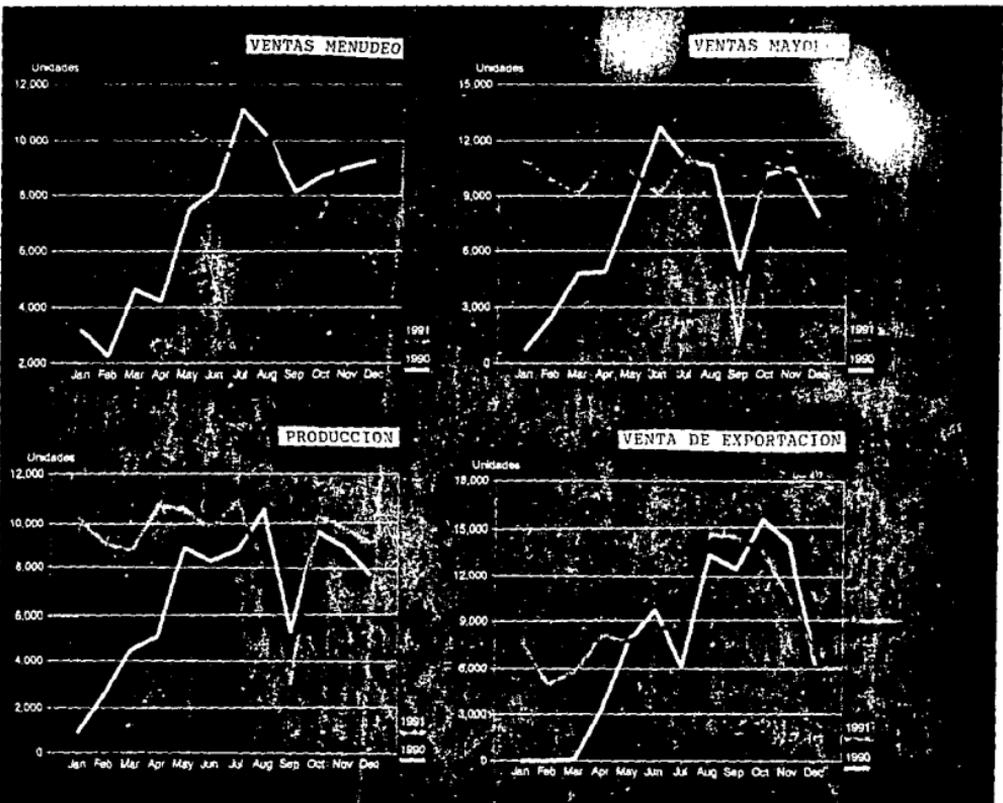
FIGURA: Datos estadísticos de AMPA.

GRAFICA G: CHRYSLER



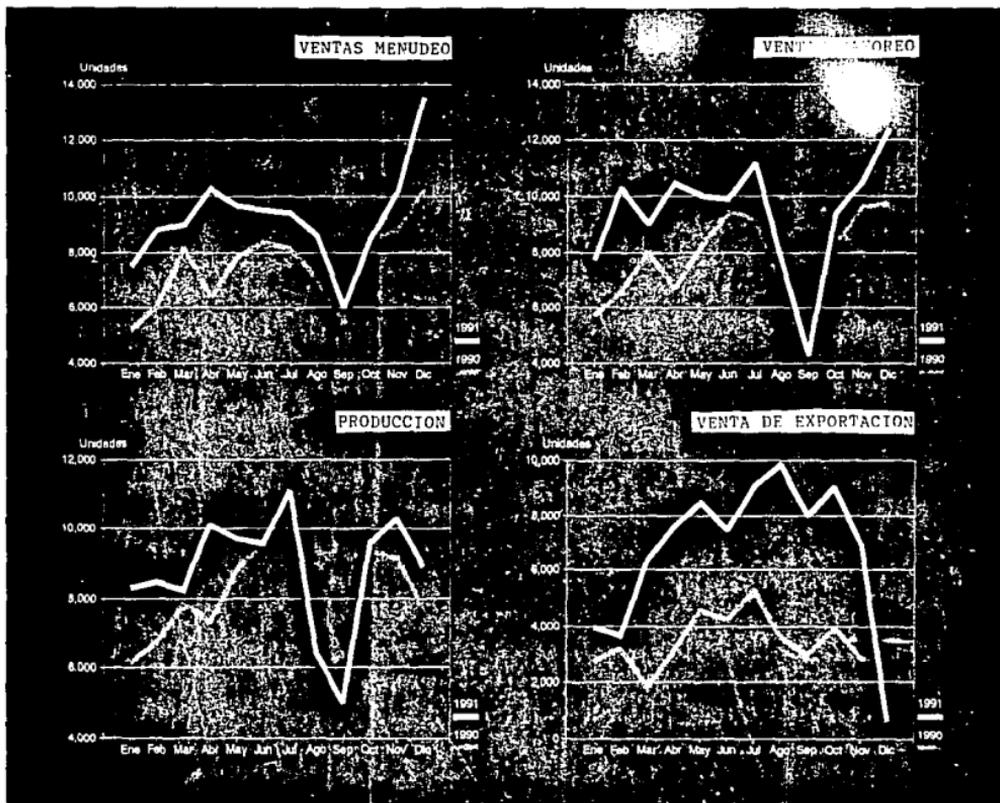
FUENTE: Datos estadísticos de AMDA.

GRAFICA H: FORD



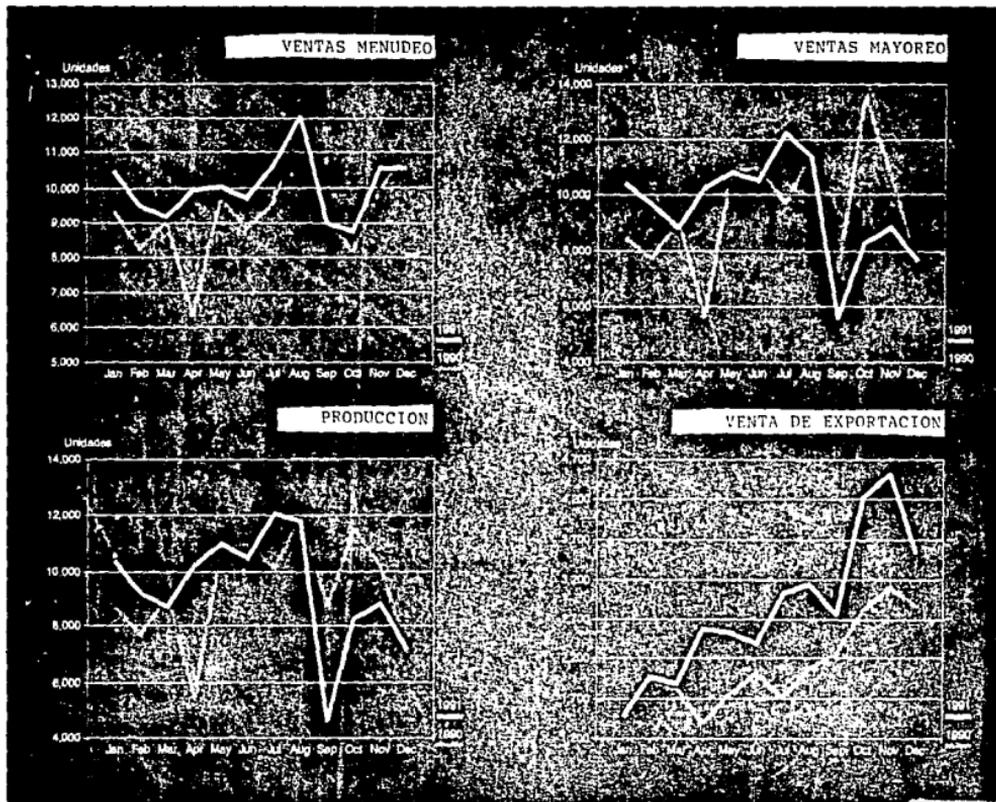
FUENTE: Datos estadísticos ANDA.

GRAFICA I: GENERAL MOTORS



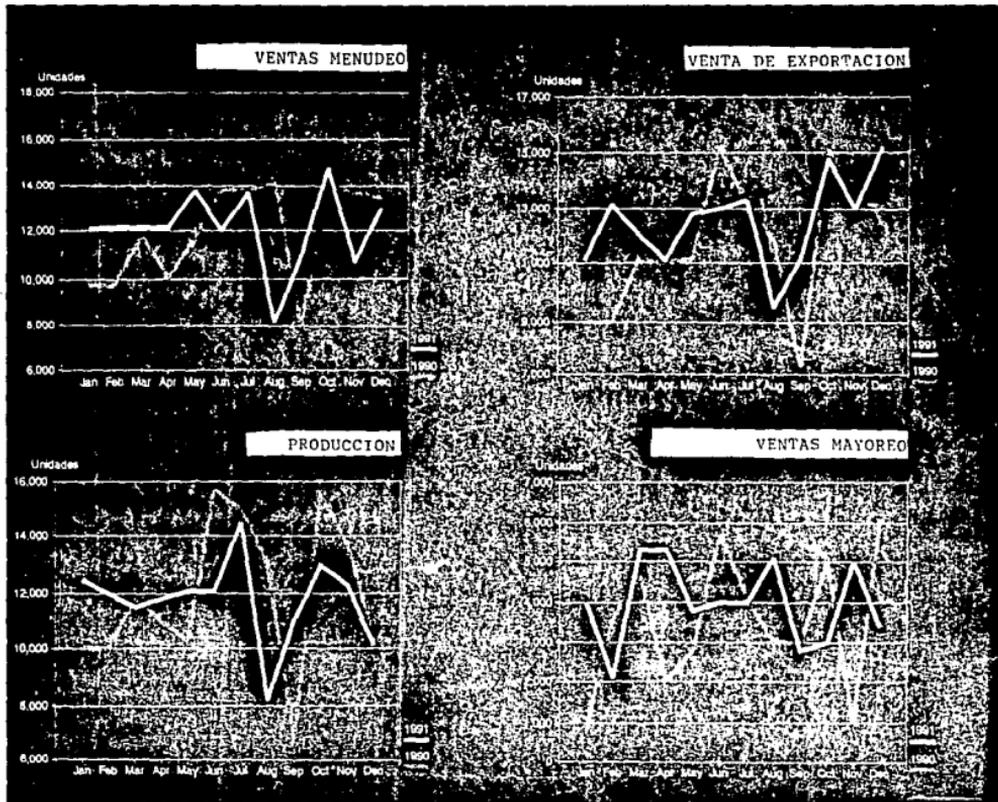
FUENTE: Datos estadísticos AMDA.

GRAFICA J: NISSAN



FUENTE: Datos estadísticos de la AMDA.

GRAFICA K: VOLKSWAGEN



FUENTE: Datos estadísticos de la AMDA.

## RESUMEN

La industria automotriz mexicana es la rama productiva, integrada por dos subramas: la industria terminal y la de autopartes. Ambas son complementarias y van de la mano en el desarrollo de esta industria y del país.

La industria terminal es aquella que produce vehículos, la industria de autopartes es la que fabrica componentes para los vehículos, además de elaborar refacciones.

A través de los años, los diferentes presidentes del país, mediante la expedición de normas, por medio de decretos y reglamentos han apoyado el desarrollo de la industria automotriz; principalmente en lo referente a la sustitución de importaciones, dando pauta a un crecimiento y a una diversificación de empresas y de productos.

Si bien el camino no ha sido fácil fundamentalmente por la crisis económica por la que ha pasado el país, se ha logrado que la industria automotriz se integre con los objetivos de política económica; la muestra ha sido el último decreto de 1989, en donde por primera vez se ha tomado en cuenta a la rama tanto a nivel de las propuestas, como en la redacción final del mismo.

La industria automotriz tiene dos asociaciones principales:

1. Asociación Mexicana de la Industria Automotriz AMIA.
2. Asociación Mexicana Distribuidores de Automotores,  
A. C. AMDA.

Estas, tienen como finalidad el dar protección y representatividad a sus asociados.

La historia de la industria terminal se ha concentrado en cinco empresas transnacionales de hoy:

1. CHRYSLER
2. FORD
3. G. M.
4. NISSAN
5. VW.

Cada una busca tener un mejor posicionamiento en el mercado, a través de mejorar la calidad, el servicio, la eficiencia y el precio.

Las ventas que realizan marcan la preferencia, gustos y precios que los consumidores están dispuestos a enfrentar. Todo sea por una necesidad: la de desplazarse y ahorrar tiempo.



V O L K S W A G E N  
D E  
M E X I C O

CAPITULO IV  
LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ VOLKSWAGEN

No es necesario cerrar los ojos para darnos cuenta que el automóvil en todas sus manifestaciones ha convertido al hombre cada día en un ser más dependiente de él. Es así, que la competencia entre las compañías automotrices es constante, queriendo algunas de ellas, ir siempre a la vanguardia, cubriendo la demanda y la calidad de los vehículos que requieren los consumidores.

Las marcas del mercado ofrecen con sus distintos modelos la satisfacción del cliente: el traslado seguro y rápido al lugar donde desee llegar, concretándose a brindar a las diferentes actividades un transporte adecuado y necesario para cubrir todo tipo de necesidades, incluyendo las particulares.

En consecuencia, la vida sin automóvil, haría más lentas las actividades productivas; sin embargo, el reto de hoy es mantener buenas relaciones con su presencia en el dinamismo de nuestra economía.

México como país dependiente fue integrado al desarrollo de la Industria Automotriz en este siglo, pero aunque va a gran velocidad, todavía sigue acelerando para alcanzar un desarrollo que permita ser competitivos. La Industria Terminal Mexicana ha despertado en este siglo veinte y detrás de este despegue el "Estado ha contribuido marcando pautas de racionalización y el otorgamiento de

amplios subsidios, como de facilidades para el desarrollo de las empresas transnacionales<sup>1</sup> automotrices que han instalado plantas en territorio nacional".<sup>2</sup> Actualmente en el país se encuentran establecidas varias empresas de la rama automotriz que conforman uno de los sectores industriales con mayor crecimiento y dinamismo, representando una fuente de trabajo para gran número de personas de la República Mexicana, como de todo el mundo.

"Esta industria es importante en el desarrollo económico del país, por la amplitud de sus encadenamientos productivos y por el papel de líder que ejerce en el crecimiento del producto interno bruto (PIB) manufacturero y total".<sup>3</sup>

Con justa razón, se debe estar orgullosos de los pioneros automotrices del siglo pasado, aún cuando Volkswagen y otras compañías todavía no existían; sin embargo, se manifestaron grandes inventos producidos por Daimler y Maibachi; Otto y Benz; Hoch y Porsche.

Debemos entonces, a estos grandes genios, el poder tratar libre y racionalmente el tema del automóvil; pero, lo más interesante es dar a conocer la marca que destaca por su producción y ventas en el país. Nos referiremos a la Industria Automotriz Volkswagen.

---

<sup>1</sup> Las Empresas transnacionales o multinacionales de la Industria automotriz establecidas en México son: NISSAN, CHRYSLER, RENAULT, GENERAL MOTORS, FORD Y VW. ONUDI, Reestructuración de la Industria Automotriz... p. 43.

<sup>2</sup> MONTIEL, Y. Proceso de trabajo y... p. 30.

<sup>3</sup> SOSA, S. La Industria Automotriz... p. 2.3.

Este grande entre los grandes, se ha sabido comportar modestamente, quién hubiera pensado que con el invento del "Beetle", el "escarabajo" o el "Auto del pueblo" se haría famoso el consorcio VW. Así, a partir de la elaboración y comercialización de este vehículo se origina una empresa que hoy en día amplía más su mercado en todos los continentes.

Nuestro país, cubre parte de este gran Consorcio, que a nivel nacional es líder en el mercado automotriz actual.

Aproximadamente desde mediados de los años 70's<sup>4</sup> ha mantenido una trayectoria brillante.

Esta empresa contribuye en el país al crecimiento económico a través de su enorme producción y ventas, existiendo detrás de todo ello una gran organización de sus recursos dirigidos por una administración adecuada.

Es por ello que nos remitimos a dar una semblanza de su origen y evolución, para conocer su importancia en nuestro país.

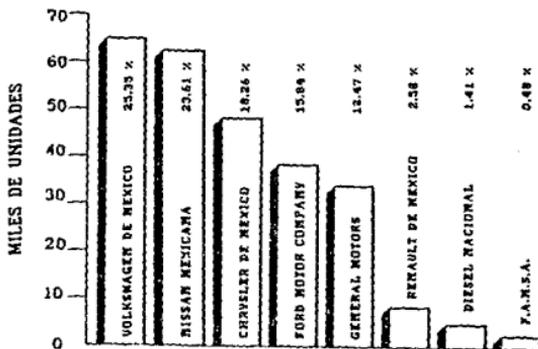
#### 4.1 Antecedentes Generales

La industria automotriz contemporánea se ha mantenido como una de las ramas de punta en la economía internacional,

---

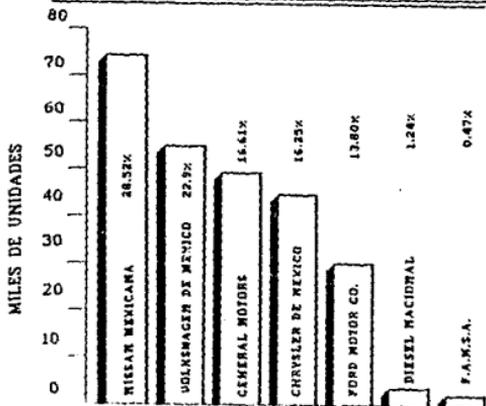
<sup>4</sup> Seis empresas subsidiarias de firmas multinacionales han dominado la rama desde mediados de los setenta. Volkswagen y Nissan han mantenido el liderazgo en el mercado (por número de unidades), la primera compañía, con cerca de un tercio del total vendido y producido, y la segunda empresa con un quinto de las cifras globales; esta posición cambió en 1987, ya que Nissan se colocó por primera vez como líder de la rama. General Motors, Chrysler, Ford y Renault, también han variado su posición como se muestra en las gráficas 1 y 2 correspondientes a los años de 1986 y 1987, respectivamente".

GRAFICA 1  
VENTA DE AUTOS Y CAMIONES



FUENTE: ASOCIACION MEXICANA DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ, MEXICO BOLETIN 253, 1967.

GRAFICA 2  
VENTA DE AUTOS Y CAMIONES



FUENTE: ASOCIACION MEXICANA DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ, MEXICO BOLETIN 277, 1989.

se caracteriza por un crecimiento dinámico, absorbe el empleo más alto en la industria de transformación y crea monopolios multinacionales lo que constituye uno de los poderes más fuertes en el mundo occidental; ejemplo claro de ello es el Consorcio Volkswagen.

En 1931 en Alemania, el Ingeniero y diseñador Ferdinand Porsche inicia la idea de fabricar un automóvil que fuera accesible para el pueblo, tanto en calidad como económicamente. Su idea era difícil de realizar debido a la situación económica que prevalecía en Alemania; sin embargo, entre presiones, prosperidad, guerra y paz se produciría "el auto del pueblo" por más de treinta y tres años, siendo el auto de mayor fabricación y campeón del mundo por su producción en serie, encontrando en América el mayor de sus éxitos.

Porsche diseñó el auto siguiendo su intuición, en un concepto de auto pequeño, donde el modelo cambiaría: motor de tres cilindros; forma aerodinámica y funcional, concebida para transportar a cuatro personas cómodamente. La demanda, por su parte, sería de uno de electricidad a uno movido por gasolina, siendo una novedad del transporte automotor. Debido a que era difícil de superar la crisis de la postguerra y la economía mundial se ensombrecía. Porsche decidió formar su empresa independiente con dos accionistas minoritarios: Adolf Rosenberg, hombre dedicado a las finanzas y Anton Piech, su yerno. Por su parte, Ferdinand tenía un contrato firmado con la Wanderer, para la que

diseñó dos modelos denominados Proyecto 7 y Proyecto 8.

Para 1932, la Wanderer y otras tres fábricas se unieron para formar la "Auto-Unión". Mientras esto sucedía, Jofef Kalles (especialista en motores), Karl Froehlich (experto en transmisiones), y Erwin Komenda (diseñador de la carrocería), junto con Karl Rabe (héroe de la historia del Volkswagen) depositaron todas sus esperanzas en el model del "Beetle", dando Rabe forma a la idea de Porsche, que posteriormente propuso este proyecto a Fritz Neumeyer, ejecutivo de la empresa Zundapp y fabricante de motocicletas en Alemania. A éste le entusiasmó la idea del diseño y ambos firmaron un contrato para realizar tres modelos de automóviles.

A finales de marzo del mismo año, los planos de ingeniería habían sido terminados. El motor fue colocado ligeramente inclinado en la parte trasera de la carrocería. Este recurso Porsche lo patentó y más tarde se usaría en el Volkswagen. El estilo de la carrocería era redonda en la parte delantera, mientras que en la parte posterior tenía una "joroba" que lo hacía parecer un insecto: del "escarabajo".

Desafortunadamente para Ferdinand, la economía mundial era crítica, y Alemania era una de las naciones más afectadas,<sup>5</sup> por lo que el contrato con Zundapp fue cancelado y se intentó nuevamente con la empresa NSU (Neckarsulm:

---

<sup>5</sup> Recordemos que después de la Primera Guerra Mundial, Alemania quedó prácticamente devastada y aún existían conflictos con otros países vecinos.

fábrica especializada en la elaboración de pequeños motores y motocicletas que comenzó el diseño bajo el nombre de proyecto 32 (nombre por el año de 1932). Este proyecto poseía un novedoso sistema de suspensión que ocupaba menos lugar. La barra de torsión patentada por Karl Rabe, fue colocada en el modelo de la NSU. El motor de cuatro cilindros se instaló entre las dos ruedas traseras. Así, a finales de 1932 se inició la fabricación del proyecto 32, pero vuelve a cancelarse a principios de 1933.

En enero de 1933, el gobierno alemán emitió acciones para revivir a la industria automotriz y en febrero los industriales del ramo manifestaron su apoyo al Estado, a través de su cooperación se desarrolló la industria del automóvil, para lograr la transportación económica, simple y confiable.

Por otra parte, el jefe de los Servicios de Seguridad Política de Hitler, Jakob Werlin, visitó la casa de Porsche en Stuttgart para comunicarle que debería ir a Berlín donde el Führer le esperaba. Ferdinand acudió inmediatamente y recibió órdenes de que el motor de cuatro cilindros se aplicara a un automóvil popular. Hitler pedía un imposible: Primero manifestó que ese automóvil no valiera más de mil marcos, alcanzara los 100 kilómetros por hora y tuviera un consumo no mayor a los siete litros por cada cien kilómetros; por último, contara con cuatro o cinco asientos. Las características mecánicas estaban en contra del precio que se asignaba para su comercialización.

En el año de 1934, la fábrica NSU recibió la orden de colaborar con Ferdinand para la creación del prototipo que había diseñado. El nuevo automóvil representaba uno de los sueños de Hitler para todos los alemanes: el dotarlos de un automóvil que fuera eficaz, de calidad y extremadamente económico, un coche que él mismo bautizó como "el auto del pueblo". Ante este sueño hecho realidad, la NSU y Porsche trabajaron para la creación del primer Volkswagen.

Hubieron varias situaciones antes de la fabricación como el que manifestó Porsche al Ministerio: Un informe que aclaraba que el precio mínimo tendría que ser de 1550 marcos, un precio optimista para que se hubiera realizado en las mejores condiciones con un trabajo masivo en serie. A mediados de año, la Asociación Manufacturera de Automóviles Alemanes (RDA) y Porsche firmaban nuevo contrato para desarrollar el auto que demandó el gobierno.

Para este trabajo se diseñaron tres modelos, en los cuales usaron el mismo concepto creado con la NSU. El plazo para tener terminados los prototipos era de diez meses y además, se le concedieron a Porsche 20,000 marcos mensuales para solventar los gastos, cifra con la que no podría pagar mucho más allá de los aceros, las herramientas y la materia prima que necesitaba para la creación de los prototipos. Porsche acondicionó un taller en su casa, en el que invirtió varias mensualidades. Transcurrieron, así, otros diez meses más sin que hubiera podido encontrar una solución. En febrero de 1935 anunció oficialmente el gobierno, que

participaría en el proyecto del Volkswagen y Ferdinand Porsche quedaría como responsable de llevarlo a cabo.

A principios de 1936 expuso los adelantos que había logrado hasta el momento, ante una comisión de técnicos del automóvil escogidos por el Reich. Los resultados fueron que surgió el automóvil construido con la NSU en 1932 (el Prototipo 32), que tenía un motor de cuatro cilindros, de cuatro tiempos y de émbolos opuestos, tal como lo estaba fabricando con dos cilindros, la gente de Bayerische Motorenwerk A. G. o mejor conocida como la B.M.W.

En octubre de ese mismo año, los tres prototipos que se encomendaron a Ferdinand fueron entregados a la RDA; para que esto fuera posible, docenas de artesanos en condiciones no muy propicias, lograron producir los tres modelos: el sedán inicialmente, el segundo era un convertible y el tercero era un auto con la carrocería completamente de acero; podría decirse que fue el primer Volkswagen realmente construido casi a mano. Este auto construido con acero, fue sometido a una dura prueba: recorrer 50,000 kilómetros. La construcción de este auto era alentadora, pero su precio aún seguía siendo elevado.

La insatisfacción apareció, por no cumplir totalmente lo requerido por el Reich, por lo que éste decidió que se estudiara un plan de fabricación del futuro Volkswagen en el que habría de contribuir obligatoriamente toda la industria automotriz del país. Como primer paso del plan, encargó a la DAIMLER-BENZ la construcción de treinta unidades del

proyecto de Porsche, estos automóviles fueron expuestos a pruebas muy estrictas detectando fallas que posteriormente corregían de acuerdo a las anotaciones realizadas, para conseguir el vehículo que Hitler soñaba.

Estando a la cabeza Ferdinand Porsche, Bodo Lafferentz y los hermanos Werlin y Robert Ley de la Asociación Manufacturera de Automóviles Alemanes (RDA), se entregó el proyecto Volkswagen al Frente Laboral Alemán.

Posteriormente, en 1937 se anunció la construcción de la primera fábrica para tal proyecto. Porsche, una vez hecha la entrega del proyecto, viajó a la ciudad de Detroit en Estados Unidos, donde obtuvo maquinaria, herramientas y mano de obra calificada de norteamericanos alemanes para lograr la producción en serie y a buen precio.

El 26 de mayo de 1938, el prototipo del Volkswagen quedó listo para su producción, por lo que en esta fecha se colocó la primera piedra de la fábrica en Stuttgart, en las afueras de la Villa de Fallersleben, en un hermoso castillo del siglo XI. Quedando asentada parte de la Organización para el desarrollo del "auto del pueblo" alemán, el 15 de septiembre en lo que fue la propiedad del Conde Werner von Shulenberg.

En dos años que habían transcurrido, todavía no se comenzaba a fabricar el volkswagen. Por otro lado, Hitler ordenó la invasión a Polonia; la Gran Bretaña y Francia le declaraban la guerra: se iniciaba la Segunda Guerra Mundial.

Este hecho modificó las actividades de la organización,

pero no la esencia del Beetle. Su manufactura siguió adelante, incluso Ven Pon (audaz hombre de negocios, ario) comenzó a exportar los autos populares a Holanda, tras establecer un contrato con Porsche.<sup>6</sup>

Comenzando el mes de septiembre de 1939, el gobierno alemán ordenó tajante: "se suspenden todos los proyectos civiles para darle prioridad a la industria de Guerra". Hitler dejó los proyectos del auto del pueblo para convertir las grandes instalaciones de Stuttgart en una fábrica de material bélico. El nuevo motor que habría de propulsar al auto del pueblo sufrió algunas modificaciones para aplicarlo en vehículos anfibios, mismos que utilizaría el ejército alemán. En la planta; también, se construyeron camiones, por lo que la futura VOLKSWAGEN fabricó, en poco más de 4 años, 70,000 vehículos.

Junto con la producción de aviones, tanques y armas, se continuaba (aunque rezagada), la manufactura de los autos del pueblo y de sus motores. Porsche logró producir el Kobelwagen, vehículo semejante al Safari que hoy conocemos.

Cuando terminó la guerra, los alemanes depositaron toda su voluntad, trabajo e inteligencia para el resurgimiento del país. La fábrica del VOLKSWAGEN fue mandada a reconstruir por el coronel Charles Radclyffe, que previó el futuro del auto del pueblo: Pronto se iniciaría la fiebre y la beetlemanía se apoderaría del mundo.

---

<sup>6</sup> En este momento todo marchaba bien, debido a la tecnología y mano de obra calificada que Ferdinand obtuvo en Detroit dos años antes.

El inicio fue algo incierto, pues hombres hambrientos se reunían para buscar trabajo, en una fábrica sin dueños, en un pueblo sin nombre. Comenzaron a trabajar por una comida frugal al día, que era lo que les ofrecían como pago por reparar los carros de los gobernantes. Con la supervisión de los oficiales británicos progresaron; así, comenzaron a armar los primeros VOLKSWAGEN en las naves de producción semi-ruinosas. Al pueblo se le dio una nueva identidad, a partir de entonces se le conocería como Wolfsburg.

Para 1946, se inicia la exportación del VOLKSWAGEN, hacia la Unión Soviética. En agosto del mismo año, se estableció un record mundial en la producción de vehículos automotores, al alcanzar la cifra de 1,350 unidades.

A principios de 1948, la fábrica de Wolfsburg tuvo un nuevo dueño: Heinrich Nordhoff, que hubiera trabajado con los norteamericanos de General Motors. Nordhoff conocía el proyecto de Porsche sobre el Volkswagen, desde la década de 1930, que aún no muy convencido del proyecto, estaba decidido a hacer del escarabajo el mejor vehículo. Aunque todavía era un modelo progresista, Nordhoff tenía en mente un "carro del pueblo" que mereciera el título, no sólo por su bajo costo, sino también por su calidad, mantenimiento, economía y buen servicio después de la venta.

Una vez reestablecida la República Federal de Alemania, la fábrica de Volkswagen fue asignada al estado de la Baja Sajonia quien representaría sus intereses. Con ello y la

recuperación económica, el equipo de Wolfsburg se disparó, logrando más del doble de la producción obtenida en los años previos al mando de Nordhoff. Se constituyó una organización de ventas domésticas, las que ayudaron a extender y consolidar el liderato de Volkswagen que en 1949 representaba una acción de mercado por debajo del 50 por ciento.

Era necesario una inversión en maquinaria, para lo que se requería moneda extranjera, misma que se obtendría de las exportaciones. Hay que recordar que los hermanos Pon de Holanda fueron los primeros que importaron Volkswagens para Europa. Nordhoff al hacerse cargo de la fábrica, se encargaba de los contactos para ampliar sus exportaciones; ninguno de los hombres que comercializaron el Volkswagen se arrepintieron de participar en esta empresa.

En 1949 se embarcaron en Rotterdam los dos primeros Volkswagens a Estados Unidos; mientras que la demanda interna crecía. Ese mismo año el Volkswagen estándar sencillo se unió al modelo de exportación más refinado y al convertible construido por Karmann, que permanecería en el programa Volkswagen por más de treinta años; así, para 1950 se habían construido 100,000 carros.

En marzo de 1950 se empezó a producir el Transporter (en México lo conocemos como COMBI) integrándose al negocio del vehículo comercial. Cuando se dio la crisis coreana, hubo una escasez de materias primas y un fuerte efecto inflacionario que entre 1951 y 52, sólo causó un pequeño

descenso en la curva ascendente de la compañía. Para entonces estaba exportando a ochenta países y ensamblaban carros en Irlanda, Australia, Sudáfrica y Brasil. Con la fundación de la subsidiaria Volkswagen do Brazil en 1953, se dio un paso decisivo en la internacionalización. La fabricación de automóviles, era vigilada por un Consejo Supervisor que tenía el carácter de una compañía de responsabilidad limitada.<sup>7</sup>

Los productos sufrieron sus primeras modificaciones, pues se introdujo una caja de engranes sincronizada, la "rejilla" trasera fue sustituida por un cristal completo. Para 1955 aparecía el Karmann Ghia, cuyo estilo sureño fue del gusto de las damas. El éxito reivindicaba por completo a Nordhoff, quien al dedicarse al Volkswagen hizo posible que en ese año (1955) se alcanzara la cantidad de un millón de Volkswagens. Para entonces la fábrica contaba con 30,000 empleados, (a los que Nordhoff llamaba "camaradas de trabajo") los que al celebrar la producción del millón de Volkswagen se llenaron de orgullo y autoestima.

Aunque al modelo original no se le llamó Escarabajo, sino hasta 1960, la estrategia de que el modelo no cambiara se debía a la reducción de costos de producción, siempre y cuando se aumentara la producción de unidades. Después, esta homogeneidad se convertiría en una característica propia del

---

<sup>7</sup> Compañía o Sociedad de Responsabilidad limitada: "Es aquella que puede existir bajo una razón social o una denominación y está compuesta exclusivamente de socios cuya responsabilidad se limita al pago de sus aportaciones exigibles". Carrillo (1976) p. 170.

Volkswagen. Así al cerrar cada nueva venta, crecía la autoconfianza en Wolfsburg y la gratificación de muchos alemanes occidentales.

A mediados de 1958 se construyó la fábrica más grande del mundo, mientras que en América se vendían aceleradamente, al grado que en 1962 se producían seis autos por minuto.

En 1959 y 1960 se invirtió en unas nuevas instalaciones urbanas en Wolfsburg, el bloque administrativo de trece pisos de la fábrica Volkswagen.

En el año de 1961 se produjeron más de un millón de unidades, destinando la mitad para las exportaciones; como ya mencionamos se construyó la fábrica más grande del mundo, y como la planta matriz no era muy grande se vieron precisados a trasladar la fabricación del "transporter" a una nueva fábrica en Hanover (desde 1956), también había otras instalaciones en Brunswick y la planta más nueva que era la de Kasset, era usada para reacondicionar las unidades de cambio. Un año después, la producción de motores se transfirió a Hanover, iniciando una especialización y descentralización, que se continuaría en el futuro. Para diciembre de este año saldría de la línea de producción el vehículo cinco millones, que abriría nuevas expectativas para un grupo nuevo: Los pequeños accionistas Volkswagen. El Gobierno Federal inició una privatización parcial, con el surgimiento de este nuevo grupo; de los dividendos que generó, se repartió un 40% entre el Gobierno Federal y el

Estado de la Baja Sajonia. Por otra parte, los dividendos restantes se destinaron, desde entonces a la Fundación Volkswagen que los usaron para promover la investigación y la enseñanza. En general, las acciones de los pequeños inversionistas, dieron buenos dividendos, de tal forma que las vendieron a un precio mayor al de compra, situación enteramente favorable para los que se aventuraron a comprar acciones de Volkswagen.

Volkswagen fue ampliando sus horizontes, del tal forma que establecieron una compañía de producción en Sudáfrica; Volkswagen Do Brasil pasó de ser una planta ensambladora, a una planta productora. Respecto al mercado norteamericano, éste se empezó a conquistar a través de las distribuidoras Volkswagen of Canada, Inc. (en 1952) y Volkswagen of America, Inc. (en 1955); en los Estados Unidos predominaban los Cuatro Grandes de Detroit, que no vieron gran competencia por parte del escarabajo de Volkswagen. La sorpresa se dio en 1960, cuando el escarabajo medio millón llegaba del otro lado del Atlántico.

El Volkswagen 1500 con cajuela y después como coupé<sup>8</sup> había aparecido en 1961, cuyo aspecto externo era contrario al escarabajo; sin embargo, técnicamente eran casi iguales. La similitud de la técnica fue cuestionada por algunos críticos, quienes esperaban un mayor progreso por parte de la gente de Nordhoff. Este último veía al escarabajo como un

---

<sup>8</sup> Coupé o Cupé: Berlina; coche cerrado comúnmente de dos asientos; departamento delantero y cerrado en un vehículo.

concepto fundamental que al modificarse, pondría en peligro el éxito de la fábrica Volkswagen, cuya columna vertebral era el escarabajo. Es importante recordar que el Volkswagen se consolidó como el Auto Campeón, en el periodo comprendido entre 1946 y 1962.

A partir de 1964 los escarabajos se produjeron en la nueva planta de Emden, mismos que se embarcaban directamente para América. Además, Wolfsburg recibía a los primeros trabajadores que provenían de Italia.

En 1965 Volkswagen adquirió la Auto-Unión GMBH que en ese tiempo pertenecía a Daimler-Benz. Esta compañía no estaba en buenas condiciones, pero se veía una recuperación de autos con motor enfriado con agua y tracción delantera, que estaban en contraste con la uniformidad del motor trasero de Wolfsburg. Sin embargo, estaban a la sombra del escarabajo, el cual había ganado una buena posición en México<sup>9</sup> y arrasado con toda Norteamérica, pues en 1963 se vendieron más Volkswagens en los Estados Unidos que en Alemania.

Para 1965, las ventas diarias llegaron a los 1300 vehículos en Alemania; alcanzando una cifra de 10 millones de unidades producidas, que en su mayoría eran escarabajos.

Carl H. Hahn, jefe de Volkswagen de América desde 1959, hizo algo no muy conocido en años anteriores. Publicitar el Volkswagen; para lo cual la agencia Doyle Dane Bernbach

---

<sup>9</sup> Los primeros volkswagen llegaron a México en la feria-exposición "Alemania y su industria" en 1954.

produjo una campaña que hizo historia.

A fines de 1966, Volkswagen pasó un bache en su camino ascendente, ya que por primera vez se anunció la reducción de la jornada de trabajo. Al año siguiente disminuyó la producción en más de 300,000 unidades, a pesar de que el escarabajo estaba rebajado. Todo esto era un claro signo de las dificultades por las que estaba pasando Alemania, que a final de cuentas indicaban una recesión económica.

Entre los problemas económicos, Nordhoff fue atacado severamente por el Ministro Federal de finanzas, Strauss que decía no había un sucesor para el escarabajo. Pero dos años antes, Nordhoff detuvo el proceso productivo del automóvil que reemplazaría al escarabajo, porque éste aún representaba el destino de la fábrica Volkswagen, que era parte esencial de la economía alemana.

Heinrich Nordhoff murió en abril de 1968, dejando el problema del sustituto del escarabajo, a su sucesor Kart Lotz, junto a un legado posterior: el primer Volkswagen grande, el 411 que apareció en el otoño de ese año. Junto con el modelo 412, sólo se produjeron 368,000 unidades, lo que no fue muy relevante y demostraba que el mercado prefería otro tipo de vehículos, distintos a los sedanes con motor trasero.

Con Lotz a la cabeza, se decidió lanzar al verdadero sucesor del escarabajo: el Golf. En 1969 el K 70, último diseño de Neckarlsrum (NSU), salió de la línea en la nueva planta de Volkswagen en Salzgitter, que no fue un éxito pero

contaba con un motor delantero enfriado por agua y era un modelo moderno; que representaba la transición a una generación totalmente diferente de Volkswagen en los setentas. Trabajaron intensamente en este modelo (1971) más de 5000 empleados del recién abierto Centro de Investigación y Desarrollo en Wolfsburg.

El escarabajo fue modernizado en su tren motriz a partir de 1970; gracias a las exitosas ventas que tuvieron con el escarabajo, la planta de Volkswagen logró, en 1971, su máxima producción y contratación, pues alcanzó la producción de 20 millones de unidades (para el verano de 1971).

El sucesor de Lotz, Rudolf Leiding tenía otros problemas, el Golf estaba entrando en una cuenta regresiva que agravaba la situación en la Volkswagen. Ante este hecho hubo un gran esfuerzo para superarla y en 1973 sobresalió por la carrera tan dramática que libró contra el tiempo. La producción fue realizada sin contratiempos y sin problemas para que la compañía sobreviviera; así, los nuevos Volkswagen con motor delantero estaban más orientados al mercado y ampliaban los modelos en serie. Esto era posible gracias al sistema modular que comprendía a la subsidiaría Audi NSU y presentaba ahorros considerables en los costos de producción.

El Superbeetle 1303 de 1972, con su parabrisas curvo se convirtió en el punto máximo y el final de los modelos en serie. En febrero del mismo año, el escarabajo entró en los

libros de records, cuando salió de la línea el número 15'007,034, dejando el modelo T de Ford en el segundo lugar.

Por todos los cambios que necesitaba Volkswagen, era primordial tener los nuevos modelos básicos, lo más pronto posible en los salones de exhibición de los concesionarios. Para mayo de 1973 saldría a la venta el Passat, que se basaba en el Audi 80 y reemplazaba al Volkswagen 1600. La primavera de 1974 recibió al coupé Scirocco, siguiéndole más adelante el automóvil que representaba la esperanza para la compañía: el Golf. En 1975, el Polo, un gemelo del Audi 50, estableció un punto y aparte en la producción de autos Volkswagen, pues el rango de vehículos comerciales se amplió, a partir del siguiente modelo el LT. Muy pronto se tuvo otro arranque en VW al diversificar la selección dentro de la serie, con el Golf GTI que apareció en el otoño de 1975: sedán rápido, compacto y deportivo que fue imitado por otras compañías automotrices.

Con el éxito del Golf GTI, Volkswagen alcanzó la cifra de 30 millones de autos, a finales de 1976. Algo en verdad difícil de lograr, ya que Volkswagen se tuvo que enfrentar al alza en los costos de energía, a los propios problemas de la gente de Wolfsburg, y por si esto fuera poco, el escarabajo que era el auto mejor vendido, tuvo que acatar las leyes de seguridad que imponían mercados como el norteamericano, lo que convirtió al Volkswagen en un auto más complejo y caro. La revaluación del marco alemán contra el dólar, también implicó una disminución de las futuras

exportaciones posibles; y en materia laboral se tuvo que enfrentar a una disminución de trabajadores que llegó a 30,000 en 1973, por lo que hizo un esfuerzo grande por salir adelante.

Cuando apareció el motor diesel pequeño para carros de pasajeros, se fijaron nuevos estándares para los autos económicos y atractivos, lo que presionaba al escarabajo y lo obligaba a retroceder. El último que se iba a producir en Wolfsburg salió de la línea el 10 de julio de 1974; sólo se produciría en Emden y en algunas fábricas en el extranjero.

Por otra parte, la producción del escarabajo en el extranjero fue el resultado de los problemas de exportación lo que obligó al sucesor de Leiding a tomar una decisión: fabricarlo en el extranjero. Toni Schmücker sometió la decisión a la consideración del Consejo Superior, que dio su aprobación en la primavera de 1976 para adquirir una planta armadora en Westmoreland, Pennsylvania. Aunque fue en circunstancias forzadas, se tuvo una recuperación muy rápida, porque para octubre de 1976, fue posible contratar nuevos trabajadores e incluso se tuvieron ganancias después de dos años.

Aunque el sedán se dejó de producir en Alemania, y por consecuencia desapareció del mercado europeo, en noviembre de 1981 se llegó a poner los cristales al Volkswagen sedán número 40 millones, que se construía en el extranjero. Para 1979 el Golf convertible reemplazó al Viejo descapotable. Otros cambios exitosos se dieron al pasar del Polo al

Passat, que fue refinado posteriormente, apareciendo el modelo con cajuela de Derby (1977), Jetta (1979) y Santana (1982) que se anexaron. La máquina Diesel del Golf se extendió al Passat que en 1980 fue actualizado por primera vez; en 1979 el Transporter tipo 2 fue presentado con una forma mejorada, que desde 1950 pasó desapercibido, a pesar de ser casi un pionero como el escarabajo.

El éxito de la nueva serie de modelos se vio claramente en las ventas que tuvo en su balance Wolfsburg, por lo que las inversiones de capital del Grupo crecieron.

En 1978 salió al mercado americano el Rabbit (Golf en México), que se fabricó en la planta de Westmoreland, su aceptación fue tan buena que se pensó (en 1980) en la posibilidad de abrir otra planta armadora en Estados Unidos. En Sudamérica VW comenzó el negocio de los camiones al absorber a Chrysler Motors do Brasil y a Chrysler Ferre de Argentina. En 1981 se llegó a un acuerdo con la manufacturera japonesa Nissan, para que fabricara el VW Santana, en Japón.

Alcanzar 50 millones de autos producidos, es una cifra que no ha obtenido otro productor europeo. Para alcanzar tales cifras, Volkswagen AG contó con sus subsidiarias en el extranjero, que en la primavera de 1987 dieron esos resultados.

Aunque del escarabajo sólo se contaba con 21 millones, al Golf se le asignaron 9 millones de unidades en 13 años, lo que se considera fuera de serie.

La producción del Volkswagen Sedán en el mundo se dio de la forma siguiente:

País	Año de inicio	Año de terminación
Irlanda	1951	1957
Sudáfrica	1951	1979
México	1954	hasta la fecha
Nueva Zelanda	1954	1972
Bélgica	1954	1975
Australia	1954	1976
Brasil	1955	1986
Filipinas	1959	1982
Uruguay	1961	1987
Venezuela	1963	1981
Portugal	1964	1976
Costa Rica	1966	1975
Perú	1966	1987
Singapur	1968	1974
Malasia	1968	1977
Tailandia	1972	1974
Indonesia	1972	1976
Yugoslavia	1973	1976
Nigeria	1975	1987

Fuente" VW de M{exico 1991, Puebla.

Las cifras anteriores nos muestran que México es el único país que produce actualmente el "escarabajo", porque ha cubierto las necesidades del consumidor y ha tenido el apoyo gubernamental.

A mediados de 1983 Carl Hann, el nuevo director, y su equipo presentaron el nuevo Golf. Hann se convirtió en el máximo vendedor en Alemania y muchos otros países europeos; también, por primera vez, logró quitarle el avance en tecnología de producción a los japoneses, con el sofisticado armado final altamente automatizado, que se encontraba en el Hall 54 de la fábrica de Wolfsburg. Este armado creó condiciones de trabajo más sencillas y ahorros en los costos de producción; se convirtió en el lugar más importante, donde los ingenieros pudieron aprender lo último dentro de su campo.

En los 80's Volkswagen tuvo algunos problemas, que se debían a la preocupación de los europeos, por la producción de los autos de pasajeros. Aún cuando se llegó a un acuerdo con la Comunidad Económica Europea, muchos compradores potenciales se detenían por la incertidumbre que la compra-venta de autos presentaba.

Otros compraron automóviles con motor diesel, mercado al que Volkswagen vendió su amplia gama, igual que en la primera crisis petrolera. Sin embargo, había pocos problemas en Europa, comparados con los que se daban fuera de ella; por ejemplo, el mercado norteamericano era fuertemente atacado por los japoneses; la segunda planta armadora en los

Estados Unidos tuvo que ser cerrada antes de echarla a andar. En México, las ventas se frenaron, debido a la inflación y la congelación de precios impuesta por el gobierno, llevando a la subsidiaria de Brasil a reducir aún más sus costos.

Las pérdidas de las subsidiarias redujeron las entradas de capital, a tal grado que en 1982 y 1983 no se pagaron dividendos.

En 1986 Volkswagen absorbió la producción de motores españoles SEAT, que fabricaba sus modelos por un acuerdo de cooperación desde 1983. A partir de esta absorción, Volkswagen se abrió a una política de expansión haciendo posible mayor empleo y producción. Así, el Golf se convirtió en el auto mayor vendido en el mundo, y el grupo Volkswagen en el cuarto productor de autos de pasajeros más grande del mundo. Inició también una nueva aventura en China, La Shanghai Volkswagen Automotive Company, que ensamblaría el Santana, además en 1986 cooperó con la Ford en Argentina y Brasil para formar la Autolatina.

La ampliación y renovación de modelos, fueron el primer paso para avanzar en la tecnología, pues el Synero (la transmisión en las cuatro ruedas para Transporter, Passat y Golf), el motor de dieciséis válvulas (para el Golf, Jetta y Scirocco) y el cargador G (para el Polo) fueron claves en la política de perfección técnica en la producción a gran escala. El nuevo Jetta que surgió con estos adelantos, tuvo tal éxito que fue el auto más vendido en Inglaterra, junto

con el Golf.

Volkswagen ha diseñado y producido autos desde 1945, con habilidad y visión, fabricados con el cuidado y compromiso que representan. Han transportado gente para que realicen diversas actividades, al igual que han transportado cualquier carga. Pero más aún es una de las fuentes de empleo más grandes de Alemania Federal, que beneficia a sus trabajadores y sus familias dentro y fuera de este país; a su vez representa empleos para los proveedores y concesionarios autorizados en todo el mundo.

En 1991, Volkswagen cuenta con las siguientes cifras de empleados en sus seis plantas de Alemania.

Wolfsburg con 60,800

Kassel con 19,800

Hannover con 17,900

Emden con 13,300

Salzgitter con 9,800

Brunswick con 7,000.

Estas fábricas y sus empleados forman el grupo Volkswagen AG, pero además este grupo tiene una gran participación en la Audi AG que está formada por las fábricas de:

Ingolstadt con 27,100 empleados y,

Neckarsulm con 11,300 empleados.

Para este mismo año, Volkswagen cuenta con las

siguientes empresas y empleados en el mundo:

Argentina - Autolatina Argentina, S. A. con 5,200 empleados,  
con un 51% de participación y el 49% perteneciente a  
Ford Motor Co.

Bélgica - Volkswagen Bruxelles, S. A. con 7,400 empleados.

Brasil - Autolatina Comercio, Negocios y Participaciones  
LTDA con 46,400 empleados.

China - Shanghai Volkswagen Automotive Company LTD con 3,100  
empleados.

Yugoeslavia - TAS TVORNICA AUTOMOBILA con 3,500 empleados.

Canadá - Volkswagen Canada Inc. con 1,000 empleados.

México - Volkswagen de México, S. A. de C. V. con 18,838  
empleados.

Nigeria - Volkswagen of Nigeria LTD con 1,300 empleados.

España - Sociedad Española de Automóviles y Turismo, S. A.  
con 28,000 empleados, de los cuales 3,200 laboran en  
compañías participantes.

Africa - Volkswagen of South Africa (PTY) LTD con 8,300  
empleados.<sup>10</sup>

#### 4.2 Volkswagen de México (VWM)

Volkswagen llegó a México en 1954. Años más tarde  
instaló una planta industrial que, además de ser hoy una de  
las principales en el país, en su género, ha permitido a  
Volkswagen de México, transformarse y consolidarse como la

<sup>10</sup> Informe VW de México, Puebla, 1992.

industria pionera en exportaciones de unidades completas y autopartes. Es por ello que el modelo sedán se ha convertido en el automóvil favorito de nuestro pueblo.

1954 marca para el país el inicio de un proyecto que hoy en día es una realidad, la subsidiaria Mexicana Volkswagen. En este año llegan al territorio nacional las primeras unidades Volkswagen, presentadas en la Feria-Exposición "Alemania y su Industria". Poco antes había sido constituida la sociedad denominada Volkswagen Mexicana, S. A. por la Volkswagen alemana, con un capital social de cincuenta mil pesos, el principal accionista de esta primera importadora era don Ernesto Krauze.

Se importaron en este año doscientas cincuenta unidades "escarabajo" tipo 113, además se establecieron las primeras distribuidoras en México: Distribuidora Central, ubicada en Paseo de la Reforma 156 y Distribuidora VW de Puebla, S. A.

En ese entonces se inició la fuerza profesional de un equipo de hombres, motivados por un espíritu ambicioso y lleno de fe: los pioneros Volkswagen en nuestro país.

Ante la creciente demanda del Volkswagen Sedán, se inició desde 1955 su ensamblaje, tras la firma de un contrato con la Studebaker Packard de México, que estuvo en vigor hasta el 31 de octubre de 1961. Mediante concesión, la Distribuidora VW Central, S. A. pudo distribuir y vender los autos ensamblados bajo el contrato con esta empresa. Mientras esto sucedía, se establecieron otras concesionarias: Distribuidora VW de Monterrey y S. A.,

Distribuidora VW de Occidente en Guadalajara.

En junio de 1962 se instaló la primera planta armadora en Xalostoc, Estado de México, a la que se denominó Promotora Mexicana de Automóviles (PROMEXA). La planta ocupaba a 2100 trabajadores (entre obreros y empleados) aproximadamente, y tuvo una producción de 75 unidades al día. La Construcción de esta Compañía fue autorizada por el entonces presidente de la República, Lic. Adolfo López Mateos.

El presidente de la empresa alemana Hans Barschkis, aportó el dinero suficiente para adquirir un terreno de entre cien mil y doscientos mil metros cuadrados; sin embargo, se adquirió uno de más de dos millones de metros cuadrados.

Inicialmente al establecer esta planta se inauguraba la ampliación de la armadora cuyo objetivo principal de la nueva empresa era el de producir los vehículos Volkswagen con la mayor cantidad de piezas hechas en México; el número de trabajadores era de 260 y estaba ubicada en una superficie de 78,000 m<sup>2</sup>. Era una planta pequeña en comparación con la que se cuenta actualmente en Puebla.<sup>11</sup>

En esta época, existían varias empresas automotrices

---

<sup>11</sup> Volkswagen de México, S. A. de C. V. En el país es considerada como la Planta Matriz cuyas instalaciones son: Superficie del terreno de la Planta: 2'573,617 metros cuadrados, se cuenta con un área construida de 1'396,296 metros cuadrados. Los almacenes tienen un área de 120,564 metros cuadrados. El estacionamiento de Personal tiene una superficie de 321,725 metros cuadrados. Fuente: VW de México, Puebla, 1992.

que ensamblaban autos gracias al decreto que prohibía la importación de componentes automotrices. Por otra parte, grandes empresas como Ford y General Motors manifestaban que Volkswagen quebraría por considerarla novata.

La demanda del sedán crecía, y dada la extraordinaria proyección de la empresa Volkswagen alemana en México, decidió la construcción de una nueva planta industrial. Así, el 27 de febrero de 1965 se llevó a cabo en la Ciudad de Puebla, la firma de la escritura de compra-venta del terreno, el cual fue adquirido al gobierno de este Estado. En esta misma fecha fue colocada la primera piedra de la más importante planta productora de vehículos automotores de la República Mexicana. La nueva fábrica muy pronto se convirtió en una valiosa fuente de trabajo para el Estado y para la Nación.

Los objetivos nacionales de industrialización encontraron justo cumplimiento en Volkswagen de México (VW): la importación y el ensamble fueron sustituidos por la integración, la fabricación y la exportación; y la fuente de trabajo generada por Volkswagen adquirió importantes proporciones.

VW de México, S. A. de C. V. de capital cien por ciento alemán, inició la construcción de su planta en el perímetro de la Ciudad de Puebla, que se ubica a 127 km. de la Ciudad de México.

Las características del sector industrial donde se ubica esta factoría presentan que: la Ciudad de Puebla es la

capital del Estado del mismo nombre, siendo el principal productor de textiles del país hasta finales del siglo pasado.

Puebla es una de las ciudades medianas más importantes debido a su población, su comercio, su desarrollo industrial, así como, con una amplia red de comunicaciones e infraestructura.

Hubieron varias circunstancias que coadyuvaron al establecimiento de VWM: "A nivel de la transnacional según declaraciones de sus funcionarios a la prensa en 1964 (Excélsior, 5 de diciembre de 1964) -fueron importantes la estabilidad política y la alta tasa de desarrollo del país, para realizar su inversión".<sup>12</sup>

Dentro de los consorcios transnacionales, existen formas relativamente estables de división internacional del trabajo que determinan a las diferentes plantas, programas de producción, regiones<sup>13</sup> y segmentos del mercado. Un desplazamiento o creación de un centro de producción, está ligado a multitud de problemas políticos, económicos y técnicos organizativos, que las empresas valoran y adecúan a su desarrollo. En este sentido fue importante la existencia en México de un sector industrial automotriz en crecimiento, que contaba con fuerte apoyo gubernamental, y la cercanía

---

<sup>12</sup> Ibidem: Montiel.

<sup>13</sup> Actualmente, el mercado regional se compone de cuatro regiones. Cada región cuenta de cinco a dieciséis zonas: La región A cubre el D.F. y el área Metropolitana; la B, el Norte; la C, el Centro y el Bajío; la D, el Sureste. Fuente VWM, 1992.

del mercado norteamericano.

Por su parte el gobierno mexicano apoyó la creación de esta empresa con base en el Decreto de 1962 para la Industria Automotriz, así como en la política de descentralización industrial, que la Federación impulsó en esa década.

La construcción de la fábrica en Puebla se decidió por la proposición personal del entonces presidente de la República. Gustavo Díaz Ordaz, quien vio un medio de favorecer el desarrollo de su ciudad natal, y otorgó amplio apoyo al proyecto, que tuvo una inversión de un billón de pesos.

...para su construcción, el gobierno estatal proporcionó exenciones fiscales (que se sumaron a las del gobierno federal), facilidades de infraestructura y un terreno de tres millones de metros cuadrados, ubicado en San Lorenzo Amecatla, municipio de Cuautlancingo, ex-distrito de Cholula. Esta población está ubicada dentro del corredor industrial "Puebla Industrial", que comprende una faja de dos kilómetros de ancho que va desde San Martín Texmelucan hasta Puebla, sobre ambos lados de la autopista México-Puebla.

1965, significó para Puebla el año del despegue de la industria en la entidad. De ese año a 1970 se establecieron en la entidad ciento un empresas con una inversión total de \$6'650'000,000 de pesos.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> El valor de la producción industrial pasó de

En enero de 1966 de la Planta de Xalostoc salió el Volkswagen número cincuenta mil, con lo que el Sedán era ya el preferido del pueblo de México. En Puebla era ya un hecho el inicio de labores con trabajadores pioneros. Así en 1967, al iniciar su cuarto año de gobierno, el Lic. Gustavo Díaz Ordaz, visitó la Planta Volkswagen. Durante la bienvenida, el Sr. Hans H. Barschkis destacó que en un lapso menor de cuatro años, lo que era una planta puramente ensambladora en Xalostoc, se transformó en una verdadera planta de fabricación, con una producción de ochenta automóviles diarios y una incorporación de partes nacionales superior al 60%.

Finalizando su visita, el Sr. Presidente expresó, refiriéndose concretamente a Volkswagen de México: "Más que una fábrica, ha levantado en Puebla una magnífica planta industrial". En este año se inaugura el servicio de "madrinas": sistema de transporte "sin rodar".

Volkswagen de México inició su programa de exportación de autopartes en 1968, mientras que la importación era sustituida por el ensamble y la fabricación. Asimismo, se produjo la unidad 100,000 y la empresa logró así ocupar el primer sitio en ventas de automóviles.

La exportación de piezas y partes, no se logró, sino hasta 1971 cuando inició la venta al extranjero de vehículos

---

1'497,000,000 de pesos en 1960 a 3'199'000,000 en 1965, llegando a 6'993'000,000 en 1970, lo que significó un aumento de 118% respecto a 1965 y de 367% en relación a 1960. (Datos de la Comisión de Planeación y promoción Económica del Estado de Puebla. SBC 1975).

totalmente terminados, convirtiéndose así en la primera industria mexicana que exportaba unidades completas. El presidente de VWM que dirigía la planta Matriz, expresó: "La presencia del Sr. Presidente Constitucional de la República Mexicana, nos anima a trabajar con tesón y multiplicar nuestros esfuerzos para producir cada vez con mayor calidad y para incrementar el volumen de nuestras exportaciones, seguros de que lo que estamos haciendo puede ser igualado y superado por otras empresas mexicanas, en todas las ramas industriales".

Hacia 1970, la empresa previsoramente ante las grandes posibilidades que representaba el mercado nacional, así como el de exportación, inició la producción del segundo modelo Volkswagen en México: el Safari tipo 181; de este vehículo se produjeron 60,269 unidades hasta 1980, cuya manufactura sería exclusivamente en Puebla.

A la vez que crecía la producción del modelo Sedán en México, la red de distribuidores se ampliaba a 118 concesionarios.

"En Puebla, la industria mejoró: la rama textil en 28.6% de la producción bruta, la metal básica en un 14.6% y la automotriz en 14.2%". (Datos censales de 1970).

En 1971 se alcanzó una producción global de 200,000 unidades "Sedán", cifra que por primera vez se alcanzaba en el país.

Simultáneamente, se incrementó la participación de empresas proveedoras de autopartes, que en ese tiempo

sumaban más de 315 a nivel nacional. A finales de 1971 Volkswagen de México puso en circulación los primeros quinientos Sedán para ser usados como "minitaxis".

En octubre de ese año, apareció el modelo Volkswagen-Combi que llegó para satisfacer el requerimiento de transporte ligero de pasajeros.

La innovadora empresa introdujo en 1973 otro modelo, el Volkswagen-Panel, considerado como el vehículo más útil en su tipo para transportación de carga mediana y ligera en nuestro país, mientras que continuaba la conquista de los mercados extranjeros, pues se vendían automóviles totalmente manufacturados en México. En marzo de 1973, Estados Unidos hizo el pedido de más de 30,000 unidades del modelo Safari, hecho que constituyó un éxito más en el mercado de las exportaciones, declarando el presidente Constitucional de la República, Lic. Luis Echeverría Álvarez lo que significaba para él este primer envío: "Vengo con mucho gusto a iniciar esta exportación que no solamente prestigia a Volkswagen, sino que ayuda fundamentalmente a intereses mexicanos". En agosto siguiente, y a cinco años de haberse iniciado las ventas al exterior, Volkswagen de México obtuvo 1,023 millones de pesos, por este concepto.

Las ventas que realizaba VWM de sus diferentes modelos marcaría el prestigio de esta empresa. 1974 fue un año maravilloso para ellos, más de 100,000 unidades se vendieron, mientras que en el año de 1964 habían vendido 8,386 unidades, sólo 10 años después marcaban la diferencia:

¿Quién hubiera pensado que en tan sólo un año se venderían 98,539 vehículos en el mercado nacional, y 16,289 en el extranjero, llegando a la extraordinaria cifra de 114,828 unidades?

Por otra parte, dentro de un programa de producción mancomunada entre México y Brasil aparece un nuevo model VW: el Brasilia. Este modelo llega al mercado mexicano. De este tipo se produjeron 72,377 unidades hasta 1981.

Los siguientes años constituyen para VWM un crecimiento en producción de VW Sedán, y de nuevos modelos; ventas al por mayor, consolidándose cada vez más en el mercado interno y extranjero.

En 1975 se produce el Volkswagen Sedán número 500,000. En mayo de 1976 se introduce el de tipo hormiga, camión de carga ligera del cual se producen 3,600 unidades hasta 1978, al cierre de este año, VWM contaba ya con la red de Distribución más grande del país, 198 concesionarias.

1977 representó una época difícil para VWM, el mercado automotriz mexicano se vio obligado a realizar cambios estructurales. La empresa previó y adecuó sus políticas y estrategia de mercado a un nuevo orden competitivo, lo que originó la exitosa introducción del Caribe. Unos meses más tarde, con la presentación al mercado de los modelos 1978, se continuó con esta estrategia que consistió en introducir el modelo Caribe en doce diferentes versiones, para adaptarlo ampliamente a las necesidades del nuevo mercado.

También, en este año, el presidente José López Portillo

da la salida a 1,600 sedanes con destino a Europa; los primeros de un total de 40,000.

En el año de 1980, Volkswagen de México, S. A. de C. V., inauguró el edificio de la nave número 6, la cual está destinada a albergar la que sería la nueva planta de motores de la que hoy por hoy es la más importante fábrica de la Industria Automotriz Nacional. Esta moderna nave, una obra maestra en su ramo, representó una inversión de 6,100 millones de pesos y significaría una fuente de trabajo para un muy amplio número de trabajadores mexicanos.

La nave de fabricación de motores tiene una capacidad de producción de 2,200 motores enfriados por agua y 450 enfriados por aire, diariamente.

Este año destacaría, también en la producción del vehículo Sedán un millón, fabricado en México para el Mundo.

1981 marca un nuevo modelo, el ATLANTIC, y la producción de 20'000,000, tipo sedán.

En cuanto al sector ocupado en la industria de la transformación en Puebla, según el censo de 1980, era de 120,031 personas, lo que significaba el 12% del total de la población económicamente activa, que era de 1'081,573 personas.

Del personal ocupado en la industria de la transformación, el 11.5% correspondía al de la Volkswagen; es decir, 13,807 obreros y empleados, para mediados de los ochenta, lo que muestra su importancia.

Durante la última crisis de la rama automotriz a nivel

nacional, la VWM ha sido una de las empresas menos golpeadas, presentando un comportamiento atípico en relación a los efectos de la crisis en la mayoría de las empresas automotrices, que generalmente tuvieron una baja en producción y ventas que llegó hasta un 50%. Lo cual significó en algunos casos como la VAM y posteriormente Renault, el cierre total, y en otros como Chrysler y Ford, periodos más largos de crisis. Esto muestra cómo las crisis capitalistas no afectan por igual a todas las empresas, pues dada la competencia en que se desarrollan, algunas son fortalecidas, mientras otras desaparecen.

La VW en 1983 pasó por el nivel más agudo de la crisis, situación que superó en 6 meses, es decir, pasó de una baja en ventas de 9000 a 4000 unidades, para subir a 9500 en el lapso de un año. Su volumen de producción y ventas durante esta crisis, conservó un porcentaje general del 30%, hasta 1986 como se muestra en el siguiente cuadro.

PRODUCCION Y VENTA DE AUTOMOVILES EN VW

1980 - 1987

AÑO	PRODUCCION ANUAL	%	VENTAS ANUALES	%
1980	113,033	37.3	94,927	33.2
1981	121,879	34.3	113,048	33.2
1982	126,296	42.0	110,052	38.4
1983	78,089	37.7	63,195	32.9

1984	90,003	38.9	77,508	35.6
1985	78,826	31.9	76,364	31.5
1986	71,449	26.4	46,188	28.7
1987	48,722	20.9	56,611	22.9

FUENTE: SPP. 1986: 61, 62 AMIA. BOLETIN 252, 1987; 277.  
1989.

La crisis que con algunos contratiempos superó la VWM realmente demostró la fortaleza de esta subsidiaria mexicana, la cual mantiene como lo hemos estado mencionando, un lugar sobresaliente, pero no tan sólo por las políticas gubernamentales que la apoyan, ni por su cercanía con los E.U.; sino por el mercado nacional y regional en el que se integra.

En 1984 nace un nuevo auto de lujo, claro con la marca VW, el CORSAR, vehículo producido hasta 1988; y en 1985 sale el último embarque de sedanes a Europa.

En 1986 la VW de México cambia de directivo, Martin Josephi, sucesor de Hans B. que actualmenta forma parte del Consejo Ejecutivo de Volkswagen de México. En este periodo sale a la venta el CORSAR VARIANT y deja de producirse el CARIBE y ATLANTIC.

VWM establece nuevos colores y diseños para identificar la red de concesionarios.

Globalmente, en VW se producen tres categorías de autos: populares, compactos y comerciales, que se destinan

tanto al mercado interno como al externo.

"Los precios de los autos populares han sido accesibles a sectores de la población con ingresos medios, siendo a la fecha el Sedán VW el auto más barato del mercado y con mayor integración nacional, que desde mediados de los ochentas tenía más del 90%, este auto también es significativo por su bajo consumo de gasolina. Para mediados de esta década, se fortalece una variación de los tipos de automóviles fabricados con modelos dirigidos a sectores de ingresos más altos, con la introducción de compactos y especiales. Estas variaciones se corresponden con políticas internas de venta y producción..."<sup>15</sup>

Los autos de mayor lujo que fueron produciéndose en VWM fueron: En 1987, el GOLF y el JETTA; en 1988, el JETTA CARAT y la CARAVELLE, La combi equipada. Así, en 1989 se exportan unidades Golf y Jetta a los mercados de E.U. y Canadá.

En 1989 se produce y vende el sedán clásico al precio de \$13'750,000.00, existiendo una cifra record de producción de 100,000 unidades en un semestre en 1990.

En octubre de 1990 celebra VWM la producción de 2'000.000 de vehículos VW y 1'000,000 de Sedanes, junto con el presidente Lic. Carlos Salinas de Gortari. En este mismo año, se introduce al mercado mexicano el PASSAT, importado desde Alemania.

En 1991, con la administración del Presidente Constitucional, se acuerda el establecimiento de 21 empresas

---

<sup>15</sup> Yolanda M. "Proceso de...".

proveedoras con una inversión de 200 millones de dólares y la creación de 2000 empleos aproximadamente, y confiando en la nueva fuerza que tomará el mercado y la preparación ante la negociación del Tratado de Libre Comercio se apoyará a la VW en los próximos cinco años con una inversión de 1,000 millones de francos, con el fin de enfrentar a la competencia, en cuanto a calida, eficiencia y productividad.

En los primeros meses de este año, VWM se mantuvo como líder absoluto de ventas en unidades y también en producción, razón suficiente para competir ante otros países.

Volkswagen asegura que México es el mercado más grande de los tres países del Tratado de Libre Comercio, siendo un país muy atractivo para la inversión, además, México ofrece una estabilidad social y económica favorecedora, sin dejar de mencionar su situación geográfica y una confiable mano de obra.

VW de México exporta vehículos motores y componentes a 29 países del Continente Americano. Planea, por otra parte, ser el principal proveedor de la corporación VW para E.U.

Internacionalmente, ha estandarizado su producción, aun existiendo diferencias en el nivel técnico de operación entre las subsidiarias del Mundo, estas técnicas se integran a las estrategias globales de la compañía.

En su producción, la VWM combina "las nuevas tecnologías dentro de la etapa de automatización como estrategia de integración internacional en la producción de

Volkswagen; además cuenta con una fuerza de trabajo capacitada y barata, buena ubicación y capacidad de mercado. En todas sus labores se encuentra la estrategia desde el punto de vista de la calidad y la capacidad de exportación, paralelamente se aplican las técnicas más avanzadas de automatización, en soldadura y pintura, que deben de cumplir con normas de calidad internacionales". (Cfr. Coriat 1986a).

Los canales de distribución con que cuenta VWM hacen llegar al consumidor su variada producción de modelos. Existen dentro de ella: la venta tradicional que consiste en que el Distribuidor o concesionario ofrece directamente al cliente el producto VW. Este representa el 50% de la venta total; Autofinanciamiento, el cual comercializa únicamente el distribuidor, y la asignación de los autos se hace en función del Sistema Leasing, o arrendamiento puro de automóviles; Flotillas-Cebasa, es creada por los mismos concesionarios. Atiende exclusivamente a instituciones de gobierno o estatales; finalmente, se da la venta directa a empleados de la empresa.

Es importante mencionar que las ventas de unidades pueden darse en dos modalidades: al mayoreo, dirigido a los distribuidores y al menudeo, del distribuidor al cliente.

Es necesario tener presente que VW de México tiene establecidas Normas de Operación para el funcionamiento de sus Distribuidoras en el País, esta red de concesionarias llega a la cifra de 226 (ver cuadro A) en el presente año.

La estrategia de la empresa automotriz alemana ante el

TLC vislumbra competitividad, calidad y un grado de integración nacional del 80%, el desarrollo de proveedores mediante la inversión de empresas de autopartes alemanas en México, ya sea en asociación con empresas nacionales o con inversión directa. Otro punto es la inversión en tecnología para adecuar los materiales de los automóviles a las temperaturas extremas de Canadá (aunque existe una ventaja en este punto, pues VW de México exporta a E.U. y Canadá autos Golf y Jetta).

Josephí menciona que Volkswagen tiene una filosofía empresarial muy enfocada al recurso humano: "En esta época en que la tecnología es el centro de atención, nosotros creemos que la clave del éxito está en el hombre, porque a fin de cuentas la tecnología es un producto humano".

Hay que combinar -aclara- todos los factores, crear grupos que entiendan la competencia hacia afuera pero que hacia adentro sepan trabajar como un equipo. En este sentido nos ha dado grandes resultados el programa de Círculos de calidad que propone mejoras en la reestructuración de áreas de trabajo y en adelantos técnicos".

Para Martín Josephí "Son importantes la tecnología, las relaciones externas, las políticas, pero al menos un 50% de los esfuerzos deben ir enfocados al interior de la empresa, al análisis y a la integración y motivación de los trabajadores. Eso es lo que puede llamarse la clave del éxito de Volkswagen".

La evolución de Volkswagen en nuestro país ha sido muy

fructífera y digna de ser admirada por cualquiera de nosotros, y principalmente por aquellas personas que quieran emprender un negocio donde se requiera la constancia, la dedicación, la superación, no importando el giro al que se dedique, VWM es un gran ejemplo a seguir.

Hoy, la empresa encabezada por el Sr. Martin Josephi permite que ésta siga siendo una industria progresista, con un futuro prometedor para México.

Para finalizar este capítulo presentamos a continuación una serie de cuadros informativos, que refuerzan el contenido del mismo.

## CUADRO A

DESARROLLO DE LA RED DE DISTRIBUIDORES DE VOLKSWAGEN DE  
MEXICO EN LA REPUBLICA MEXICANA

AÑO	No. DE DISTRIBUIDORAS
1964	47
1965	50
1966	59
1967	66
1968	72
1969	80
1970	100
1971	118
1972	134
1973	143
1974	155
1975	180
1976	198
1977	201
1978	203
1979	208
1980	209
1981	214
1982	223
1983	229
1984	232

1985	232
1986	229
1987	222
1988	211
1989	221
1990	221
1991	226
1992	226

FUENTE: VW de México 1991, Puebla.

CUADRO B  
PRODUCCION DE VEHICULOS

PERIODO DE 1964 A DICIEMBRE 1991

1964	8,245 UNIDADES
1965	13,189
1966	18,519
1967	17,630
1968	23,709
1969	24,437
1970	35,626
1971	48,219
1972	58,676
1973	89,605
1974	114,492
1975	104,866
1976	83,392
1977	52,100
1978	94,225
1979	107,510
1980	127,377
1981	138,392
1982	143,551
1983	86,055
1984	102,515

1985	97,408
1986	71,554
1987	48,717
1988	59,846
1989	107,981
1990	192,584
1991	208,940
1992 ENERO	20,314
1992 FEBRERO	20,617

FUENTE: VW de México 1991, Puebla.

## CUADRO C

VENTAS Y PENETRACION VOLKSWAGEN EN EL MERCADO AUTOMOTRIZ  
(AUTOMOVILES)

1964 - 1992 (ENERO)

VOLUMEN VWM

%

1964	8,400	13.7
1965	12,900	19.3
1966	17,200	21.2
1967	19,10	21.9
1968	22,20	21.8
1969	25,800	22.5
1970	35,450	26.7
1971	47,500	32.0
1972	53,700	32.8
1973	62,800	35.2
1974	88,200	37.7
1975	81,200	35.1
1976	57,800	29.0
1977	54,500	28.0
1978	64,200	28.3
1979	82,600	31.0
1980	94,800	33.1
1981	113,000	33.2
1982	110,000	38.4

1983	63,200	32.9	
1984	77,400	35.6	
1985	76,300	31.5	
1986	55,000	34.2	
1987	50,631	32.8	
1988	53,802	26.0	
1989	107,981	28.1	
1990	134,823	38.2	
1991	148,603	38.3	160,566 VEHICULOS
			27%
1992 ENERO	12,867	38.0	14,186 VEHICULOS
			27%
1992 FEBRERO	13,094	38.4	14,183 VEHICULOS
			26.4%

FUENTE: VW de México 1991, Puebla.

## CUADRO D

EXPORTACIONES DE VOLKSWAGEN DE MEXICO

EN 1968 VOLKSWAGEN DE MEXICO INICIA SU PROGRAMA DE EXPORTACIONES DE PIEZAS Y PARTES PERO NO FUE SINO HASTA 1971 CUANDO SE LOGRO INICIAR LA VENTA AL EXTRANJERO DE VEHICULOS TOTALMENTE TERMINADOS CONVIRTIENDOSE ASI EN LA PRIMERA EMPRESA AUTOMOTRIZ MEXICANA EN EXPORTAR UNIDADES TOTALMENTE TERMINADAS.

RESUMEN HISTORICO DE LAS EXPORTACIONES

1968 EXPORTACION DE PARTES Y REFACCIONES  
 1969 EXPORTACION DE PARTES Y REFACCIONES  
 1970 EXPORTACION DE PARTES Y REFACCIONES  
 1971 EXPORTACION DE 210 SAFARIS, PARTES Y REFACCIONES  
 1972 EXPORTACION DE 2,722 VEHICULOS, PARTES Y REFACCIONES  
 1973 EXPORTACION DE 21,358 VEHICULOS, PARTES Y REFACCIONES  
 1974 EXPORTACION DE 19,725 VEHICULOS, PARTES Y REFACCIONES  
 1975 EXPORTACION DE 4,802 VEHICULOS, PARTES Y REFACCIONES  
 1976 EXPORTACION DE 3,645 VEHICULOS, PARTES Y REFACCIONES  
 1977 EXPORTACION DE 5,496 VEHICULOS, PARTES Y REFACCIONES  
 1978 EXPORTACION DE 18,727 VEHICULOS, PARTES Y REFACCIONES  
 1979 EXPORTACION DE 19,241 VEHICULOS, PARTES Y REFACCIONES  
 1980 EXPORTACION DE 13,142 VEHICULOS, PARTES Y REFACCIONES  
 1981 EXPORTACION DE 9,161 VEHICULOS, 15,444 MOTORES, PARTES  
 Y REFACCIONES

1982 EXPORTACION DE 13,701 VEHICULOS, 40,320 MOTORES,  
PARTES Y REFACCIONES

1983 EXPORTACION DE 18,693 VEHICULOS, 82,963 MOTORES,  
PARTES Y REFACCIONES

1984 EXPORTACION DE 16,089 VEHICULOS, 146,337 MOTORES,  
PARTES Y REFACCIONES

1985 EXPORTACION DE 3,287 VEHICULOS, 219,828 MOTORES,  
PARTES Y REFACCIONES

1986 EXPORTACION DE 85 VEHICULOS, 237,651 MOTORES, PARTES Y  
REFACCIONES

1987 EXPORTACION DE 85 VEHICULOS, 239,879 MOTORES, PARTES Y  
REFACCIONES

1988 EXPORTACION DE 473 VEHICULOS, 211,248 MOTORES, PARTES  
Y REFACCIONES

1989 EXPORTACION DE 22,280 VEHICULOS, 336,820 MOTORES,  
PARTES Y REFACCIONES.

1990 EXPORTACION DE 47,015 VEHICULOS, 338,145 MOTORES,  
PARTES Y REFACCIONES

1991 EXPORTACION DE 50,503 VEHICULOS, 352,944 MOTORES,  
PARTES Y REFACCIONES

1992 ENE VEHICULOS... 6,875 MOTORES... 44,280

1992 FEB VEHICULOS... 2,760 MOTORES... 30,240

FUENTE: VW de México 1991, Puebla.

CUADRO E  
EXPORTACIONES DE VOLKSWAGEN DE MEXICO

AÑO	MOTORES	PARTES Y REFACCIONES	VEHICULOS
1968		X	
1969		X	
1970		X	
1971		X	210
1972		X	2,722
1973		X	21,358
1974		X	19,725
1975		X	4,802
1976		X	3,645
1977		X	5,496
1978		X	18,727
1979		X	19,241
1980		X	13,142
1981	15,444	X	9,161
1982	40,320	X	13,701
1983	82,963	X	18,693
1984	146,337	X	16,089
1985	219,828	X	3,287
1986	237,651	X	85
1987	239,879	X	85
1988	211,248	X	473
1989	336,820	X	22,280
1990	338,145	X	47 015

1991	352,944	X	50,503
1992 ENE	44,280	X	6,875
1992 FEB	30,240	X	2,760

FUENTE: VW de México, Puebla.

## CUADRO F

UNO DE LOS RUBROS IMPORTANTES DENTRO DE LA EXPORTACION ES LA PRODUCCION MANCOMUNADA (INTERCAMBIO DE PIEZAS ENTRE LAS DIFERENTES FABRICAS DEL CONSORCIO) SE MENCIONAN A PARTIR DE 1974:

DESCRIPCION	INICIO PRODUC	TERMINACION PRODUCCION	CANTIDAD PRODUCIDA
BASTIDOR AUXILIAR B2/B3	1974	ENE. 1991	5,868,901
HORQUILLA B2	1974	1988	7,329,290
EJE TRASERO TIPO "T", "U" "V"	1974	ENE. 1991	2,923,347
JUEGOS AUTOS CKD NIGERIA	1984	1985	1,794
JUEGOS PIEZAS LAMINA USA/A2	1984	1988	368,232
ENSAMBLE CARROCERIA JETTA COMPLETO USA	1986	1987	17,025
SOPORTE DE MOTOR	1985	ENE. 1991	1,486,924
ENSAMBLE BASTIDOR AUX.A2	1985	ENE. 1991	1,528,761
HORQUILLA A2	1985	ENE. 1991	865,671
LARGUERO	1985	ENE. 1991	864,745
ENSAMBLE PUERTAS A2 USA	1987	1989	1,111,712
ENSAMBLE PUERTAS A1	1987	1989	243,912
ENSAMBLE TAPA DELANTERA USA	1986	1989	286,666
TAPA TRASERA PARA USA	1986	1989	145,395

FUENTE: VW de México 1991, Puebla.

## CUADRO G

## CONSTRUCCION DE NAVES PRODUCTIVAS EN VW 1974-1985

AÑO	NUM. DE NAVE	TIPO DE PRODUCCION
1964	1, 2, 3	Maquinado de partes, armado de carrocerías, pintura, ensamble, tratamientos térmicos**
1966	4	Prensas***
1975	5	Fundición
1981	6	Motores enfriados por agua
1983	7	
1985	8, 21	Ensamble, línea final

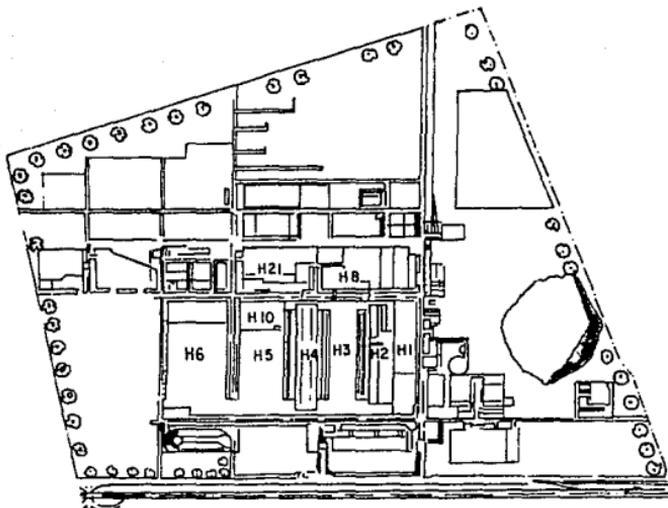
\* Los números han sufrido cambios por la administración interna.

\*\* Excélsior, 16 de febrero de 1965.

\*\*\* Excélsior, 27 de octubre de 1966.

FUENTE: entrevistas a obreros de VW; Diario Excélsior.

## NAVES PRODUCTIVAS EN VW.



1. Estampado
2. Ensamble
3. Pintura
4. Montaje

5. Producción mecánica; motores enfriados por aire
6. Motores
8. Ensamble
10. Fundición
21. Montaje

Fuente: SITVW, 1987.

## CUADRO H

## PRODUCCION DIARIA

835 UNIDADES

## MODELOS QUE SE PRODUCEN ACTUALMENTE

SEDAN	400	UNIDADES DIARIAS
JETTA NACIONAL	370	UNIDADES DIARIAS
COMBI/PANEL/CARAVELLE	65	UNIDADES DIARIAS

FUENTE: ASISTENTE CONSEJO PRODUCCION

## RESUMEN

A través del tiempo, el automóvil se ha convertido en una necesidad de transporte. Esta necesidad está relacionada directamente con las empresas automotrices establecidas en todo el mundo ya que son las únicas que pueden satisfacer a los clientes.

Las empresas transnacionales de la Industria Automotriz establecidas en México actualmente son: NISSAN, CHRYSLER, GENERAL MOTORS, FORD Y VOLKSWAGEN, ellas han desarrollado estrategias de competitividad buscando ser líderes en el mercado nacional en cuanto a producción y ventas; principalmente el de ofrecer la calidad, el precio y servicio requeridos por los consumidores.

La Industria Automotriz Terminal nacional, está realizando un esfuerzo para alcanzar un desarrollo en este amplio mercado a nivel interno y externo; conjuntamente el Estado brinda el apoyo a la Rama Automotriz, otorgando facilidades a las empresas transnacionales que tienen establecidas plantas automotrices en el territorio, considerando a éstas como uno de los sectores industriales con mayor crecimiento y dinamismo en el país.

Dentro del grupo de las empresas automotrices transnacionales antes citadas, Volkswagen es la empresa que ha destacado en el país en los últimos años, siendo líder en volumen de producción y ventas; de allí la importancia que representa conocer la trayectoria de esta empresa, quien se

ha caracterizado por conservar un liderazgo.

La Volkswagen se inicia en Alemania en 1931, por el Ingeniero y diseñador Ferdinand Porsche que inició la idea de fabricar un automóvil para el pueblo, con calidad y a un precio bajo.

Trabajó posteriormente con la Wanderer a la que diseñó dos modelos: Proyecto 7 y Proyecto 8.

En 1932, se forma la "Auto Unión", por la Wanderer y otras tres fábricas, y se da forma a la idea de Porsche del modelo "Beetle". La Zundapp firma en este año el contrato para realizar tres modelos de automóviles.

Un hecho importante en este año fue el haber concluido los planos de ingeniería del modelo "Beetle". El motor fue colocado inclinado en la parte trasera de la carrocería. Este diseño lo patentó Porsche, quien lo usaría más adelante en el Volkswagen; el estilo que tenía en la parte delantera era el de una carrocería redonda y en la parte posterior el de una "joroba" que lo hacía parecer un "escarabajo".

Sin embargo, en este mismo año se canceló el contrato con la Zundapp, intentándose nuevamente con la empresa NSU (que fabricaba pequeños motores y motocicletas) diseñándolo bajo el Proyecto 32. Era un proyecto novedoso, pues poseía un sistema de suspensión que ocupaba menos lugar, en este modelo se cambió el motor a cuatro cilindros instalándolo entre las dos ruedas traseras. A finales del año se inicia la fabricación del nuevo proyecto; sin embargo se cancela a principios de 1933. Se revive a la industria automotriz y

los industriales del ramo, manifiestan el apoyo hacia el Estado dando lugar con ello al desarrollo de la Industria del Automóvil. Con respecto a Ferdinand, el Führer lo manda llamar para ordenarle que el motor de cuatro cilindros se aplicara a un automóvil popular que valiera menos de mil marcos, alcanzara cien km. por hora, consumiera una cantidad menor o igual a siete litros por cada cien km. y contara con cuatro o cinco asientos. El auto era el sueño de Hitler para todos los alemanes, para poder brindarles un automóvil eficaz, con calidad y económico. Este coche fue bautizado por él como "el auto del pueblo".

La NSU y Porsche trabajaron aún cuando las características mecánicas estaban en contra del precio que se asignaba para su comercialización. Se diseñaron tres modelos; sin embargo, el tiempo demandado por Hitler era insuficiente y los gastos eran mucho más altos para llevar a cabo la fabricación de los tres prototipos, por lo que el presupuesto asignado no alcanzó.

Estos tres prototipos fueron: el sedán inicial (32), un convertible y un auto con la carrocería completamente de acero, puede decirse que éste fue el Primer Volkswagen realmente construido casi a mano por lo que su precio fue elevado. En consecuencia, apareció la insatisfacción del Reich dando lugar a una nueva disposición establecida por él: estudiar un plan de fabricación del futuro volkswagen en el que obligatoriamente habría de contribuir toda la Industria Automotriz del país. Posteriormente se anuncia la

construcción de la Primera fábrica,

En 1938 queda listo el prototipo del volkswagen para su producción; en esta fecha se coloca la primera piedra de la fábrica en Stuttgart, (antes propiedad del Conde Werner von Shulenber).

Debido a la Segunda Guerra Mundial, Hitler suspende los proyectos civiles dando prioridad a la Industria bélica. Los proyectos del "auto del pueblo" se detienen para convertir a las grandes instalaciones de la fábrica de Stuttgart en una de material bélico; el motor que habría de propulsar al "auto del pueblo" sufrió modificaciones para ensamblarlo a vehículos anfibios que utilizaría el ejército alemán.

En la fábrica se construyeron camiones, aviones, tanques y armas, sin dejar la manufactura de los "autos del pueblo" como la de sus motores. Porsche produce el Kobelwagen, semejante al Safari.

Al finalizar la guerra, los alemanes tratan de revivir al país; la fábrica del Volkswagen se reconstruye, y el pueblo donde se ubicaba la fábrica adoptó una nueva identidad: Wolfsburg.

Hacia 1946, se exporta el Volkswagen a la Unión Soviética.

En 1948, Heinrich Nordhoff nuevo dueño de la Fabrica de Wolfsburg conocía el proyecto del Volkswagen de Porsche y estaba decidido a hacer del "escarabajo" el mejor vehículo, que realmente mereciera el título del "auto del pueblo".

Así, al año siguiente se embarcaron en Rotterdam los

dos primeros volkswagen a Estados Unidos y la demanda interna crecía. Para 1950 se construyeron cien mil autos y se comienza a producir el Transporter (combi, en México).

De 1951 a 1952 se exportan vehículos volkswagen a ochenta países y en otros se ensamblan,.

Volkswagen va avanzando y en 1953 se funda la subsidiaria do Brazil. Los automóviles volkswagen (VW) comienzan a sufrir sus primeras modificaciones, se introdujo una caja de engranes sincronizada, la "rejilla" trasera fue sustituida por un cristal completo.

En 1955 el éxito de Volkswagen reivindicaba a Nordhoff quien hizo posible que se produjera un millón de VW.

La estrategia de Volkswagen para que el modelo del "escarabajo" no cambiara, consistía en aumentar la producción de unidades para que la reducción de costos de producción se mantuviera. Así, esta estrategia se convertiría en una característica propia del Volkswagen.

En 1958 queda construida la fábrica más grande del mundo, mientras que los vehículos volkswagen se vendían en América a gran velocidad.

En 1961 la producción iba en aumento, por lo que no dio abasto la planta matriz, este hecho hizo que la fabricación del "Transporter" se trasladara a la fábrica de Hanover; como también la producción de motores. Además de esta planta, existían dos más que apoyaban este tipo de trabajo.

Se origina un nuevo grupo: los pequeños accionistas Volkswagen; los dividendos que generaban con su inversión se

destinaban al gobierno federal, al Estado de la Baja Sajonia y a la Fundación VW.

El escarabajo número 500,000 de Volkswagen llegaba al Continente Americano, sorprendiendo a otras Compañías Automotrices que no creían en su competitividad. También aparece el VW 1500 con cajuela y después como un coche cerrado de dos asientos, cuyo aspecto externo era contrario al escarabajo, aunque técnicamente casi eran iguales. Los críticos cuestionaban el por qué de este cambio. Nordhoff se dio cuenta que esta modificación ponía en peligro el éxito de la fábrica Volkswagen, cuya columna vertebral era el "escarabajo", pues si recordamos, entre 1946 y 1962 se consolidó como el "Auto Campeón".

Para 1965, Volkswagen adquiere la Auto-Unión que pertenecía a DAIMLER-BENZ.

Las campañas publicitarias comenzaron a iniciarse en el año de 1959 por el jefe de Volkswagen de América, Carl H. Hahn para el VW, la cual hizo historia.

En 1968 muere Heinrich Nordhoff y en sustitución queda Kart Lotz, junto a un legado posterior: el Primer VW grande.

Lotz lanza de esta manera al verdadero sucesor del "escarabajo": el GOLF (1971). Este diseño del GOLF K70 de la NSU fue el último en 1969; era un modelo que representó la transición a una generación totalmente diferente en la década de los 70's.

Al inicio del año de 1970 se moderniza el "escarabajo" en su tren motriz.

En 1973 el GOLF entró en una cuenta regresiva de producción que agravaba la situación en la VW, ante este problema el sucesor de Lotz, Rudolf Leiding produjo con rapidez los nuevos Volkswagen con motor delantero.

El superbeetle 1303 de 1972 con su parabrisas curvo se convirtió en el punto máximo y el final de los modelos en serie.

Por otra parte, se presentaron nuevos modelos en salones de exhibición de los concesionarios: el Passat (1973); el coupé Scirocco (1974) y el Golf; el Polo (1975).

Estas presentaciones comprobaban la ampliación de vehículos comerciales a partir del modelo LT, se diversificó la selección dentro de la serie con el Golf GTI (1975).

En esta época la VW se enfrentaba a situaciones económicas y sociales críticas tales como: la elevación del costo de energía; leyes de seguridad impuestos por el mercado norteamericano que convirtió al VW en un auto más complejo y caro; la revaluación del marco alemán contra el dólar que llevaría a las exportaciones a una disminución; también apareció el motor diesel para carros de pasajeros, originando nuevos estándares para los autos económicos y atractivos, por lo que el último VW escarabajo producido en Wolfsburg salió el 1 de julio de 1974 que sólo se produjo en algunas fábricas en el extranjero, decisión que trajo problemas de exportación.

En 1981, el Sedán VW desapareció del mercado europeo y se dejó de producir en Alemania.

En los años siguientes aparecieron nuevos modelos exitosos: el Passat con cajuela de Derby (1977), el Jetta (1979) y el Santana (1982).

Con la producción y el éxito del Golf en Estados Unidos desde 1978, en 1980 existió la posibilidad de abrir otra planta armadora en ese país. En 1981 se tomó un acuerdo con la manufacturera japonesa Nissan, para que fabricara el VW Santana en Japón.

En México se ha producido el sedán VW desde 1954 hasta la fecha mediante la VW de México que ha cubierto las necesidades de los consumidores y el gobierno ha contribuido a la producción de este auto.

En 1983, Carl Hann, nuevo director de la VW presentó con su equipo el nuevo Golf. Hann ha sido el máximo vendedor en Alemania y otros países europeos. La tecnología que usó transpasó a la de los japoneses, mejorándola con el sofisticado armado final, altamente automatizado.

En el año de 1986 se expande todavía más la VW haciendo posible mayor empleo y producción en el mundo. El Golf se convirtió en el auto más vendido y el Grupo VW en el cuarto productor de autos de pasajeros; en China se inició el ensamble del Santana en la Shanghai Volkswagen Automotive Company. Además VW formó parte de la Autolatina, cooperando con la Ford.

La ampliación y renovación de los modelos fueron el primer paso para avanzar en la tecnología, puntos claves en la política de perfección técnica en la producción a gran

escala de la VW. El Jetta surgió con estos adelantos y tuvo igual éxito que el Golf.

En 1991 el Grupo Volkswagen AG está formado por seis plantas establecidas en Alemania: Wolfsburg, Kassel, Hannover, Emden, Salzgitter y Brunswick.

Por otra parte, Volkswagen cuenta con empresas establecidas en Argentina, Bélgica, Brasil, China, Yugoslavia, Canadá, Nigeria, España y Africa.

Volkswagen se estableció en México mediante una asociación alemana poco antes de 1954, bajo la denominación de Volkswagen Mexicana. Se inició con un capital de cincuenta mil pesos, siendo el principal accionista el Sr. Ernesto Krauze. En el mismo año llegan al país los primeros modelos del volkswagen-sedán en la Feria-Exposición "Alemania y su industria".

En 1955 se inició el ensamble de automóviles en contrato con la Studebaker Packard de México (contrato vigente hasta 1961), y no fue sino hasta 1962 cuando se instaló la primera armadora, situada en Xalostoc, Estado de México. Esta empresa ocupaba 2,100 trabajadores y producía 75 unidades diarias.

En 1965 se firma la escritura de compra venta, del terreno adquirido al gobierno de Puebla, en el mismo año se inicia la construcción de la planta.

En enero de 1966 en Xalostoc salió el volkswagen-sedán número 50,000. La planta tenía una producción diaria de 80 unidades y los vehículos alcanzaban un grado de integración

nacional superior al 60%.

Así en 1968 se inicia el programa de autopartes, mientras que la importación era sustituida por el ensamble y la fabricación; en este año se produjo la unidad número 100,000.

En 1970 se inicia la producción del segundo modelo de VW, el Safari tipo 181 (se produjeron 60,269 u. hasta 1980). También aumentaron a 118 la red de concesionarios.

Hacia 1971 se alcanzó una producción global de 200,000 u. sedán y se inicia la venta al extranjero de los primeros vehículos totalmente terminados en el país. En este mismo año se ponen en circulación los primeros 500 "sedán" para ser usados como minitaxis y apareció el modelo Volkswagen Combi.

En el año de 1973 se introduce un modelo más Volkswagen-Panel, así mismo, aparece el modelo Volkswagen-Brasilia (se produjeron 72,377 u. hasta 1981).

En 1975 se llegan a 500,000 u. producidas tipo sedán y aumentan los concesionarios a 198.

Tres años después (1978) hace su aparición el Volkswagen-Caribe y se da salida a los primeros 1,600 sedanes a Europa.

VWM inauguró en 1980 el edificio de la nave número 6, destinada a la nueva planta de motores; con una capacidad de producción de 2,200 u. de motores enfriados por agua y 450 enfriados por aire diariamente.

Un nuevo directivo llega a VW de México en 1986 Josephi

(actualmente forma parte del Consejo), en este lapso sale al mercado el Corsar Variant y se deja de producir el Caribe y el Atlantic.

VW produce: autos populares, compactos y comerciales; importa y exporta; sobre todo es accesible a sectores de la población con ingresos medios; VW representa para el mercado, el automóvil más barato y además posee una integración nacional del 90%.

VW ha diversificado sus modelos, no sólo busca producir autos populares, sino también automóviles de lujo, así en 1987 aparece el GOLF y JETTA. En 1988 el Jetta Carat, la Caravelle y la Combi equipada. Al año siguiente se exporta el Golf y el Jetta a Estados Unidos.

En octubre de 1990 VWM celebra la producción de 2'000,000 de vehículos (en general) y 1'000,000 de sedanes, introduciéndose por primera vez el auto importado de Alemania: el "Passat".

Actualmente (1991) VWM se mantiene como el líder absoluto de ventas en unidades y producción, y se invertirán en los próximos cinco años 1,000 millones de francos, gracias al Tratado de Libre Comercio.

VWM combina en su producción las nuevas tecnologías de automatización, con una fuerza de trabajo capacitada y de calidad sus principales canales de distribución son los concesionarios (50% de la venta total) los autofinanciamientos (leasing) o el arrendamiento de flotillas (cebas) y finalmente la venta directa a los

empleados. Venden además, por dos modalidades, al mayoreo: distribuidores y al menudeo: distribuidor-cliente. Así también tiene normas de operación para homogenizar el funcionamiento de sus Distribuidoras en el país. Actualmente sus unidades alcanzan un 80% de grado de integración.

VWM se encuentra en una posición excelente para exportar y listo para entrar al Tratado de Libre Comercio.

CAPITULO V  
ALGUNAS CONSIDERACIONES ACERCA DE LA ORGANIZACION VOLKSWAGEN  
DE MEXICO

Las estadísticas de producción y ventas de la Industria automotriz terminal (cap. III), muestran que VW de México es la empresa con mayor éxito en el mercado nacional, esto en buena medida se debe a sus modelos bien diseñados, de alta calidad y al alcance de un sinnúmero de consumidores que la colocan como líder de su rama.

En el presente capítulo se abordan algunas consideraciones acerca de su organización, por considerarse clave en el éxito alcanzado por la empresa.

5.1 Organización VW de México

La Organización de Volkswagen de México basa su operación en torno a un objetivo el que se considera el eje para lograr constituirse en la mejor empresa automotriz de la industria terminal. Este objetivo se define como:

"Perfeccionar continuamente nuestros productos y servicios para satisfacer la necesidad de nuestros clientes dentro de las circunstancias internacionales y mexicanas ya que este es el último camino que nos permitirá prosperar como empresa" (VW de Puebla).

Como parte de su estrategia, la automotriz hace participe de este objetivo a su personal a través de una filosofía que se sustenta en nueve puntos básicos.

Por considerarlo de interés a continuación se describen los principios de la filosofía VW:

- "1. La calidad es primero.
2. Ser los primeros productores en la rama automotriz
3. La satisfacción del cliente debe ser la meta en todo lo que hacemos.
4. El perfeccionamiento continuo es esencial para nuestro éxito.
5. Involucrar a todo el personal es nuestra forma de vida.
6. Debemos ser íntegros éticamente.
7. La disciplina y el orden son elementos indispensables para la eficiencia y productividad.
8. Nuestros distribuidores y proveedores son nuestros socios.
9. Nuestros valores son: el personal, los productos, los servicios y los resultados".<sup>1</sup>

VWM busca alcanzar su objetivo por medio de su filosofía y valores que van orientados principalmente al personal, buscando con ello que el personal se identifique con la empresa y por tanto se sientan parte de la misma. Esta imagen se refleja hacia el ambiente externo.

La Organización no sólo se preocupa porque sus empleados tengan identificación y arraigo; sino también, por el ambiente de trabajo, fomentando así:

---

<sup>1</sup> Fuente: VWM, Puebla. 1991.

- La colaboración en grupos de trabajo,
- La disponibilidad en el trabajo,
- La confianza en sus jefes inmediatos,
- La comunicación formal e informal, y
- La participación en cursos de capacitación.

Esto ha dado como resultado el que exista:

Mayor disponibilidad al trabajo,

Mayor responsabilidad e integración formal,

Plena identificación de los empleados con sus puestos y su interrelación con otros, y

Mayor desempeño en el logro de sus objetivos.

VW de México proporciona como parte de los servicios necesarios para su personal en el desempeño de sus labores, los siguientes:

- a) Una Central de Bomberos que funciona las 24 horas del día.
- b) Servicio médico general con 14 médicos.
- c) Laboratorios clínicos y de rayos X.
- d) Catorce plantas de tratamiento de aguas negras.
- e) Suministro de agua potable: 6 pozos propios con un consumo de 350 m<sup>3</sup> y 5 cisternas con un almacenamiento de 13000 m<sup>3</sup>
- f) Dos centros de energía que producen: Calor industrial, aire comprimido, agua desmineralizada y

- que mantienen dos torres para agua de enfriamiento.
- g) Almacenamiento de gases: Acetileno, nitrógeno y argón.
  - h) Talleres para preparación de tuberías, climatización y ventilación para edificios.
  - i) Una planta de subestación eléctrica.
  - j) Una estación terminal con capacidad de 100 autobuses, así como el estacionamiento para empleados y
  - k) Un comedor para todo el personal.

#### 5.1.1 Estructura Organizacional.

La estructura de organización de Volkswagen de México, está representada principalmente por los Miembros del Consejo Ejecutivo (ver cuadro A).

Cada miembro tiene a su cargo una área específica. La coordinación de las funciones de cada área están dirigidas a cumplir con los objetivos de la organización.

En el organigrama correspondiente a la estructura orgánica general de VWM, se aprecia gráficamente los niveles jerárquicos, las áreas que lo conforman y sus relaciones de dependencia (ver organigrama: Consejo ejecutivo de VWM).

La estructura de organización se complementa por seis áreas funcionales.

#### A) Producción:

Las funciones del área se basan principalmente en el proceso de producción de vehículos automotores, motores,

piezas de repuesto y accesorios para los mismos; este proceso se realiza en nueve naves productivas de la planta VW en las que se cumplen los procesos de: Estampado, Ensamble, Pintura, Montaje, Producción mecánica (motores enfriados por aire), Motores, Ensamble, Fundición y Montaje.

Actualmente el área produce 835 unidades diarias en sus distintos modelos: Sedán 400 unidades, Jetta nacional 370 unidades; Combi, Panel y Caravelle 65 unidades.

En cuanto a su estructura, el primer nivel jerárquico está ocupado por un miembro del Consejo Ejecutivo. En el nivel jerárquico siguiente se encuentran los Directores del área y en el tercer nivel los Gerentes de Producción quienes delegan responsabilidades en los Jefes de Departamento, el quinto nivel es ocupado por los Jefes de Grupo, éstos dirigen a los empleados, obreros y practicantes (ver organigrama: Area de Producción).

#### B) Aseguramiento de la Calidad.

Esta área tiene como finalidad la supervisión de los productos fabricados, para asegurar que cumplan con el diseño y la calidad requerida. El aseguramiento de la calidad lo realizan a través de un procedimiento llamado "pruebas selectivas" éste se aplica a los diferentes productos ya elaborados; y consiste en seleccionar al azar un grupo de productos terminados, los supervisan y las diferencias que se encuentren en cuanto a los parámetros de su calidad son registradas en "reportes de calidad" los

cuales se comparan con las tablas de evaluación de calidad. Los reportes son entregados lo más pronto posible al área de Producción quien está estrechamente relacionada con Aseguramiento de la Calidad para obtener los productos con las especificaciones establecidas.

La estructura de esta área tienen su primer nivel jerárquico al representante del Consejo Ejecutivo, los niveles inferiores subsiguientes son similares al del área de Producción con la diferencia que el nivel de empleados y obreros en esta área son especializados (ver organigrama: Area de Aseguramiento de la Calidad).

#### c) Personal

En Volkswagen de México, S. A. de C. V. (VWM) laboran actualmente 18,577 empleados (cifra calculada hasta diciembre de 1991) que se clasifican en: funcionarios (miembros del consejo, directores, gerentes, jefes de departamento y jefes de grupos), empleados de confianza (15% del personal de la empresa), trabajadores sindicalizados (82% del personal), becarios y practicantes.

Las principales actividades que desarrolla el área son: el proceso de reclutamiento y selección de personal, la administración de sueldos y salarios; y la capacitación. Esta última ocupa un lugar sobresaliente dentro de toda la empresa, ya que se otorga a todos los empleados de todos los niveles jerárquicos que se integran a laborar en la planta matriz y sus distribuidoras.

Los cursos se imparten en la "Escuela de Capacitación

de VWM", cuya misión principal es la de: capacitar especialistas para el trabajo y capacitar en el trabajo.

En la actualidad para la capacitación en el trabajo cuentan con un total de 297 becarios, quienes reciben entrenamiento. La instrucción que se imparte tiene como característica que un 80% es práctica y un 20% contempla aspectos teóricos.

Dentro de las especialidades que se imparten, destacan las siguientes:

- Mecánico en Banco Troqueles,
- Mecánico de Banco Dispositivos,
- Mantenimiento de máquinas,
- Mecánico de mantenimiento general,
- Tornero universal,
- Fresador universal,
- Rectificador universal,
- Dibujante Industrial,
- Electricista Industrial,
- Mecánico de Producción,
- Electrónico Industrial.

Dentro de estas especialidades, parte importante es el curso básico. Este curso tiene una duración de 6 meses, en este lapso de tiempo se instruyen a los jóvenes en el manejo de herramientas manuales para posteriormente continuar con 16 meses de entrenamiento en la especialidad elegida y finalmente 5 meses de capacitación complementaria en áreas

afines.

La estructura de organización del área la preside en el primer nivel jerárquico un miembro del Consejo Ejecutivo, quien delega funciones y responsabilidades a los directores de personal (segundo nivel), seguidos en su nivel inferior por los gerentes de personal y como subordinados a ellos se encuentran los jefes de departamento quienes a su vez coordinan las actividades de los empleados especiales; empleados y becarios (ver organigrama: Area de Personal).

#### D) Compras

Esta área se dedica a obtener todos los insumos necesarios para la producción de los productos VW, mediante compras a nivel nacional (para alcanzar el grado de integración nacional requerida por el gobierno) y a nivel internacional (con empresas del Consorcio VW).

Como las áreas anteriores, Compras también es dirigida por un miembro del Consejo Ejecutivo, en el segundo nivel jerárquico se ubican los Directores de Compras y en el tercero los Gerentes de Compras, en el cuarto nivel tenemos a los Jefes de Departamento de los cuales dependen los empleados especiales, siguiendo en los niveles inferiores los empleados, becarios y obreros (ver organigrama: del Area de Compras).

#### E) Finanzas

Es el área de la empresa encargada del manejo de los recursos financieros: inversiones en moneda nacional, en dólares y en marcos; la captación de divisas por las

exportaciones; los programas de inversión, y todo lo relacionado con los aspectos financieros de VWM. Su principal objetivo es el de mantener en un óptimo estado el manejo de los recursos financieros.

En su estructura, un representante del Consejo Ejecutivo ocupa el primer nivel, el segundo nivel por los Directores del Area, seguidos por los Gerentes de la misma.

Esta área es la más reducida en cuanto niveles jerárquicos, teniendo en el cuarto nivel a los Jefes de Departamentos, y sus subordinados son los empleados especiales como aquellos que no lo son (ver organigrama: Area de Finanzas).

#### F) Ventas

Esta área tiene como finalidad comercializar los productos fabricados por VWM, tanto en el mercado interno como externo (exportaciones).

En el mercado nacional las ventas se realizan: al mayoreo (venta directa a los distribuidores, y al menudeo (venta directa a los empleados de la empresa VWM, como la venta directa a los clientes a través de las Distribuidoras).

Otras formas de comercializar los productos VW, se dan por medio de mecanismos específicos: autofinanciamiento automotriz (Afasa), Leasing (arrendamiento puro). Este servicio se otorga a empresas de la rama industrial, comercial y de servicios bajo contrato y CEBASA-Flotillas, servicio creado por los mismos distribuidores para atender

exclusivamente a instituciones de gobierno o estatales.

Estas tres últimas modalidades; también operan en las Distribuidoras, pero el procedimiento de administración de los contratos además de VWM, recaen en las siguientes sociedades mercantiles que operan legalmente en la República Mexicana: Autofinanciamiento Automotriz, S. A. de C. V., designada como AFASA; Volkswagen Leasing, S. A. de C. V., designada como Volkswagen Leasing o VWL y por último, Volkswagen Comercial, S. A. de C. V., designada como Volkswagen Comercial o VWC.

Por lo que toca a la estructura del área de Ventas está presidida en su primer nivel por un miembro del Consejo Ejecutivo, quien coordina a su vez a los Directores de Ventas y éstos coordinan las funciones de los Gerentes de Ventas, en el siguiente nivel se encuentran los Jefes de Departamento que tienen a su cargo a los empleados especiales, empleados y becarios (ver organigrama: Area de Ventas).

Como el principal canal de distribución que maneja VWM es la Red de Distribuidoras<sup>2</sup> que operan en el país, éstas deben ser controladas debidamente por la importancia que tienen dentro de la Organización VW.

---

<sup>2</sup> Distribuidora VW. Es una empresa constituida legalmente como una sociedad anónima dedicada principalmente a la venta de automóviles, refacciones y accesorios; así mismo contempla la prestación de servicios de reparación y mantenimiento. Y su denominación con la que es conocida en la República es como "Concesionaria VW". (Fuente VW de México 1991).

Existe para ello Normas de operación para las Distribuidoras, estos lineamientos rigen la administración y operación, los sistemas y procedimientos a aplicar en cada una de ellas.

A nivel general las Distribuidoras siguen los valores, filosofía y objetivo de VWM así como los lineamientos particulares establecidos.

Los lineamientos a que nos referimos, abarcan de manera general los aspectos siguientes:

- Características y requisitos de las Instalaciones y equipos del distribuidor.
- Características administrativas para sus recursos humanos, materiales y financieros.
- Características para las operaciones de venta.
- Requisitos del personal e instalaciones que deben presentar para ofrecer un servicio eficiente al cliente; y las
- Políticas que deben seguir para la venta de refacciones y accesorios al cliente.

El distribuidor para establecer su estructura de organización se basará en las Normas de Operación y, de acuerdo al monto de la inversión que hagan los accionistas en su constitución, se determinará el tamaño de la estructura de la Distribuidora.

La estructura de cada Distribuidora puede variar. Así, podemos encontrar una estructura donde existe un Gerente

General o Director General, un Gerente Administrativo, un Gerente Comercial cuando tenga a su cargo las gerencias de ventas de: vehículos nuevos, usados, Leasing y Afasa, pero cuando no exista un Gerente Comercial sólo encontraremos las gerencias de ventas de: vehículos nuevos, de vehículos usados, de Ventas Leasing, de Ventas Afasa, de Servicios y la de Refacciones.

De la Gerencia Administrativa dependerán los Departamentos de Contabilidad, el de Crédito y Cobranzas, el de Personal y el de Presupuesto. En el nivel operativo de las Gerencias de Ventas generalmente encontraremos a la fuerza de ventas: los vendedores.

De acuerdo a las Normas de operación, cada distribuidora tiene una estructura lineal-funcional, en la que cada puesto tiene una autoridad formal sobre los otros de jerarquía inferior para dar cumplimiento a las actividades asignadas a cada uno, y especialistas de las áreas de la misma distribuidora, pueden reforzar o apoyar con actividades teórico-prácticas a otros puestos con el mismo nivel jerárquico (ver organigrama de: Distribuidora VW).

## CUADRO A

## INFORMACION GENERAL

## MIEMBROS DEL CONSEJO EJECUTIVO DE VOLKSWAGEN DE MEXICO:

SR. MARTIN JOSEPHI  
PRESIDENTE DEL CONSEJO EJECUTIVO

DR. NIKOLAUS DIEDERICH  
MIEMBRO DEL CONSEJO EJECUTIVO AREA PRODUCCION

SR. GERD OLTMANN  
MIEMBRO DEL CONSEJO EJECUTIVO AREA ASEGURAMIENTO DE LA  
CALIDAD

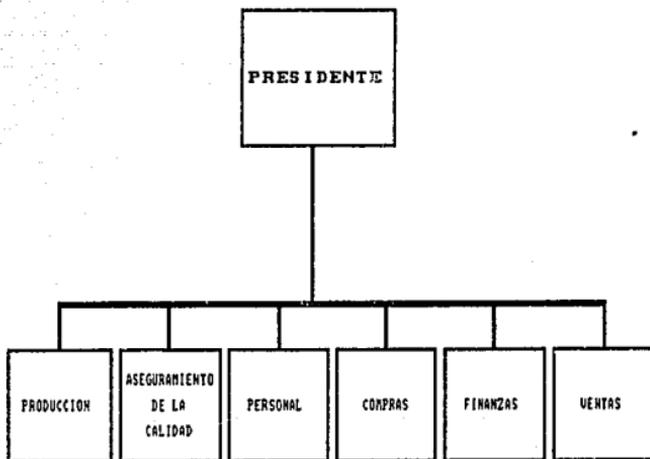
LIC. FRANCISCO BADA SANZ  
MIEMBRO DEL CONSEJO EJECUTIVO AREA DE PERSONAL

DR. HORST MUELLER NEUHOF  
MIEMBRO DEL CONSEJO EJECUTIVO AREA DE COMPRAS

SR. DIETRICH AUFENACKER  
MIEMBRO DEL CONSEJO EJECUTIVO AREA DE VENTAS

SR. GERHARD RIEDER  
MIEMBRO DEL CONSEJO EJECUTIVO AREA DE FINANZAS

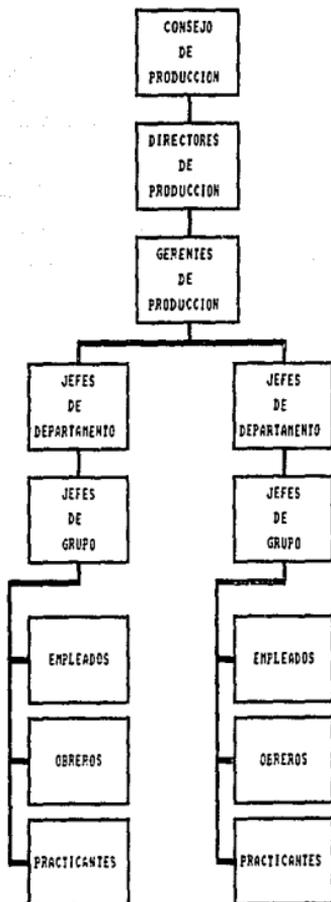
**ORGANIGRAMA : CONSEJO EJECUTIVO DE UVM**



ELABORACION PROPIA

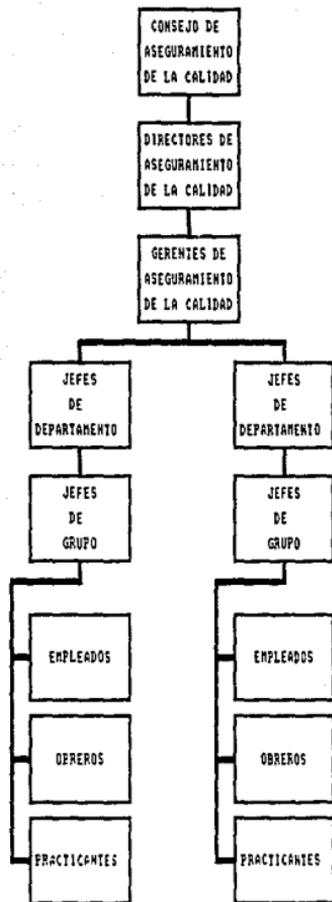
FUENTE: DATOS PROPORCIONADOS POR UVM DE MEXICO 1991.

**ORGANIGRAMA: AREA DE PRODUCCION DE UVM**



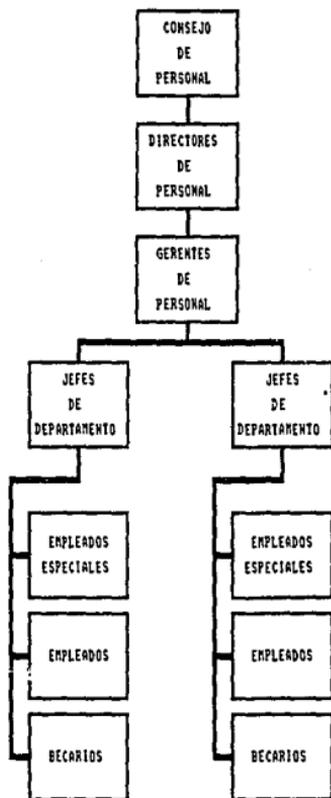
ELABORACION PROPIA .  
FUENTE: UVM 1991.

**ORGANIGRAMA: AREA DE ASEGURAMIENTO  
DE LA CALIDAD DE UMM**



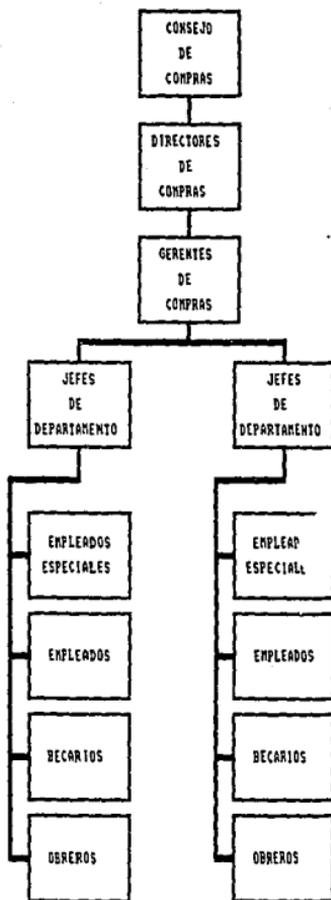
ELABORACION PROPIA  
FUENTE: UMM 1991.

**ORGANIGRAMA: AREA DE PERSONAL DE UWM**



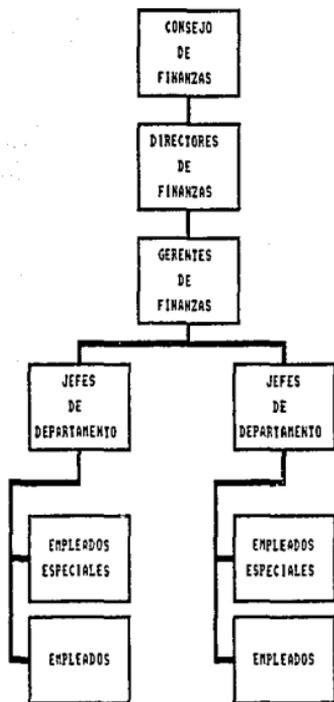
ELABORACION PROPIA  
FUENTE: UWM 1991.

ORGANIGRAMA: AREA DE COMPRAS DE UMM



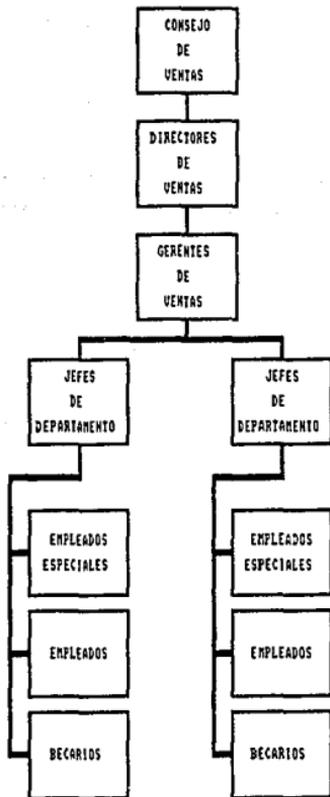
ELABORACION PROPIA  
FUENTE: UMM 1991.

**ORGANIGRAMA: AREA DE FINANZAS DE UWM**



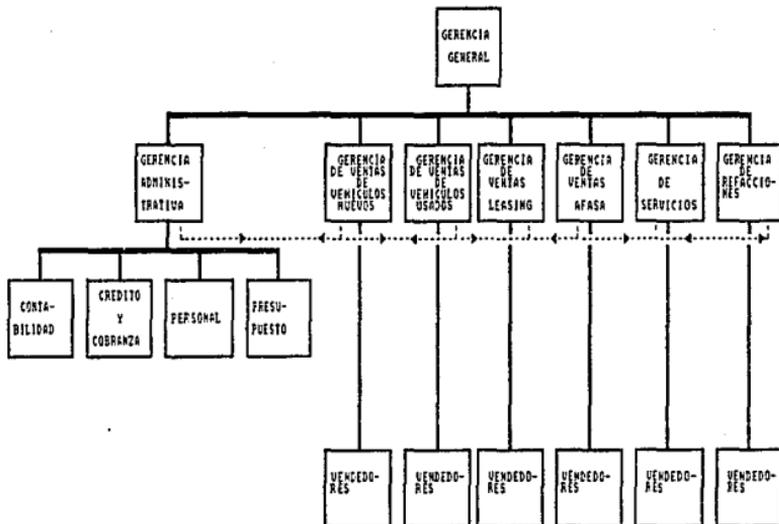
ELABORACION PROPIA  
FUENTE: UWM 1991.

**ORGANIGRAMA: AREA DE VENTAS DE UHM**



ELABORACION PROPIA  
FUENTE: UHM 1991.

**ORGANIGRAMA LINEAL-FUNCIONAL**  
**DISTRIBUIDORA UWM**



ELABORACION PROPIA  
FUENTE: UWM 1991.

## RESUMEN

Perfeccionarse continuamente, satisfacer las necesidades de los consumidores dentro de las circunstancias internacionales y mexicanas es el objetivo de Volkswagen de México. Este objetivo define estratégicamente su filosofía la que se enfoca principalmente al arraigo e identificación de los empleados con la empresa. Se complementa mediante un constante mejoramiento en el ambiente de trabajo, esto es: la colaboración, la confianza, la comunicación y la participación entre otros...

El resultado se refleja en una mayor disponibilidad al trabajo, mayor responsabilidad y plena identificación.

La estructura de Volkswagen está constituida por 6 áreas funcionales: producción, aseguramiento de la calidad, personal, compras, finanzas y ventas. Está representada principalmente por los Miembros del Consejo Ejecutivo y cada una tiene a su cargo un área funcional.

Los principales puestos que conforman los niveles jerárquicos de la empresa en su conjunto son: directores, gerentes, jefes de departamento, jefes de grupo, empleados especiales, empleados, obreros, becarios y practicantes.

Dentro del área de ventas, encontramos a la principal generadora de las mismas: las distribuidoras cuyo funcionamiento se rige por normas de operación que están basadas, en el objetivo, filosofía y valores de Volkswagen de México buscando la homogeneidad de calidad, servicio y

precio.

El objetivo, filosofía, valores y organización, así como sus distribuidoras han hecho que VW de México sea la número uno en dos años consecutivos.

Dentro de los apoyos que Volkswagen brinda se encuentran los servicios de talleres, laboratorios, comedores, etc. en beneficio de su personal.

## CONCLUSIONES

A pesar de que el país se ha caracterizado como subdesarrollado, dependiente y atrasado, las distintas políticas económicas a través de los años, han apoyado en menor o mayor grado al sector industrial en general.

En México, la Industria Nacional representa fuentes de trabajo, campos de acción para la fuerza productiva de los sectores primario y terciario; sobre todo contribuye al crecimiento y desarrollo del país.

Particularmente, la rama automotriz en su conjunto, ha destacado en este sector colocándose en segundo lugar en la Balanza Comercial. Las empresas que conforman a la rama automotriz terminal luchan por ser líderes en el mercado nacional y esta lucha constante por ubicarse en el primer lugar se caracteriza principalmente por ofrecer: la mejor calidad, el mejor servicio y el mejor precio; con ello buscan satisfacer las necesidades del consumidor.

Volkswagen de México, es la empresa automotriz que ha logrado mayor éxito en el país, ha demostrado ser la mejor vendedora y productora de vehículos y es una fuerte competidora para las empresas de la industria terminal en el mercado nacional e internacional. No obstante, este liderazgo se ha dado mediante un proceso largo de años de trabajo, en los cuales sobresalen desde su origen, el obtener y ofrecer: vehículos de calidad, precios accesibles, financiamientos, servicios post-venta, diversidad de líneas

y modelos, así como, adecuados canales de distribución, entre otros.

Estas características y las consideraciones que damos a conocer de la organización Volkswagen de México, son algunas de las bases principales que destacan en su constante esfuerzo para ocupar y seguir ocupando el primer sitio de la Industria Automotriz Terminal Nacional. Ha demostrado ser, generadora de empleo y de divisas; su fuerza de trabajo está caracterizada por una mano de obra calificada, esta otra cualidad es relevante en el contexto actual de México, porque necesita gente capacitada para aumentar la productividad en las empresas y mejorar la calidad, de tal manera que lo que se produzca, sea competitivo.

Es así, que a lo largo de los distintos planteamientos presentados en nuestro estudio, se observa cómo la Industria Nacional y Volkswagen de México han trascendido a pesar de las limitaciones con que cuenta nuestro país. Como es sabido, la Industria ocupa un lugar importante dentro del Sistema Económico Nacional, por lo que es necesario otorgarle la debida atención, por ser un sector económico que contribuye al crecimiento y desarrollo.

Por otro lado, las cualidades presentadas de la organización Volkswagen de México son dignas de tomarse en cuenta, sobre todo porque las empresas mexicanas que participen en el nuevo esquema de apertura comercial, tienen el compromiso de ser competitivos.

Es un reto difícil el que enfrentarán las empresas

nacionales, aún cuando el país presenta un crecimiento económico gracias a la política de apertura que se ha manejado en el presente sexenio. Será difícil, porque México todavía está muy distante de la evolución de las naciones desarrolladas. Tiene aún serios problemas de infraestructura interna que no le permite y no le ha permitido ser competitivo en otros mercados extranjeros y en el nacional.

Algunos de estos problemas que México tiene que superar para alcanzar la competitividad, se manifiesta en diversos aspectos:

En una Industria con atraso tecnológico, que refleja la importación de tecnología atrasada y maquinaria obsoleta que generalmente se adquiere por la falta de visión del empresario y por la falta de capital. Esta condición trae como consecuencia un inadecuado mantenimiento a los equipos adquiridos y ausencia de capacitación para el uso de los mismos. Esto hace que la Industria no sea competitiva ante los países desarrollados que a diferencia de los nuestros se preocupan por la fabricación de tecnología y no por la compra de ella, por esta razón nuestro país manifiesta un retraso significativo en tecnología.

Es necesario, entonces, reducir la brecha tecnológica iniciando con obtener una eficiente operación, apoyada por el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos, la capacitación adecuada del operario ya sea para la tecnología que esté utilizando o la tecnología que vaya a adquirir.

La Industria necesita empresarios con la capacidad para

conocer la tecnología actual de fabricación, los sistemas de producción; así como, buscar la manera de modernizar la tecnología de sus empresas. México debe desarrollar tecnología para no importarla.

Otro de los problemas que atañen al país es que las empresas industriales tienen bajos niveles de preparación en la fuerza de trabajo, falta de incentivos, falta de inversión en capacitación, carencia de programas de motivación, elevada rotación de personal, escaso desarrollo de trabajo en equipo, bajos salarios y poco empeño en las relaciones obrero-patronales.

Ante la apertura comercial cuenta con una mano de obra barata que será el principal producto competitivo del mercado ya que la infraestructura de la Industria es mala en general.

Es por ello, que los empresarios, como el gobierno deberán preocuparse por elevar la calidad de la mano de obra capacitando a los operarios, mejorando los salarios, actualizando las legislaciones laborales buscando la equidad entre trabajador y patrón; asimismo, permitir el derecho de asociaciones formales que busquen el diálogo entre empresarios-trabajadores y Estado que permitan ser más productivos mediante pactos de productividad que tomen en cuenta a los trabajadores con una amplia participación en la planeación, organización y en todo lo referente a elevar la eficiencia en los sistemas productivos.

Estos problemas, actualmente tienen mayor énfasis ante

la apertura comercial que está viviendo el país, y no son los únicos que el gobierno deba de tener presente, sino también aquellos otros que se han originado con la apertura comercial como: la falta de programas de financiamiento para las micro-pequeña y mediana industria, lo que ha hecho que éstas no alcancen a pagar las tasas de interés bancarias, condición que propicia un retraso productivo, falta de modernización y en algunos casos el cierre de las mismas, provocando con ello, un rompimiento de las cadenas productivas; esto es, la micro-pequeña y mediana empresa tiene un endeudamiento excesivo a corto plazo que no le permite aspirar a un desarrollo duradero, ni justo, ni competitivo. Es necesario que los organismos financieros desarrollen programas que respondan a las necesidades de financiamiento del sector empresarial.

Otros aspectos, son: el exceso de trámites administrativos, la falta de una normatividad ecológica y la competencia desventajosa de nuestros productos ante los productos importados presentados en el mercado ambulante. Estos son otros de los factores problemáticos que el país debe de enfrentar si no quiere rezagarse ante mercados organizados y modernizados.

Finalmente, es por demás decir, que la problemática presentada en el contexto anterior la está viviendo realmente todo el país en su conjunto. Es por ello, que no sólo la Industria Automotriz tiene la obligación de desarrollarse para generar los empleos que son demandados

por la población o combatir la brecha tecnológica de todas las empresas por ejemplo. Es necesario que el sector Industrial en general, participe de este reto.

## APENDICE 1

### Ramas de la industria de transformación

Desde la óptica de estudio de la producción de productos semielaborados o de un producto final, este apéndice establece un panorama de las diferentes ramas de la industria de transformación, haciendo énfasis en los tipos de productos fabricados en nuestro país. Las ramas que componen a éste sector industrial comprende las siguientes actividades:

- Producción de alimentos
- Carrocerías y partes automotrices
- Molienda de trigo y sus productos
- Productos metálicos y estructurales
- Molienda de nixtamal y productos de maíz
- Industria de hierro y acero
- Procesamiento de café
- Muebles y accesorios
- Azúcar y sus subproductos
- Productos de hule
- Bebidas alcohólicas
- Alimentos para animales
- Refrescos embotellados
- Abonos y fertilizantes
- Vidrio y sus componentes
- Otros productos alimenticios
- Maquinaria y aparatos eléctricos

- Cerveza
- Cemento
- Química básica
- Hilados y Tejidos
- Tabaco y sus productos
- Maquinaria no eléctrica
- Equipo y accesorios eléctricos
- Productos metálicos
- Vehículo, automóviles
- Prendas de vestir
- Jabones y perfumes
- Cueros y sus productos
- Aserraderos y triplay
- Otras industrias madereras
- Productos medicinales
- Papel y cartón
- Imprenta y editoriales
- Petroquímica secundaria
- Aparatos electrodomésticos
- Otras industrias manufacturera

Como se puede observar las ramas que componen a la industria de transformación son tan diversas que puede agrandarse la lista; sin embargo, gran parte de las actividades del sector industrial la forma el subsector de la industria de la transformación en nuestro país.

## BIBLIOGRAFIA

- ALBA Vega, C., (Coordinador), Historia y desarrollo industrial de México. México, CONCAMIN colmex, 1988, pp. 16-35, 277-293.
- BAENA Paz, G., Instrumentos de Investigación, Editores Mexicanos, México: 1982 8a. edición.
- BAENA Paz, G., Manual para elaborar trabajos de Investigación Documental, Editores Mexicanos, México, 1982 2a. edición.
- BARROS DE CASTRO, A., LESA, C. F., Introducción a la Economía. Un enfoque estructuralista. Siglo XIX, México, 1986 43a. edición.
- BENHAM, F., Curso superior de Economía. México, F.C.E. 1973 10a. Edición en especial.
- BUENO, G., El Perfil de México Las perspectivas de la política de desarrollo industrial en México, Comercio Exterior, México, 1980.
- CARRILLO Zalce, I., Apuntes para el estudio del primer curso de Derecho Mercantil. México: Banca y Comercio, 1976. 14a. Edición.
- CORIAT, B., Revolución, tecnológica y proceso de Trabajo en: Efectos sobre la división Internacional del trabajo. STP-PN UP-OIT, México, 1986.
- COSIO VILLEGAS, D., Historia Moderna de México; México The Struggle for Modernity. Londres, Oxford, U.P. 1988.
- DIAZ, L., Historia General de México. Colegio de México.

- México, 1981. 3a. edición.
- ECO, U., Cómo se hace una tesis, Gedisa, México, 1990.
- FALK, Pamela y TORRES, Blanca, (Coordinadoras), La adhesión de México al GATT, repercusiones internas e impacto sobre las relaciones México Estados Unidos. México. El Colegio de México, 1989.
- GOLDSMITH, The financial development of Mexico, Genova: Development Center of Organization for economic Cooperation and development 1964.
- GUERBER, R., Diccionario del Automóvil, Gustavo Gil. Barcelona, 1972.
- GREEN, R., La Economía, México: Trillas, 1985, 2a. edición.
- HANSEN, D. Roger, La política del desarrollo mexicano. México: Siglo XXI. 1979. 9a. edición.
- HERNANDEZ, Garciadiego, A., El Estado y el Sector Agropecuario. Una concepción teórico-histórica del Estado Mexicano. ITAM. México, D. F. 1987.
- HERNANDEZ Laos, E., La productividad y el desarrollo industrial en México. México: F.C.E., 1985.
- KOONTZ/O'DONNELL, Administración, Mc. Graw-Hill, México, 1984 8a. edición.
- MARSH, D. B., Comercio mundial e inversión internacional. México: F.C.E., 1957.
- MARTINEZ DEL CAMPO, M., Factores en el proceso de Industrialización, Fondo de Cultura Económica, México, 1974 1a. reimpresión.
- MASSIE JOSEPH, L., Bases esenciales de la Administración.

- Diana, México, 1975 4a. impresión.
- MENDEZ MORALES, J. S., Fundamentos de Economía. Interamericana, México, 1987.
- MENDEZ, MORALES, J. S., Problemas económicos de México. Interamericana, México, 1987.
- MONTIEL, Y., Proceso de Trabajo, Acción Sindical y Nuevas Tecnologías en Volkswagen de México. CIESAS, México, 1991. Colección Miguel Othán de Mendizabal.
- NEVINS, Allan y STELLE, Commager, H., Historia de los Estados Unidos. México: General de Ediciones, 1979. 11a. edición.
- OIT (Oficina Internacional del Trabajo), Introducción al Estudio del Trabajo, Limusa, México, 1980.
- ONUFI, Reestructuración de la Industria Automotriz. Mundial y perspectivas para América Latina. Mecanoescrito preparado por la subdivisión de Estudios regionales y de países, Departamento de Desarrollo de Programas y Proyectos. ONUFI.
- PEÑA, Guillermo de la, Diálogos: La Ciudad y el Campo en México. Colegio de México, México, 1983.
- RALUY Poudevida, A., Diccionario Porrúa de la lengua española. México: Porrúa, 1970 3a. edición.
- REYES PONCE, A., Administración de empresas (primera parte). Limusa. México, 1985, 32a. reimpresión.
- REYES PONCE, A., Administración de empresas (segunda parte). Limusa, México, 1982, 20a. reimpresión.
- REVNOIDS, Clark, W., La economía mexicana. Su estructura y

- crecimiento en el siglo XX. México, F.C.E., 1973.
- RIVOIRE, M., Europa desde 1918, hasta hoy México. Manuales UTEHA No. 88, Sec. 14, 1961.
- ROSENZWEIG, El desarrollo económico de México. E.T.E. 1965.
- SELDON, Diccionario de Economía. Porrúa, México, 1970.
- SIRC, L., Iniciación al comercio internacional. México, Siglo XXI. 1976 2a. edición.
- Sistemas Bancos de Comercio. Puebla, México, SBC. México, 1975.
- SOSA, S., La industria automotriz de México. Mecanoescrito Facultad de Economía, UNAM, México.
- STONER JAMES, A. F., Administración. PRENTICE HALL, México, 1985, 2a. edición.
- TERRY GEORGE, R., Principios de Administración. México, 1971, 5a. edición.
- UNAM, Escuela Nacional de Economía. Rodríguez García Heriberto, Algunos intentos de evaluación del desarrollo económico de México, 1969. UNAM. México, 1969.
- VALDES OLGUIN, Y., Actualidades del desarrollo Industrial. Instituto Tecnológico Autónomo de México. Tesis Profesional. México, 1965.
- ZORRILLA ARENA, Santiago, Silvestre Méndez José, Diccionario de economía. Océano México. 2a. edición.

#### HEMEROGRAFIAS

Diarios Oficiales

SECRETARIA de Gobernación, Reglamento para las plantas de

- ensamble de automóviles. Diario Oficial. México, D. F.  
Octubre 29 1931.
- SECRETARIA de Gobernación, Reglamento para las plantas de montaje de Automóviles. Diario Oficial. México, D. F.  
Julio 2 de 1936.
- SECRETARIA de Gobernación, Reglamento para las plantas de montaje de automóviles. Diario Oficial. México, D. F.  
Diciembre de 1936.
- SECRETARIA de Gobernación, Reglamento de la Ley del Impuesto sobre automóviles y camiones ensamblados. Diario Oficial. México, Mayo 10 1951.
- SECRETARIA de Gobernación, Decreto que prohíbe la importación de motores para automóviles y camiones; así como de conjuntos mecánicos armados para su uso o ensamble a partir del 1º de septiembre de 1964. Diario Oficial. México, Agosto 25 1962.
- SECRETARIA de Gobernación, Acuerdo para concesión de permisos de importación para la fabricación de automóviles y camiones adicionales de cuota básica por baja de precios en los términos del acuerdo. Diario Oficial. México, Junio 23 1970.
- SECRETARIA de Gobernación, Decreto que fija las bases para el desarrollo de la Industria Automotriz. Diario Oficial. México, D. F., Octubre 24 1972.
- SECRETARIA de Gobernación, Decreto de Fomento de la Industria Automotriz. Diario Oficial. México, D. F., Junio 20 1977.

SECRETARIA de Gobernación, Decreto para la racionalización de la Industria Automotriz. Diario Oficial. México, D. F., Septiembre 15 1983.

SECRETARIA de Gobernación, Decreto que otorga exenciones a los automóviles compactos de consumo popular. Diario Oficial. México, Agosto 2 1989.

SECRETARIA de Gobernación, Decreto para el fomento y modernización de la Industria Automotriz. Diario Oficial. México, Diciembre 1989.

SECRETARIA de Gobernación, Decreto para el fomento y modernización de la Industria Automotriz. Diario Oficial. México, Junio 8 1990.

#### COMERCIO EXTERIOR

MATUS, Pacheco, J., Elementos para evaluar la conveniencia del ingreso de México al GATT. Comercio Exterior. México. Febrero 1980.

ZAPATA, R., Relaciones económicas de México con los países de CAME. Comercio Exterior. México, D. F., Febrero de 1986.

GOBIERNO DE MEXICO, "Memorandum sobre el régimen de Comercio Exterior. Comercio Exterior. México. Febrero 1986.

MATEO, Fernando de, Reflexiones en ocasión del XX aniversario de la UNCTAD. Comercio Exterior. México, D. F., Febrero de 1986.

CASTILLO, V. Gustavo del, Del Sistema Generalizado de

- preferencias a un acuerdo bilateral de comercio.  
Comercio Exterior. México, D. F., Marzo de 1986.
- TREJO REYES, S., El contexto económico internacional de la deuda. Implicaciones para México. Comercio Exterior. México, D. F., Abril de 1986.
- MATEO, FERNANDO de, México y la comunidad económica europea. Comercio Exterior. México, D. F., Julio de 1986.
- PHILLIPS, Olmedo, A., La promoción de exportaciones en México y el Bancomext. Comercio Exterior. México. Enero 1987.
- URIAS, H., El PAC. Sus retos y obstáculos. Comercio Exterior. México, D. F., Marzo 1987.
- SALINAS DE GORTARI, C., Retos y logros de la economía nacional. Comercio Exterior. México, D. F., Marzo 1987.
- BARAJAS SILVESTRE, F., México País de diálogo y de realizaciones. Comercio Exterior. México, D. F., Marzo 1987.
- FERRER, A., Deuda externa estrategias de desarrollo y política. Comercio Exterior. México, D. F., Abril de 1987.
- ACEVEDO GARAT, M., Las importaciones de insumos y los exportadores indirectos. Dos elementos para fomentar las exportaciones. Comercio Exterior. México, D. F., Junio de 1987.
- COMERCIO EXTERIOR. Preludios del Pacto de Solidaridad y primeros pasos. Comercio Exterior. Recuento Nacional. Asuntos Generales. México. Enero 1988.

- PHILLIPS OLMEDO, A., El comercio exterior de México. Evolución reciente y perspectivas. Comercio Exterior. México, D. F., Mayo 1988.
- BANCOMEX, La política económica y la evolución de la economía en 1987. Comercio Exterior. México, D. F., Mayo 1988.
- ACEVEDO GARAT, M., Las importaciones de insumos y los exportadores indirectos. Dos elementos para fomentar las exportaciones. Comercio Exterior. México, D. F., Junio de 1988.
- ORTIZ MENA, A., Hacia la consolidación de un sector exportador competitivo y dinámico. Comercio Exterior. México, D. F., Junio de 1988.
- MALPICA LAMADRID, Luis de, La posición de México frente a los códigos de conducta del GATT. Comercio Exterior. México, D. F., Junio de 1988.
- HERNANDEZ CERVANTES, H., Lineamientos de la política comercial actual. Comercio Exterior. México, D. F., Junio de 1988.
- HERNANDEZ Cervantes, H., Lineamientos de la política comercial actual. Comercio Exterior. México, D. F. Junio de 1988.
- SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL, Programa nacional de modernización industrial y del Comercio Exterior. 1990-1994. Comercio Exterior. Secc. Documentos. México. Febrero 1990.
- CORDOBA, GARCIA, I., TIC lo deseable. Industria. México,

Mayo 1991.

LARA, O., Semblanza de la Asociación Mexicana de Distribuidores A.C. AMDA. México, 1991.

EXPANSION

FLORES KING, A., El reto automotriz, integrarse para exportar. Expansión México, D. F., Mayo 1988.

FLORES KING, A., Informe Especial: La industria automotriz avanza pero a marchas forzadas. Expansión México, D. F., Mayo 1988.

FLORES KING, A., ¿Hacia dónde se dirige la industria automotriz. Expansión, México, D. F., Mayo de 1988.

MENDIOLA GERARDO, La reconversión industrial: por algo se empieza. Expansión. México, D. F., Mayo de 1988.

INFORME EXCLUSIVO 500. Las ventas de las empresas más importantes. Expansión, México, D. F., Agosto 1988.

FLORES KING, A., Del auto popular al auto increíble. Expansión, México, D. F., Octubre de 1988.

ARRAZDA, D., ORTIZ, J. y ALBA, Marian de, La industria automotriz se acelera. Expansión, México, D. F., Febrero 1989.

MARTINEZ STAINES, J., Industria automotriz: el preámbulo de apertura. Expansión, México, D. F., Enero 1990.

MARTINEZ STAINES, J., Hans Barschkis de Volkswagen: el secreto es tener visión. Expansión, México, D. F., Marzo 1991.

MARTINEZ STAINES, J., Volkswagen a la cabeza. Expansión,

México, D. F., Marzo 1991.

BANAMEX. "Avances del Acuerdo del Libre Comercio". Examen de la situación económica de México. México, D. F., no. 782 vol. LXVIII. Enero 1991. pp. 23-25.

BANAMEX. "La política fiscal de cada uno de los integrantes del ALC". Examen de la situación económica de México. México, D. F., no. 785 vol. LXVII. Marzo 1991. pp. 123-126.

BANAMEX. "Acuerdo del libre comercio México Norteamérica" Examen de la situación económica de México. México, D. F., no. 785 vol. LXVIII. Abril. 1991. pp. 165-167.

DAMM, Arnal, A., El TLC y los empresarios. Expansión. México, D. F. Octubre de 1991.

EXPANSION, México y la Cuenca del Pacífico: Regreso al Oriente. Expansión. Informe Especial. México, D. F. Octubre de 1991.

#### VARIAS

DE LA PEÑA, G., La ciudad y el cambio en México, breve historia de una relación conflictiva. Diálogos. Sep./Oct. 1983. México.

ATA, Noticias ATA, El auto hoy. ATA. México, D. F., Abril 1990.

AMDA, Boletín AMDA, AMDA. México, D. F., Octubre - Noviembre 1990.

PANORAMA AUTOMOTRIZ, Panorama Automotriz. México, D. F., Noviembre 1990.

AMDA, Análisis de la Industria Automotriz de México 1990.

AMDA. México, D. F., Año 1990.

CANACINTRA, La industria de autopartes. Industria. México, 1990.

DAMM, A., El reto empresarial ante el Libre Comercio. Auto Industria. Dic.-Ene. 1991.

VILLAGRAN Arévalo, A., Cooperación y no rivalidad, debe distinguir a la Industria Automotriz: Sánchez Ugarte. Auto Industria. Dic.-Ene. 1991.

AMIA, Boletín Informativo. AMIA. México, D. F., Enero 1991.

SERRA, Puche, J., Foro permanente de Información, opinión y diálogo sobre las negociaciones de tratado trilateral. SECOFI. Enero-febrero 1991.

AMIA, Boletín Informativo. AMIA. México, D. F., Abril 1991.

CAMACHO, Carlos; TELLEZ, Abraham, De historia industrial. "El desarrollo histórico de la industria en México". Industria Concamin Seca Espación. Abril 1991.

CONCAMIN, Industria CONCAMIN. México, D. F., Abril 1991.

VIDA INDUSTRIAL, La Industria de Autopartes. Vida Industrial. México, D. F., Abril 1991.

CANACINTRA, La economía Hoy. Macro Análisis. México, D. F., Julio 1991.

CANACINTRA, La industria en México. Macro Análisis. México, D. F., Mayo 1991 (Edición Especial).

AMDA, Análisis de la Industria Automotriz de México 1991.

AMDA. México, D. F., Año 1991.

CORDOBA, García, L., TLC Lo deseable. Industria. México.

Mayo 1991.

SECOFI Informe No. 1 sobre el TLC. Industria. México. Mayo-Junio 1991.

SECOFI Gira de trabajo del Dr. Serra por Japón. SECOFI. Sección Económica. Mayo-Junio 1991.

LARA, O., Semblanza de la Asociación Mexicana de Distribuidores, A.C. AMDA. México, 1991.

DANELL, J., Muy próxima la apertura de mercados al comercio de Norteamérica. Debate: Textiles, productos agrícolas y automóviles. Epoca Secc. Libre comercio. Febrero 1992.

URS, N., 50 millones de VOLKSWAGENS. Volkswagen AG. Traducción Rubén Castañeda. 1991. (Informe anual 1986).

#### PERIODICOS

ANDA GUTIERREZ, C., "Luz Verde Frast - Track" Excelsior. México, D. F., 30 de mayo de 1991. pp. 6 y 8.

CONTRERAS, J., "Componente crucial el libre comercio" Excelsior. México, D. F., 11 de junio de 1991.

CONTRERAS, J., "Relación de Igual a Igual Serro". Excelsior. México, D. F., 18 de junio de 1991. pp. 1 y 10.

LOPEZ Z. N., VALDERRAMA, J., "Actitud fuerte e inteligente en la negociación del TLC". Excelsior. México, D. F., 20 de junio de 1991. pp. 1 y 10.

Editorial "Ventajas y confianza en México, claves para VW". Universal. México, D. F. 5 de julio de 1991. pp. 19.

SECOFI "Informe No. 1 sobre el TLC". Universal. México, D. F. 5 de julio de 1991. pp. 20.